

Chapter 8

Recommendations for Developing a Qualification System for SME Consultants

Chapter 8 Recommendations for Developing a Qualification System for SME Consultants

Chapter 6 has described the draft proposal of the JICA Study Team formulated based on the results of the fact-finding surveys on what SME consultants should be like (profile of SME consultants) and assessment procedures and principles of a SME consultant qualification system. Chapter 7 has summarized results of the pilot projects in which its validity and operability were tested. This chapter presents recommendations for developing a qualification system for SME consultants, which reflect the results of the pilot projects to the draft proposal.

The purpose of these recommendations is to develop a new qualification system for SME consultants and thereby to improve the quality of the consulting service provided by KOSGEB.

8.1 Qualification System for SME Consultants

Currently, consultants with various levels of consulting ability, including self-proclaimed ones, are active. Throughout the period of the Study, the JICA Study Team has confirmed that parties related to SME consulting, namely SMEs, consultants, and institutions dispatching them to SMEs, had been unhappy with the situation. Many of them point out that there needs to be a qualification system for SME consultants.

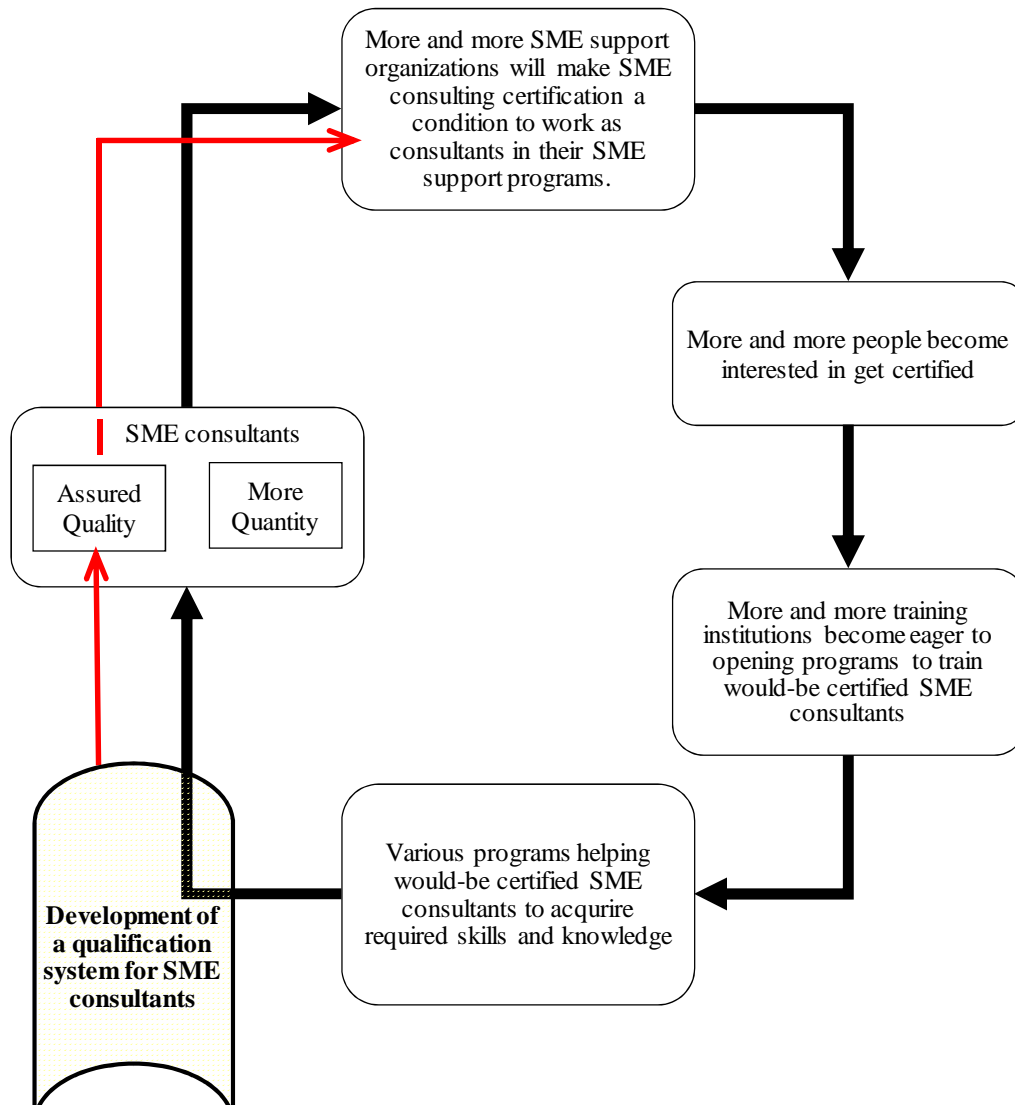
End states which the establishment of a qualification system for SME consultants should bring about include:

- An institution of authority has set up and disclosed the assessment procedures and principles, namely criteria of what SME consultants have to be able to do as well as a screening process, according to which fair testing and certifying activities are carried out.
- SME consultant certification is required to work as consultants in various SME support programs set by public and private SME support institutions including Small and Medium Enterprise Development Organization (KOSGEB)¹
- Trust built on the quality of certified SME consultants keeps the demand for them high, which makes SME consultant an attractive profession
- Mechanisms to help them to acquire skills and knowledge necessary to pass the screening process have been put in place in response to an increased number of aspiring certified SME consultants

¹ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

To achieve them, it is necessary to create a virtuous cycle shown in Figure 8-1. First and foremost, a qualification system for SME consultants has to be developed and needs to establish credibility. Then, more and more SME support organizations will make holding a SME consulting certification a condition to work as consultants in their SME support programs. In response, more and more people become interested in get certified, which enables private training institutions to train them on a commercial basis and thereby creates an environment to support would-be certified SME consultants.

Developing SMEs is a national goal, and the creation of such a virtuous cycle makes possible qualitative and quantitative expansion of SME consultants who contribute to it.



Source: JICA Study Team

Figure 8-1 Virtuous Cycle a Qualification System for SME Consultants Creates

To create the virtuous cycle, the JICA Study Team presents recommendations on a new qualification system for SME consultants in the following order.

- Framework of a qualification system for SME consultants
- What SME consultants should be like (the profile of certified SME consultants)
- An occupational standard for SME consultants
- Evaluation procedures in a new certification system
- Evaluation materials
- Training of SME consultants
- Procedures for KOSGEB's consulting support service

8.2 Framework of a Qualification System for SME consultants

8.2.1 Direction of how to Operate a New Qualification System

This Study had been planned for the purpose of helping KOSGEB to improve its in-house evaluation criteria and evaluation methods in registering SME consultants and proposing a roadmap to develop them into a national qualification system for SME consultants.

Right after the start of the Study, it turned out that KOSGEB had done away with its in-house SME consultant registration system and that it ran a tentative system instead, but the JICA Study Team confirmed that KOSGEB still intended to set new criteria and corresponding evaluation methods together with the JICA Study Team. As initially planned, the JICA Study Team proposed what SME consultants should be like and how to evaluate candidates, and then implemented pilot projects with KOSGEB to test the validity of them.

KOSGEB had determined not to evaluate consultants by itself anymore. Instead, it had planned to entrust the operation of a new system to be developed in the Study to a third party. However, it had not had concrete ideas of to whom to entrust it or in what way to do so.

By the time when preparation for the pilot projects started, KOSGEB determined to develop a new qualification system according to the national vocational qualification system described in Chapter 4. It has started discussing with relevant institutions.

8.2.2 Vocational Qualification System

In Turkey, Turkish Accreditation Agency (TÜRKAK)² accredits certifying bodies according to international standards. The scope of accreditation includes personnel certification bodies together with product certification bodies, management system certification bodies, and testing and calibration bodies. As of now, however, personnel certifying bodies which have been accredited by TÜRKAK are limited to those certifying auditors of ISO quality management system, welding operators and etc.

Meanwhile, in the track of national vocational qualifications (NVQ) in the United Kingdom, it has become common in the European Union to certify those who meet occupational standards set in the technical and vocational fields. In line with the trend, Vocational Qualifications Authority (MYK)³ was established in 2006 in Turkey. MYK is an institution to approve occupational standards, and bodies accredited by TÜRKAK test and certify applicants. A key of vocational qualification system is the fairness ensured by third-party assessment made according to prescribed procedures and principles.

A purpose of the system is to assess ability required for performing certain professions which were acquired through training and experience outside academic curriculum. Subjects of certification which are easy to imagine are those required for technicians like machine operators. The law on MYK prescribes as follows:

This Law excludes the professions of medical doctors, dentists, nurses, mid-wives, pharmacists, veterinaries, engineers and architects as well as any other professions requiring education on a graduate level as a minimum, for which conditions for inception of respective professions are regulated by law⁴.

However, given that the levels of qualifications are divided on an eight-point scale and that the highest level is set as equivalent to the doctoral level, it targets not only occupations in technical fields. That is, it targets vocational skills required for various occupations which do not require completion of specific academic curriculum. In fact, professions whose occupational standards have been authorized by MYK include occupational safety and health administrators, warehouse administrators, and business career counselors as well as technical occupations such as car assemblers, painters, machine assemblers, assemblers, machine operators (See Table 4-13).

² Türk Akreditasyon Kurumu

³ Mesleki Yeterlilik Kurumu

⁴ Excerpt from the Law on the Vocational Qualifications Authority

Consultants are professions which people with various academic backgrounds become after acquiring necessary knowledge and skills through self-help efforts and experience. Therefore, consultant is a profession compatible with the system.

Table 8-1 shows the role allocation of MYK, TÜRKAK and other relevant institutions in the national vocational qualification system in Turkey. Please refer to Figure 4-8, too.

Table 8-1 Institutions Related to the National Vocational Qualification System in Turkey

Institution	Responsibility	Requirement
MYK	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establishment of occupational standards ■ Monitoring of certifying and testing bodies 	
TÜRKAK	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accreditation of certifying and testing bodies in accordance with ISO17024 	
Certifying and testing bodies	<ul style="list-style-type: none"> ■ Administration of tests or monitoring of testing bodies ■ Awarding of certification ■ Monitoring of training bodies which are accredited by institutions authorized by MYK 	Accreditation by TÜRKAK
Training bodies	<ul style="list-style-type: none"> ■ Provision of training programs which help trainees to gain knowledge, skills and other ability required by relevant qualifications 	Accreditation by the institutions authorized by MYK

Source: JICA Study Team

MYK prescribes rules and procedures related to the system including how to prepare new occupational standards and how they are approved.

(1) Preparation of Occupational Standards

MYK exercises jurisdiction over the national vocational qualification system; it assesses occupational standards prepared by institutions it appointed and discloses them in the name of MYK in official gazettes. More concretely, an institution wishing to develop a new occupational standard applies to MYK. Upon receipt of such an application, MYK sounds relevant organizations and examines the validity of establishing the concerned occupational standard as well as that of appointing it as the institution to prepare a draft of the standard. After the examination, MYK exchanges a protocol with it, which starts preparing it. Prepared draft is published on MYK's website for at least 30 days to see whether relevant parties have something to say about it. The institution preparing the draft finalizes it taking collected opinions and comments into account. After being approved by the relevant sector committee and the

Executive Board of MYK, it becomes a national standard. It is published in an official gazette together with a level of the qualification.

Occupational standards are reassessed every five years at the latest to respond to changing needs of the market.

(2) Certifying and Testing Bodies

Institutions wishing to become certifying and testing bodies have to be authorized by MYK at first, and then need to be accredited by TÜRKAK. They can outsource testing. When doing so, however, they have to monitor testing institutions in accordance with ISO17024.

The scope of evaluation by testing bodies includes knowledge, skills, both basic and advanced, as well as attitudes and behaviors. Testing bodies prepare testing and assessment materials such as paper examinations and evaluation guidelines, both of which need to be approved by MYK. Testing bodies turn them in to MYK, who stores them in the question bank. These testing and assessment materials are used by all testing bodies.

(3) Training bodies

One of the principles of MYK's vocational qualification system is to make no distinction according to how applicants have built capabilities required to perform professions, that is, it does not matter what training they have received or what experience they have. Just proving that they meet the relevant occupational standards is necessary.

An exception is that the completion of training programs held by institutions accredited by the institutions authorized by MYK can serve as substitutes for passing a part of relevant testing procedures. To be approved, these training programs first need to be examined in terms of whether they meet criteria set for authorized training institutions. After being approved, they undergo regular monitoring by relevant certifying and testing institutions.

The recommendations for developing an occupational standard of SME consultants which are described below are based on the assumption that it will be developed in line with the framework of MYK's vocational qualification system and that KOSGEB will exchange a protocol with MYK to prepare it.

8.3 What SME Consultants should be like (Profile of SME Consultants)

8.3.1 Profile of SME Consultants

In Turkey, the idea that consultants refer to specialists in certain fields takes a firm hold. With no clear and shared definition, specialists doing consulting work for SMEs are called SME consultants.

To stop using the term “SME consultant” in a vague way, the JICA Study Team proposes to define it as a consultant taking care of all basic aspects of SME management, as opposed to a consultant who advises SMEs only on specific areas.

Given that SME consultants mainly work for micro enterprises which compose 96% of enterprises in Turkey, Chapter 6 has presented what the JICA Study Team believes SME consultants should be like. As described, they have to be able to fulfill both advisory and coordinating roles, that is:

(a) Advisory role:

SME consultants are the closest counselors of SMEs. They check them up and advise on all aspects of their businesses if needed from a professional viewpoint and thereby support their development.

(b) Coordinating role:

SME consultants address any kinds of problems facing SMEs from holistic and long-term perspectives. When advanced knowledge and/or techniques are necessary to solve their problems, they look for and find appropriate experts or organizations to work in cooperation with. To make up scarcity of management resources, they help SMEs to make use of suitable external support programs.

Usually, SME consultants give consulting service for SMEs all by themselves and thus they need all-around knowledge and skills (except those of specific technologies in manufacturing) as advisers who address a wide range of problems in a flexible manner to see how SMEs are doing, identify their problems, determine priorities and advise them from comprehensive and impartial points of view. They need to be generalist-consultants with knowledge on all major areas related to SME management to be able to serve SMEs in any sectors too.

If needed, as coordinators, they also have to be able to serve as intermediaries between SMEs and specialist-consultants of various areas as well as introduce suitable support programs available for them.

Note that the JICA Study Team does not argue that all consultants working for SMEs have to be generalist-consultants; advice and guidance by specialist-consultants are often necessary once problems of high priority are identified (See Figure 6-5). Instead, the JICA Study Team argues that observing how SMEs are doing in unbiased ways at the initial stage of consultation is a must for SME consulting and that consultants doing it should be generalist-consultants.

8.3.2 Differentiation between SME Consultants and Management Consultants

In principle, MYK does not allow multiple professions to overlap each other. To prevent overlaps, MYK obliges concerned parties to prepare an occupation map in which similar professions are sorted out before starting the preparation of an occupational standard.

In many countries, there is no clear definition of enterprise consultants. No qualification system for them is put in place either. As a result, consultants with expertise and experience in different areas call themselves management consultants. This situation not only confuses client enterprises but often damages reputation of consultants as a whole. Turkey is no exception. Sharing common awareness that this is a problem, concerned people have hoped that a qualification system of consultants is set in place. In fact, an institution has already applied to MYK for setting an occupational standard of management consultants. To follow the principle of MYK that overlaps between professions are unacceptable, KOSGEB needs to make explicit what SME consultants are by preparing an occupational map of consultants before exchanging a protocol with MYK and start preparation of an occupational standard of SME consultants.

The following sections describe the ideas of the JICA Study Team on this issue.

First section presents the view of the JICA Study Team that SME consultants are different from management consultants as conventionally understood in terms of necessary knowledge and ability. Second section proposes sorting enterprise consultants by specialty according to the idea that SME is an area of specialties.

Final section discusses the case when an occupational standard of management consultants is still necessary even after those of specialized enterprises consultants are set. A proposal of the JICA Study Team is to define management consultants as those who have multiple specialty areas and to set the level of qualification at a level higher than those of specialist consultants.

(1) Difference in Required Ability

In many countries, the term “management consultants” is used vaguely as a collective term which refers to enterprise consultants; those providing professional services for enterprises to help them to solve various problems in management are all called management consultants. They call themselves management consultants, too. Competition among them is fierce, and enterprises try to determine who to hire based on ability and proven track records. While primarily helping SMEs, SME consultants are also considered to be a sort of management consultants.

While typical activities of management consultants include business checkups, analysis, recommendation, guidance and advice, standardizing what they do is difficult. Enterprises often hire consultants to ask them to identify priority problems and go on to get advice. Sometimes, enterprises hope that consultants solve specific problems they have in mind. Another time, they ask just to introduce some other specialists.

Areas related to management are wide-ranged, and each area divides into multiple sub-areas. All sectors have specifics. Ideal management consultants address them all. Unfortunately, however, being such consultants are impossible. Every management consultant has areas and/or sectors to specialize in. As already described, people such as those with a doctor’s degree or a master’s degree in business administration as well as those with specialized knowledge and/or experience in specific areas are called management consultants. They also refer to themselves as management consultants. Those with a great deal of experience and networks in specific sectors often become management consultants working for enterprises in the sectors, too. Major specialized areas include business management, human resources management, production management, finance, information technology and support for the acquisition of ISO certification to name a few. To have areas of expertise is a must for every management consultant who competes with each other.

While having areas of expertise is a must, having knowledge outside them is an advantage given that they advise enterprises. Some management consultants actually expand their sphere of knowledge to market themselves as consultants who are able to cover wide-ranged areas.

SME consultants the JICA Study Team proposes are generalist-consultants in the sense that they do not necessarily have to have specialized areas, but that they specialize in SMEs instead. As described in Chapter 6, SMEs have problems which are different from those of large enterprises which have abundant management resources. SME consultants are supposed to help SMEs not only to start businesses, to strengthen the nature of operation, to establish solid corporate structures but also to find problems which managers have not noticed and advise them. In SMEs, owners often control everything. First and foremost, therefore, SME

consultants need to have all-around knowledge to serve as their advisers. If SME consultants are a kind of management consultants, they are those specializing in SME management as opposed to management consultants specialized in human resources management for example.

Suppose SME consultants are a kind of management consultants, the order of priority in required ability is different between SME consultants and other management consultants. If it is possible to sort knowledge and ability of management consultants into two elements in the light of the scope and depth, the first is deep knowledge and abundant experience in specialized areas just like specialist physicians. The second is wide-ranged knowledge and experience which enable consultants to identify problems of enterprises whatever areas they fall into, which can be seen in analogy with the ability and experience which are necessary to be family doctors who identify various diseases. As can be seen in the analogy of doctors, having wide-ranged knowledge and ability is a must for SME consultants; having deep knowledge and abundant experience in specific areas comes second for them although having them is of course preferable. On the other hand, having deep knowledge and abundant experience in specific areas is more important for other management consultants and having wide-ranged knowledge and experience is secondary.

What enterprises expect of consultants vary from quick-fix advice to consulting from a long term perspective. Enterprises which many management consultants primarily target is middle-sized or large enterprises which want assistance for developing mid to long-term strategies, finding new market opportunities and/or developing new products. Some management consultants help them in an advisory capacity for long periods. In many countries, large enterprises are more likely to hire consulting firms.

On the other hand, a large proportion of SME consultants' clients are micro ones given that a large proportion of SMEs are micro-sized. Major issues for which they need assistance from consultants are different from those of large enterprises. Irrespective of whether they are start-up companies or not, the bottom line of consultation for SMEs is largely about how to survive. Typical topics include development of a solid corporate structure, removal of bottlenecks and etc., addressing almost all of which require consultants to see the entirety of client SMEs. First and foremost, SME consultants need a wide-ranged knowledge to identify problems and to propose countermeasures. In any country, the government sets policy for SME promotion and provides various support measures. They also need to be familiar with them so that they can introduce appropriate ones if any while other management consultants do not necessarily need to.

Institutions providing consultation services for enterprises include Management Consultants Association (YDD)⁵, Association of Professional Consultants (PRODER)⁶, General Directorate of Productivity (VGM)⁷ and European Turkish Business Centres (ABIGEM)⁸. In fact-finding surveys, the JICA Study Team confirms that they permit consultants to be listed in their consultant databases if they have good knowledge and experience in specific areas. Thus, consultants registered in these institutions are principally specialist-consultants. In VGM, however, consultants with different expertise formed a team when giving consulting services for SMEs. On the other hand, ABIGEM, which support primarily SMEs, obliges specialized-consultants to receive training on areas outside of their expertise. Although their approaches of how to meet the need of SMEs for holistic consulting service are different, they recognize that consulting service for SMEs requires knowledge and ability extending wide-ranged areas.

(2) Differentiation by Level between SME Consultants and Management Consultants in the National Vocational Qualification System

In the view of the JICA Study Team, it is unsuitable, unnecessary, and impossible to set a common occupational standard among enterprise consultants with different specializations and different client bases.

Knowledge and ability required for all kinds of enterprises overlap only in extremely basic elements. Natural consequence of setting a common occupational standard would be that it becomes virtually useless for all concerned parties, because being certified cannot serve as a sign of good capabilities as consultants. The JICA Study Team knows a case in a country in Central America where a common standard for consultants were set; the standard is effective, but almost no one is willing to use it.

At the same time, if not impossible, it would take time to reach consensus on it among stakeholders with different expertise in different areas. Many of those who are involved with enterprise consulting, including those in the private sector, have long hoped that a credible qualification system of consultants is put in place. Dousing such hope by spending long time on discussions has to be avoided.

Regarding SME consultants as a kind of management consultants, namely management consultants specializing in SME management, is possible, and yet the competence required for SME consultants are different from that required for other enterprise consultants.

⁵ Yönetim Danışmanları Derneği

⁶ Profesyonel Danışmanlar Derneği

⁷ Verimlilik Genel Müdürlüğü

⁸ Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri

Defining SME consultants as an occupation and setting an independent occupational standard for them is reasonable considering specific needs of SMEs.

The recommendations of the JICA Study Team are as follows:

- Defining each enterprise consultant according to specialization and obliging each to add its area of specialization to the title of profession. Examples are financial consultants and production management consultants. Likewise, consultants specializing in SME are defined as and named SME consultants.
- Setting the level of qualifications for these consultants at six in eight-point scale, which is considered equivalent to a bachelor's degree.

The JICA Study Team believes that it suffices if occupational standards for various specialized consultants including SME consultants are established at level six. If there still needs to develop an occupational standard for management consultants, however, the JICA Study Team would like to present the following recommendation.

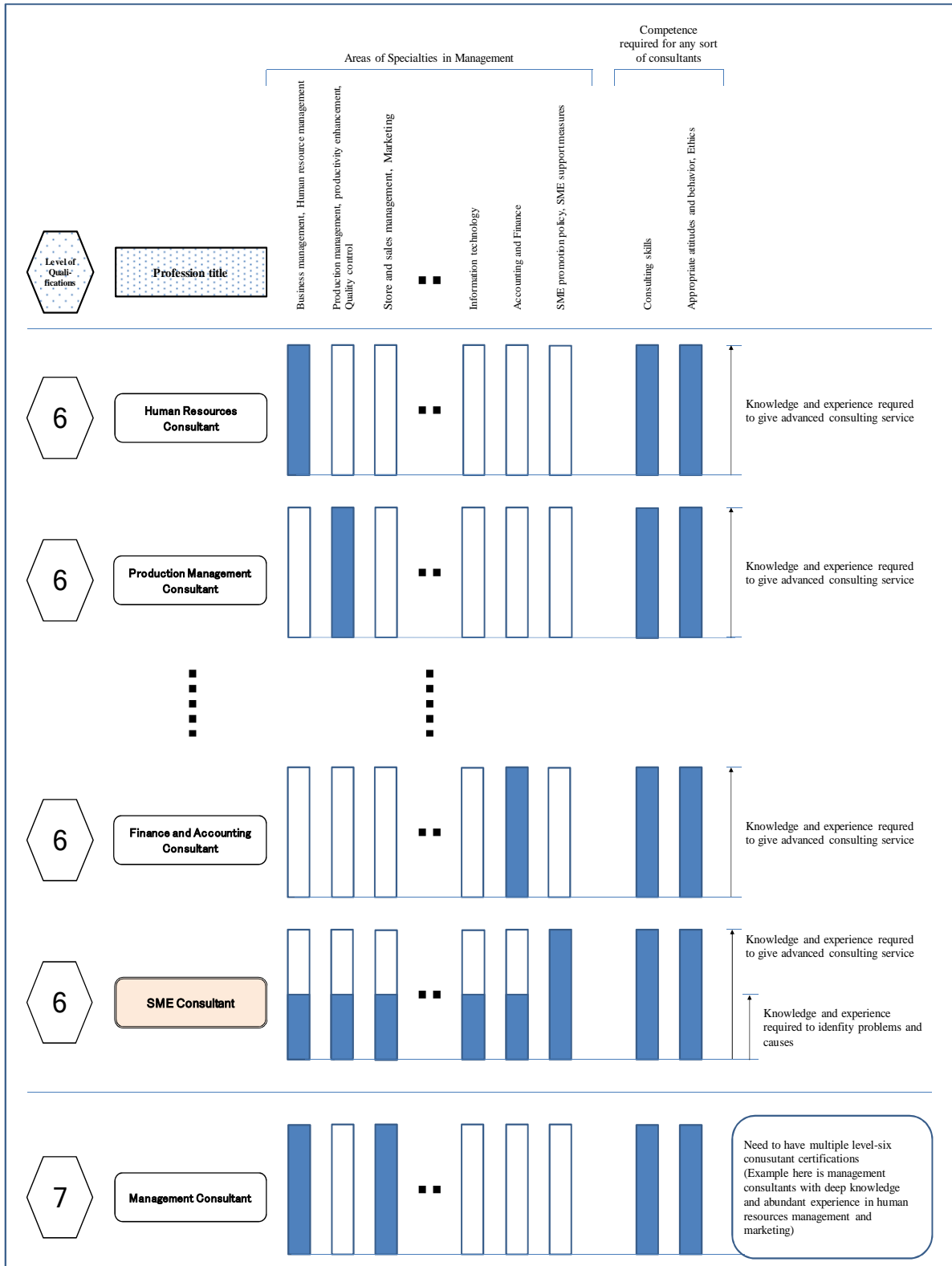
- Defining management consultants as those specialized in multiple fields. That is, making it a condition for getting certified as management consultants to be certified as level-six specialized consultants in multiple fields. Then, set the level of qualification of the profession at level seven, which is considered equivalent to a graduate degree.

By doing so, management consultants at level seven and various specialized consultants at level six can coexist as different professions and establishing an occupational standard of each occupation becomes possible even though they share commonality as consultants.

The JICA Study Team hopes that occupational standards of various consultants including SME consultants will be established in line with the national vocational qualification system. Who will prepare each standard depends on the decision by MYK. The assumption of the JICA Study Team is that KOSGEB, who plays a central role in SME promotion, prepares a level-six occupational standard for SME consultants while concerned institutions prepare other level-six standards for other consultants

YDD, an association which is entitled to accredit Certified Management Consultants (CMC) is a candidate institution to prepare a level-seven occupational standard of management consultants.

Figure 8-2 shows the difference between level-six specialized consultants and level-seven management consultants in terms of the width and depth of knowledge and ability.



Source: JICA Study Team

Figure 8-2 Difference in the Scope and Depth of Competence between Level-six Specialized Consultants and Level-Seven Management Consultants

8.4 An Occupational Standard for SME Consultants (Recommendations for KOSGEB)

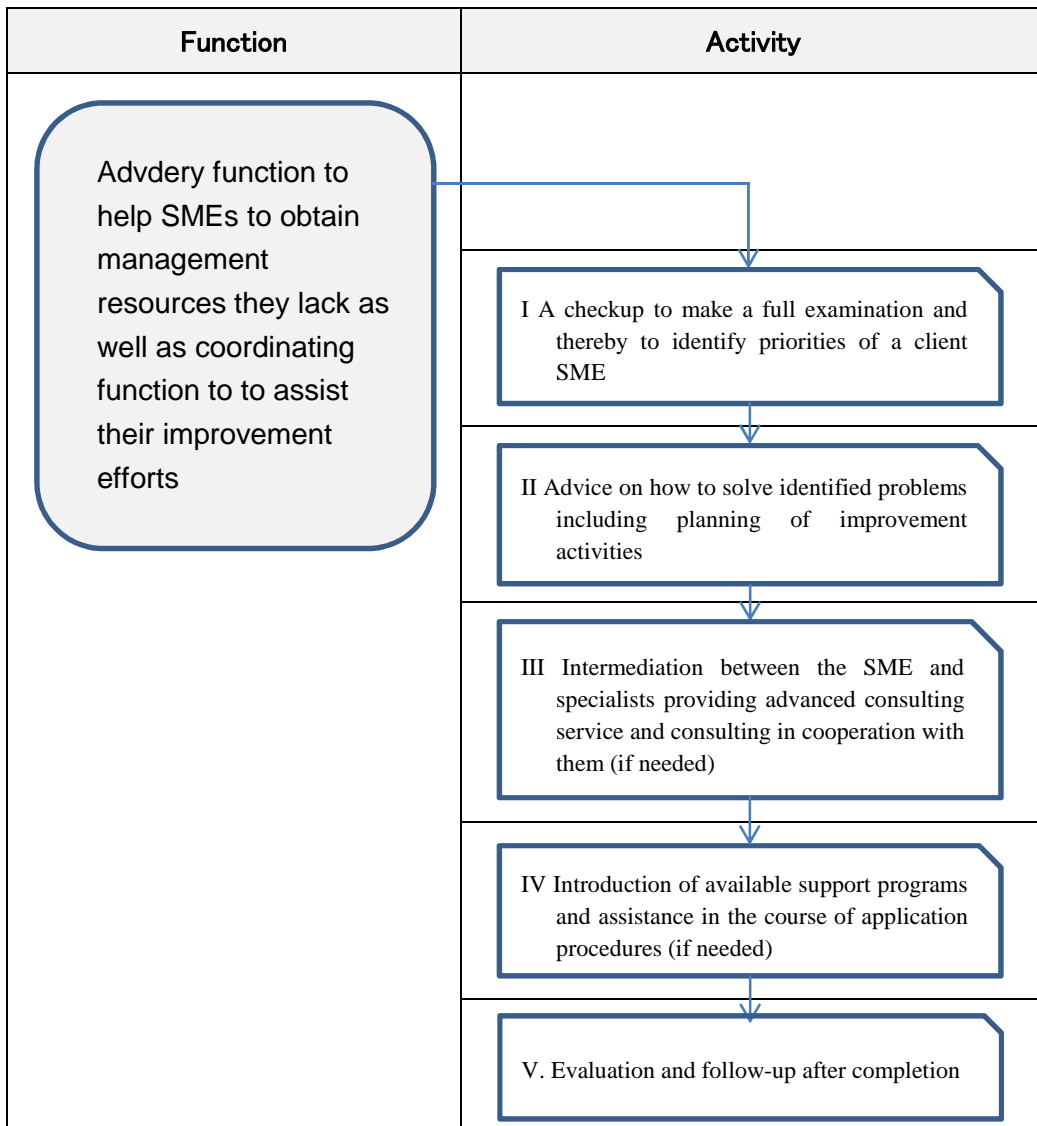
As described in 8.3, the JICA Study Team assumes that KOSGEB will exchange a protocol with MYK to prepare a draft occupational standard for SME consultants. Recommendations in this section are meant for KOSGEB.

An occupational standard set in line with MYK's national occupational standard system is composed of activities, which are then divided into tasks. Ability necessary to perform each task has to be listed. Preparation of an occupational standard starts with completing an occupational map. The methods of how to prepare one include 1) analysis by experts based on interviewing with stakeholders, 2) analysis based on actual working records, and 3) discussions in workshops in which those who are engaged in the concerned occupation participate.

For occupations performing routines such as welders, machine operators and inspectors, it is possible to divide activities into tasks and then to state required ability for each task either in figures or in terms of "do" or "not do." However, consultants are professions mobilizing all available resources such as knowledge, experience, skills, networks to name a few. In principle, their jobs are atypical; they need to adapt flexibly to circumstances, responding to various requests of clients so that they can eventually offer a sense of satisfaction. An occupational standard which is composed in the same way as those of occupations performing routines does not fit in with such properties of consulting activities.

The proposal of the JICA Study Team described below does not follow the prescribed "Occupational Standards Format." Activities are not divided into tasks; the standard presented here lists elements required for performing each activity in terms of skills, knowledge and attitudes and behavior instead. Some elements are co-listed for multiple activities. Then, five-scale evaluation criteria for each element are presented.

The section 8.3.1 has argued that SME consultants have to fulfill advisory and coordinating functions. Accordingly, functions of SME consultants divide into five activities as shown in Figure 8-3.



Source: JICA Study Team (Revised from Figure 6-4)

Figure 8-3 Functions and Activities of SME Consultants

Table 8-2 shows required components for each activity in terms of skills, knowledge and attitudes and behavior.

Table 8-2 Competence and Quality Requirements for SME Consultants**Activity I A checkup to make a full examination and thereby to identify priorities of a client SME**

Skills	Knowledge	Attitudes/behavior
Project management ability		
Information collection skills		
Problem analysis and agenda setting ability		
	Knowledge on basic areas in SME management and ability to use it in practice	
	Recognition of the interconnectedness among different areas and cross-cutting knowledge	
		Hands-on approach; stress on actuals
		Personality to win confidence, communication skills, persuasiveness, and presentation skills
		Work ethics

Activity II Advice on how to solve identified problems including planning of improvement activities

Skills	Knowledge	Attitudes/behavior
Project management ability		
Consulting skills and leadership to support improvement efforts until achieving results		
	Knowledge on basic areas in SME management and ability to use it in practice	
	Recognition of the interconnectedness among different areas and cross-cutting knowledge	
		Hands-on approach; stress on actuals
		Personality to win confidence, communication skills, persuasiveness, and presentation skills
		Work ethics

Activity III Intermediation between the SME and specialists providing advanced consulting service and consulting in cooperation with them (if needed)

Skills	Knowledge	Attitudes/behavior
Ability to bridge a client and specialists from the viewpoint of the client		
Ability to collaborate with specialists synergistically		
	Basic knowledge of specific fields	
		Personality to win confidence, communication skills, persuasiveness, and presentation skills
		Work ethics

Activity IV Introduction of available support programs and assistance in the course of application procedures (if needed)

Skills	Knowledge	Attitudes/behavior
Ability to collaborate with related organizations and support programs synergistically		
Ability to assist applications for support programs		
	Knowledge of SME promotion policies and support programs (public and private sectors)	
	Knowledge of how to apply for support programs	
		Personality to win confidence, communication skills, persuasiveness, and presentation skills
		Work ethics

Activity V Evaluation and follow-up after completion

Skills	Knowledge	Attitudes/behavior
Project management ability		
Assessment skills		
Consulting skills and leadership to support improvement efforts until achieving its results		
Ability to develop strategic plans		
	Knowledge on basic areas in SME management and ability to use it in practice	
	Recognition of the interconnectedness among different areas and cross-cutting knowledge	
		Hands-on approach; stress on actuals
		Personality to win confidence, communication skill, persuasiveness, and presentation skill
		Work ethics

Source: JICA Study Team: (Revised from Table 6-1)

Table 8-3 shows the scope of knowledge on basic areas in SME management. It is a modified version of Table 6-2. Modifications are made based on the discussions with Turkish experts at the preparation stage of the pilot projects as well as on the results of the pilot projects.

Table 8-3 Scope of Basic Understanding and Knowledge on SME Management

<p>I Business management (including human resource management)</p> <p>Management and managers: Quality requirements, leadership, etc.</p> <p>Business activities: Management philosophy (vision), management strategies, business environment analysis (SWOT analysis), management plans (long-term planning, annual planning, management cycle (PDCA)), Kaizen (5S, QC circle activities)</p> <p>Management strategy: Growth strategies (Ansoff's product-market matrix, product portfolio management by BCG), competitive strategies (five factors in competition by Porter), and industrial clusters</p> <p>Management organization: Management structure (function, matrix, etc.), principles of management structure design, organization life cycle, organizational management (scientific management, human relations, etc.), motivation (Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's motivation hygiene theory, etc.)</p> <p>Human resources management: Employment and labor relations (recruitment, assignment and transfer, qualification and authority, job description, working conditions), assessment of employee's performance (management by objectives), remuneration system (system and type, performance evaluation, qualification and salary), education and training, (training method, OJT/Off JT)</p> <p>Ethics: corporate social responsibility, global environment, etc.</p> <p>Comments on changes from Table 6-2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizational life cycle (by Richard L. Daft), on what form of corporate structures should take according to the stage of development, is added to increase the topics on management organization, for many SMEs have problems on their corporate structures; many SMEs in Turkey are managed by members of a single family or based on partnership and managers tend to keep power even if they are getting older. 2. Topics on how to manage organizations as well as how to motivate employees are added, for active involvement of employees is essential for achieving management goals through executing on management strategies. 3. QC circle activities and seven tools useful for QC activities, which are well known across the world as methodologies developed in Japan, are added, for not only leadership of managers and good management of organizations but also activities for improvement by employees on a voluntary basis is necessary in order for SMEs to grow.
<p>II Production management</p> <p>Product development: Product design, drawings, etc.</p> <p>Production management: Type of production, production planning, scheduling and production control, work management, layout, industrial engineering, visualization, 5S, production information system, etc.</p> <p>Materials procurement, inventory management: material requirements planning, order system, ABC analysis, supplier control, value analysis, etc.</p> <p>Equipment maintenance and quality control (QC): Preventive maintenance, periodical maintenance, capacity utilization rate, techniques (total quality management [TQM], 7 tools for QC, new 7 tools for QC, ISO 9001, 5-why questioning, ECRS [eliminate, combine, rearrange and simplify])</p> <p>Work environment and safety: 4R (refuse, reduce, reuse, recycle), waste management, safety and hygiene measures, etc.</p> <p>Comments on changes from Table 6-2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contents are made more basic and text-bookish, because it turned out that not a few aspiring SME consultants lacked basic knowledge in production management. 2. Some items such as goal setting and planning of product development, design type, and design standardization were deleted. 5S, visualization, ABC analysis, TQM, 7 tools in QC, new 7 tools in QC, ISO 9001, 5-why questioning and ECRS, all of which are methods applicable in wide-ranged operations, are added. 3. The term work management was changed to industrial engineering, which is getting well-known 4. Production information system is added as more and more enterprises make use of information technology.

<p>III Store and sales management</p> <p>Sales distribution information system: Point of sale system, bar codes, customer relationship management, etc. Store facilities: Store function, design (store composition, layout, product display, lighting and coloring) Product purchase and sales: Product management and budgeting (gross margin return on inventory investments, sales volume budget, inventory volume budget, makeup budget, purchase volume budget), commodity composition and product lineups (store concepts), purchase (classification by volume, classification by supplier, transaction conditions), pricing and sales promotion (pricing characteristics in retails, in-store merchandizing) Physical distribution and transport management: functions of logistics and logistics strategies (distribution network etc.)</p>
<p>Comments on changes from Table 6-2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gross margin return on inventory and in-store merchandizing are added, for traditional retail stores seem to be in trouble in face of the openings of large retailers in suburb areas. The former is useful as a tool to evaluate merchandizing ability of retail stores. The latter is a scheme to improve productivity of sales floors by getting customers to buy more. 2. Sales distribution information system (point of sale system, barcodes, etc.) are added. It is an indispensable tool for making sales activities more efficient, developing appropriate merchandizing policies according to customers' purchase records and improving customer retention.
<p>IV Marketing</p> <p>Basic concept: Definitions, transition of definitions (product-out, market-in etc.), domain of marketing Goal/Target setting/management: Sales plan, sales target, profit goal, market share, assessment, etc. Marketing strategy: Marketing management process, environment analysis, 4P (product, price, channel/distribution, promotion), consistency with management resources, target marketing, relationship marketing, internet marketing. Market study: Objective of market study, target, type and scope of market study, assessment and measures, marketing information system, consumer behavior, purchasing behavior of organizations, customer satisfaction, etc.</p>
<p>Comments on changes from Table 6-2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Basics of marketing, definitions of marketing, transition of definitions, and marketing domains etc. are added 2. Marketing management process, environment analysis, consumer behavior, and purchasing behavior of organizations are added. 3. To make content more elementary, items which are more practical such as sales planning and consistency with managerial resources are deleted. Marketing information system is added. 4. Target marketing, relationship marketing, internet marketing, and customer satisfaction are added, as market transformation and fiercer competition in the near future are expected as a result of rapid economic growth in Turkey.
<p>V Accounting and finance</p> <p>Operating capital management: Equity capital, borrowed capital, short-term capital, long-term capital Financial statements: Balance sheet, profit and loss statement, cash flow statement, etc. Management analysis: Profitability, efficiency, liquidity, cash-flow analysis: net cash from operating, investing and financing activities Break-even point analysis: fixed cost and variable cost, break-even sales Investment evaluation: Simple interest and compound interest, present value, future value, methods of investment evaluation (net present value method, internal rate of return method, payback period method) Cost accounting: Classification and structure, actual/standard costs</p>
<p>Comments on changes from Table 6-2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. According to suggestions of a Turkish expert, basics on operating capital such as equity capital, borrowed capital and long-term capital, etc. are added. In Turkey which is growing rapidly, more business opportunities are created, which increases SMEs sales. Securing long-term operating capital is a hot issue, and whether enterprises can successfully raise funds determines to the extent they grow.

<p>2. According to suggestions of a Turkish expert, basic knowledge necessary for evaluating investment opportunities, such as simple interest, compound interest, present value, future value and so on is added, as accounting and finance is a new area for many consultants.</p> <p>3. Topics on financing and foreign exchange risk are deleted, as a result of the comparison with other topics in terms of the extent of importance</p>
<p>VI Legal aspects</p> <p>Corporate activity: Type of incorporation and registration, business startup and permit, license holders, etc. Contract and credit: Type of contract, performance and default, tort, etc. Labor law: Employment and layoff, working hours and salary, work safety and hygiene, and union Tax management and accounting: Reporting of operational results, tax incentive and customs, tax return application, etc. Intellectual property: Patent, utility patent, copyright, trademark, etc. Others: Product liability, consumer protection, international trade, EU directives, etc.</p>
<p>VII Information system</p> <p>Information technology: Operating system and application software, database, network, security Information system: Business decision and information, process innovation, information dissemination and decision making routes, etc. Information system plan: Medium-term plan, annual plan, budget management Information management: Rules, storage, updating and risk, outsourcing</p>

Source: JICA Study Team (Modified from Table 6-2)

Table 8-4 shows five-grade evaluation criteria on required capabilities. For all capabilities, score 3 is the level of competence required for SME consultants.

Table 8-4 Five-level Criteria to Evaluate Skills, Knowledge and Attitudes and Behavior for Certifying SME Consultants

Category	Item	Criteria				
		High ←				→ Low
		5	4	3 level required for SME consultants	2	1
Skills	Project management ability	Can develop work plans and move them forward keeping attentive to time and budget constraints as well as priorities; Can achieve consulting objectives as scheduled and follow up clients in a responsible way	Can develop work plans and move them forward keeping attentive to time and budget constraints; Can achieve consulting objectives as scheduled	Can achieve consulting objectives as scheduled	Cannot adjust plans to situations; Cannot achieve consulting objectives as scheduled	Cannot develop deliberate work plans; Cannot follow plans
	Information Collection Skills	Can collect information efficiently with hypotheses as to problems and solutions in mind	Can collect information efficiently which is necessary to find problems and set agendas	Can collect information necessary to find problems and set agendas	Can collect information necessary to find problems and set agendas but in an inefficient (intermittent) manner.	Cannot figure out what information to collect to find problems and set agenda; Cannot collect necessary information
	Problem analysis and agenda setting ability	Can apply various knowledge and methodologies depending on clients' specifics to organize collected information and figure out what's going on; Can set logical realistic and tailored agendas as well as set priorities	Can apply various knowledge and methodologies depending on clients' specifics to organize collected information, figure out what's going on and set agendas toward solving problems	Can organize collected information and figure out what's going on; Can set reasonable agendas toward solving problems	Can organize collected information and figure out what's going on; but Cannot set logical and convincing agendas toward solving problems	Cannot organize or analyze collected information; Cannot set agendas toward solving problems
	Consulting skills and leadership to support improvement efforts until achieving results	Can advise clients using all available technique to help them until getting results; Can make clients self-motivated for improvement activities	Have consulting skills and leadership to induce clients to take actions and advise them until getting results	Have consulting skills good enough to induce clients to take actions and advise them until getting results	Do not have sufficient consulting skills enough to induce clients to take actions for improvement and/or continue them until getting results.	Do not have consulting skills; Cannot induce clients to take actions to improve at all;
	Ability to bridge a client and specialists from the viewpoint of the client	Can introduce experts who clients are willing to ask advice in a timely manner; Can serve as an intermediary between them to make experts' consulting activities smoother	Can introduce experts who clients are willing to ask advice; Can serve as a coordinator between them to make experts' consulting activities smoother	Can introduce experts who clients are willing to ask for assistance when they need them	Cannot find experts who clients are willing to ask advice even when they need ones to solve specific problems	Cannot find them at all when clients need experts who are able to solve specific problems
	Ability to collaborate with specialists	Can facilitate communication with other experts irrespective of their specialties; Can achieve consulting objectives as scheduled	Can work with other experts irrespective of their specialties; Can serve as a coordinator among experts to achieve consulting objectives as scheduled	Can work with other experts irrespective of their specialties	Can work with other experts but with difficulty due to lack of communication skills and timeliness	Have never worked with other experts; Cannot cooperate with other experts
	Ability to collaborate with related organizations and support programs	Can inform clients of public and private organizations supporting SMEs and their supporting programs; Exhort them to use those meeting the needs of clients as well as help SMEs to use them (ex. going with them to support organizations)	Can inform of public and private organizations supporting SMEs and their supporting programs and, if needed, induce them to use them	Can inform clients of public and private organizations supporting SMEs and their supporting programs	Cannot inform clients of public and private organizations supporting SMEs or their support programs sufficiently; Cannot induce SMEs to visit/use them	Cannot inform clients of public and private organizations supporting SMEs or their support programs at all
	Ability to assist application procedures for support programs	Can prepare and apply for supporting programs on behalf of clients, if needed	Can support and advise clients throughout the process of application procedures for support programs, using information from relevant support organizations	Can support and advise about SMEs' preparing applications for support programs, using information from relevant support organizations	Can pass information and tips for applications from relevant support organizations on to clients; but Cannot support other application procedures	Cannot support or advise about clients' applying for support measures by SME support organizations
	Assessment skills	Can notice and analyze gaps between plans and actuals; Can identify underlying problems; Can propose adjustment of plans, remedies and the order of priorities	Can notice and analyze gaps between plans and actuals; Can identify underlying problems; Can propose remedies	Can notice and analyze gaps between plans and actuals; Can identify underlying problems	Can notice delays in and/or deviations from plans; Cannot identify problems causing them	Cannot notice delays in and/or deviations from plans until it is too late; Cannot identify problems causing gaps between plans and actuals
	Ability to develop strategic plans	Can propose medium to long-term strategic directions considering constraints in managerial resources and internal and/or external changes in environments; Can help clients to develop strategic plans	Can propose medium to long-term strategic directions, considering constraints in managerial resources and internal and/or external changes in environments	Can propose medium to long-term strategic directions	Can propose unrealistic medium to long-term strategic directions only	Can propose makeshift measures only
Knowledge	Knowledge on basic areas in SME management	Have good knowledge extending broad fields required for SME consulting including those outside one's own specialties; Know much about schemes and tools useful for consulting	Have good knowledge extending broad fields required for SME consulting including those outside one's own specialties; Know about basic schemes and tools useful for consulting	Have knowledge extending broad fields required for SME consulting including those outside one's own specialties; Know about some major schemes and tools useful for consulting	Know about fields outside one's own specialties but only shallowly	Know about one's own fields of expertise only
	Recognition of the interconnectedness among different areas and cross-cutting knowledge	Recognize interconnectedness among different consulting fields; Have good cross-cutting knowledge	Recognize interconnectedness among different consulting fields; Have basic cross-cutting knowledge	Recognize interconnectedness among different consulting fields	Recognize interconnectedness among different consulting fields, but not enough	Not recognize interconnectedness among different consulting fields at all
	Basic knowledge of specific fields	Have developed good knowledge in multiple fields enough to handover tasks or cooperate with experts of other fields with no difficulty	Have developed basic knowledge of multiple fields enough to handover tasks or cooperate with experts of other fields with no difficulty	Have developed minimum required knowledge of multiple fields enough to handover tasks or cooperate with experts of other fields with no difficulty	Have developed minimum required knowledge of multiple fields; but Cannot apply it well in practice, for example, when handovering tasks or cooperating with experts of other fields.	Know about one's own fields of expertise only
	Knowledge of SME promotion policies and support programs	Have up-to-date and deep knowledge on SME promotion policies and public/private support programs	Have basic knowledge about SME promotion policies and public and/or private support programs	Know some major SME promotion policies and public and/or private support programs	Do not know much about SME promotion policies or public and/or private support programs enough to explain them to clients.	Do not know about SME promotion policies or public and/or private support programs
	Knowledge of how to apply for support programs	Have sufficient knowledge of how to apply for support programs; Can advise SMEs about it in place of the staff of support organizations	Have sufficient knowledge of how to apply for support programs	Have general knowledge of how to apply for support programs, and Can support SMEs' applying for one if relevant organizations offer tips on how to	Do not know much about how to apply for support programs; Can hardly support SMEs' applying for one even with tips from support organizations	Have never supported SMEs' applying for support programs; Do not know about how to apply for them
Attitudes and Behavior	Hands-on Approach; Stress on Actuals	Attach weight to actuals; confirm what is going on by oneself; Can elicit proposals based on findings and give advice	Attach weight to actuals; confirm what is going on by oneself; Can elicit proposals based on findings	Attach weight to actuals; confirm what is going on by oneself	Try to figure out actuals without being biased by theories and/or generalities; but Cannot elicit proposals based on observation	Be caught up in theories, generalities, and/or biases; Lack multilateral point of view in proposals
	Personality to win confidence, communication skills, persuasiveness and presentation skills	Can win the trust of clients and other relevant people with sincere efforts and good communication skills; Be confident, logical and persuasive enough to make clients listen and take actions; Be a good listener enough to elicit clients' views and true needs	Can win the trust of clients and other relevant people with sincere efforts and good communication skills; Be confident, logical and persuasive enough to make clients listen to and take actions	Can win the trust of clients and other relevant people with sincere efforts and good communication skills; Be logical and persuasive enough to make clients listen to	Have yet to win the trust of clients though trying to be sincere; Cannot articulate ideas logically enough to persuade clients	Lacks sincerity, teamwork, and/or communication skills necessary to win the trust of clients and other relevant people
	Work ethics	Observe professional ethics as well as contracts				Cannot observe professional ethics which SME consultants must follow

Source: JICA Study Team

Just for information, there are no criteria which are equivalent to occupational standards regulated by MYK in the SME consultant registration system in Japan. Instead, the council of SME promotion policy in the Ministry of Economy, Trade and Industry, which runs the system, has listed three capabilities required for SME consultants in the document named “On the New SME Consultant Registration System”, which was published in June 2000. The following is the summarized excerpts:

1) *To have knowledge extending all basic aspects in SME management*

The role expected of SME consultants includes finding and evaluating problems of SMEs as well as possible solutions, and advising on them with a holistic view. They also need to be able to figure out in what areas assistance of experts is necessary in order to achieve SMEs’ goals and/or to solve their problems so that they can serve as an intermediary between them with needs of SMEs in mind. To play such a role, they need to have knowledge in all basic aspects in SME management. To advise and support SMEs effectively while working in cooperation with experts in various areas if necessary, they also need to have basic knowledge in each management field.

2) *To have knowledge necessary to support start-ups and business innovation*

SME consultants have to be able to advise on start-ups and business innovation, for SME promotion policies give priority to supporting them from now on. Knowledge in business finance, such as how to calculate business valuation, how to evaluate investment opportunities and how to compare capital costs to name a few, is required in particular, because SMEs including start-up companies are more likely to raise funds from the capital market as well as diversify business portfolios through M&A.

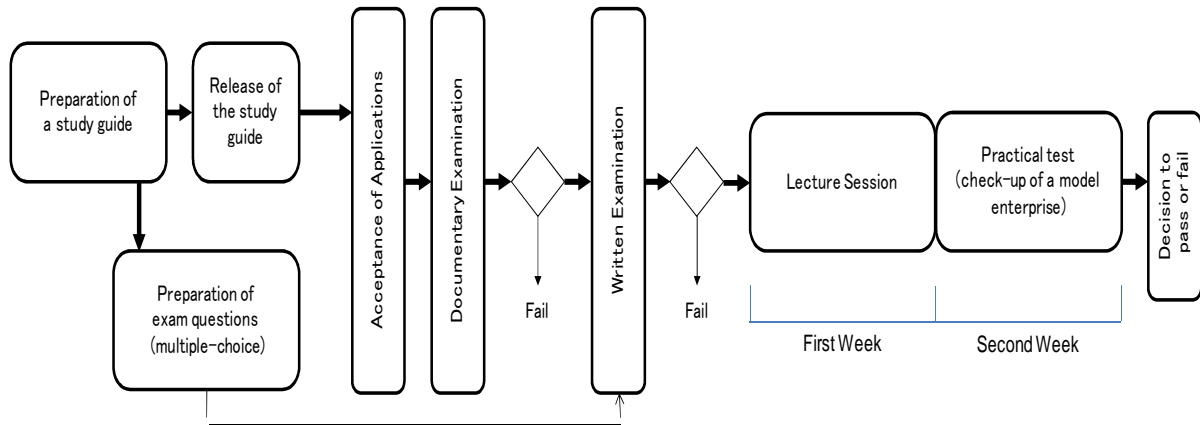
3) *To have the ability to advise effectively*

To be competitive consultants, not only basic knowledge as well as skills to communicate with clients effectively is necessary. In addition, SME consultants need to be able to provide psychological support for SMEs, such as encouraging SMEs until they achieve results in order to give comprehensive and long-term consulting service.

8.5 Evaluation Procedures in a New Certification System

8.5.1 Original Proposal on the Evaluation Process to Certify SME Consultants

Figure 8-4 shows elements of assessment procedures which the JICA Study Team had in mind before starting the preparation of the pilot projects. It is composed of preparation and publication of a study guide which outlines knowledge required for SME consulting, preparation of examination questions, three-stage screening steps consisting of a documentary examination, a written examination, and a practical test, and a week-long lecture session.



Source: JICA Study Team (Same as Figure 7-1)

Figure 8-4 Elements of Proposed Evaluation Procedures to Certify SME Consultants

Results of the pilot projects testing it is presented in Chapter 7. Although there are findings and lessons for improving the details of each element or step, the JICA Study Team has confirmed the validity and operability of the three-stage evaluation process as well as the effectiveness of intensive and exhaustive learning in lecture sessions.

8.5.2 Proposal for Testing and Certifying Bodies on the Evaluation Process in line with the Occupational Standard Framework Regulated by MYK

The pilot projects tested a chain of preparation and implementation of the evaluation process shown in Figure 8-4 in one stretch. Here, the JICA Study Team proposes how to apply it to the framework of occupational standard system regulated by MYK.

MYK prescribes that testing and certifying bodies accredited by TÜRKAK establish processes and tools to evaluate skills, knowledge and attitudes and behavior according to relevant occupational standards authorized by MYK. Proposals here are for testing and certifying bodies of the qualification.

(1) Evaluation process

Table 8-4 shows five-level criteria to evaluate skills, knowledge and attitudes and behavior for certifying SME consultants. The JICA Study Team proposes that candidates need to have skills, knowledge and attitudes and behavior which are good enough to earn 3 points or more for all the evaluation items. Measures to evaluate them are a set of a documentary examination, a written examination and a practical test.

Table 8-5 shows which steps evaluate which items. While written examinations and practical tests measure some competence directly, others are evaluated indirectly.

Table 8-5 Evaluation Items and Tools of Evaluation

Category	Item	Evaluation tools and methods		
		Documentary examination	Written examination	Practical test
Skills	Project management	△		○
	Information collection	△		○
	Problem analysis and agenda setting	△		○
	Consulting skills and leadership to support improvement efforts until achieving results	△		△
	Ability to bridge the client and specialists from the viewpoint of the client	△		
	Synergetic collaboration with specialists	△		○
	Synergetic collaboration with related organizations and support programs	△		
	Assistance for application procedures	△		
	Assessment	△		
	Strategic planning	△		△
Knowledge	Knowledge on basic areas in SME management and ability to use it in practice		○	
	Recognition of the interconnectedness among different areas and cross-cutting knowledge	△		○
	Basic knowledge of specific fields		○	
	Knowledge of SME promotion policies and support programs (public and private sectors)	△		
	Knowledge for application procedures	△		
Attitudes/behavior	Hands-on approach; stress on actuals	△		○
	Personality to win confidence, communication skills, persuasiveness, and presentation skills	△		○
	Work ethics	△		○

Source: JICA Study Team

The first step of evaluation is a documentary examination, which is followed by a written examination. A practical test is the final step. Decisions to pass or fail are made at each step, and only successful applicants go to the next step. The JICA Study Team proposes to oblige those who have passed a practical test to attend a lecture session, details of which are described later in 8.6.4.

(2) Institutions to Assess Applicants

As shown in Table 8-1, institutions involved with the national occupational standard system regulated by MYK are MYK, which approves and publicizes occupational standards, TÜRKAK, which accredits testing and certifying bodies, testing and certifying bodies, and training bodies which are accredited by bodies authorized by MYK. As the number of people interested in the SME consultant certification increases, non-accredited training institutions will also open training programs to meet various needs of applicants.

Accredited testing and certifying bodies are in charge of testing, namely three-step evaluation composed of a documentary examination, a written examination, and a practical test. Their tasks include setting grading criteria of documentary examinations, preparing (multiple-choice) exam questions, setting pass criteria of written examinations, preparing a manual for implementing practical tests, and setting pass criteria of practical tests. MYK prescribes that testing and certifying bodies can outsource testing to third parties. In this case, testing bodies are in charge of three-step evaluation.

As described in 8.2.2, a principle of occupational standard system regulated by MYK is that it does not matter how applicants have acquired concerned competence; demonstrating that their ability meets concerned occupational standards suffices and it does not matter what training they had received, what job experiences they have, and etc. Accordingly, although participation in lecture sessions was mandatory in the pilot projects, it has to be on a voluntary basis. That is, there needs to be a way which enables applicants to get certified without attending lectures sessions.

The JICA Study Team proposes separating the areas covered in the pilot projects into two, namely areas whose lectures are held for applicants who have passed a practical test before giving certifications and those which are set in written examinations. Participation in the lectures in the former has to be mandatory for all successful applicants.

Training institutions open training courses in the latter areas. Although MYK prescribes that it does not matter how applicants acquire required ability, it also prescribes that training provided by accredited training institutions can substitute for a part of evaluation. To be approved, training programs are examined in terms of whether they match relevant

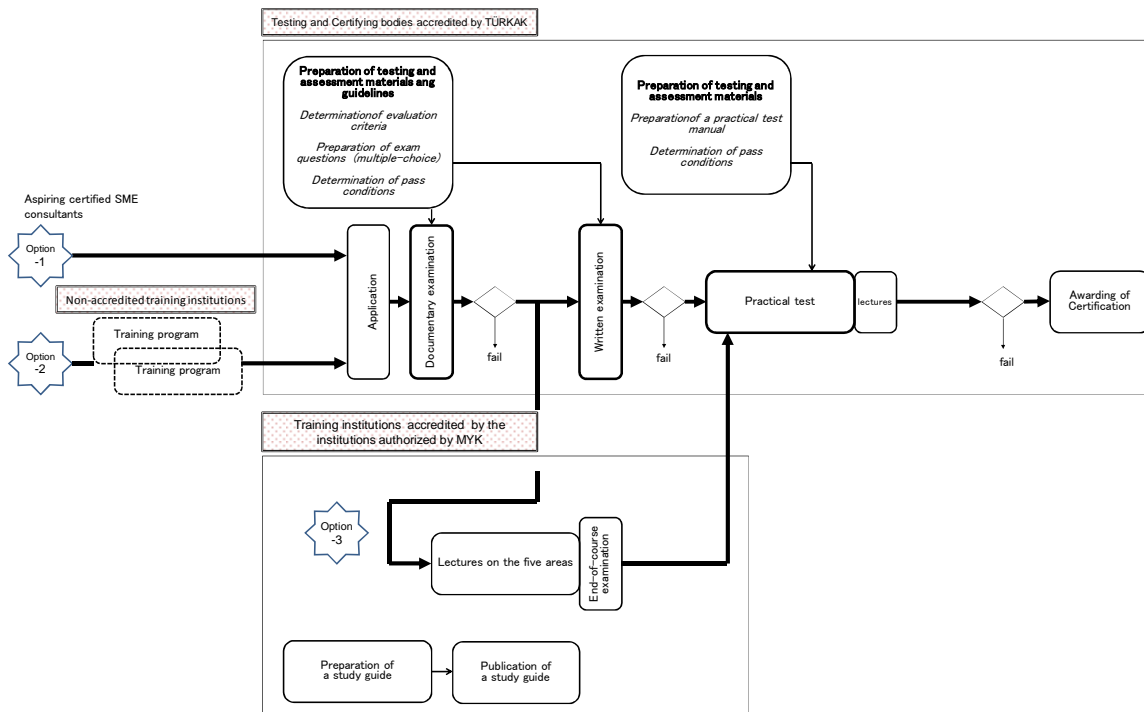
occupational standards. After being admitted, testing and certifying bodies monitor them on a regular basis.

Accredited training institutions are supposed to prepare and publish a study guide, hold lecture sessions which are intensive in terms of time as well as exhaustive in terms of coverage. Participation in such a lecture session should be able to serve as substitute of passing a written examination which is set by testing and certifying bodies.

In sum, three options below should be available for applicants.

- Option 1 Undergoing three-step screening without participating in any training programs
- Option 2 Undergoing three-step screening after participating in non-accredited training programs
- Option 3 Participating in a lecture session by accredited training bodies in place of taking a written examination after passing a documentary examination. After the lecture session, taking a practical test set by testing and certifying bodies.

Figure 8-5 shows elements of evaluation procedures the JICA Study Team proposes in which the three options are available for applicants.



Source: JICA Study Team

Figure 8-5 Elements of Proposed Evaluation Procedures in which Three Options are Available

8.5.3 Proposal for Testing and Certifying Bodies on Periodical Renewal of Qualification

In order to keep up with ever-changing management environments and technological progress, SME consultants need to keep upgrading their knowledge and ability.

MYK prescribes that a renewal system should be set if necessary, and doing so is a must for an occupational standard for SME consultants. Setting in a renewal system makes it possible to ensure that certified SME consultants have up-to-date knowledge and ability as well as to encourage them to keep enhancing their capabilities.

Recommendations on the renewal system are:

- Renewals in the three-year cycle
- Judgment for renewals based on records of consulting activities and attendance to training programs for the past three years; points given to each element as well as total points necessary for renewal have to be pre-determined.
- Obligation to attend a mandatory lecture session; all that wish to renew their certifications have to attend a lecture session held by testing and certifying bodies (see 8.6.4 for details)

8.6 Evaluation Materials – Proposal for Testing and Certifying bodies

8.6.1 Documentary Examination

Documentary examinations measure skills, knowledge and attitudes of applicants. The JICA Study Team proposes that evaluation components are composed of educational background, job experience (especially as consultants), experience as trainers, and etc. Point allocation to each element has to be predetermined. Candidates report on them in a prescribed application form. To be fair, attaching documentary evidence should be required. If necessary, the authenticity of declared information by contacting relevant institutions and/or persons is confirmed.

Table 8-6 shows the evaluation criteria the JICA Study Team proposes. It is a version modified from the ones which were prepared for the pilot projects, which is shown in Table 7-5.

Changes from the previous ones are about consulting experience and found in annotation of Table 8-6. The proposal of the JICA Study Team is to make holding at least a bachelor's

degree and having consulting experience requisites for passing a documentary examination. However, doing so may encourage those with no consulting experience to do consulting work to gain consulting experience (that is, to meet a prerequisite), which damages reputation of consultants as a whole. In the light of increasing the number of consultants, it is also desirable to leave open a possibility for those without consulting experience to become certified SME consultants. As introduced in Chapter 6, the screening process of the SME consultant registration system in Japan includes training in which applicants check up SMEs. The checkups done in the training are seen as consulting experience. However, note that the practical tests proposed (later in 8.6.3) cannot not be equivalent to such training in the Japanese system; in a proposed practical test, applicants checkup one or two SMEs, but it is not enough to be seen as sufficient consulting experience. On the other hand, increasing the number of model enterprises to be checked up in a practical test makes monetary burdens of testing and certifying bodies too large.

Instead of making the practical test equivalent to the training in the screening process of the SME consultant registration system in Japan, the JICA Study Team proposes regarding consulting training under the supervision of certified SME consultants as consulting experience.

For the first few years, the number of certified SME consultant is not large, which means that there are few opportunities to be trained under their supervision. Yet, certifying active consultants with sufficient consulting experience is a priority. As time passes, the number of certified SME consultants increases, which then increases an opportunity for those without consulting experience to receive training from them.

In parallel, it is necessary to make it possible for those engaged in SME promotion activities in SME support institutions, both private and public ones, to become certified SME consultants without interrupting their careers. The modified criteria regard working experience in SME support institutions including KOSGEB as consulting experience.

In either case, submission of documents from certified SME consultants who train them or SME support institutions for which applicants work is necessary to prove their working experience and success cases.

According to the results of the pilot projects shown in Chapter 7, the JICA Study Team proposes to set the pass score at 60 point; 29 out of 33 consultants who turned in applications in the pilot projects have earned 60 or more.

Table 8-6 Evaluation Criteria of the Documentary Examination

Item	Criteria	Point
Educational Background		20
(*) Bachelor's degree	14 points if holding one or more degrees (degree certificates required)	14
Master's degree	17 points if holding one or more degrees (degree certificates required)	17
Doctoral degree	20 points if holding one or more degrees (degree certificates required)	20
Job Experience at Enterprises		16
Years of Experience (*1)	1 point/year, up to 8 points (documentation required)	8
Years in Management Positions	2 points/year, up to 8 points (documentation required)	8
Consulting Experience		38
(*) Years of Experience (*2)	3 points/case, up to 21 points (documentation required)	21
List of Success Cases	6 points if a case is presented 12 points if two cases are presented 17 points if three or more cases are presented (client reference required)	17
Certification		8
Certification and Professional Licenses (*3)	3 points if holding a certificate/license 6 points if holding two certificates/licenses 8 points if holding three or more certificates/licenses (documentation required)	8
Training		8
Relevant Training Received (*4)	1 point /50 hours of training, up to 4 points (certificate[s] required)	4
Experience as a Lecturer	4 points if ever lectured	4
Foreign Language Proficiency		4
Test Scores (*5)	4 points if getting required scores in KPDS, TOEIC, TOEFL, or IELTS	4
Statement on Motivation and Self-assessment		6
What brought the applicant to SME consultation (motivation)	3 points if solid and sound reasoning based on applicant's experience is presented	3
5-scale self-assessment in business ethics, trustworthiness, planning ability, initiative, and kindness	3 points if self-assessment of the five elements are reported	3
Total		100

(*) Reject if 0 point, irrespective their total points

*1: Years including years in managerial positions

*2: Years of training experience under the supervision of certified SME consultants and years of working experience for private and public SME support institutions are considered equivalent to years of consulting experience

*3: Points are given for holders of the following certifications/licenses which are well recognized in the SME consultancy field.

- Certification as an auditor of ISO9001, ISO14001, ISO18001 or ISO22002
- Certification as a CMC (Certified Management Consultant)
- Registration as an ABIGEM consultant
- Registration as a VGM consultant

*4: Counted as a 10-hour training if an evidence of training does not show its length.

*5: 4 points if getting the scores below

KPDS 70 or over; TOEIC (990+SW); 775 or over; TOEIC (990) 600 or over;
TOEFL (IBT) 65 or over; TOECL (CBT) 155; TOEFL (PBT) 470; IELTS 6 or over
Score equivalence based on YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU (YÖK)

Source: JICA Study Team

8.6.2 Written Examination

Written examinations measure whether applicants know concepts, theories, methods, and other items which are needed for SME consultants. The areas covered in written examinations which the JICA Study Team proposes are business management (including human resources management), production management, store and sales management, marketing, and accounting and finance. To secure fairness, they should be in-class examinations instead of sending questions and collecting answers by e-mail, etc.

The JICA Study Team recommends multiple-choice questions. In the screening process of SME consultant registration system in Japan, first-stage examinations are multiple-choice. In the second stage, essay questions in which applicants check up imaginary SMEs presented in question statements. Ability which essay questions measures includes how well test-takers apply knowledge into practice, how well they understand interrelations among different areas, how well they analyze problems, and how well they set agenda. Note that essay questions set in Japan are based on knowledge and experience gained in checkup training for successful applicants which is conducted for a long period of time. In addition, grading fairly and impartially a large number of answers is difficult. As more objective grading criteria are set, essay questions become more like multiple-choice questions. Setting written examinations in a screening process of consultants is new in Turkey. Practical tests can measure how well applicants apply knowledge into practice, how well they analyze problems and how well they set agenda. Thus, the JICA Study Team does not recommend adding essay questions in the screening process in Turkey.

As part of preparation for the pilot projects, the JICA Study Team prepared exam questions using those set in the past Japanese SME consultant registration system as reference materials. Table 8-7 shows the number of questions prepared for each area, which were reviewed by Turkish experts. They corrected them, pointing out that some translations were wrong or unclear, that some technical terms were not used widely in Turkey, that some questions did not fit the reality of SMEs in Turkey, and etc. Then, they rated levels of difficulty of each question.

After the review by Turkish experts, the JICA Study Team chose 100 exam questions, 20 per each area for the pilot projects (see Table 7-8) so that they covered a wide range of topics in each area. Levels of difficulty of each area as a whole were also considered. Exam questions used in the pilot projects are attached as Attachment-4.

Table 8-7 Number of Exam Questions Prepared for the Pilot Projects

Area	Prepared by the JICA Study Team	Prepared by Turkish Experts
Business management (including Human resources management)	54	
Production management	106	1
Store and sales management	54	
Marketing	65	
Accounting and finance	53	9

Source: JICA Study Team

The JICA Study Team has given KOSGEB all the questions prepared for the pilot projects together with comments of Turkish experts, hoping that testing and certifying bodies use them as a reference when preparing exam questions. In the framework of national occupational standard system regulated by MYK, testing and certifying bodies prepare exam questions. MYK creates a database of exam questions, which are then used by testing and certifying bodies if needed.

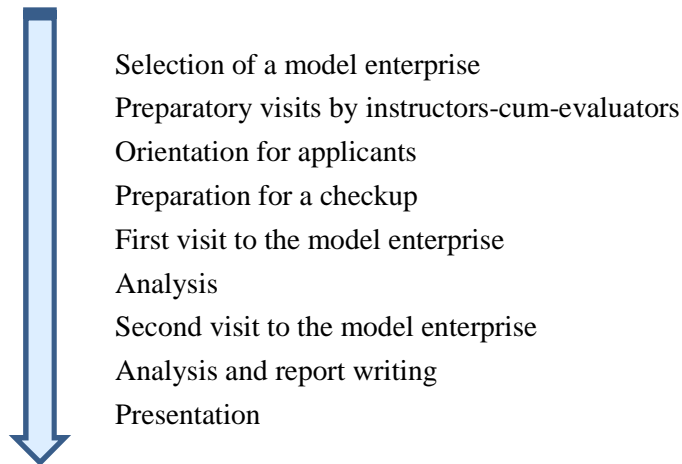
Acceptability criteria of written examinations have to be set not only in five-area average but also in the minimum lowest score among the five areas, given that SME consultants, as generalists, need to have knowledge of all these areas. When an applicant fails to the required minimum lowest score in any one of the five areas, he fails even if his five-area average is high.

In the view of the JICA Study Team, desirable pass criteria are five-area average at 60 and the minimum lowest score at somewhere between 30 and 40. As described in Chapter 7, although exam questions used in the pilot projects had some flaws, these criteria would have been reasonable if the participants had received study guides well in advance and prepared well.

8.6.3 Practical Test

Candidates who have passed both documentary and written examinations take a practical test, which should measure their competence as SME consultants including general consulting skills, ability to apply knowledge in practice, communication skills and attitudes. In proposed practical tests, applicants check up model enterprises; they observe their operation, find problems, set agenda, and propose action plans. Processes and results including presentations and recommendations are assessed to determine pass or fail according to prescribed criteria.

Below is the flow of a practical test. Please refer to Attachment-5, a manual for practical tests prepared for the pilot projects. Note that instructors-cum-evaluators are referred to as instructors in the attached manual; similarly, participants refer to applicants.



(1) Schedule

Applicants check up one or two model enterprises. Including time for an orientation for applicants, allotted time the JICA Study Team proposes for a checkup is one week. Table 8-8 shows an exemplary schedule.

Table 8-8 Exemplary Schedule of a Practical Test

	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
AM	Orientation	Enterprise checkup	Organization of collected information	Detailed enterprise checkup	Analysis of result of detailed enterprise checkup	Presentation
PM			Briefing on results of the preliminary survey Preparation for the first visit to a model enterprise		Radar Chart development SWOT analysis Identification of weak areas Preparation for second visit to the model enterprise	

Source: JICA Study Team

(2) Prescription of Checkup Methods

There are various methods of checkups; consultants in Turkey, Japan and elsewhere use what they believe are best based on their experience. Having said so, a group of applicants give checkups together in a practical test, and performance of each of them has to be evaluated according to common criteria. In practical tests, therefore, it is desirable to have them use the same methods. As shown in the manual for practical tests, the JICA Study Team proposes using radar chart analysis and SWOT analysis.

Groups of applicants observe model enterprises, interview managers of model enterprises according to a list of questions, and develop radar charts. Then they make SWOT

analyses to identify weak areas, specific problems, and their root causes. Finally, they prepare reports in which present their analyses as well as recommendations. Figure 8-6 shows the flow of a checkup in practical tests.

The manual for practical tests include lists of standard questions (for SMEs in manufacturing and for those in trade and services). The JICA Study Team hopes that testing and certifying bodies use them as a reference when preparing ones so that they fit in with the reality of SMEs in Turkey. Test-takers are supposed to modify them according to specifics of the model enterprises they check up.

(3) Model Enterprise

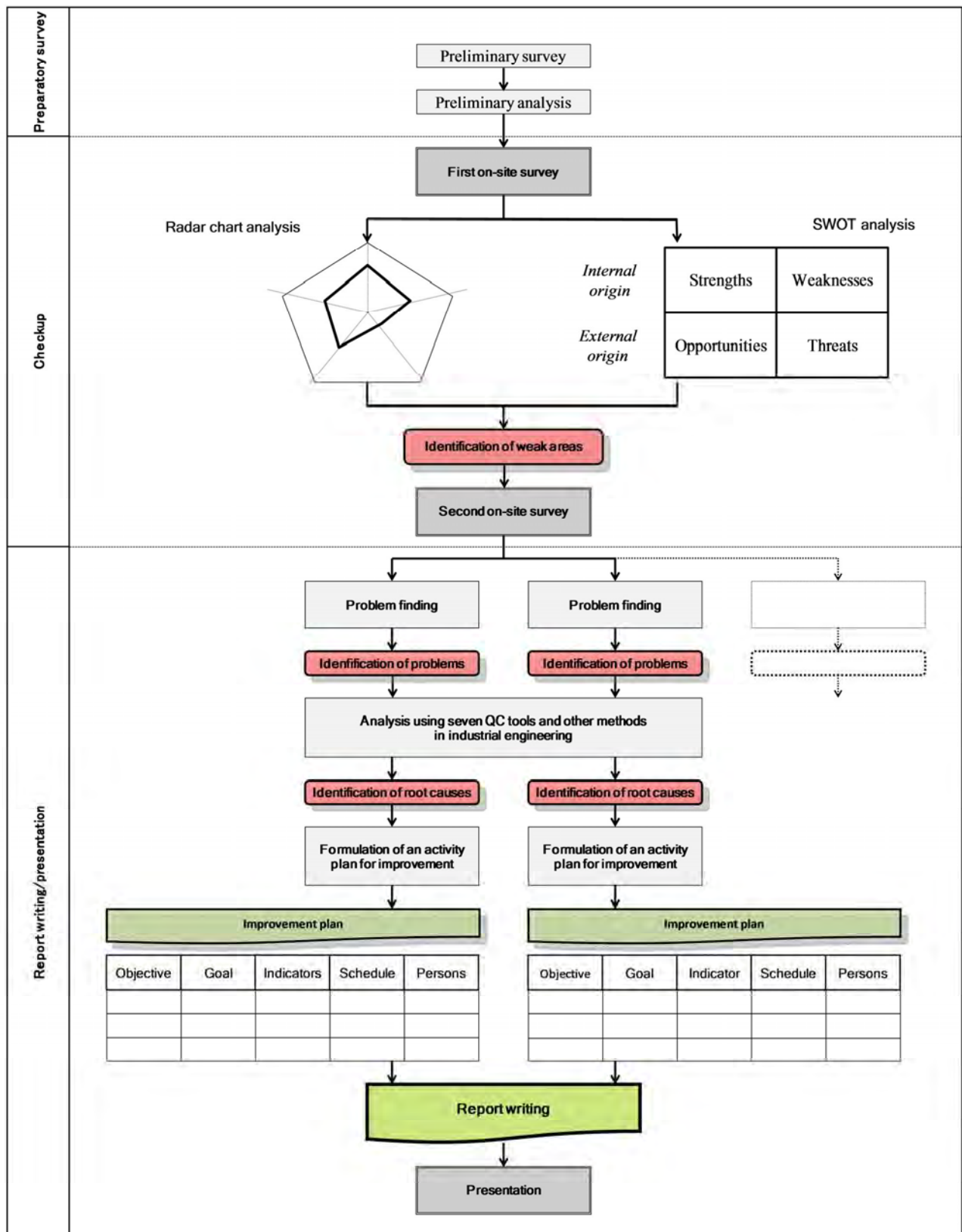
The following is criteria for selecting model enterprises the JICA Study Team proposes. Ideally, applicants check up two model enterprises, one in manufacturing and the other in trade and services in a practical test. If doing so is difficult due to time and monetary constraints, in other words, if applicants check up only one model enterprise, model enterprises should be manufacturing SMEs.

1) Criteria in picking model enterprises in manufacturing

- The president highly-motivated and willing to have his enterprise checked up
- Able to accept a two-time and two-day visit for a checkup
- Willing to show/disclose financial, production and sales information (acceptable even if some documents are unavailable or defective)
- 50 to 100 employees
- Have been in business for three years or more

2) Criteria in picking model enterprises in trade services

- The president highly-motivated and willing to have his enterprise checked-up
- Able to accept a two-time and two-day visit for a checkup
- Willing to show/disclose financial, production and sales information (acceptable even if some documents are unavailable or defective)
- 20 to 50 employees
- Have been in business for three years or more
- Desirable if producing, processing, and/or packaging in parallel with retailing (ex. A bakery selling at retail)



Source: JICA Study Team (Same as Figure 7-3)

Figure 8-6 Steps of a Checkup in Practical Tests

(4) Number of Applicants per Group and Role Allotment

An evaluator per applicant is ideal. However, in actual, an evaluator needs to observe and evaluate a group of applicants. Based on the experience in the pilot projects, a group composed of 10 applicants or more is too large. Group members need to work together while dividing their responsibility in terms of which area to focus on when checking up a model enterprise. Yet if too many members are in a group, some roles have to be shared by multiple persons. The JICA Study Team suggests composing a group by seven to eight applicants.

In deciding who are in charge of which area, not taking account of applicants' areas of expertise, or more frankly, assigning everyone an area out of the realms of their expertise is desirable to evaluate their ability as SME consultants, as SME consultants have to be familiar with a wide range of areas in SME management.

(5) Evaluation

Among all the evaluation items listed in Table 8-4, Table 8-9 picks those to be evaluated in practical tests. It defines five-level rating criteria for each item. Some items are weighted more in terms of point allocation. Evaluators first rate applicants on a scale of one to five according to the criteria and then calculate weighted scores. The pass score the JICA Study Team proposes is 3.1, which is earned if applicants earn 5 in ethics and 3 in the other components.

Table 8-9 Evaluation Criteria of Practical Tests

Category	Item	Criteria				Evaluation Method ○ Direct △ Indirect	Evaluation	Weight	Point
		High 5	4	3	2				
Skills	Project management ability	Can develop work plans and move them forward keeping attentive to time and budget constraints as well as priorities; Can achieve consulting objectives as scheduled and follow up clients in a responsible way	Can develop work plans and move them forward keeping attentive to time and budget constraints; Can achieve consulting objectives as scheduled	Can achieve consulting objectives as scheduled	Cannot adjust plans to situations; Cannot achieve consulting objectives as scheduled	Cannot develop deliberate work plans; Cannot follow plans	○	0.1	
	Information Collection Skills	Can collect information efficiently with hypotheses as to problems and solutions in mind	Can collect information efficiently which is necessary to find problems and set agendas	Can collect information necessary to find problems and set agendas	Can collect information necessary to find problems and set agendas but in an inefficient (intermittent) manner.	Cannot figure out what information to collect to find problems and set agenda; Cannot collect necessary information	○	0.1	
	Problem analysis and agenda setting ability	Can apply various knowledge and methodologies depending on clients' specifics to organize collected information and figure out what's going on; Can set logical, realistic and tailored agendas as well as set priorities	Can apply various knowledge and methodologies depending on clients' specifics to organize collected information, figure out what's going on and set agendas toward solving problems	Can organize collected information and figure out what's going on; Can set reasonable agendas toward solving problems	Can organize collected information and figure out what's going on, but Cannot set logical and convincing agendas toward solving problems	Cannot organize or analyze collected information; Cannot set agendas toward solving problems	○	0.15	
	Consulting skills and leadership to support improvement efforts until achieving results	Can advise clients using all available technique to help them until getting results; Can make clients self-motivated for improvement activities	Have consulting skills and leadership to induce clients to take actions and advise them until getting results	Have consulting skills good enough to induce clients to take actions and advise them until getting results	Do not have sufficient consulting skills enough to induce clients to take actions for improvement and/or continue them until getting results.	Do not have consulting skills; Cannot induce clients to take actions to improve at all;	△	0.05	
	Ability to collaborate with specialists	Can facilitate communication with other experts irrespective of their specialties; Can achieve consulting objectives as scheduled	Can work with other experts irrespective of their specialties; Can serve as a coordinator among experts to achieve consulting objectives as scheduled	Can work with other experts irrespective of their specialties	Can work with other experts but with difficulty due to lack of communication skills and lameness	Have never worked with other experts; Cannot cooperate with other experts	○	0.05	
	Ability to develop strategic plans	Can propose medium to long-term strategic directions considering constraints in managerial resources and internal and/or external changes in environments; Can help clients to develop strategic plans	Can propose medium to long-term strategic directions, considering constraints in managerial resources and internal and/or external changes in environments	Can propose medium to long-term strategic directions	Can propose unrealistic medium to long-term strategic directions only	Can propose makeshift measures only	△	0.05	
Knowledge	Recognition of the interconnectedness among different areas and cross-cutting knowledge	Recognize interconnectedness among different consulting fields; Have good cross-cutting knowledge	Recognize interconnectedness among different consulting fields	Recognize interconnectedness among different consulting fields, but not enough	Not recognize interconnectedness among different consulting fields at all	○	0.05		
Attitudes and behavior	Hands-on Approach; Stress on Actuals	Attach weight to actuals; confirm what is going on by oneself Can elicit proposals based on findings and give advice	Attach weight to actuals; confirm what is going on by oneself Can elicit proposals based on findings	Attach weight to actuals; confirm what is going on by oneself	Try to figure out actuals without being biased by theories and/or generalities; but Cannot elicit proposals based on observation	Be caught up in theories, generalities, and/or biases; Lack multilateral point of view in proposals	○	0.2	
	Personality to win confidence, communication skills persuasiveness and presentation skills	Can win the trust of clients and other relevant people with sincere efforts and good communication skills; Be confident, logical and persuasive enough to make clients listen and take actions; Be a good listener enough to elicit clients' views and true needs	Can win the trust of clients and other relevant people with sincere efforts and good communication skills; Be confident, logical and persuasive enough to make clients listen to and take actions	Can win the trust of clients and other relevant people with sincere efforts and good communication skills; Be logical and persuasive enough to make clients listen to	Have yet to win the trust of clients though trying to be sincere; Cannot articulate ideas logically enough to persuade clients	Lacks sincerity, teamwork, and/or communication skills necessary to win the trust of clients and other relevant people	○	0.2	
	Work ethics	Observe professional ethics as well as contracts				Cannot observe professional ethics which SME consultants must follow	○	0.05	
							Weighted score		

Source: JICA Study Team

Practical Tests aim to screen out applicants who are clearly unfit for being engaged in SME consulting, such as those who lack communication skills or those who are not willing to work in cooperation with others. In part, observation in practical tests serves as a substitute for interviews which are not included in the proposed assessment procedures.

In along with the explicit aim to evaluate applicants' competence as SME consultants, practical tests have the following implicit purposes too.

- A practical test serves as training on how to check up SMEs in Turkey where checkups by SME consultants from comprehensive points of view have yet to become common.

- Participation in a practical test can be a great opportunity to expand business networks with consultants with various areas of expertise, which is beneficial for them, because good networks with other consultants are assets for SME consultants who often need to work in cooperation with other experts when guiding and advising client SMEs.

8.6.4 Mandatory Lecture Session

The JICA Study Team proposes making it mandatory for applicants who have passed a practical test to attend a lecture session which covers the areas listed in Table 8-10. They are the areas which were covered in lectures in the pilot projects but the five areas set in written examinations. They are areas which are not suitable for exam subjects, and yet those which SME consultants have to be familiar with. A two to three-day session will suffice. Attending all the classes should be a must to be certified.

Like practical tests, mandatory lecture sessions serve as opportunities for successful applicants to build networks with other SME consultants.

Table 8-10 Areas Covered in Mandatory Lecture Sessions Held for Successful Applicants

Area	Content
Information technology	Knowledge necessary to serve as an intermediary between IT experts and SMEs who wish to make use of information technology in production control and/or sales management
Laws and regulations	Knowledge on laws, regulations, and procedures which are related to business startups and SME management, including those on intellectual property rights and fund-raising.
SME promotion policies and support measures	Knowledge on SME policy and SME support measures set by private and public institutions including KOSGEB
Code of conduct of SME consultants	Ethics SME consultants have to follow
Consulting skills	Knowledge on counseling, coaching, mentoring and etc.

Source: JICA Study Team

8.6.5 Transitional Measures

To get a new occupational standard for SME consultants on track without delay as well as to promote its use, it is essential to make a significant number of certified SME consultants available at the early stage. In Japan, it is often the case that acceptability criteria of new qualifications are somewhat relaxed than they should be for a certain period of time. For example, when renewing a standard, those who have the old qualification are often able to obtain a new one without proving that they meet new acceptability criteria.

A new qualification for SME consultants is due to be established in line with the national occupational standard system regulated by MYK. The framework of qualification systems has been put in place in Turkey with TÜRKAK as a top institution of the system. MYK is an institution established for the purpose of approving occupational standards to keep up with the international trend on how to set occupational standards. The JICA Study Team is not sure whether or not taking a transitional measure as described above is possible. First and foremost, however insisting on following prescribed acceptability criteria strictly and delaying or endangering the start of the qualification system by has to be avoided, because it is urgently needed for KOSGEB to use it in SME promotion. Other concerned parties have also long waited for it. In order to create a virtuous cycle starting from the establishment of a new certification system for SME consultants which is shown in Figure 8-1, the JICA Study Team proposes considering transitional measures.

Rough ideas of the JICA Study Team on acceptability criteria at each step of the proposed screening process, namely documentary examination, written examination, and practical test, have been already presented. Although transitional measures can be set at each step, the JICA Study Team recommends setting one(s) in written examinations.

- Setting written examination is uncommon as a mean to measure competencies of consultants. With no past resources available, a certain period of time for learning by doing is necessary for both test-takers and test-makers. The JICA Study Team proposes setting acceptability criteria of written examinations lower than they should be for some time, for example setting pass average score at 50 and the pass lowest score at 20.

8.7 Training of SME Consultants

No statistics on the number of active enterprise consultants are available in Turkey. During the period between October 2010 to January 2011, the JICA Study Team asked associations of consultants and SME support organizations, both in private and public, about how many consultants were listed with them as a part of fact-finding surveys. Table 8-11 shows the result. The sum of registrations is 798.

Note that the result serves only as a guide. Data on consultants registered with KOSGEB is as of 2009, and KOSGEB has already done away with its registration system. Some consultants are listed with multiple organizations.

Table 8-11 Number of Listed Enterprise Consultants in Turkey

Organization	Number of Listed Consultants	Note
ABIGEM	50	
PRODER	35	
YDD	205	
VGM ⁹	70	The number includes in-house consultants
KOSGEB	438 ¹⁰	The number as of July 2009, before the registration system was abandoned.
Total	798	

Source: JICA Study Team

Just for information, in Japan, some 20,000 consultants are listed with the SME consultant registration system regulated by the Ministry of Economy, Industry and Trade and around 7,000 of them actually give SMEs consultation service. According to the definition of SMEs in Japan, which is different from that of Turkey, the number of SMEs, enterprises in manufacturing and those in trade and services together, is about 3.7 million.

In comparison, the number of registered consultants in Turkey, 798 in total including those giving consultation service primarily to middle-sized and large enterprises, is too small as against some 2.6 million SMEs¹¹ of the country. In addition, note that many of them are specialist-consultants; only ABIGEM requires consultants to be generalist-type consultants. As already described, SME consultants have to advise SMEs from comprehensive standpoints, for which knowledge and experience in all the major areas in management is necessary. Among 798 registered consultants, not all of them can advise SMEs that way. In this sense, the number of SME consultants is definitely in short.

Based on the interviews with SMEs conducted as a part of fact-finding surveys, the JICA Study Team believes that Turkish SMEs are likely to grow further if they receive advice from SME consultants with holistic and objective views although needs for it has yet to develop. In establishing an occupational standard for SME consultants, it is essential to build a system which makes it possible to ensure and/or improve their competence. At the same time, a system

⁹ VGM has also done away with the registration system.

¹⁰ As of 31st May, 2010, right before the abolishment of KOSGEB's in-house consultant registration system, 460 consultants including those working for consulting firms and 6,382 lecturers in colleges were registered.

¹¹ See Table 1-13. According to the information from KOSGEB, the data by the Turkish Statistical Institute (TSI) say that the number of SMEs in 2011 is 2,999,813.

to increase the number of SME consultants, put differently, a system to train them is also necessary.

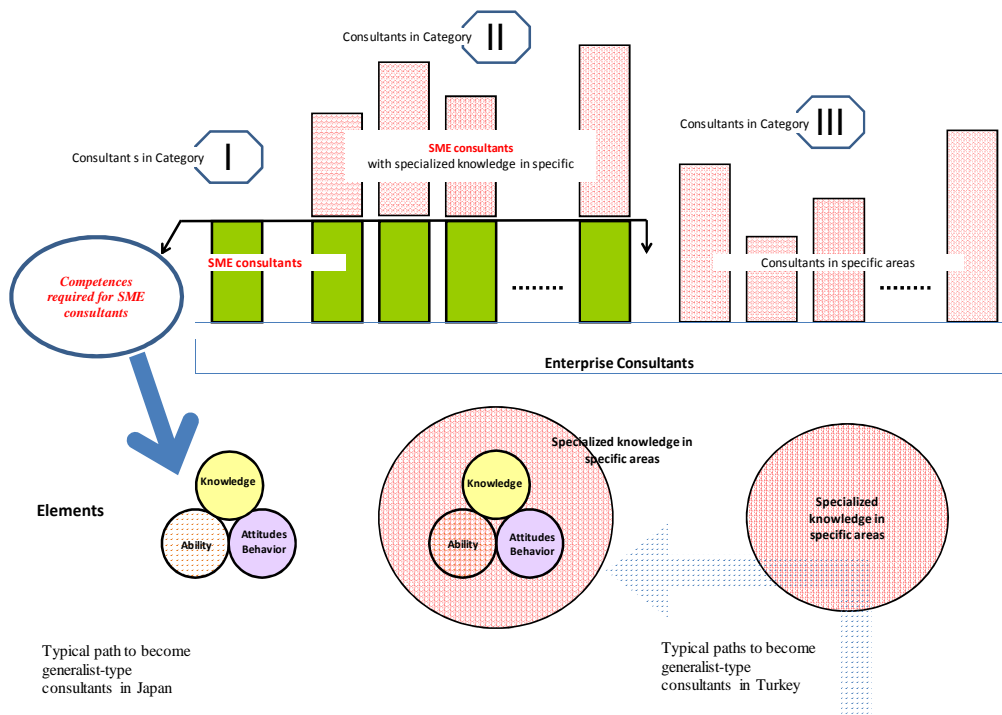
The first step to train SME consultants lies in establishing a qualification system. Giving preference to certified SME consultants in job opportunities motivates would-be consultants to study to get certified. In 8.6.1, the JICA Study Team has proposed that consulting training by certified SME consultants should be regarded as consulting experience, which enables those without consulting experience to pass a documentary examination in the proposed assessment procedures.

To pass a written examination, the second step of the proposed screening process, knowledge in wide-raged areas is necessary. Most enterprise consultants start their careers as experts in specific fields, because the term “consultant” is associated with specialized knowledge in Turkey; in other words, few people think about generalist-type consultants when hearing the word “consultant” whereas they are familiar with the concept of family doctors who provide a wide range of medical care. In fact, a large part of the participants in the pilot projects specialize in some fields, and they had a hard time understanding lectures as well as answering questions when they were outside the realms of their expertise.

For information, there is more than one path to become generalist-type consultants. In Chapter 6, the JICA Study Team has categorized enterprise consultants into the following three types.

- Category I Consultants with basic knowledge in wide-raged areas (or those specializing in SME management)
- Category II Consultants with highly specialized knowledge in specific areas while having basic knowledge in the other major areas at the same time
- Category III Consultants with highly specialized knowledge in specific areas

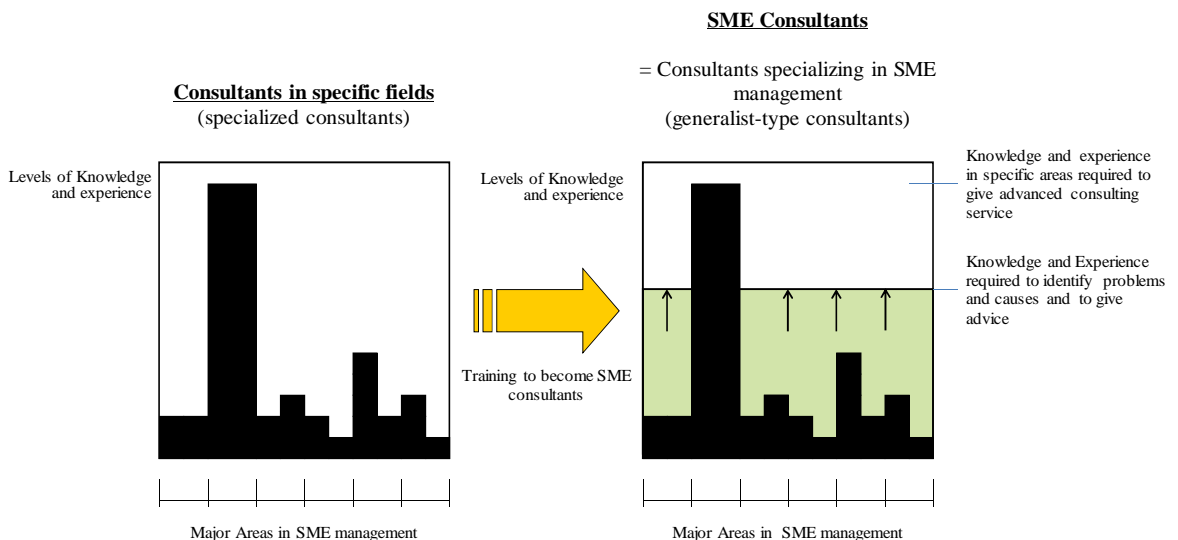
Consultants in Category I and Category II are generalist-type consultants. In Japan, where a concept of SME consultants as generalists are set in place, would-be SME consultants first try to gain knowledge in wide-raged fields to become consultants in Category I. In Turkey, on the other hand, some of consultants in Category III become Category II consultants by acquiring knowledge in new areas. Table 8-7 shows the difference.



Source: JICA Study Team

Figure 8-7 Difference between Turkey and Japan in the Paths to Become Generalist-type SME Consultants

In Turkey, therefore, a system to train generalist-type SME consultants needs to help specialist consultants to widen their spheres of knowledge and experience. Figure 8-8 visualizes the image of the path to train generalist-type SME consultants in Turkey.



Source: JICA Study Team

Figure 8-8 Path to Train SME Consultants in Turkey

As a way to do so, the JICA Study Team proposes establishing a system to help self-schooling of specialist-type consultants. As argued in Chapter 7 describing the preparation of the pilot projects, it would not be easy for most of would-be SME consultants who usually work full-time to attend long-term training courses whereas acquiring new knowledge by studying by themselves is possible.

Based on the results of the pilot projects, the JICA Study Team proposes a two-pronged system composed of self-schooling using a study guide and study in short-term lecture sessions which covers wide-ranged areas.

8.7.1 Study Guide and Lecture Session

A pillar of the system is a study guide which helps self-schooling of SME consultant candidates. The guide should show the scope of knowledge SME consultants need to have together with points of study. Another pillar is lecture sessions, which aim to let them ask questions about what they could not understand when studying by themselves as well as to make them figure out what fields (or topics) to study more. It is often the case that correspondence courses require learners to attend short-term lecture sessions for completion for the same purposes.

As shown in Figure 8-5, the recommendation of the JICA Study Team is that accredited training bodies prepare a study guide and hold lecture sessions in cooperation with testing and certifying bodies which prepare exam questions; accredited training bodies need to establish technical committees composed of experts in relevant areas to prepare a study guide and review it on a regular basis. In addition, they are in charge of holding lecture sessions, preparing and grading end-of-course examinations which can serve as a substitute for passing a written examination conducted by testing and certifying bodies.

According to MYK, testing and certifying bodies can be training bodies on the condition that testing and training are operated on an independent basis.

(1) Study Guide

Like the participants in the pilot projects, a large part of SME consultant candidates are more likely to be specialist-type consultants; while they have consulting experience in their fields of expertise, they have no or a limited knowledge in other fields. Specialized books are available in Turkey. However, there is no limit in the scope and depth in any area. Without any guidance, many new learners may get at a loss to what extent of knowledge to acquire. Therefore, a guide showing the scope of knowledge which need to be acquired as well as points of study is necessary. It should cover topics which SME consultants need to know in giving standard consulting service to SMEs (See Table 8-3 for details). Note that it is a guide,

not a textbook and thus the study guide alone is not sufficient for self-schooling. Using it as a reference material, they have to study with specialized books.

Table 8-12 shows the content of the study guide prepared for the pilot projects in cooperation with Turkish experts, which is attached as Attachment-6. The JICA Study Team hopes that it serves as a reference when testing and certifying bodies prepare one (please see Chapter 7 on the guiding principles upheld in preparing it as well as on what part were modified by Turkish experts).

It is desirable to keep the latest study guide available on a website so that those interested can download it at any time.

Table 8-12 Content of the Study Guide which was Used in the Pilot Projects

Contents	
Module I	Business Management
	1. Leadership
	2. Business activities
	3. Business strategies
	4. Organizational structure
	5. Human resources management
Module II	6. Corporate responsibility
	Production Management
	1. Production management
	2. Procurement and inventory control
	3. Measures for production improvement
Module III	4. Safety management and environment control
	5. Information system for production control
	Store and Sales Management
	1. Store design and display
Module IV	2. Merchandizing
	3. Logistics
	4. Information system for sales control
	Marketing
Module V	1. Basic concepts in marketing
	2. Marketing management
	3. Information system for marketing
	4. Consumer behavior
	5. Marketing strategies
	6. New developments in marketing
Module V	Accounting and Finance
	1. Financial management
	2. Working capital management
	3. Financial statements
	4. Financial analysis
	5. Break-even point analysis
	6. Investment evaluation
7. Cost calculation	

Source: JICA Study Team (same as Table 7-7)

(2) Lectures

A major problem of studying in correspondence courses is that passing them through is difficult; learners sometimes get at a loss from what to start studying; in other cases, they come across something they do not understand and get stuck. To address these problems, lectures should be offered in a way flexible enough to meet different needs of individual learners. Offering lectures is effective not only to prevent them from getting stuck but to motivate them.

In the pilot projects, week-long lecture sessions were held. Before lectures, study guides were distributed to participants. They covered the five areas in which written examinations were set as well as other areas listed in 8.6.4 which the JICA Study Team believes should be covered in mandatory lecture sessions for those who have passed practical tests which were held by testing and certifying bodies. A week was not long enough to get participants to learn and understand new things in many areas. And yet, the JICA Study Team has confirmed in the pilot projects that even such a short-term session could be a useful opportunity for participants to settle difficulties, to get them to figure out gaps in the levels of knowledge between their specialized areas and the others, and to get motivated for further study. The following is guidelines in building a framework of lecture sessions, which are based on the comments from the instructors and the participants of the pilot projects.

- Items covered in lecture sessions should be in line with the content of the study guide prepared for applicants, assuming that participating applicants study with it by themselves in advance by using it.
- Lectures in each area should be composed of a part outlining concepts, theories and methods and etc. and a part of doing case studies.
- Ideal instructors are familiar with both theory and practice; it is desirable that they have given consulting service to SMEs and can explain concepts and theories in a systematic way.
- In lectures on accounting and finance, not only providing exhaustive explanation but getting them to do exercises with the assistance of instructors is necessary, because few consultants are familiar with how to make a financial analysis and many have trouble in acquiring it by self-schooling while knowledge on it is a must for SME consultants. In addition, sufficient time for questions and answers should be secured.
- Longer time is needed for lectures in production management, for there are more items to cover than other areas.
- It is desirable to promote interaction between lecturers and participants as well as among participants instead of giving one-way lectures.

Table 8-13 shows an exemplary schedule in line with the above guidelines. It is a week-long program covering all the areas set in written examinations.

Table 8-13 An Example Schedule of Lecture Session

	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
Am	Business management (including human resource management)	Production management	Production management	Accounting and finance	Accounting and finance	Marketing
Pm			Store and sales management			

Source: JICA Study Team

If demand is high, it may be a good idea for training bodies to hold different types of lecture programs in terms of lengths and areas of coverage. As the length of a lecture session is longer, it becomes more like training.

8.5 has mentioned MYK’s prescription that successful completion of a lecture session held by accredited training bodies can be a substitute for passing a written examination set by testing and certifying bodies. A similar system is set in place in Japan. In Japan, however, to be exempt from passing a written examination, would-be certified SME consultants have to complete a full-time training extending as long as six months. Here, the JICA Study Team proposes week-long or two to three-week sessions, taking account of the convenience of participants. To make it equivalent to passing a written examination of the proposed assessment procedures, accredited training bodies should set end-of-course examinations which trainees have to pass for completion.

8.7.2 Training by Non-accredited Training Institutions

In the virtuous cycle shown in Figure 8-1, more people get interested in get certified once the qualification system takes root in the sense that the qualification as SME consultants which can be obtained by passing a series of documentary examination, written examination, and practical test gives them a lot of advantages for job opportunities. In response, more training institutions (or training programs) which help candidates to prepare for the screening will become available. The JICA Study Team hopes that universities start holding such programs as part of their adult education courses.

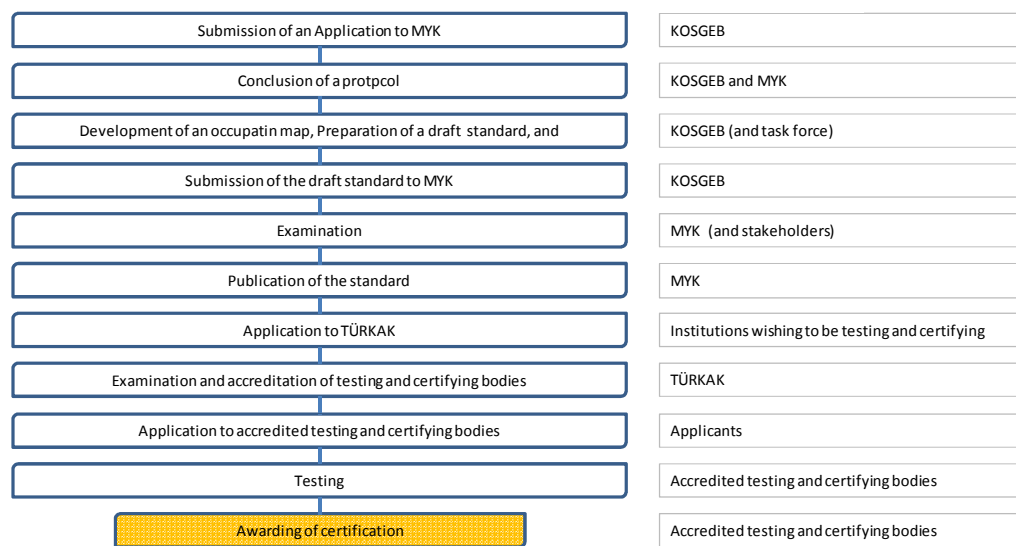
Those who receive training in non-accredited training institutions have to pass all the three steps of evaluation process as shown as Option-2 in Figure 8-5.

8.8 Steps from the Preparation of an Occupational Standard for SME Consultants to the Start of Operation of Evaluation Process

Recommendations on the establishment of a qualification for SME consultants in line with the national occupational standard system regulated by MYK have been discussed so far (See 8.2 to 8.7 for details).

Figure 8-9 shows assumed steps from the submission of an application to MYK for the preparation of a standard for SME consultants to the start of testing and certification. KOSGEB has already applied to MYK and stakeholders involved with each step

Testing and certifying start after a designated institution drafts a standard, MYK approves it and publish it in an official gazette, and institutions wishing to be testing and certifying bodies are accredited by TÜRKAK.



Source: Prepared by JICA study team

Figure 8-9 Assumed Steps from the Submission of an Application for the Preparation of an Occupational Standard for SME Consultants to the Start of Testing and Certifying Procedures

Elements of proposed evaluation procedures in Figure 8-5 include training bodies as well as testing and certifying bodies. However, a qualification system for SME consultants can start

its operation without training bodies. As prescribed by MYK, training bodies have to be accredited by institutions authorized by MYK to be entitled to conduct activities proposed in 8.7.1, namely preparing a study guide and holding training sessions whose completion can be a substitute for passing a written examination by testing and certifying bodies (Note that, at this moment, there is no accredited training bodies in any other existing qualification systems in Turkey and thus details are unclear). As described in 8.7.2, non-accredited institutions will begin holding training programs for them as the number of aspiring certified SME consultants increases.

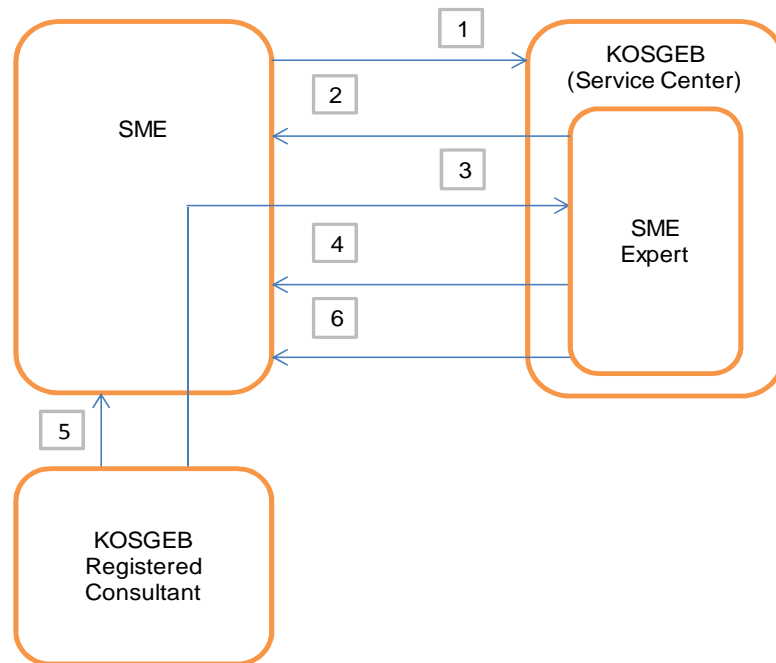
8.9 Procedures for KOSGEB's Consulting Support Service

As part of the Study's objective to improve quality of KOSGEB's consulting service, this section proposes how to achieve it with the SME consultant qualification system.

8.9.1 Review of procedures for KOSGEB's consulting service

As shown in Table 3-3, KOSGEB's consulting service is currently provided as a part of the general support program. Several changes were made in the past until the present procedures of the service has been established after. This section first reviews the past and current procedures for KOSGEB consulting service and then lists issues to be addressed.

Figure 8-10 illustrates the procedures for consulting service effective between 2003 and 2005 (Note that it omits those related to the provision of subsidies). SME expert visited every company wishing to be registered to conducted surveys similar to checkups. Each SME expert handled around 50 companies at that time. As experts to provide support for SMEs, they received two-week trainings from outside consultants to gain necessary knowledge.



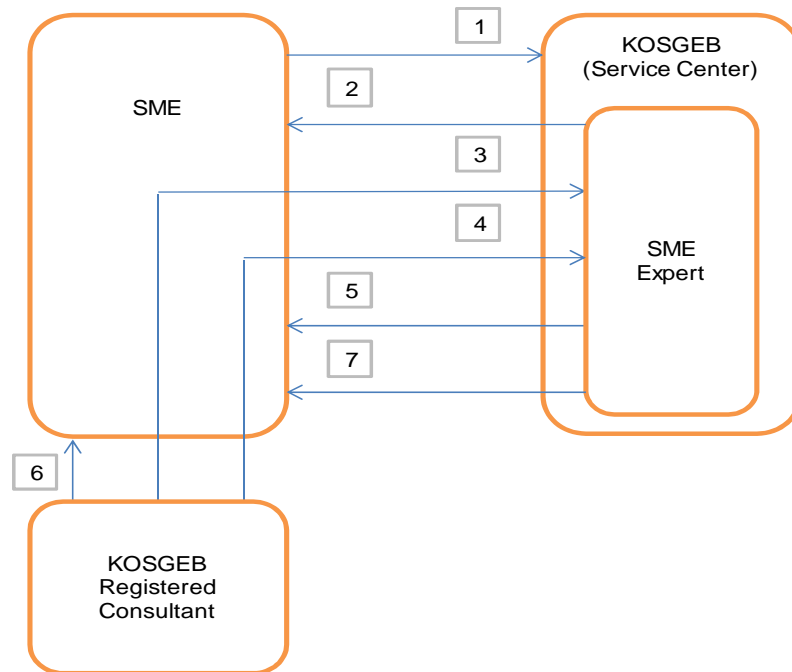
1. Contact by an enterprise wishing to be registered to KOSGEB.
2. A SME expert visits it to classify it in one of five levels according to how well it is doing and how much it has developed based on assessment with a prescribed checklist and SWOT analysis. According to the classification, he determines support programs appropriate for the enterprise.
3. When consulting service is selected as a support measure, the enterprise chooses a consultant from those registered, prepares a work plan indicating a main theme of consultation and the name of the consultant and etc. under assistance of the consultant. Then, it is submitted to KOSGEB together with an application.
4. The SME expert in charge examines whether to approve the consulting work on the basis of visit or document review.
5. When the plan is approved, the consultant provides consulting service according to it.
6. The SME expert conducts a “customer satisfaction survey” of the company.

Source: JICA Study Team

Figure 8-10 Procedures for KOSGEB’s Consulting Support Service between 2003 and 2005

Figure 8-11 illustrates the procedures that were effective between 2005 and June 2010 when the consultant registration system was discontinued. Under this scheme, the assessment conducted by the SME expert (based on the checklist) was terminated, probably because of the increase in the number of registered companies. Instead, support programs were picked on the basis of responses of enterprises to questionnaire surveys. Also, the examination of work plans was made mainly paper-based, with much fewer cases of field visit. As discussed in Chapter 4, many companies considered preparation of a Strategic Roadmap (SRM) – a registration requirement – to be burdensome and asked registered consultants for support, which often led to

problems; the consultants helping them to prepare SRMs induced them as a form of advice to pick consulting themes which fell into the realms of their expertise in order to secure opportunities to give consulting service.



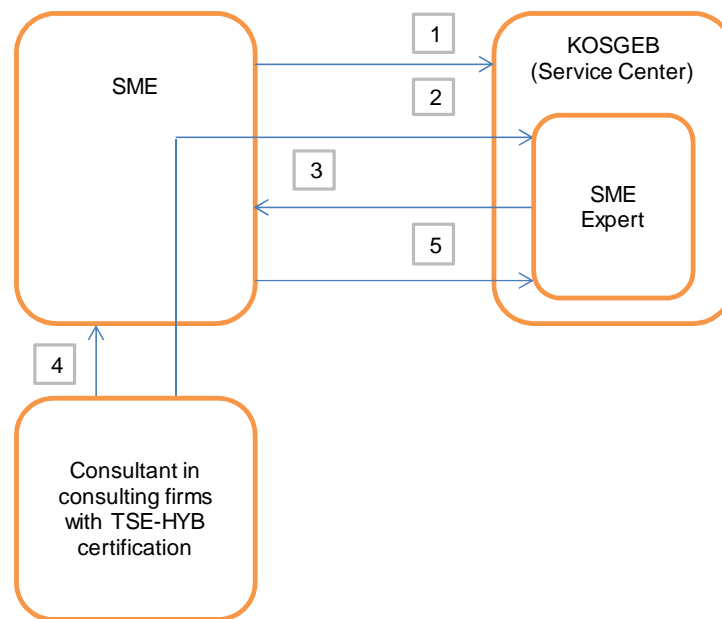
1. Contact by an enterprise wishing to be registered to KOSGEB.
2. A SME expert conducts a questionnaire survey to classify it into one of four categories (A, B, C and D), for each of which different support programs are available; enterprises categorized in D can apply for consulting support service only.
3. The enterprise prepares and submits a SRM (while each company was expected to make it on its own, many companies opt to ask registered consultants for support). Upon registration, suitable support programs are determined.
4. When consulting support service is chose, the enterprise selects a consultant from those registered, prepares a work plan indicating a main consulting theme and the name of the consultant under assistance of the consultant. Then it submits it together with an application.
5. The SME expert examines whether to approve the work plan on the basis of visit or document review.
6. When the plan is approved, the consultant provides consulting service according to the plan.
7. The SME expert conducts a “customer satisfaction survey” of the enterprise.

Source: JICA study team

Figure 8-11 Procedures for KOSGEB’s Consulting Support Service between 2005 and June 2010

Figure 8-12 illustrates the present procedures, which are discussed in detail in Chapter 4. KOSGEB has expanded its sector coverage from manufacturing only to manufacturing, trade and services, resulting in a ten-fold increase in the number of eligible SMEs. As the number of SME experts has not increased in proportion, each expert handles 2,000 to 2,500 enterprises now. In parallel, registration procedures have been simplified. In most cases, the examination of applications for the support services is paper-based; SME experts rarely visit applicants.

After doing away with the consultant registration system, KOSGEB has adopted a temporal measure; only consultants working for consulting firms with TSE-HYB certification are eligible for working in the scheme.



1. An enterprise registers via the Internet.
2. It then selects a consultant working for a consulting firm with TSE-HYB certification. Under his assistance, it prepares a work plan indicating a main consulting theme and the name of the consultant, and submits it together with an application for consulting support service.
3. A SME expert examines the work plan primarily on the basis of document review.
4. When the plan is approved, the consultant provides consulting service according to the plan.
5. Upon completion, the consultant submits a completion report to the SME expert.

Source: JICA study team

Figure 8-12 Procedures for Present KOSGEB's Consulting Support Service

Based on the review of the previous procedures (Figures 8-10 and 8-11) and findings in the fact-finding surveys and supplemental surveys, there are three issues which should be

addressed in the present scheme in order to improve the quality of KOSGEB's consulting support service.

Issue 1: Lack of a checkup in the course of consulting theme determination

First issue is that SMEs choose consulting topics. However, they should be determined after consultants get a complete picture of how they are doing and identify priorities in checkups. Checkups from an objective point of views are indispensable to SME consulting.

Although SME experts do not approve them when they do not think selected consulting themes are appropriate, the present scheme permits SMEs to select consultants specialized in fields which are related to themes in their mind and prepare work plans to be submitted to KOSGEB under their assistance.

Issue 2: Consultants

As KOSGEB's consulting service for a SME is generally given by a single consultant, its effectiveness of guidance and advice depends heavily on the consultant's ability. In the current scheme, only consultants working for consulting firms with TSE-HYB certification can give consulting service and yet, the certificate does not necessarily assure the quality of individual consultants.

Issue 3: Role of SME experts

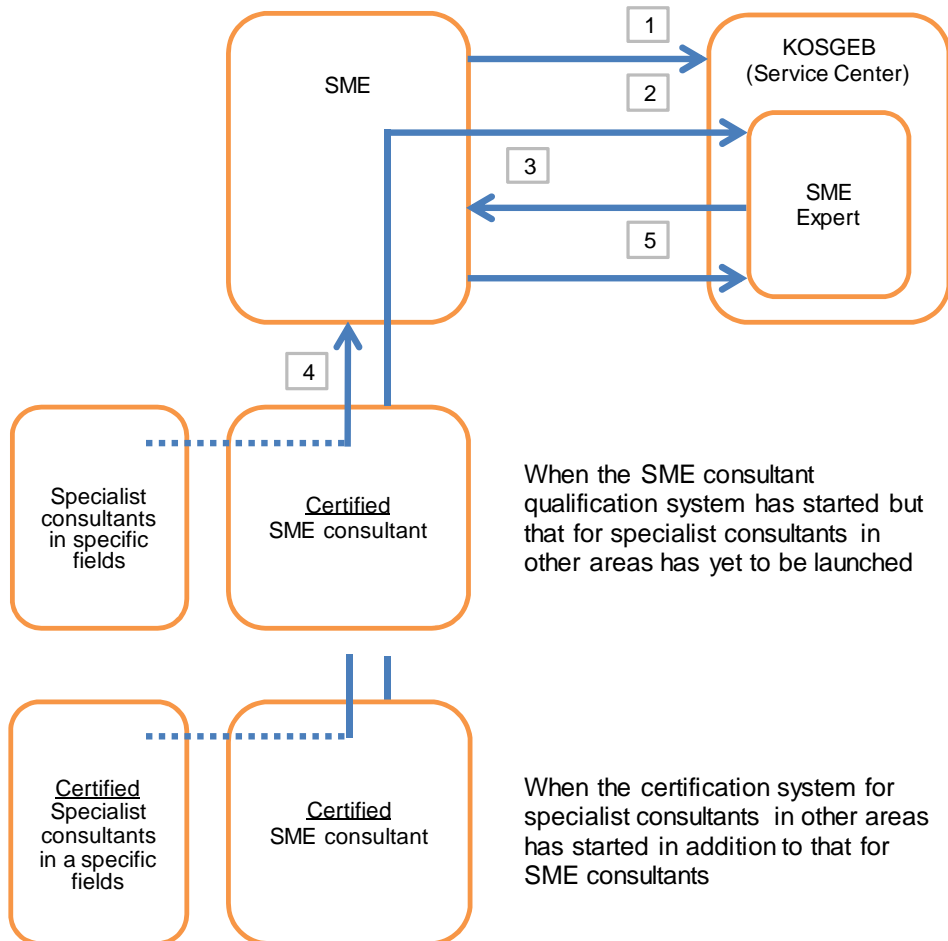
KOSGEB fails to use competent resources in an effective way. In the past, KOSGEB's SME experts, as experts in SME support, visited companies wishing to be registered to KOSGEB to check them up and make SWOT analysis. They also visited companies using consulting support service to provide supplementary advice. Currently, however, most SME experts are busily occupied with handling paperwork in the office although the paperwork workload varies from region to region depending on the number of registered SMEs. Many of them wish to make use of their knowledge and experience in various management-related fields in their activities, but they simply do not have time to do so.

8.9.2 Recommendations for improving the quality of SME Consulting Service Quality

In order to address the above three issues and improve the quality of KOSGEB's consulting service, whose potential demand from SMEs is high, the JICA Study Team recommends the following.

(1) Modification of the consulting service implementation scheme

The JICA Study Team proposes to modify the procedures for KOSGEB’s consulting service. Figure 8-13 shows the proposed procedures.



1. An enterprise registers via the Internet.
2. It prepares a work plan for receiving consulting service to which a checkup report written by a certified “SME consultant” is attached, and submits it together with an application for the consulting support service.
3. An SME expert makes a paper-based examination of the consulting work plan.
4. The consultant provides consulting service for the company according to the plan, in cooperation with specialist consultants as required.
5. Upon completion, the consultant submits a completion report to the SME expert, who then checks the results and customer satisfaction referring to the work plan.

Source: JICA study team

Figure 8-13 Proposed Procedures for KOSGEB’s Consulting Support Service

The key element of the proposal is to require companies applying for KOSGEB's consulting support service to receive checkups given by certified "SME consultants and attach their reports to the work plans. In the proposed procedures, an application is submitted after a generalist-type "SME consultant" examines, on behalf of a SME expert in charge, as to whether the consulting service requested by the company is reasonable, which addresses the first issue.

As the SME consultant helps it to prepare the work plan and go on to provide consulting service, the mismatch between the company's needs and the consultant's capacity, which is as often pointed out during the field survey, can be avoided. The involvement of the SME consultant in application procedures also makes the document review by the SME expert simple.

The second issue can also be dealt with by requiring consultants to obtain SME consultant certification which is awarded in line with MYK's national occupational standard system.

In preparing consulting work plans and giving consulting service, SME consultants ask for assistance to specialist consultants as required. At this moment when national qualifications for respective specialists have yet to be established, SME consultants are responsible for finding right specialists. Once they are put in place in line with MYK's occupational standard system, however, it is desirable to require specialist consultants to work with SME consultants to obtain respective certification.

A reason why KOSGEB's in-house SME consultant registration system was done away with is the breach of work ethics by registered consultants, such as arbitrary selection of consulting themes and conspiracy with SMEs. In practice, it is difficult to eliminate misconduct completely under any consulting service procedures. The proposed procedures also depend heavily on each consultant's work ethics as well as his capability assured by the national qualification. In this connection, the proposal sets forth a code of conduct for SME consultants, which is described later.

(2) SME experts

Despite the expansion of KOSGEB's sector coverage in its support as well as the increase in the number of registered SMEs, KOSGEB has not increased the number of SME experts accordingly. Each SME expert has a heavy workload as a result. Meanwhile, it seems that the scope of duties or terms of reference of SME experts has yet to be clear. KOSGEB used to offer training programs for them in which knowledge of SME management and checkups are learnt, but those held in 2011 were primarily related to internal work and project management (as discussed in Chapter 4).

As KOSGEB's SME experts were originally experts in SME support, many of them have knowledge and experience in various management fields, including how to check up SMEs. Currently, however, they are unable to make effective use of their capacity and appear to feel uneasy. Taking into account their heavy paperwork workload in the office, the involvement of SME experts in the proposed procedures is minimal; SME experts only handle registration, examination of applications for support service, and evaluation of consulting service upon completion whereas SME consultants are responsible for a large part including selection of consulting themes and assistance for the preparation of work plans.

At present, KOSGEB is considering the role and functions of SME experts. In this connection, the JICA Study Team proposes to divide them into two categories, for example, administrative and specialist positions, as shown in Table 8-14. First and foremost, it is necessary for KOSGEB to increase the number of SME experts in the administrative position so that it can deal with the rapid increase in the number of companies to be served and registered.

As for SME experts in the specialist position, it is desirable to require them to obtain SME consultant certification. In principle, they are expected to serve as in-house SME consultants conducting a variety of activities such as technical assistance for SMEs in preparation of the consulting work plans and evaluation and auditing of outside consultants. On top of that, the JICA Study Team proposes that duties of SME experts in the specialist position include the following three activities.

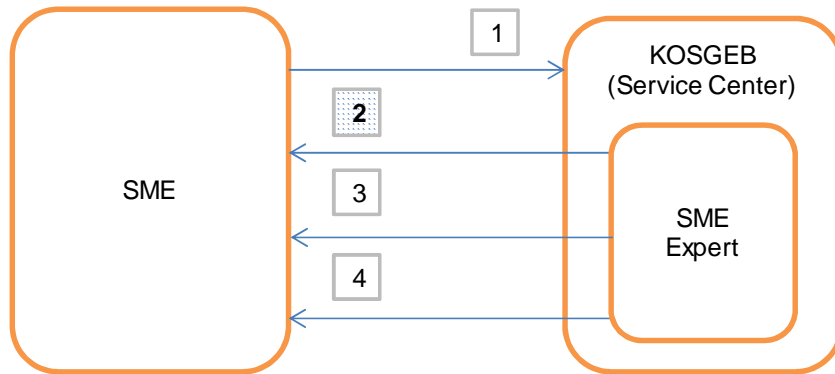
1) Preparation of SME management indicators

First activity the JICA Study Team proposes as a duty of SME experts in the specialist position is to calculate SMEs' management indicators on the basis of SMEs' financial statements for publication. In Japan, published annually by sector and company size, management indicators are used as benchmarks in identifying SMEs' problems. That is, SME management indicators form an integral part of consulting tools. In the pilot projects, participants analyzed financial statements as part of checkups. While it became apparent that few have experience in financial analysis, the absence of management indicators made it difficult.

In Turkey, the enterprise law will be amended in the near future. It is said that companies will be obliged to publish their financial statements via the Internet after the amendment. On this occasion, KOSGEB's SME experts in the specialist position should take the lead in calculating and publishing SME management indicators, which will serve as a powerful tool for SME consultants to make effective analysis and provide useful advice.

2) Implementation of checkups in the R&D and SME project support programs

Second activity is to give a checkup to an enterprise applying for the R&D and SME project support programs before the application is examined by the evaluation committee. Figure 8-14 shows procedures of these programs including such a step.



1. An enterprise submits an application for KOSGEB's support program.
2. An SME expert in the specialist post gives it a checkup.
3. The evaluation committee decides whether to approve the application based on the checkup report written by the SME expert.
4. The SME expert conducts periodical monitoring.

Source: JICA study team

Figure 8-14 Proposed Procedures for the R&D and SME Project Support Programs

For example, the subject of support of the SME project support program covers a wide range including purchase of equipment, employment, and marketing. Accurate assessment of a project in terms of feasibility and profitability is critical as a single project often determines the future of SMEs with limited resources. A SME expert, as a member of the evaluation committee, is supposed to give a checkup, according to which details of support should be determined.

3) Promotion of SME consulting support and exploration of potential demand

Third activity is to promotion activities to disseminate KOSGEB's consulting support service widely in the SME sector, for example, holding seminars introducing successful cases on a periodical basis. In order to expand the proportion in KOSGEB's SME support accounted for by consulting support service, it is important to explore potential demand under the leadership of SME experts once the competence of SME consultants is assured with the establishment of the SME consultant qualification system. In addition, visiting companies on a continuous basis is effective in making KOSGEB's consulting support service known to SMEs.

Table 8-14 summarizes qualifications and major responsibilities of the SME experts in the administrative and specialist positions.

Table 8-14 Comparison of SME Experts in the Administrative and Special Positions

	SME experts in the administrative position	SME experts in the specialist position
Qualification	None	To obtain SME consultant certification
Major responsibilities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registration of companies 2. Acceptance and examination of an application for KOSGEB's support program 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Support for a company applying for a support program in relation to preparation of the consulting work plan and the application 2. Evaluation and auditing of consulting support service provided by an outside consultant on the basis of a completion report (including the tangible results, the level of satisfaction of the company, and assessment of the consultant's performance and service quality) 3. Preparation and publication of SME-related management indices 4. Participation in the evaluation committee for a support program other than consulting support and implementation of corporate diagnosis 5. Promotional activity for expansion of consulting support service, including corporate visits

(3) Code of conduct for SME consultant

The code of conduct sets and makes known to the public basic rules relating to professional conduct and ethics in order to establish and maintain dignity and reputation of a particular profession.

As an increasing number of persons obtain SME consultant certification and their association is established, the code of conduct should be established and published. It will take some time until it is established, however, because a qualification system for SME consultants has yet to be established.

In the meantime, the JICA Study Team proposes that KOSGEB establish and publish a code of conduct for outside consultants who are involved with its support programs.

The following is a draft code of conduct for SME consultants prepared by the JICA Study Team on the basis of the codes of conduct for the Association of Medium and Small-sized Enterprises Support and the Institute of Professional Engineers in Japan.

Draft Code of Conduct for SME Consultant

(Purpose)

Article 1 The primary purpose of this code of conduct is to set forth basic rules, which SME consultants engaged in activity to support SMEs are to comply with.

(Compliance with law and work ethics)

Article 2 SME consultants shall comply with the code of conduct by respecting the spirit stated therein with dignity and good sense attached thereto and by recognizing existence of work ethics that are to be followed by the profession, regardless of law governing it.

(Professionalism)

Article 3 SME consultants shall honor and maintain high levels of professional knowledge and spirit and shall refrain from any unprofessional conduct.

(Self-development and continuous learning)

Article 4 SME consultants shall recognize importance of their mandate to serve the public interest, develop and learn techniques and skills in their respective professional fields, and apply them faithfully to their professional activity.

(Promotion and advertisement)

Article 5 SME consultants shall not promote or advertise their professional service or activity in a manner that may demean themselves or damage a public image or reputation of the profession.

(Secrecy obligation)

Article 6 SME consultants shall not disclose, divulge or otherwise use confidential information that has come to their knowledge in the course of their work.

(Independence)

Article 7 SME consultants shall always conduct their professional activity with due care and firm determination, act independently in the entire course of their work, and refrain from unduly accommodating the interest of a specific entity or person.

(Prohibition of aiding an illegal act)

Article 8 SME consultants shall not provide any guidance or advice for their client, which may aid and abet any illegal or antisocial act.

(Fiduciary relationship)

Article 9 SME consultants shall faithfully perform a consulting service contract with their client as the fiduciary and shall refrain from any act that may lead to a contractual dispute.

2. SME consultants shall not unduly compete for a consulting service contract by offering unreasonably favorable conditions and terms, such as a fee that is far below the market rate.

(Prohibition of serving multiple companies in conflict of interest)

Article 10 SME consultants shall not be retained concurrently by two or more companies that are operating in the same trade or industry to create conflict of interest.

(Prohibition of abusing the professional status)

Article 11 SME consultants shall not conduct any act against or in association with their client, which is intended to use their professional status or position for the purposing of serving their own interest or the interest of a third party.

(Relationship between SME consultants)

Article 12 SME consultants shall not slander, libel or defame other SME consultant in any manner.

2. SME consultants, when working together, shall faithfully cooperate and share responsibility.

(Prohibition of interference)

Article 13 SME consultants shall not, directly or indirectly, interfere or otherwise disturb with consulting service commissioned to other SME consultant.

(Prohibition of nominal contract)

Article 14 SME consultants shall not allow any person who is not a certified SME consultant to offer or provide SME consulting service in their name.

(Supervision of employees)

Article 15 SME consultants shall supervise their employees, who are engaged in work relating to consulting service for the client company in such manner to ensure that they duly comply with this code of conduct.

Attachment

Attachment 1
Form of Questionnaire for SME Expert

Form of Questionnaire

Questionnaire to KOSGEB SME Experts

December 2010

Prepared by the JICA study team

I. Respondent's Information

Name: _____ Title/qualification: _____ Age: _____

Educational background: _____ (graduated in ___) Major: _____

Area of specialty (multiple answers allowed): _____

Highest level:

High level:

Fair level:

Work experience

Current division (including other government agency):

(Qualification: _____ years of service _____)

Work experience in the private sector before joining KOSGEB: Yes/no

(Industry: _____ Area of responsibility: _____ Years of service: _____)

II. Questions

1. Current service

1.1 In what kind of service are you engaged as part of SME expert's function?

Service	Percentage share of total workload
1. Advice on preparation of business plans to be submitted for financial support	
2. Advice on preparation of business plans to be submitted for KOSGEB's support project	
3. Preparation for examination of applications for support programs by SMEs	
4. Consultation service	
5. Guidance and advice on a specific project or business (specify the type of project or business mostly seen in recent years: _____)	
6. Other job (specify: _____)	

2. Problems facing SMEs and their expectation for SME experts

2.1 What do you think is a major problem facing SMEs?

Field (indicate the number in order of importance)	Check an applicable item
1. Finance/accounting ()	() deficient cash management; () delay in debt collection; () difficulty in obtaining bank loans; () other _____
2. Marketing) ()	() Intensifying competition; () insufficient product development capability; () difficulty in exploring new customers; () other _____
3. Production ()	() insufficient technology and skills; () quality problem; () incompliance with delivery schedule; () difficulty in materials procurement; () other _____
4. HR ()	() difficulty in recruitment; () high turnover; () lack of education and training; () poor working environment; () other _____
5. Management in general ()	() insufficient management capability; () shortage of middle managers and workers; () ad-hoc management; () other _____
6. IT and information ()	() insufficient information investment; () inadequate system; () lack of information-related rules; () other _____
7. Other ()	Specify: _____

2.2 What kind of service do SMEs expect to receive from SME experts?

Service	Indicate the number in order of importance
1. Advice on preparation of business plans to be submitted for financial support	
2. Advice on preparation of business plans to be submitted for KOSGEB's support project	
3. Preparation for examination of applications for support programs by SMEs	
4. Consultation service	
5. Guidance and advice on a specific project or business (specify the type of project or business mostly seen in recent years:)	
6. Other job (specify:)	

2.3 To meet the above expectation, what type of capability do SME experts need to have?

Type of capability (indicate the number in order of importance)	Indicate a more specific description, if any
1. Knowledge on policy and support programs and ability to introduce them ()	
2. Knowledge on network of outside consultants and ability to introduce them ()	
3. Competence relating to corporate diagnosis and problem identification ()	
4. Professional knowledge ()	
5. Ability to provide guidance and advice for SMEs ()	
6. Communication skills ()	
7. Case knowledge and ability to apply it ()	
8. Other ()	

2.4 What type of capability do you want to develop in future (as you do not have it right now)?

Type of capability (indicate the number in order of importance for five items)	Specific description/example (if any)
1. Knowledge on policy and support programs and ability to introduce them ()	
2. Knowledge on network of outside consultants and ability to introduce them ()	
3. Competence relating to corporate diagnosis and problem identification ()	
4. Professional knowledge ()	
5. Ability to provide guidance and advice for SMEs ()	
6. Communication skills ()	
7. Case knowledge and ability to apply it ()	
8. Other ()	

2.5 What do you do to improve your professional capability?

3. (Outside) Consultants

3.1 Indicate general assessment of consultants by SMEs

Overall assessment

Legend: 5 4 3 2 1

5: Very competent and highly evaluated; 4: Favorably evaluated; 3: Fair; 2: Some problems;

1: Very problematic

Indicate major reasons for the above assessment.

- 1.
- 2.
- 3.

3.2 In what aspect are SMEs dissatisfied most with consultants?

Attitude or activity dissatisfied (indicate the number in order of importance, for eight items)	Typical example (if any)
1. Lack of understanding on SMEs ()	
2. Lack of knowledge on relevant policies and support programs ()	
3. Tendency to recommend a support program which consultant is familiar with ()	
4. Lack of enthusiasm on corporate diagnosis and problem identification ()	
5. Lack of knowledge and experience for realistic and effective consulting service ()	
6. Lack of efforts to visit the company and understand its status ()	

7. Tendency to express own ideas and opinions, while reluctant to hear the company's view	()	
8. Lack of presentation skill to explain a proposal clearly (difficult to understand)	()	
9. Biased advice and guidance, focusing on his own area of specialty (reluctance to introduce a qualified consultant)	()	
10. Tendency to make a proposal that does not lead to realistic solutions for the client company	()	
11. Tendency to propose a project or guidance clearly motivated by own interest	()	
12. Absence of follow-up service after completion of a project	()	
13. High consulting fee in comparison to value or quality of advice	()	
14. Misappropriation or unauthorized use of information on the client company obtained in the course of service	()	
15. Tendency to be unpunctual in relation to consulting planning and time management	()	
16. Other (specify: _____)	()	

3.3 What type of capability do SMEs want from consultants?

Type of capability (indicate the number in order of importance for five items)		Specific description/example (if any)
1. Profound understanding of SMEs	()	
2. Knowledge on policy and support programs and ability to introduce them	()	
3. Knowledge on network of outside consultants and ability to introduce them	()	
4. Competence relating to corporate diagnosis and problem identification	()	
5. Professional knowledge	()	
6. Ability to provide guidance and advice for SMEs	()	
7. Communication skills	()	
8. Case knowledge and ability to apply it	()	
9. Ability to intermedate trade partners (including financial institutions) and SMEs	()	
10. Other	()	

3.4 What type of capability do consultants need to have, as seen from SME expert's perspectives?

Type of capability (indicate the number in order of importance for five items)		Specific description/example (if any)
1. Profound understanding of SMEs	()	
2. Knowledge on policy and support programs and ability to introduce them	()	
3. Knowledge on network of outside consultants and ability to introduce them	()	
4. Competence relating to corporate diagnosis and problem identification	()	

5. Professional knowledge	()	Specify: _____
6. Ability to provide guidance and advice for SMEs	()	
7. Communication skills	()	
8. Case knowledge and ability to apply it	()	
9. Ability to intermediate trade partners (including financial institutions) and SMEs	()	
10. Other	()	

3.5 What type of capability is most deficient among currently active consultants?

Type of capability (indicate the number in order of importance for five items)	Specific description or example
1. Profound understanding of SMEs	()
2. Knowledge on policy and support programs and ability to introduce them	()
3. Knowledge on network of outside consultants and ability to introduce them	()
4. Competence relating to corporate diagnosis and problem identification	()
5. Professional knowledge	()
6. Ability to provide guidance and advice for SMEs	()
7. Communication skills	()
8. Case knowledge and ability to apply it	()
9. Ability to intermediate trade partners (including financial institutions) and SMEs	()
10. Other	() Specify: _____

Thank you for your cooperation.

Attachment 2

Questionnaire to Participants for Pilot Project

To participants

Questionnaire

Date: / /2011

Thank you for participating in the pilot project.

We feel appreciated if you would answer the following questions. Whatever they are, your frank views are highly appreciated. We will use them to make better practical tests in the future and thereby to develop a good SME consultant certification system. Please check applicable boxes and make any comments.

1. Written examination

We believe that (1) a method to evaluate someone's aptitude as a SME consultant should assess his knowledge level, applied skills, and behavior, (2) SME consultants need to have a good knowledge in core areas in SME management, and (3) setting a written examination is the fairest way to assess someone's level of knowledge.

In written examinations in a new SME consultant certification system, we plan to make it a must to get a minimum required score in all core areas to be certified.

Please give us your frank comments and suggestions on the written examination (questions asked, implementation, and etc.).

Area	Comments and Suggestions
Business management	
Production management	
Store and sales management	
Marketing	
Accounting and finance	
Examination as a whole (implementation and etc.)	

2. Lecture session

The evaluation process in the pilot project includes a week-long lecture session. It aims to have participants (1) learn/review essentials which are yet unsuitable as exam subjects, (2) to

overview/review the core areas in which the written examination is set, and thereby recognize what to learn more to lessen the gap in width and depth of knowledge between their area(s) of expertise and the others, and (3) build up networks with other consultants with different expertise.

Please give us your frank comments on your views of whether the lecture session met the above purposes.

Area	Comments
Business management	
Production management	
Store and sales management	
Marketing	
Accounting and finance	
Lecture session as a whole (implementation, topic coverage, and etc.)	

3. Study guide

We had distributed the guidebook before the pilot project started. We believe that, in principle, would-be certified SME consultants should acquire knowledge by themselves. We prepared a guidebook aiming to help self-study, especially studying areas outside of their expertise. It covers a basic knowledge which we believe they need to have.

Please give your comments on your views of whether the guide book meets the purpose. Comments and suggestions on the composition, topic coverage, and etc. are also highly appreciated.

Area	Comment
Business management	
Production management	
Store and sales management	
Marketing	
Accounting and finance	
The guide book as a whole (area selection etc.)	

4. Practical test (check-up of a model enterprise)

(1) Experience of check-up

SMEs often have wrong views of what are their problems, and thus advising them straight away in accordance with their (often wrong) views is not a good idea. We believe that it is necessary (important) in SME consulting to check them up in a comprehensive manner, identify true weaknesses and root causes, and then propose an improvement plan.

Have you ever checked up enterprises?

<input type="checkbox"/> Yes	How many enterprises? (about) _____ enterprise(s) How many days per enterprise on average? _____ days
<input type="checkbox"/> No “If no, in what ways have you chosen themes (areas) on which you advise?”	

(2) Do you think that you have demonstrated your abilities as a consultant in the practical test?

If no, please comment on what prevented you from doing so.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Yes, I fully demonstrated my abilities.
<input type="checkbox"/> Yes, I demonstrated my abilities.
<input type="checkbox"/> Yes, I demonstrated my abilities more or less. | <input type="checkbox"/> No, I could not demonstrate my abilities very well.
<input type="checkbox"/> No, I could not demonstrate my abilities.
<input type="checkbox"/> Not at all: it is not suitable as a way to evaluate one's aptitude as a consultant. |
|---|--|

Comments:

(3) Do you think the practical test was run well? Was it prepared well?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> prepared and run well | <input type="checkbox"/> prepared well, but run a bit poorly |
| <input type="checkbox"/> not great, but prepared and run fairly well | <input type="checkbox"/> prepared and run a bit poorly |
| <input type="checkbox"/> prepared a poorly but run well | <input type="checkbox"/> prepared and run so poorly that I disappointed |

Comments:

(4) What do you suggest to make practical tests better?

Item	Suggestions
Time length of a test	
Number of group members and their skills/backgrounds	
Prescribed scheme of a check-up	
List of question for a radar chart analysis	
Model enterprise	
Presentation	
Others	

Thank you again for your cooperation.

Date	
Name	
Enterprise/organization (if any)	

Attachment 3

Questionnaire to Model Enterprises for Pilot Project

To model enterprises:

Questionnaire

Date: / /2011

Thank you for being a model enterprise of the practical test.

We feel appreciated if you would answer the following questions. Whatever they are, your frank views are highly appreciated. We will use them to make better practical tests in the future and thereby to develop a good SME consultant certification system. Please check applicable boxes and make any comments.

1. Overall impression of the practical test

(1) Did the practical test meet your needs and/or expectations for checkup? How do you evaluate it?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> much better than expected | <input type="checkbox"/> a bit disappointing |
| <input type="checkbox"/> better than expected | <input type="checkbox"/> disappointing |
| <input type="checkbox"/> fair | <input type="checkbox"/> totally disappointing |

Comments (Why? How? etc.):

(2) What is your impression of the presentation? Was each part of the argument convincing if taken individually? Was the overall argument consistent?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> highly consistent and convincing | <input type="checkbox"/> convincing if taken individually, but not consistent |
| <input type="checkbox"/> consistent and convincing enough | <input type="checkbox"/> neither convincing nor consistent |
| <input type="checkbox"/> consistent but not convincing much | <input type="checkbox"/> incomprehensible |

Comments (Why? How? etc.):

(3) What is your impression of the participants and instructors? Did the participants work hard? Was advice from instructors to them pertinent?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> both worked hard and did well. | <input type="checkbox"/> the participants worked hard, but instructors' efforts were futile. |
| <input type="checkbox"/> both worked hard though they did not do very well. | <input type="checkbox"/> efforts by both the participants and the instructors were futile. |
| <input type="checkbox"/> participants did not do well but advice of the instructors was pertinent. | <input type="checkbox"/> imponderable; doubtful that the current way of checkup serves as a practical test. |

Comments (Why? How? etc.):

2. Analysis of the five areas in business

Were the evaluations in the five areas consistent with your views? Are their views same as yours?

Business management	<input type="checkbox"/> same as ours	<input type="checkbox"/> having more differences than what are in common
	<input type="checkbox"/> having more in common than differences	<input type="checkbox"/> totally different
Human resource management	<input type="checkbox"/> same as ours	<input type="checkbox"/> having more differences than what are in common
	<input type="checkbox"/> having more in common than differences	<input type="checkbox"/> totally different
Production management/ store & sales management	<input type="checkbox"/> same as ours	<input type="checkbox"/> having more differences than what are in common
	<input type="checkbox"/> having more in common than differences	<input type="checkbox"/> totally different
Marketing	<input type="checkbox"/> same as ours	<input type="checkbox"/> having more differences than what are in common
	<input type="checkbox"/> having more in common than differences	<input type="checkbox"/> totally different
Accounting & finance	<input type="checkbox"/> same as ours	<input type="checkbox"/> having more differences than what are in common
	<input type="checkbox"/> having more in common than differences	<input type="checkbox"/> totally different

Comments:

3. Recommendation

(1) What are you going to do about recommendations? Are they useful? Are you going to set them in action?

Recommendation 1:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> very useful; going to do it right away | <input type="checkbox"/> not sure if useful; need to consider further whether to do it |
| <input type="checkbox"/> useful; consider whether to do it in a moment | <input type="checkbox"/> not likely to be useful; not likely to do it |
| <input type="checkbox"/> sounds useful; consider whether to do it later | <input type="checkbox"/> useless; never do it |

Comments:

Recommendation2:

- very useful; going to do it right away
- useful; going to consider doing it
- sounds useful; need further consideration
- not sure if useful; need further consideration
- not likely to be useful;
- useless; never do it

Comments

4. Suggestions

- (1) What changes, if any, do you suggest to make practical tests rewarding both for model enterprises and for participants?

Comments:

- (2) For what, if any, can we ask you to discuss your availability? (Please mark all that apply.)

- be a model enterprise again
- give further suggestions to improve practical tests
- talk about your experience as a model enterprise (on a public occasion)
- hire participants as a consultant on a priority basis
- be an enterprise supporting a new SME consultant certification system to be established in the near future
- Nothing particular

Comments:

Thank you again for your cooperation.

Date	
Name of your enterprise	
Name of answerer/position	

Attachment 4
Examination Questions for Pilot Project

I. İŞLETME YÖNETİMİ

Y1.

Aşağıda bazı liderlik teorilerine ilişkin olarak yer alan ifadelerde, teorinin içeriğini doğru olarak açıklayan seçeneği işaretleyiniz.

- A) Robert House'ın Yol-Amaç Modeline göre; liderin işi, kendisine bağlı çalışanların görev hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktır. Lider bu amaçla gerekli yönlendirmeyi ve desteği sağlamalıdır.
- B) Fred E. Fielder'in Durumsallık Teorisi'nde; çevre koşullarının belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda koordine liderlik, belirsizlik oranının düşük olduğu durumlarda ise mekanik liderlik arzu edilir.
- C) Blake and Mouton'ın Yönetimsel Izgara Yaklaşımı (Managerial Grid); liderlik özelliğini yapı oluşturma ve düşünce olarak iki eksende sınıflandırıp, takım yönetim biçiminin en yüksek başarıyı doğuracağını ifade etmektedir.
- D) Rensis Likert'in Katılımcı Liderlik Teorisi'nde; liderin, kendisine bağlı çalışanların karar verme mekanizmasına aktif biçimde katılıp, etkileme gücünü kullanması önemlidir.

Y2.

"Bir araştırmacıya göre; etkili liderlik; hedefe ulaşmaya yönelik yön göstermek, organizasyon üyelerinin yönlendirilmesini sağlamaktır". Bu amaca yönelik politika olarak aşağıdakilerden hangisinin doğru olduğu düşünülebilir?

- A) Emir - talimat sistemini güçlendirmek
- B) Tecrübeli personel istihdam etmek
- C) Ücret, çalışma saati gibi çalışma şartlarının iyileştirilmesi
- D) Ortak bir vizyon oluşturmak için iletişim

Y3.

İnovasyonu ilerletmek için firmanın, sektördeki bilgi ve teknikleri öğrenme kabiliyetinin geliştirilmesi gereklidir. Bunun için etkili bir yöntem olarak aşağıdakilerden hangisi kullanılabilir?

- A) Reklam - Tanıtım Faaliyetleri
- B) Tedarik Zinciri Yönetimi
- C) AR-GE Yatırımı
- D) Pazar Araştırması

Y4.

5S ile ilgili olarak aşağıda yer alan ifadelerden doğru olanı seçiniz.

- A) 5S faaliyeti uygulanırken, faaliyette her bir birim bağımsız hareket eder, uygulama dönemine de bölümler karar verir.
- B) 5S faaliyetinden iyi sonuç almak için, belirli bir döneme odaklanıp uygulama yapılması önemlidir, iyi sonuç alınan aşamada 5S faaliyetinin bitirilmesi uygundur.
- C) 5S faaliyetinin amacı; iş verimini artırmak, iş yeri güvenliğini arttırmak, çalışanların moralini ve çalışma isteğini yüksek tutmaktır.
- D) 5S'den 1'i "Açıklama Sınıflandırma" (Seiri), iş güvenliği için makine ekipmanlarını incelemek anlamına gelir.

Y5.

Farklılaşma stratejisine ilişkin olarak aşağıdayer alan açıklamalardan doğru olanı işaretleyiniz.

- A) Reklam tanıtımı, imaj biçimlendirmede etkili olduğu için, yeni ürünü pazara sürme döneminde uygulanıp, bu etkinin yol açtığı büyüme döneminden itibaren uygulanmaz.
- B) Müşterilerin şikâyet eleştirisi ve beklentileri dikkate alınıp, müşterilerin beklediği ürün fonksiyonu yaratılıp, tekrar pazar oranı yükseltilmeye çalışılır.
- C) Ürün grubu genişletilip, geniş kapsamlı müşteri hedeflenir.
- D) Bütüne yayılan bir üretim rasyonalizasyonu yoluyla, maliyet liderliği sağlanıp pazar payı ile geçirilerek rekabet üstünlüğü ortaya konur.

Y6.

Firmanın performansına etki eden sektör çevresi ve stratejilere ilişkin olarak aşağıda yer alan açıklamalardan doğru olanı seçiniz.

- A) Sektörün talep ve gider yapısının firmanın stratejisine yönelik baskın bir etki gücü olması durumunda, rakip firmalar arasındaki satış ölçeği farkı görülemez.
- B) Yüksek kâr oranının devam ettiği firma, aynı sektördeki diğer firmalara kıyasla, teknik geliştirmeye de önem vererek, sürekli yeni ürünler ortaya çıkarma eğilimindedir.
- C) Çeşitlendirmenin hedeflerinden biri satış ölçeğini genişletmektir. Firma aynı sektördeki diğer firmaları takip etmeye çok dikkat etmeden, yeni ürünler ile yeni pazarlara yatırım yapıp, üretime önem vermelidir.
- D) Diğer firmalardan farklı üretim - satış sistemi yapılandırılrsa da, aynı pazar seçilirse orijinalite gösterilemez.

Y7.

Yönetim stratejisi geliştirilmesi aşamasında, başka işletmelerin taklit ve takip edemeyeceği bir rekabet üstünlüğü sağlamak gereklidir. Bunun için doğru yöntem aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Şimdiye kadar üretim sistemi ve satış sisteminde elde edilen uzmanlığı (know-how), kapsamlı ve sektöre uyumlu bir sistem olarak yapılandırırım.
- B) Beceri gerektiren, zahmetli aşamaları geliştirip, fabrikada otomasyona yönelip üretim kapasitesini arttırırım.
- C) Mevcut üretimim gelecek vaat eden, sektörel alanıma uygun bir ürün olsa da, şu anki karıma katkıda bulunmuyorsa kaynak tahsisini sınırlandırırım.
- D) Ürün hattını daraltır, karmaşık montaj hattı üretim aşamalarını bırakıp çok amaçlı makinelerle seri üretimi arttırırım.
- E) Markayı güçlendirmek için, birim maliyeti düşürerek pazarda fiyat üstünlüğü sağlayarak pazar payını arttırmak adına büyük çapta pazarlama ve satış kampanyalarına odaklanırım.

Y8.

Aşağıdaki tablo, H. Igor Ansoff'un büyüme matrisidir. Aşağıdaki tabloda (1) ve (2) ile numaralandırılmış iki eksen üzerine "Mevcut" ve "Yeni" durumları için farklı stratejiler verilmiştir. Bu model kullanılırsa, işletmenin büyüme stratejisi; "Pazara Nüfuz Etme Stratejisi" ve "Pazar Geliştirme Stratejisi" (3), (4) olmak üzere 4 stratejiye ayrılmaktadır. Bu tablodaki boş alanlar (1), (2), (3) ve(4) alanlarına hangi kavram ve stratejiler yazılabilir?

		(1)	
		Mevcut	Yeni
(2)	Mevcut	(Pazara nüfuz etme stratejisi)	(3)
	Yeni	(Pazar geliştirme stratejisi)	(4)

- A) 1:Orijinalite 2:Maliyet 3:Farklılaşma Stratejisi 4:Maliyet Liderliği Stratejisi
- B) 1:Maliyet 2:Orijinalite 3:Maliyet Liderliği Stratejisi 4:Farklılaşma Stratejisi
- C) 1:Pazar 2:Ürün 3:Pazara Nüfuz Etme Stratejisi 4:Farklılaşma Stratejisi
- D) 1:Ürün 2:Pazar 3:Ürün Geliştirme Stratejisi 4:Çeşitlendirme Stratejisi
- E) 1:Pazar 2:Fonksiyon 3:Olgunlaştırma Stratejisi 4:Yüksek Fiyat Stratejisi

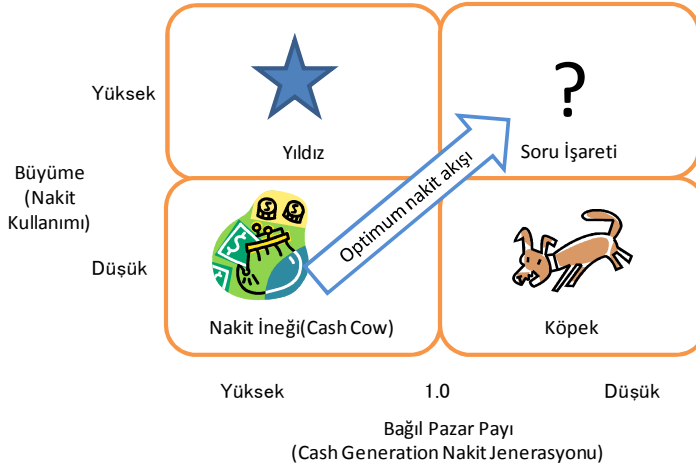
Y9.

Firmanın gelişimine yönelik stratejiler ile ilgili ifadelerden doğru olanı seçiniz.

- A) Firmalar, kendisinin üstünlük sağladığı pazarda, başka firmaların girmesini önlemek için, üretim gücünü büyük oranda arttırıp, reklam, tanıtım gibi pazarlama faaliyetlerini geliştirip, pazarı yönetme gücünü artırma stratejisi benimser.
- B) Firma içi araştırma geliştirme yeteneği yetersiz ise; dışarıdan teknik destek alıp, önemli teknik parçaları dışarıdan tedarik etmek kaçınılmaz olduğu için, düşük fiyat stratejisi uygulamak da kaçınılmazdır.
- C) Çeşitlendirme, gelişme için etkilidir ancak; genel firma stratejisi güçlendirilerek firmanın rekabet üstünlüğünü kaybetmesine yol açacağı için kârı düşürür.
- D) Yeniden yapılanma, firmanın güçlü yönlerini kaybettireceği için, mevcut sektör alanının fiyat rekabeti ya da teknik geliştirme rekabeti kuvvetli olduğu dönemlerde bundan kaçınılmalıdır.

Y10.

Aşağıdaki şekilde, The Boston Consulting Group(Boston Danışmanlık Grubu) tarafından geliştirilmiş Profköy Matrisi (BCG Matrisi) verilmiş olup, bu matris firmanın sektörlere kaynak ayırmasını belirlerken kullanılır. Aşağıdaki ifadelerden doğru olanlara “A”, yanlış olanlara “B” yazınız.



- (1) () “Nakit İneği” ’nde sermaye akışının fazla, sermaye çıkışının az olmasından, firmanın nakit akışı kaynağı olduğunu düşünebiliriz.
- (2) () “Soru İşareti” ’nde bağıl pazar payı oranını yükselterek, sermaye akışını artırıp “Yıldız” ’a geçme ihtimali vardır.
- (3) () “Yıldız” ’da sermaye akışı en fazladır.
- (4) () “Köpek” ’te sermaye akışı az, sermaye çıkışı fazla olduğu için sektörden çekilmek gerekir.
- (5) () “Nakit İneği” ’nin “Köpek” ’e dönüşmemesi için, bağıl pazar payı oranının sürdürülebilir kılınması gereklidir.

Y11.

Pazarın büyüme gücünün analiz edilip, firmanın ürünlerini stratejik olarak konumlandırılması durumunda yapılacak uygulamalara ilişkin olarak aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

- A) Pazarın büyüme oranı düşük fakat bağıl pazar payı yüksek ve belli bir kâr elde edilmektedir. Ancak gelecekte büyüme vaat etmemesi sebebiyle söz konusu ürünün üretimini bırakırım.
- B) Firmanın kendine has teknikleri yoluyla üretilen yeni ürünler, sektörün en büyük payını alıp hızlı adımlarla ilerliyor. Fakat yakınlarda, diğer firmalar da yatırım yapma planında olup, rekabetin şiddetleneceği tahmin edildiği için, üretim ve araştırma geliştirme yatırımlarını bir süre beklemeye alırım.
- C) Pazarın büyüme gücü eskiye oranla git gide kaybolmakta olsa da, firma ürünü hala sektörün zirvesinde olduğu için, rakiplere karşı gerekli asgarî önlemleri alıp, maliyeti olan ek yatırımlarla ilgili de ihtiyatlı davranırım.
- D) Büyüme gücü düşük olan, kâr getirmeyen bölümleri diğer şirketlere satırım, aynı zamanda sürekli bölümler ile teknik bağlantısı olan ayrıntılı beceri teknisyenlerini işten çıkarırım.

Y12.

Yönetim sınıflarını belirleyen faktöre, (Span of Control) “Kontrol alanı” denir. Kontrol alanına ilişkin aşağıdaki ifadelerden doğru olanı seçiniz.

- A) İş aşamaları yöntemleri düzenlenirse, istisnai durum ortaya çıkma olasılığı yükselecek ve “Yönetim Kapsamı” daralacaktır.
- B) İşlerin eşzamanlı olması gerekliliğinin yüksek olduğu işyerlerinde, birden fazla işi idare etme koordinasyonu gerekli olduğundan, “Yönetim Kapsamı” genişler.
- C) Elemanların birden fazla işte ustalıkları varsa, işler arası birbirine karşılıklı bağıllık oranı yükseleceğinden “Yönetim Kapsamı” daralır.
- D) Elemanlar arası işlerin birbirine karşılıklı bağıllık oranı yüksek olup, çevre koşulları düzensiz biçimde değişirse, “Yönetim Kapsamı” genişler.
- E) Elemanların belirli bir standarda uydurulduğu görev değerlendirme göstergeleriyle birleştirilmiş yönetim uygulanabilirse, “Yönetim Kapsamı” genişler.

Y13.

Kurumdaki iş tasarımı ve görev planlamasına ilişkin aşağıdaki ifadelerden doğru olanı seçiniz.

- A) Yetkilendirme; iş genişletme (Job Enlargement) biçiminde, bir kişiye verilen görevin kapsamını planlama fonksiyonuna kadar genişletmektedir.
- B) Kişiye verilen görev aşırı basit birimlere ayrılırsa, tekdüze işler sürekli tekrar edileceğinden, görev alanı genişleyip birden fazla yeteneklilik oluşmasıyla iş zenginleştirme (job enrichment) gerekli hale gelir.
- C) Kişinin birden fazla yeteneklilik gelişimi (Multi-Skilled Development) ile kalite kontrolün bütünleştiği üretim yöntemine geçilirse, üretim miktarının sıklıkla değişimine esnek biçimde ayak uydururken, düşük maliyet ile belirli bir seviye üzerindeki kalite korunabilir.
- D) Görev süreci standartlaştırılırsa, elemanların uzmanlık yeterliliklerinin artırılması ile beraber, verim dağılımı büyür, inceleme maliyeti artar.
- E) Görev değerlendirme kriterleri standartlaştırılması ile, görev modülleştirilmesinde ilerleme sağlanacağından dolayı, yöneticilerin düzenleme sorumlulukları artar fakat belirsizlikle başa çıkmak kolaylaşır.

Y14.

Üretim genişleyip organizasyon büyürse, genel ölçek ekonomisi elde edilebilir. Ölçek ekonomisi ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

- A) Şirketin organizasyon yapısı büyüdükçe, organizasyonu idare etmek kolaylaşır.
- B) Ölçek genişledikçe, üretim sahasında çalışan eleman sayısı artıp, elemanlara karşı gösterilen insanî alaka güçlenir.
- C) Ölçek ekonomisinin gerçekleşmesi, üretim verimsizliğini getirir.
- D) Optimum üretim ölçeği aşılsa, genelde üretim ekipmanının verimliliği azalıp üretim giderleri yükselir.

Y15.

Organizasyondaki iş tasarımı (job design) ile ilgili aşağıdaki ifadelerden doğru olanı seçiniz.

- A) Verilen görevin başarıya ulaşması için, çok çeşitli beceri gerektirecek biçimde iş tasarımı yapılırsa, çalışanlar yoğun strese gireceğinden verimliliğin azalması ihtimali yüksektir.
- B) Çalışanlara iş hedefini belirleme, işi yerine getirme yöntemlerine karar verme gibi özgürlükler verilerek, sorumluluk alma seviyesi yükseltileceği için, motivasyon etkisi de yükselir.
- C) İş kolayca tekrar edilebilecek bölümlere ayrılıp, basitleştirilerek, çalışanların motivasyon yükseltilip, hata oluşma riski en aza indirgenebilir.
- D) Herzberg; “Hijyenik faktörler” ve” Motive edici faktörler”in birbirinden ayrılıp, iş tasarımında, öncelikle daha önemli olan “Motive edici faktörler”in sağlanıp, daha sonra “Hijyenik faktörler”in sağlanması gerektiğini vurgulamıştır.

Y16.

Organizasyondaki bireysel yeterliliği yükseltip, bireylerin kendi istekleriyle görev almalarını sağlayacak olan en uygun plan aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Yöneticiler; çalışanların yeterliliklerini her zaman değerlendirip, onların hata yapmaması için işleri kontrol eder.
- B) Sahadaki elemanlara yetki verilerek, sahanın sorumluluk hissi ve motivasyonu artırılır.
- C) Bireysel sorumluluğun ortaya çıkması için, elemanların maaşı artırılır.
- D) Elemanlar arasında adaletsizlik oluşmaması için, tek tip maaş sistemine geçilir.

Y17.

Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’nde, “Başkaları tarafından kabul görme (saygınlık gereksinimi) ihtiyacının baskın olduğu seviye” aşağıdakilerden hangisidir? Doğru olanı seçiniz.

- A) Psikolojik ihtiyaçlar
- B) Güvenlik ihtiyacı
- C) Kendini tamamlama ihtiyacı
- D) Özsaygı ihtiyacı
- E) Ait olma ve sevgi ihtiyacı (Sosyal ihtiyaçlar)

Y18.

İnsan ilişkileri kuramı - XY Teorisi kime aittir? Aşağıdaki şıklardan doğru olanı seçiniz.

- A) George E. Mayo
- B) Fritz Roethlisberger
- C) Abraham Maslow
- D) Douglas McGregor
- E) Frederick Herzberg

Y19.

OJT (Görev başı eğitim) ile ilgili olarak aşağıda yer alan ifadelerden doğru olanı seçiniz.

- A) OJT; çalışma saatleri esnasında, çalışmayı geçici bir süre bırakıp, üstlerin çalışanlarına yönelik yönlendirme yaptıkları insan kaynakları eğitim yöntemidir.
- B) OJT; işte gerekli olan becerinin kazandırılması amacıyla düzenlenen bir eğitim yöntemi olup, merkezi, Amerika'da başlatılan kılavuz eğitim olan bir yöntemdir.
- C) OJT; çoğunlukla resmî belge alımı amaçlı eğitim fırsatı sağlanmasında önemli olarak görülmektedir.
- D) OJT; günlük işlerde üstlerin, çalışmalar ya da görevlerin yerine getirilmesi aşamasında, gerekli bilgi, teknik ve problem çözümü yeterliliği vs konularında planlı olarak eğitim düzenlemesi yöntemidir.

Y20.

Görev analizinin amacı işletme organizasyonunda işler arası ilişkilerin incelenmesiyle bağlantıların netleştirilmesi ve böylece standardizasyon sağlamasıdır. Görev analizi sonuçlarının uygulama yöntemi olarak aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- A) Gereksiz işlerin, çakışan işlerin, diğer bölümlerin uymayan işlerinin düzenlenmesi planlanır.
- B) İş paylaşımı durumuna göre, iş miktarı, zorluk – kolaylık seviyesi, adil olma ve benzeri kriterlere göre mantıksal bir biçimde düzenlenir.
- C) Görevler, iş sınıfı tanımlama raporu ile sınıflandırılarak beceri yeterliliği sınıflarının tekrar teyit edilerek gözden geçirilir.
- D) Görev standartları doğru olarak anlaşılıp, sorumlu olunan işe karşı farkındalık sağlanır.
- E) Bir görevin iş miktarının oldukça az olması durumunda, iş verimliliği göz önünde bulundurularak sorumlu kişinin işten çıkarılması düşünülür.

II. ÜRETİM YÖNETİMİ

U1.

Montaj hattı üretim yöntemiyle ilgili ifadelerden doğru olan hangisidir?

- A) Her bir kullanıcının talep ve kullanımına uygun ürünü, tek başına ya da takımla en baştan sonuna kadar bir araya getiren üretim yöntemine montaj hattı üretim yöntemi denir.
- B) Montaj hattı üretim yönteminde, ürünün banta girmesi ve çıkması arasında geçen süreye çevrim süresi denir. Çevrim süresi = 1 günlük çalışma süresi ÷ 1 günlük üretim miktarıdır.
- C) Montaj hattı üretiminde, çevrim süresini kısaltmak için iş istasyonlarının sayısının mümkün olduğunca artırılmasına çalışılır.
- D) Karma ürünli montaj hattı üretim yöntemi, planlanmış süre içerisinde, üretilen ürün tipi sayısına göre toplam süreyi birkaç kısa periyoda bölüp, bölünen bu kısa periyotlarda belirli özel bir ürünün devamlı üretilmesi yöntemidir.

U2.

Üretim yöntemleri ile ilgili aşağıdaki ifadelerden doğru olan hangisidir?

- A) Stoğa üretime, yanlış talep tahmini yapılması durumunda, yüksek stok seviyesi ya da yeterli stok miktarının olmaması (yok satma) söz konusu olabilmektedir. Stoğa üretimde, daha doğru tahmin faaliyetleri ile bu sorunların en aza indirilmesine dikkat edilmelidir.
- B) Aynı üretim yerinde, benzer türden çok sayıda ürünün sabit bir miktarda, periyodik olarak üretilmesine, sürekli üretim yöntemi denir.
- C) Ürün çeşidinin fazla üretim miktarının az olduğu üretimde, her bir siparişe göre, tekrar üretim yapma gereği görülmeyen çeşitli türlerden ürünler tek tek ya da azar azar üretilirler.
- D) Standartlaştırılan bir çeşit ürünü özel makinelerde sürekli olarak tekrar tekrar üreten yöntem, Parti Tipi Üretim yöntemi denilmektedir.

U3.

Kalite Kontrolündeki kontrol diyagramına (kontrol grafikleri) ilişkin ifadelerden doğru olan hangisidir?

- A) Kontrol diyagramında, bir verinin gösterildiği nokta kontrol limit çizgisi üstünde olur ya da kontrol limit çizgisinden dışarı çıkarsa, süreçte bir problem olduğu anlaşılır.
- B) Kontrol diyagramı, süreçte ya da ürünlerde bir anormallik oluştuğunun doğrulanması durumunda, anormalliğin nedenini araştırıp ortaya çıkarmak için hazırlanıp kullanılır.
- C) Kontrol diyagramında, verilerin gösterildiği noktaların hepsinin üst kontrol limit çizgisi ile alt kontrol limit çizgisi arasında, merkez çizgisi etrafında olduğunda, bununla birlikte verilerin diziliminde bir olağan dışılık olmadığı durumda, sürecin kontrol altında olduğu kanısına varılır.
- D) Ürün kalitesinde farklılıklar olmasının nedeni tesadüfi ve dış kaynaklı arızalardır. Kontrol diyagramları her iki arızanın nedenlerini ortadan kaldırıp, arızaya neden olan durumların tekrar meydana gelmesini önlemek amacıyla kullanılır.

U4.

Üretim planlama sistemiyle ilgili ifadelerden doğru olan şık hangisidir?

- A) Üretim kapasitesi, talep tahmin miktarı ve stok seviyesi, bütünleşik üretim planlamasının (APP: Aggregate Production Planning) önemli girdileridir.
- B) Malzeme ihtiyaç planlaması (MRP: Material Requirements Planning) her bir parçanın ya da hammaddenin üretim miktarı veya satın alma miktarını ve üretim zamanını belirler.
- C) Malzeme listesi (BOM: Bill Of Materials) ürün türünü, sınıfını, kalemlerin ilişkisini gösterir.
- D) Ana üretim çizelgesi (MPS: Master Production Schedule) her bir ürün çeşidinin üretim miktarını planlar.

U5.

Bakım faaliyetleri ile ilgili ifadelerden doğru olan hangisidir?

- A) Makinenin bakım dönemi geldiğinde değiştirilmesi gerekli parçalar değiştirilir. Bu durumdaki bakıma 'düzeltici bakım' (corrective maintenance) denir.
- B) Kompea arızası sık sık meydana geldiği için, arızanın sık ortaya çıkmasını engellemek adına kompeanın düzeltilmesi yapılır. Bu durumdaki bakıma 'önleyici bakım' (preventive maintenance) denir.
- C) Atölyedeki ışık kesildiği için, ampul değiştirilmiştir Bu durumdaki bakıma 'önleyici bakım' (preventive maintenance) denir.
- D) Periyodik incelemede parçalar belirli sıklıklarda değiştirilmektedir. Bu durumdaki bakıma 'periyodik bakım' denir.

U6.

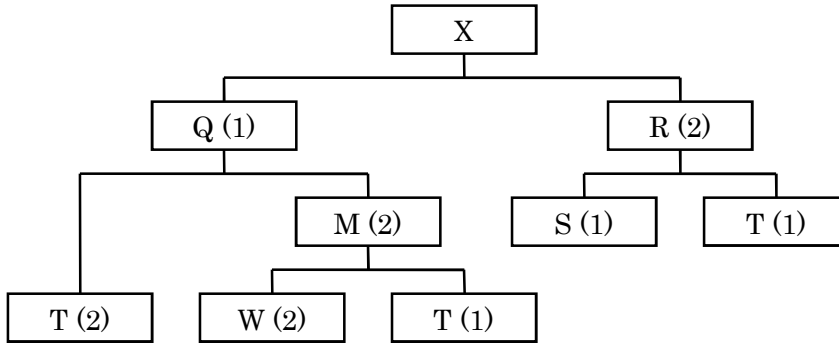
Aşağıdaki çizelge günlük tahmini talep miktarını göstermektedir. Günlük üretim kapasitesi 240 adettir. Başlangıç stok miktarı 20'dir. Beş günlük çalışma süresinde stoksuz kalmayacak şekilde bir üretim planı yapılmıştır. Buna göre birinci gün üretim planında ne kadarlık bir üretim miktarı belirlendiğini bulunuz. (5. Günün sonunda aktarılan stok miktarı 0'dır.)

Gün	1	2	3	4	5
Tahmini talep miktarı (Adet)	180	220	240	280	260

- A) 180
- B) 200
- C) 220
- D) 240

U7.

Ürün ağacı aşağıda verilen X'in 50 birim üretilmesi için kaç adet T üretilmesi gerektiğini hesaplayınız. (Şekil içerisindeki parçalar Q,R,M,S,T,W'nin parantez içerisindeki sayıları, bir üstteki parçanın bir birimi için üretilmesi gereken miktarı vermektedir).



- A) 200
- B) 250
- C) 300
- D) 350

U8.

Bilgisayar destekli tasarım (CAD) ve bilgisayar destekli imalat (CAM) ile ilgili açıklamalardan hangisi doğrudur?

- A) CAD’te ürünün şekli vs. bilgilerinden oluşturulan model, bilgisayarda hazırlanıp, analiz edilir. CAM, CAD’te hazırlanan bilgiler ışığında üretimde gerekli bilgiyi oluşturan üretim yöntemidir. CAE (bilgisayar destekli mühendislik), bu bilgileri birlikte değerlendirerek, ürün kalitesi, imalat süreci gibi konuları analiz eden değerlendirme yöntemidir.
- B) CAD’te ürünün şekli vs. bilgilerinden oluşturulan model, bilgisayarda hazırlanıp, analiz edilir. CAM, CAD’te hazırlanan bilgiler ışığında üretimde gerekli bilgiyi oluşturan üretim yöntemidir. CIM (bilgisayar bütünleşik imalat), bu bilgileri birlikte değerlendirerek, ürün kalitesi, imalat süreci gibi konuları analiz eden değerlendirme yöntemidir.
- C) CAM’de ürünün şekli vs. bilgilerinden oluşturulan model, bilgisayarda hazırlanıp, analiz edilir. CAD, CAM’de hazırlanan bilgiler ışığında üretimde gerekli bilgiyi oluşturan üretim yöntemidir. CAE, bu bilgileri birlikte değerlendirerek, ürün kalitesi, imalat süreci gibi konuları analiz eden değerlendirme yöntemidir.
- D) CAM’de ürünün şekli vs. bilgilerinden oluşturulan model, bilgisayarda hazırlanıp, analiz edilir. CAD, CAM’de hazırlanan bilgiler ışığında üretimde gerekli bilgiyi oluşturan üretim yöntemidir. CIM, bu bilgileri birlikte değerlendirerek, ürün kalitesi, imalat süreci gibi konuları analiz eden değerlendirme yöntemidir.

U9.

Aşağıda 1'den 10'a kadar numaralandırılmış yerlerde farklı faaliyetler yer almaktadır. İş akış şemalarında ○, □, ▽, ⇒ işaretleri kullanılmıştır. ○ işaretinin sayısının kaç tane olduğunu aşağıdaki faaliyetleri inceleyerek bulunuz..

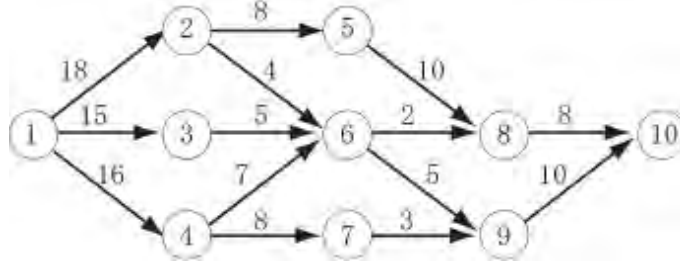
[Çalışanların hareketleri]

1. Parça almaya malzeme rafına kadar gitmek.
2. Malzeme rafında bulunan kutuyu açıp, parçayı çıkarmak.
3. Parçayı alıp çalışma istasyonuna gitmek.
4. Parçanın uzunluğu ve çapını araştırmak.
5. Parçayı yarı mamüle monte etmek.
6. Parçayı vidayla yarı mamüle sabitlemek
7. Vidaya boya sürmek.
8. Boyanın kurumasını beklemek.
9. Boyanın kurduğunu doğrulamak.
10. Yarı mamülü bir sonraki istasyona taşımak.

- A) 1 Tane
- B) 2 Tane
- C) 3 Tane
- D) 4 Tane

U10.

PERT yöntemiyle pek çok faaliyetten oluşan bir çalışmanın ve çalışmaya ait faaliyetlerin başlama ve bitiş zamanlarının tahmin edilmesi için aşağıdaki şebeke diyagramı çizilmiştir. 9. ve 10. düğüm arasındaki faaliyetin (faaliyet 9,10) en erken başlama zamanını hesaplayınız. (Şebeke diyagramında düğümler içerisindeki sayısal değerler bağlantı noktasının numarasını, bağlantı noktaları i, j arasındaki ok ise ij faaliyetinin süresini göstermektedir.)



- A) 25
- B) 26
- C) 27
- D) 28

U11.

İş analizi yöntemi olan iş örnekleme ile ilgili ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) Bir gözlemci çalışan bir kişiyi gözlemlediğinde, gözlenen çalışanın normalden farklı davranışlar sergilemesi söz konusu değildir.
- B) Olasılık kuramı düşüncesine dayanmaktadır.
- C) Gözlem neticesinde çalışma saati doğrudan elde edilir.
- D) Sürekli gözlem yöntemine kıyasla çok fazla iş gücü gerektirir.

U12

Satın alma yönetimi ile ilgili ifadelerden doğru olanı aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Ekonomik sipariş miktarı (EOQ), genel olarak, sipariş maliyeti, stok tutma maliyeti ve yok satma maliyeti toplamını en aza indiren sipariş yöntemidir.
- B) Periyodik gözden geçirme yönteminde, tedarik süresinin uzun olması, emniyet stoğu miktarının da artmasına neden olur.
- C) Stok seviyesine bağlı periyodik gözden geçirme yönteminde (order up to level) kullanılan yeniden sipariş noktası, tedarik süresi içerisindeki tahmini talep miktarına göre hesaplanır.
- D) Sabit sipariş miktarı yönteminde kullanılan sipariş noktası, tedarik süresi içerisindeki tahmini sipariş miktarına göre belirlenir.

U13.

Üretim yönetimiyle ilgili verilen ifadelerden doğru eşleşme, aşağıdakilerden hangisidir.

- a. Üretim yönetimi faaliyetlerinin değerlendirme ölçüsü olarak kullanılan PQCDSM'nin S'si Standartlaştırma'dır.
- b. Kalite kontrol faaliyetinde yönetim döngüsü PDCA (PUKÖ)'dür.
- c. Üretim yönetiminde temel amaçlar olan kalite, maliyet ve tasarımın (QCD) firma için optimum düzeye getirilmesi amacıyla, 3S ile ifade edilen unsurların doğru kullanılması ve yönetilmesi gerekmektedir.
- d. Verimlilik, sistemin ürettiği çıktı (output) ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi (input) arasındaki ilişkidir.

- A) a ve b
- B) a ve c
- C) b ve d
- D) c ve d

U14.

Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ile ilgili ifadelerden doğru olan eşleşmeyi aşağıda verilen şıklardan seçiniz.

- a. Dış kaynak alımına yeni başlanması durumunda yapılacak firma denetlemesinde, karşı firmaya anket yoluyla soru sormak dışında doğrudan görüşerek asıl durum araştırması yapılmasında fayda vardır.
- b. Firma araştırması, yalnızca satın alma departmanı tarafından gerçekleştirir.
- c. Daha önce çalışılmış bir firmaya, normal şartlarda problem olmadığı sürece özel bir değerlendirme yapılmaz.
- d. Daha önce çalışılmış bir firmaya üretim teknikleri ya da yönetim teknikleriyle alakalı gerekli destek sağlanır.

- A) a ve b
- B) a ve c
- C) a ve d
- D) b ve c
- E) c ve d

U15.

Aşağıdaki verilen numaralar ile uygun seçenekleri eşleştiriniz.

[(1)] verilerin sınıflara göre ayrıldığı, değerlendirilen unsurların görülme sıklığına göre (frekansa göre) sıralandığı, sınıfların kümülatif değerlerinin grafiklerle gösterildiği kalite aracıdır.

[(2)] olayları ayrı ayrı kontrol etmek, detaylı ve nicel şekilde kontrol etmek, sorunların kök sebebini açıklığa kavuşturmak gibi şeyler için verileri bir araya getirip grafikleştirilen yöntemdir.

[(3)] verilerin dağılım durumunu kavramak için kullanılan tabloda, veri alanını uygun şekilde ayıran, verileri topladığı sıklık dağılım tablosunu sütunu grafik halinde gösteren şekildir.

[(4)] bir sonuca vardır, bir dizi sebebi farklı seviyelerde sıralayan, ok işaretinin ucuna sonucun yazıldığı, çok sayıdaki sebebin sonuçla ne tür bir neden-sonuç ilişkisine sahip olduğunun araştırıldığı görsel bir sebep sonuç yöntemidir.

[(5)] kritik yol üzerindeki faaliyetler ile toplam iş süresinin belirlendiği, faaliyetlerin en erken ve en geç başlama ve bitiş zamanlarının hesaplanabildiği, bir iş izleme ve yönetme metodolojisidir.

- A) Ok diyagramı (arrow diagram)
- B) Histogram
- C) Pareto diyagramı
- D) Balık kılıcı Diyagramı (İshikawa Diagram)
- E) Check Sheet (sayım cetveli)

U16.

İmalatın söz konusu olduğu fabrikalar ve tesislerde üretim yönetimi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden doğru olanı seçiniz.

- A) İmalatın gerçekleştirildiği fabrikalarda katma değer eklenen ürünler imal edilir. İmal sırasında kullanılan kaynak sadece insan ve malzemedir.
- B) İmalatın gerçekleştirildiği fabrikada ürünlerin en son kalitede olması gerekliliği konusunda bir zorunluluk yoktur.
- C) Fiyat, müşterilerin konsensüsüne gerek duymaksızın, firma tarafından kâr unsuru dikkate alınarak belirlenir.
- D) Ürün teslim tarihine fabrikanın çalışma durumuna göre karar verilir. Müşterilerin istediği tarih dikkate alınmayabilir.
- E) Aynı ürünü üreten fabrikalarda, üretim yöntemi aynıdır.

U17.

Net zamanın 150DM, boş zaman 30DM'nin boş zaman oranı 0.2 olduğunda standart zamanı aşağıdaki şıklardan seçiniz.

- A) 72 dakika
- B) 120 dakika
- C) 1 dakika 48 saniye
- D) 2 dakika
- E) 1 dakika 12 saniye

U18.

Hücre sel imalat yöntemi aşağıdaki hangi seçenek için **en uygundur**?

- A) Stoğa üretim yapan, üretim miktarının çok olduğu firmalar için uygundur.
- B) Deneme ürünleri de dahil siparişe göre üretim gerçekleştiren, çok çeşitli az sayıda üretim için uygundur.
- C) Benzer iş süreci çoğunlukla onaylanmış parti üretimi uygulayan orta çeşitlilikte orta miktarda üretim yapan firmalar için uygundur.
- D) Operasyonlar arasında çok sayıda taşeron firmanın operasyonlarının yer aldığı (örneğin kaplama, boyama işlerinin dış kaynaklı olması) üretim miktarının çok olduğu firmalar için uygundur.
- E) Büyük miktarlarda ve çeşidin çok olduğu üretim için uygundur.

U19.

ABC analizinde sınıflandırılan ABC ürünleriyle ilgili aşağıdaki ifadelerden doğru olanı seçiniz.

- A) ABC analizi neticesinde sınıflandırılan B ürününe, periyodik sipariş yöntemi uygulanır ve böylece A ürününe göre yönetimi daha sıkı hale getirilir.
- B) ABC analizi neticesinde sınıflandırılan A ürününde, talep tahmininde bulunmanın zor olduğu ürünlere periyodik sipariş yöntemi uygulanır.
- C) ABC analizi neticesinde sınıflandırılan A ürünü için, çift kutu sistemini kullanarak yönetim stok takip yükü azaltılır.
- D) ABC analizi neticesinde sınıflandırılan A ürünü için, periyodik sipariş yöntemi uygulanarak, emniyet stoğu mümkün oldukça azaltılır ve maliyetler düşürülmeye çalışılır.
- E) ABC analizi neticesinde sınıflandırılan C ürünü için, envanter sayımı sıkı bir şekilde gerçekleştirilip, gereksiz stok azaltılır.

U20.

Bir montaj bandında ABCD olmak üzere dört farklı işlem gerçekleştirilmektedir. Bu işlemlerin süreleri sırasıyla 5 sn, 5 sn, 7 sn, 4 sn şeklindedir. Operasyonlar arasındaki taşıma süresinin 0 olduğu varsayıldığında aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

- A) Bu banttaki darboğaz D iş istasyonundadır.
- B) Bu bantta çevrim süresi 21 sn'dir.
- C) Çevrim süresini kısaltmak için C istasyonunun (darboğaz) işlem süresinin azaltılmasına yönelik iyileştirme faaliyetleri yapılmalıdır.
- D) A ve B iş istasyonlarında iş istasyonları operasyon sürelerinin 1 sn artması çevrim süresini de 1 sn arttıracaktır.

III. MAĞAZA VE SATIŞ YÖNETİMİ

M1.

Perakendecilik işletmesinde, ürün yönetimi hedeflerini netleştirmek gerekir. Söz konusu ürün yönetimi hedeflerini sayısal değerlerle ifade etmek için, brüt satış kârının stoğa oranı ve benzeri yöntemler mevcuttur. A mağazasının bu dönem sonuçlarına bakıldığında, A mağazasında brüt satış karının stoğa oranı % kaçtır?

• Dönem Net Satış Hacmi	2.000.000 TL
• Dönem Ortalama Stok Hacmi (Satış Değeri)	250.000 TL
• Brüt Satış Karı Oranı	%30
• Fiyat Farkı (Satış Değeri)	%40

- A) %200
- B) %240
- C) %300
- D) %400

M2.

Perakendecilik, toptancılık ve benzeri dağıtım alanında da işin ve satışın özelliklerine göre stok hacmi bütçesinin hesaplanmasının tercihi gerekmektedir. Stok hacmi bütçesinde basit bir hesaplama yöntemi olarak “standart stok yöntemi”ne ilişkin aşağıdaki ifadelerden doğru olanı hangisidir?

- A) “Standart stok yöntemi”nde, satış hacmindeki yükselme ve alçalmalar planlara hassasiyetle yansıtılarak her ayın aybaşı planı stok hacmi yükseltip alçaltılır.
- B) “Standart stok yöntemi”nde, her ayın planlanmış stok hacmi, her ayın planlanmış satış hacmine (aylık satış hacmi bütçesi) dönem ortalama stok eklenip, elde edilen değerden aylık ortalama satış hacmi çıkarılmak yoluyla hesaplanır.
- C) “Standart stok yöntemi” yoluyla ulaşılan stok hacmi, maliyettir.
- D) Ürün devir oranı yılda 12 devirden küçük ise, “standart stok yöntemi”ni kullanmamak yerinde olur.

M3.

Ticari tesislerin planlamasına başlanmadan önce yapılması gereken önemli pazarlama araştırmaları ve analizleriyle ilgili olarak aşağıdaki açıklamalardan hangisi doğrudur?

- A) Temel araştırma olarak, referans kaynaklarının toplanması, tesis arazisi ve arazi çevresinin araştırılması, çevredeki ticari tesislerin ve konut yoğunluğunun araştırılması, kamu tesislerine ilişkin araştırmalar ve yasal kısıtlamalara ilişkin kontroller gerekli değildir.
- B) Toplanan referans kaynakları ve yerinde araştırma yoluyla tesis alanının potansiyellerinin analizi, temel araştırma bağlamında, gerekli değildir.
- C) Trafik planı analizinde, otomobil sahiplik oranı, alışverişte kullanılan trafik araçları, otobüs ve demiryolu sefer sayıları ve ulaşım analizi, bisiklet ve motorsiklet sahiplik oranı ve benzeri maddelerden hareketle, kurulacak tesise yönelik ulaşım araçları, müşteri sayısı ve müşterilerin geldikleri yön yüzdeleri hakkında tahmini hesaplama yapılır.
- D) Ticari alan ifadesi ilgili ticari tesisin müşterileri çekebileceği bölgeye işaret eder ve tesisin ticari alanını stratejik olarak belirlemek için gerekli sistematik yöntemi ortaya koyan Reilly - Converse Kuralı'dır.

M4.

Mekan düzenlemesinde müşterilerin satış yeri önünden geçme oranı ve satış gücüne ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) Sonunda planlanmamış satış oranı yüksek olduğundan ötürü müşteri geçme oranının satış hacmine etkisi düşüktür.
- B) Ürün satışında görerek algılama oranının etkisi büyük olup, görerek algılama oranı, müşteri geçme oranı ve uğrama oranıyla ters orantılıdır.
- C) Müşteri geçme oranının yüksek olduğu yerlerde ürün sergilenirse, söz konusu ürünün satış gücü düşer.
- D) Mağaza içi ana geçişleri üzerinde, müşteri geçme oranının yüksek olduğu geçişlerin önu üstün konumda olup, geçiş sonlarına doğru giderek müşteri geçme oranı düşer ve konumun önemi azalır.

M5.

Mağaza planına ilişkin aşağıdaki açıklamalardan hangisi en uygun açıklamadır?

- A) Mağaza içinde her yerde tüketicinin dikkatini çekecek cazibe noktaları oluşturmak, mağaza içi geçişleri kısaltacağından, tercih edilmez.
- B) Mağaza imajını en iyi aktaran yer olarak tabela yerleştirme ve benzeri için kullanılan alan siper kısmıdır (mağazanın ön tarafının üstüdür).
- C) Ön kısım genişlik birimleri belirlenirken, normalde, yaklaşık 50 cm ya da 60 cm'lik birimlerle düşünmek yerinde olur.
- D) En yakın ürün satışına dayalı perakende satışta, genellikle, mağaza içi yönlendirmeyi artırmak üzere mağazanın açıklık derecesini düşük tutmak yerinde olur.

M6.

Bir perakende dükkanı periyodik sipariş yöntemini kullanmaktadır. Bu perakende dükkanının mağaza stok yönetim politikası olarak en uygun olan aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Mağazadaki stoğu daraltmak için sipariş aralıkları uzatılıp, sipariş sıklığı azaltılır.
- B) Mağazada ürün tükenmesini önlemek için, POS (Point of Sales) verilerine dayanan satış tahminleri durdurulup, stok yönetimine ağırlık verilir.
- C) Mağazada ürün tükenmesini önlemek için, sipariştan teslimata kadar geçen süre uzatılır.
- D) Mağazada ürün tükenmesini önlemek için, yüz sayısı azaltılır.
- E) Bayilerde ürün tükenmesini önlemek için, bayilerle POS verileri ve stok verileri paylaşılır.

M7.

Perakende dükkanlarda ürün skalası kontrol yöntemi olarak dükkanın POS verilerine dayanan ABC analiz sonuçlarıyla pazardaki (ya da başka dükkanlardaki) POS verilerine dayanan ABC analiz sonuçlarının karşılaştırılması yöntemi mevcuttur. Bu ürün skalası kontrol tekniğine ilişkin olarak aşağıda belirtilenlerden hangisi doğrudur?

- A) Pazar POS verilerinde A seviyesinde olsa da, dükkan POS verilerinde C seviyesinde olan ürünler kesilmeye aday olurlar.
- B) Dükkan POS verilerinde A seviyesinde ve pazar POS verilerinde de A seviyesinde olan ürünler muameleye devam aday olurlar.
- C) Dükkan POS verilerinin ABC analizi seviyelendirme kriteriyle pazar POS verilerinin ABC analizi kriteri, aralarında çeşitli farklar bulunduğundan ötürü aynı şekilde belirlenmezler.
- D) Pazar POS verilerinde A seviyesinde olsa dahi, dükkan POS verilerinde performansı görülmeyen ürünler yeni muamele adayı olmazlar.
- E) Yerel marka ürünler ve özel marka ürünlerin değerlendirilmeleri kolaydır.

M8.

Bir perakende dükkanının 2006 mali yılı satış performansı aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir. Bu perakende dükkanının brüt kar oranını hesaplayarak, seçenekler arasından doğru yanıtı seçiniz.

Satış Hacmi	1.000.000.000 TL
Tedarik Hacmi	500.000.000 TL
Dönem Başı Stok Sayım Hacmi (Maliyet Değeri)	100.000.000 TL
Dönem Sonu Stok Sayım Hacmi (Maliyet Değeri)	150.000.000 TL

SEÇENEKLER:

- A) % 45,0
- B) %50,0
- C) %55,0
- D) %60,0
- E) %65,0

M9.

Yiyecek, günlük tüketim malzemeleri, ev ihtiyaç maddeleri ve benzeri yakınlardaki mağazalardan satın alınan ihtiyaç maddeleriyle ilgili müşterilerin mağaza içi satın alma davranışları hakkında aşağıdaki açıklamalardan hangisi doğrudur?

- A) Çeşitli bilgilere dayanılarak uzun bir sürede karar verilir.
- B) Satın alımdan hemen sonra dahi satın alınan ürünle ilgili bellek belirsizdir.
- C) Satın alım oranının yüksek olduğu kategorilerde satış yerinde bulunma zamanı uzun olur.
- D) Ürün satın alımında karmaşık bir bilgi değerlendirme işlemi yapılır.

M10.

Tüketim malzemelerinin fiyat esnekliği hakkında aşağıdaki açıklamalardan hangisi doğrudur?

- A) Fiyat esnekliği, satış fiyatı belli bir oranda değiştirildiğinde satış miktarındaki değişim oranını gösterir.
- B) Fiyat esnekliği düşük ürünlerde özel satışlar satış meblağının artmasını sağlar.
- C) Fiyat esnekliği düşük ürünlerde indirim yapmak bir promosyon aracı olarak uygundur.
- D) Fiyat esnekliğinin kategori özellikleri ve maddenin ürün gücüyle ilişkisi yoktur.
- E) Zorunlu ihtiyaç maddesi olmayan ürünlerde fiyat esnekliği düşük olmaya meyillidir.

M11.

Sergileme hakkında aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) Ada tipi sergileme yapıldığında müşterinin dolaşma kapasitesi yitirilse dahi sergilenen ürünü satın almasına öncelik verilecek şekilde düzenleme yapılması gerekir.
- B) Karışık sergileme ve ada tipi sergileme ve benzeri sergilemeye değişiklik katan yöntemlere topluca sergileme adı verilir.
- C) İnsanın anatomik ölçülerine uygun olarak zorluk çekilmeden ürünün ele alınabileceği yüksekliğe gösterim alanı adı verilir.
- D) Sergi raflarının ürün sınıflandırmasında görüş alanıyla ilişkilendirilmeksizin yatay bölümlere idealdir.
- E) Sergileme türü olarak, ürünlerin zengin görünecek şekilde sergilendiği hacim duygusu yaratan sergileme ve küçük ürünlerin ve benzerinin sıralanarak belli bir tema ya da mevsim duygusunun öne çıkarıldığı sergi tipi sergileme sayılabilir.

M12.

Tedarik Zinciri Yönetiminde kamçı etkisinin (Bullwip Effect) bastırılması önemli kabul edilmektedir. Kamçı etkisi hakkında aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) VMI (Vendor Managed Inventory) yönteminin kullanılması, satın alan tarafın stok risklerinin azalmasında etkili olur; ancak, kamçı etkisinin bastırılmasında doğrudan bir etkide bulunmaz.
- B) Toptancıların perakendecilere ait POS verilerini kendi stok yönetimlerinde kullanmaları kamçı etkisinin bastırılmasında yararlı olmaz.
- C) Toptancıların birden çok toptancı mağazasından gelen siparişleri gün tayini ve benzeri takvime dayalı sipariş yollarıyla standart hale getirmeleri kamçı etkisinin bastırılmasında yararlı olmaz.
- D) Tedarik zincirinin her bir aşamasında tahminlere dayalı stok belirleme yapılırsa kamçı etkisi bir nebze bastırılabilir.
- E) Tedarik zincirinin her bir aşamasında tedarik süresinin sıfır olduğu durumlarda ilke olarak kamçı etkisi ortaya çıkmaz.

M13.

Depo yönetimi ve seçip toplama (picking) hakkında aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) Genellikle mal yükü fazla ve devir sayısı yüksek ürün grupları yerleştirilip çıkarılması kolay olacak şekilde depo girişinin yakınlarına konmalıdır.
- B) Serbest lokasyon söz konusu olsa da bir madde mutlaka belli bir yere kaydedilir.
- C) Mal sahibi fazla olan ve çok çeşitli türlerden oluşan ürünlerde, tek ürün başına teslimat sayısı az olduğunda toplu seçip toplama (total picking) yöntemi uygun olur.
- D) Düz yerde muhafaza yöntemi çalışma ve muhafaza verimliliği açısından zayıf bir yöntemdir.

M14.

Talep tahmini hakkında aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) Transfer ortalama yöntemi ile gösterge ortalama yöntemi verilerdeki eksikliklerin giderilmesine uygun yöntemler değildir.
- B) Talep miktarını etkileyen faktörlerin yapısal analizi çoğunlukla çok değişkenli analiz yöntemiyle yapılır.
- C) Talep tahmini ürün madde birimleriyle ne kadar ayrıntılı bir şekilde yapılırsa söz konusu kategorinin tamamının tahmin hassasiyeti o kadar artar.
- D) Ürünün yaygınlık oranının tahmini gidişatına lojistik çizgisi denk gelmez.

M15.

Ürün bütçe belirlemesine ilişkin hesaplama rakamları olarak aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

- A) Mayıs ayı planlanmış satış hacmi 50.000.000 TL, geçen yıl Mayıs ayı gerçekleşmiş satış hacmi 30.000.000 TL, geçen yıl Mayıs ayı gerçekleşmiş aybaşı stok hacmi 45.000.000 TL olması durumunda, stok hacmi – satış hacmi oranı yöntemine göre aybaşı revize stok hacmi hesaplandığında 65.000.000 TL sonucuna ulaşılır.
- B) Maliyetin 800 TL, satış değeri fiyat farkının %20 olduğu durumda fiyat farkı meblağı 160 TL olur.
- C) Maliyet değeri fiyat farkının %150 olduğu durumda satış değeri fiyat farkı %60 olur.
- D) Bu ay satış hacmi bütçesi 45.000.000 TL, yıllık satış hacmi bütçesi 300.000.000 TL ve yıllık tahmini ürün devir oranının 6 devir olduğu durumda standart stok yöntemi yoluyla aybaşı optimum stok hacmi hesaplandığında 95.000.000 TL sonucuna varılır.

M16.

Ticari alan hakkında aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) Belli bir bölgedeki tüketicilerin belli bir ticaret sahasına alışverişe gitme olasılıklarını hesaplamada kullanılan bir denklem olarak “ekonomik insan modeli” yöntemi mevcuttur.
- B) Genellikle, dayanıklı tüketim malzemeleri satan perakendecilerin ticari alanına kıyasla, günlük ihtiyaç malzemeleri satan perakendecilerin ticari alanları daha geniştir.
- C) Ticari alanı tespit etmek üzere benzer ticari alanları seçme denklemi olarak “Riley-Converse İlkesi” mevcuttur.
- D) Ticari çarşıların incelenmesinde ve benzerinde uygulanan ticari alan araştırmalarında, ticari alanlar, Birincil Ticari Alan, İkincil Ticari Alan, Üçüncül Ticari Alan, Etki Alanı ve benzerine ayrılır.
- E) Katalog satışı ve internet aracılığıyla yapılan elektronik alışveriş sözkonusu da olsa mevcut ticari alan konsepti geçerlidir.

M17.

Mağaza içi tutundurma (In Store Promotion; aşağıda “ISP” şeklinde belirtilir) hakkında aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) ISP’de, satışın artması için planlama yapmak yeterli olup, kategori ve marka durum analizi yapmaya lüzum görülmez.
- B) ISP, mekan yönetiminin bir türü olup, sınırlı bir yöntem kullanımındadır.
- C) ISP’de esas fiyata bağımlı olmamaktır.
- D) ISP yapılacak ürün karşılaştırılırken, tüketicilerin ürün satın alma tarihçelerinden yararlanılarak satın alım meblağı, satın alım miktarı ve satın alım aralığı ve benzerinin analiz edilmesi önerilir.

M18.

Perakende mağazalara yönelik toplu dağıtım hakkında aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) Toplu dağıtım, toptancıların ve benzerinin ayrı ayrı gerçekleştirdikleri perakende mağazalara yönelik dağıtımları toplu teslimat yönetimi yoluyla özel perakendeci dağıtım merkezlerini kullandıkları dağıtım sistemidir.
- B) Toplu dağıtım uygulamanın amacı, toptancıların işlerinin hafifletilmesidir.
- C) Geçiş tipi dağıtım merkezlerinde mağazalara göre ayırım yapılmaz.
- D) Geçiş tipi dağıtım merkezleri stok tipi dağıtım merkezlerine nazaran perakendecilerden gelen siparişlerin alınmasından teslimatın tamamlanmasına kadarki sürenin kısılması eğilimindedir.

M19.

Gıda ürünlerinin izlenebilirlik etkisi hakkında aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) Sorun çıkmayacak şekilde, gıda ürünlerinin emniyet yönetimi direkt uygulanır.
- B) Sorun çıkması durumunda, emniyetli bir diğer dolaşım rotası sağlanır.
- C) Sorun çıkması durumunda, ilgili ürün tespit edilerek hızla toplanır ve ilgililer cezalandırılır.
- D) Sadece sorunlara müdahale değil, stok yönetimi, dağıtım yönetimi ve benzerine ilişkin somut yönlendirme ve iyileştirmeler yapılır.
- E) Sadece sorunlara müdahale değil, üretim ve işleme teknikleri ve benzeri ne ilişkin somut yönlendirme ve iyileştirmeler yapılır.

M20.

Satış fiyatı 800 TL olup, satış değeri fiyat farkı %25 olan üründen 2 adedi hasara uğradığında, 2 adetlik tedarik hacmini telafi etmek için aynı üründen kaç adet satmak gerekir? En uygun olanını seçiniz. Tüketim vergisini değerlendirmeye almayınız.

- A) 2 Adet
- B) 4 Adet
- C) 6 Adet
- D) 8 Adet
- E) 10 Adet

IV. PAZARLAMA

P1.

Reklamda birçok farklı yöntem kullanılır. Reklam yöntemleriyle ilgili olarak aşağıdaki açıklamalardan hangisi doğrudur?

- A) Poster Asma (toplu taşıma araçları vb.) yönteminde kullanılan çeşitli alanlar vardır ve bölgenin sembolü olabilir. Müşterinin ilgisini uyandıracak muzip bir reklam biçimidir.
- B) Doğrudan Posta, bölümlendirmeyi bireysel birimler ile yapar, etkinliğinin ölçümü de nispeten kolaydır.
- C) Gazete ile Dağıtılan Broşürler için reklam alanı standartlaştırılmış olduğundan standart ücret belirlemesi yapılabilir.
- D) Açık Hava Reklamı (Billboard vs.) yönteminde, belirli bir bölgede hitap alanı güçlü olup, giderleri azdır ve etkileri hemen görülür.

P2.

Pazarlama, sadece maddi varlıkları değil, gayri maddi varlıkları da kapsar. Hizmete ilişkin açıklamalardan hangisi uygundur?

- A) Hizmet rezervasyonu, talep ve tedarikin mutabakatını daha etkin sağlanabildiği restoranlarda ve güzellik merkezi gibi tüketicilerin özel bir hizmet sağlayıcı belirlemesi durumlarında kullanılır.
- B) Hizmette, kişiye göre hizmeti uygulama standartları farklılık gösterir. Bu nedenle bir kılavuz hazırlanıp buna uyulması yoluyla en iyi uygulama standartlarında süreklilik sağlanması eğilimi vardır.
- C) Hizmet, faydaya ulaşmanın asıl kısmı ve ek kısmı olarak ayrılır. Ek kısım müşterilerin satın alma kararlarına etki edecek faktör olmaz.
- D) Otelin tuvaleti ve benzerinde tuvalet kağıdının üçgen şeklinde katlanması, işin tamamlandığını göstermek için uygulanır.

P3.

Pazarlama uygulamasında, bilgi toplama önemlidir. Sadece resmi makamların oluşturduğu bilgilerle yetinmeyip, kendi araştırmalarımızı düzenleyerek birincil veri toplamalıyız. Birincil veri toplama ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi uygundur?

- A) Anket gönderme yönteminde, dönüş oranı yüksek olup, firma araştırması vs.de kesin yanıtlayıcılardan yanıt elde etmek kolaydır.
- B) İnternet kullanılan araştırmalarda, büyük miktarda yanıt elde edilebilir, istatistiksel, tarafsız örnekler elde etmek kolaydır.
- C) Sokakta uygulanan görüşmeler, hedef kişileri rastgele seçebildiğimiz için, rastgele seçim yöntemine uygundur.
- D) Grup görüşmeleri, varsayımları araştırma amaçlı kullanılır.
- E) Telefon kullanılan anketlerde, kişilerle teker teker muhatap olunabileceğinden çok sayıda soru sorulabilir.

P4.

Dağıtım kanalının temel işlevi malların üreticiden nihai tüketiciye – kullanıcıya gidene kadar arada oluşan çeşitli boşlukları yok etmesidir. Bu boşluklarla ilgili aşağıdaki açıklamalardan hangisi uygundur?

- A) Mekânsal boşluk, hammaddenin üretim yeri ve ürün işleme yeri arasındaki mesafe boşluğudur. Mesela yurt dışında üretilen hammaddeyi işlenebilir hale getirmek için, nakliye yöntemleri kullanıp mekânsal yer değiştirme gereklidir.
- B) Zamansal boşluk, üretime başlayıp ürünü tamamlayıncaya kadar geçen zaman boşluğudur. Mesela makineyle işleme durumunda, birkaç saatte tamamlanacak ürünler vardır ama tarım gibi birkaç ay boşluk olacak çeşitli ürünler de vardır.
- C) Ürünlerin hazırlanması (miktar ve kombinasyon) boşluğu, üretim çalışanlarının malı üretme durumunda, gerekli hammadde türüne göre tedarik ünitesinde boşluk olması, buna göre saklama ve atma uygulaması yapılması gerekliliğidir.
- D) Bilgi boşluğu, üreticinin sahip olduğu bilgi ve tüketicinin sahip olduğu bilgi arasında boşluk olması demektir. Tüketicinin kendi istediği ürüne ilişkin üretici ile aynı bilgiye sahip olması veya üreticinin tüketiciye ilişkin tüm bilgilere sahip olması her halükârda zordur.

P5.

Ürün yaşam döngüsü, yeni ürünün pazara sürülmesinden düşüşüne kadar geçen süredeki satış hacmi ve kârını temel alarak, pazara sürüş, büyüme, olgunlaşma ve düşüş olarak 4 döneme ayrılır. Ürün yaşam döngüsüne ilişkin aşağıdaki açıklamalardan hangisi uygundur?

- A) Pazara sürüş dönemi, yeni ürünün pazara sürülüp pazara kabul edilme dönemi olup, tüketiciler ürünün yeni olmasına kapılıp satın aldıkları için, beklenilenin üstünde bir satış hacmi, kâr olması muhtemeldir.
- B) Büyüme döneminde, ürünün pazara nüfuzu ile geçici olarak satış hacmi artar ancak rakip firmaların da katılması, fiyatların yükseltilmesi gibi sebeplerle büyüme dönemi, yavaşlamanın sık görüldüğü bir dönemdir.
- C) Olgunlaşma dönemi, pazar yolunun iyice açıldığı, yenileme amaçlı satın alma taleplerinin merkez olduğu dönem olduğu için, satış durağan ve pazar payı yapısı sabittir fakat tecrübenin etkisi ile birim başı gider düşüp kâr da büyük oranda artar.
- D) Düşüş döneminde, üstün rekabet ürününün piyasasının ya da tüketicinin zevkinin değişmesi sebebiyle talebin düşmesiyle, pazarın küçülmesinin kaçınılmaz olduğu dönem olup, bu dönemde satış hacmi düşer ve zarar başlar.

P6.

Ürün Karması (Product Mix), firmanın oluşturduğu ürün kombinasyon grubunu ifade eder, ürün hattı ve ürün dizisinden oluşur. Ürün hattı, kullanım, müşteri seviyesi, fiyat, kalite vs. konusunda benzeşen ya da aynı olan grubu ifade eder. Ürün dizisi, belirli bir ürün grubunu meydana getiren ürün kümesinin en küçük ayrımı olup, renk - büyüklük gibi kıstaslarla sınıflandırılması yapılır. Firma, ürün stratejisine uygun olarak, ürün hattının genişliği ve ürün dizisinin derinliğinin kombinasyonuna göre pazardaki uygun karma ürün programını yapılandırır.

Ürün hattının genişliği ile ürün dizisinin derinliği kombinasyonuna göre aşağıdaki 4 modeli karşılayan pazar türüne ilişkin uygun açıklamayı seçiniz.

- A) Ürün dizisi derin olmayıp, ürün hattı dar olan tür; alışveriş merkezi türüdür.
- B) Ürün dizisi derin olmayıp, ürün hattı geniş olan tür; indirimli mağaza türüdür.
- C) Ürün dizisi derin olup, ürün hattı dar olan tür; bakkal türüdür.
- D) Ürün dizisi derin olup, ürün hattı geniş olan tür; özel ürün mağazası türüdür.

P7.

Marka ismi belirlemek için çeşitli yöntemler vardır. Buna ilişkin en uygun açıklama aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Firma ismi ve bireysel markayı kombine etme (combination brand names) yönteminde, yeni ürün olsa da bireysel marka kısmıyla güvenilirlik sağlanıp, pazara kolayca nüfuz edilebilir.
- B) Bireysel marka ismi (individual brand names), mevcut ürünle şimdiye kadar geliştirilen marka imajı kullanılarak, örneğin düşük fiyat pazarı gibi yeni pazara girerken vs. kullanılır.
- C) Birleşmiş aile ismi (family brand names), bütün ürünlere aynı marka ismini vermektir. Geçmiş ürünler sayesinde, müşteriler zaten belli seviyede marka hakkında bilgi sahibi oldukları için yeni ürünün özelliklerini teşvik etme amaçlı tutundurma giderleri kısılabılır.
- D) Çoklu aile ismi (multi-brand names), çeşitli ürünler bulundurulduğu durumlarda, pazar bölümleri vb. ye yönelik olarak, aile isminin çoklu kullanımı demektir. Tüketicilerin, ürünün konumunu anlaması ve ürün seçimi kolay olur.

P8.

Franchiser (ana şirket) ve franchisee (katılımcı işyeri) birimlerinden oluşan franchise zinciri sisteminin özelliği olarak aşağıdakilerden hangisi uygundur?

- A) Girişim yapma sermayesi ve isteği olsa da yeterli iş tecrübesi veya mağaza işletme tecrübesi olmayan kişiler, franchisee (katılımcı işyeri) olup, bağımsız bir işletmeci olamazlar.
- B) Franchisee (katılımcı işyeri), işletmenin büyümesini hedef edinip, gelişigüzel hedef bölge belirleyebilir.
- C) İşletmenin teknik sırrına (know how) sahip olan franchiser (ana şirket), yeterli sermayesi olmasa da zinciri büyük ölçekli hâle getirebilir.
- D) Küçük ölçekli, bağımsız franchisee (katılımcı işyeri) işletmeleri bağımsız olup, ortak mal alımı gibi idarî işleri ortak çalışma ile yapabilir.
- E) Franchiser (ana şirket), franchisee'den (katılımcı işyeri) yönetim rehberliği ve benzerinin bedeli olarak sadakat bekleyemez.

P9.

Fiyat belirlemede etkisi olan faktörler, işletmenin hem iç hem de dış faktörleridir. Bunların içinde, özellikle önemli üç faktör sayıldığında, maliyet artı kâr yönteminde (Cost Plus Method) merkezi faktör olan maliyet, alışkanlığa göre fiyat belirleme yöntemi ve ayrımcı fiyat yönteminde merkezi faktör olan talep faktörlerini izleyen ve diğer firmaların belirlediği fiyatları baz alan aktüel fiyat yöntemindeki merkezi faktör aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Tedarik
- B) Rekabet
- C) Ürün yaşam döngüsü
- D) Pazarlama Karması

P10.

Ürün geliştirme denen durumda, normalde fikir üretme aşamasından başlanıp, bundan sonraki aşamada üretilen fikirlerden ayıklama (triya) yapılır. Böyle bir süreci meydana getiren ilk aşama olan deneme pazarlamasına (test marketing) ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) Tüketiciler açısından bakıp, ilginin düşük olduğu konseptin ayrılıp, sadece ilginin yüksek olduğu konseptlerin bırakılması aşamasıdır.
- B) Tasarlanması esnasındaki yeterliliği gösteren biçimde hazırlanıp hazırlanmadığının kontrol edildiği aşamadır.
- C) Tüm pazarı temsil eden küçük bir bölgede, gerçekten pazarda satarak deneme yapılan aşamadır.
- D) Diğer firmaların anlamaması için büfeleri kullanarak bilgisayarlaştırılmış modeli kullanma aşamasıdır.

P11.

İmalatçıların ürettiği ürünün, tüketicilerin veya kullanıcıların kullanacağı yere ulaştırılması gereklidir, bunun için araçlar da kullanılabilir. Aracı kullanmanın avantajlarına ilişkin ifadelerden doğru olanı seçiniz.

- A) Alışveriş ile ilgili her bir müşterinin bireysel bilgilerini toplamak kolay olur.
- B) Nihai tüketicilerin hepsine ulaşmak için, alışveriş sayısı toplamı daha fazla olur.
- C) Pazara ürünü dağıtmak için ayrılan kaynaklardan tasarruf edilebilir.
- D) Dağıtım kontrolü yükseltilebilir.

P12.

Pazarlamada, üretim amaçlı hammadde veya tüketim malları vb. gibi endüstriyel mallar pazarına yönelik uygulanan kısımlar da vardır. Endüstriyel pazarları ile tüketim malları pazarı kıyaslanınca, aşağıdakilerden hangisi en yaygın özelliğdir?

- A) Bir seferdeki satın alma miktarı azdır.
- B) Alıcı sayısı çoktur.
- C) Talebin fiyat esnekliği düşüktür.
- D) Ara dağıtımçıların sayısı fazladır.

P13.

Pazarı birkaç bölüme ayırıp ele alan yönteme pazar bölümlendirmesi (segmentasyon) denir. Bu bölümlerin büyüklüğüne ilişkin de çeşitli düşünceler vardır. Pazarın bir kısmını çok küçük bir bölüm olarak ele alan “niş pazarlama”ya ilişkin aşağıdaki açıklamalardan hangisi doğrudur?

- A) Ölçek büyütme hedeflenirse, rakip işletmelerin pazara girmeleri kolaylaşabilir.
- B) Pazar payı küçük olduğu için, yüksek kâr oranı elde edilemez.
- C) Diğer işletmelerin pazarlama stratejilerini izlemeye dayalı bir işletme politikasıdır.
- D) Sürekli olmayan teknolojik yeniliklere veya pazar eğilimindeki ani değişikliklere ayak uydurabilir.

P14.

Her gün “Akşam yemeğinde ne pişirsem” diye düşünen ev hanımları için, bir markette POP uygulaması olarak beyaz tavuk kostümü giymiş insanlar akşam yemeği menüsü tavsiyesi vermektedir. Bu market, bu hizmeti kayıt sistemine almış olup, aile yapısını, zevkleri, daha önceki öneri içeriklerini hemen söyleyip, kendi özelliğini ve beklentisini her seferinde söylemese de oldukça doğru biçimde günün menüsünü önermektedir. Menü öneri hizmeti, normalde yemek çözümleri (meal solutions) ve ev yemeği değiştirme (home meal replacement) gibi çözümlerin bir kısmıdır. Bunlara ilişkin doğru açıklama hangisidir?

- A) Belirli bir yemeğe gerekli olan malzemelerin elde edilebileceği mağaza isimlerinin listesi vardır.
- B) Sadece ısıtıp yemeye yönelik hazırlama şeklinin talimatları vardır.
- C) Gurme müşteriler için, başka bir yerde bulunmayan malzemeler sergilenmektedir.
- D) Kasanın yakınındaki bir vitrine, günün akşam yemeği olarak, tarif, malzemeler, baharatlar vb. ürün kategorisi dışında konulmuştur.

P15.

Meşrubat üreticisi D firması, Hiko markalı şekerli kutu kahvesine ağırlık verip, yakın istasyon mağazalarında bir kısım müşterinin ilgisini gördü ancak sadece bu kadarıyla daha fazla gelişim olmayacağını düşünüp, yeni yöntemler arıyor ve bu ürünün özelliği ve pazarlama stratejisi ile ilgili görüşmeler yapıyordu. D firması; lüks, soya fasulyesi miktarının daha yoğun olduğu “Hiko Dağı” markalı, şekerli kutu kahveyi satışa çıkarmayı planlayıp, elamanlara sorduğunda, aşağıdaki yanıtlar çıktı. D firmasına en uygun strateji aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Yeni ürünün, eski ürünün satışını düşürmemesi amacıyla, yeni ürünü “Hiko”dan daha yüksek fiyatla satmak gerekir.
- B) “Hiko Dağı” ürününü bir hediye olarak düşünüp, özel satış mağazası kanalı geliştirilmelidir.
- C) “Hiko Dağı”; sadece sevenlerine özel bir ürün olduğu için, belirli bir bölgede sınırlı olarak satılmalıdır.
- D) “Hiko Dağı” ürününü tüketicilere tanıtmak için, mevcut müşterilere sözlü satışa odaklanmak gerekir.

P16.

Bir işletme, müşteri bulduğu zaman, müşterileri A segmenti ve B segmenti olarak ikiye ayırmaktadır. Bu işletme her iki segmente de indirim faaliyeti uygulamaktadır. İki segmentin bilgileri aşağıdaki gibidir.

	Segment A	Segment B
Tahmini müşteri sayısı	60.000 kişi	30.000 kişi
Sözleşme oranı	% 10	% 20
İlk yıl müşterilerinin kişi başı satış hacmi	120.000 TL	140.000 TL
İlk yıl müşterilerinin kişi başı brüt kârı	30.000 TL	35.000 TL
Tahmini müşterilere ziyaret sayısı	2 kez	4 kez
Ziyaret başı maliyet	2500 TL	2000 TL

Burada, Segment A ve Segment B'nin müşteri başına kâr – zarar durumu ile ilgili aşağıdaki ifadelerden doğru kombinasyon hangisidir? Genel yönetim giderleri hariç düşünülecektir.

- A) Segment A : Zarar Segment B : Zarar
- B) Segment A : Zarar Segment B : Kâr
- C) Segment A : Kâr Segment B : Zarar
- D) Segment A : Kâr Segment B : Kâr

P17.

Tüketiciler, ürün ve hizmetin asıl satın alma seviyesini geçse bile, çeşitli tepkiler gösterip, duruma göre bu, bir sonraki satın alma kararı için geri bildirim olarak kullanılır. Bu gibi satın alma sonrası hareket ve değerlendirme ile ilgili doğru açıklama hangisidir?

- A) Beklentiyi açık ara geçmiş ürün ya da hizmet ise, memnuniyet oluşur.
- B) Ürün satın aldıktan sonra memnuniyetsizlik duymamak için, rakip ürünlerin reklamlarını takip etme eğilimi vardır.
- C) Hoşnutsuzluk besleyen alıcılardan daha çok, memnun olan alıcılar, durumdan daha çok kişiye bahsetme eğilimindedirler.
- D) Üründen memnun kalınıp kalınmamasının telif haklarının oluşturulmasıyla ilgisi yoktur.
- E) Koşulsuz iade sistemi, satın almadan sonraki memnuniyetsizliği ortadan kaldırma yöntemlerinden biri olmaz.

P18.

Pazarlama; sadece maddi varlıklar değil gayri maddi varlıklar (hizmetler) ile ilgili de gelişim göstermektedir. Hizmetin maddi varlıklarla farklılık gösteren özellikleri vardır. Bu özelliklerle ilgili doğru ifadeyi seçiniz.

- A) Hizmet markası, birden çok şirketin hizmetini sınıflandırıp talep etme amacı ile kullanılır.
- B) Hizmet gözle seçilemez, deneme için daha önce tecrübe ettirilmiş olsa bile, müşterinin tedirginliği giderilemez.
- C) Hizmeti sağlarken, müşterilerle temas zamanı ne kadar uzun olursa, mutlaka o denli yüksek müşteri memnuniyeti elde edilir.
- D) Önceki beklentileri ve gerçek algılama karşılaştırıldığında hizmete ilişkin memnuniyet derecesi ön görülebilir.
- E) Hizmetin kalitesinde, bireysel ayırım vardır, kılavuz hazırlanıp kullanıma kalsa bile bu ayırım azaltılamaz.

P19.

Hizmet memnuniyet garanti sisteminin satış tutundurma politikası olarak etkin biçimde kullanılması durumuna ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) Yüksek fiyatlı hizmettense, düşük fiyatlı hizmet durumunda.
- B) Müşterinin söz konusu hizmet türüne ilişkin yoğun bilgiye sahip olması durumunda.
- C) Müşteri için satın alma riskinin düşük olduğu durumda.
- D) Yeni müşteriyi kolayca elde edebilme durumunda.
- E) İnterneti de kapsayan sözlü değerlendirmelerin talebe yüksek etki ettiği durumda.

P20.

Tüketici davranışlarını düzenleyen faktörlerden biri, referans grubudur. Referans grubuna ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A) Beğenilen, ünlü birinin sahip olduğu bir şeyin aynısına sahip olmak isteme psikolojisi, referans grubunda ele alınacak tüketici davranışı değildir.
- B) Giyim veya tarz ve benzeri gibi temel değerleri şekillendirmede büyük etkisi olsa da, kişinin kendisi ait olmadıkça referans grubu denemez.
- C) Referans grubu, tereddütsüz konuşabildiğiniz, yakınınızda bulunan grubu işaret eder, toplumsal yaşamdaki gruplar girmez.
- D) Başkalarının gözüne çarpmayacak şekilde ürün markası seçme eğilimine, referans grubunun etkisi büyüktür.
- E) Partilerdeki satışlarda, kişi, satın almayan tek kişi kendisi olduğunda kendini kötü hissettiği için satın alır.

V. FİNANS / MUHASEBE

F1.

Aşağıda sıralanan hesap bakiyeleri bilançonun hangi kısmına yer alır? Her maddenin karşısında ilgili bilanço hesap grubunu işaretleyiniz

- (1) Dönem sonu hammadde mevcudu
- (2) Kredili satış karşılığında müşteriden alınan senetler
- (3) Peşin ödenmiş giderler,
- (4) Bankadan alınan kredi
- (5) İşletmenin sahip olduğu fiyallardaki (bağlı ortaklıklar) ortak para

- A) Varlıklar
- B) Borç
- C) Öz varlıklar

F2.

Dönem başında 2.000.000 TL'lik makina satın alındı. Bu makinanın ekonomik ömrü 5 yıl, hurda değeri 10%dur. Normal amortisman yöntemi uygulandığı durumdaki amortisman gideri ne kadar olur? Doğru cevabı aşağıdaki şıklardan seçip, cevap kağıdına işaretleyiniz.

- A) 400.000 TL
- B) 360.000 TL
- C) 320.000 TL
- D) 440.000 TL

F3.

Aşağıdakilerden hangisi faaliyet karının tanımıdır?

- A) Brüt kar eksi faaliyet giderleri
- B) Net satış tutarı eksi satılan malın maliyeti
- C) Faiz vergi öncesi kar eksi amortismanlar
- D) Brüt satışlar eksi toplam giderler

F4.

Aşağıda bilançoya ilişkin ifadeler yer almaktadır. (1), (2), (3), (4)'teki boşluklara gelecek uygun kelimeleri aşağıdaki şıklardan seçip işaretleyiniz. (Bir şık birden fazla kullanılabilir.)

Bilanço, işletmenin sahip olduğu (1) ne kadar vardır, ayrıca banka gibi dış kurumlardan (2) ne kadar bulunuyor şeklindeki mali durumunu paydaşlara açıklayan mali tablolardır. Bilançolar; varlıklar, borçlar ve özkaynaklar olarak ayrılmaktadır. Varlıklar kısmı (3), Borçlar ve varlıklar kısmı (4) göstermektedir.

- A) Borçlar
- B) Sermaye
- C) Aktif (varlıklar)
- D) Para Kaynağı Tedariki
- E) Para Kaynağı İdaresi

F5.

Aşağıdakilerden hangisi Net Çalışma sermayesinin tanımı olabilir?

- A) Şirketin bilançosundaki likit varlıkların toplamıdır
- B) Dönen varlıklar toplamıdır
- C) Dönen varlıklardan kısa vadeli yabancı kaynakların çıkarılmasından sonra kalan kısımdır
- D) Kasadaki nakit miktarıdır.

F6.

A şirketi ve B şirketinin Bilançosu (özet) aşağıdaki gibidir. İki şirketin likiditesine ilişkin ifadelerden doğru olan aşağıdakilerden hangisidir?

Bilanço (özet)

(Birim : 1.000 TL)

Varlıklar	A Şirketi	B Şirketi	Borçlar ve Özvarlıklar	A Şirketi	B Şirketi
Banka (Kasa)	40	60	Borç Senetleri	50	80
Alınan Senetler	30	30	Borç hesapları	90	60
Alacaklar	50	40	Kısa vadeli yabancı kaynaklar	80	100
Satılacak Hisse Senetleri	40	50	Uzun vadeli yabancı kaynaklar	100	110
Stoklar	160	110	Sermaye	90	60
Sabit Varlıklar	150	150	Sermaye yedekleri	60	30
Toplam	470	440	Toplam	470	440

- A) Likidite (Hazır değer) oranı B şirketinde A şirketine göre daha iyiyken, cari oran A şirketinde B şirketine göre daha iyidir.
- B) Likidite (Hazır değer) oranı A şirketinde B şirketine göre daha iyiyken, cari oran B şirketinde A şirketine göre daha iyidir.
- C) Likidite (Hazır değer) oranı ve cari oran A şirketinde B şirketinden daha iyidir.
- D) Likidite (Hazır değer) oranı ve cari oran B şirketinde A şirketinden daha iyidir.

F7.

Dönem brüt kâr oranı önceki döneme kıyasla azaldığında, Brüt kardaki bu düşüşün muhtemel sebepleri aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Pazardaki fiyat rekabeti çok şiddetliyen, satış fiyatını aşağı çekip satış miktarını sürdürdü.
- B) Satışı hızlandırmak için, işletme sorumlularının sayısını arttırdı.
- C) Ürünün pazardaki tanınabilirliğini arttırmak için, televizyon reklamlarını kullanarak, büyük çapta satış kampanyası düzenledi.
- D) Üretim miktarının azaltılmasına karşılık, fabrika işçilik giderlerinde, fabrika giderlerinde kesinti yapıldı.

F8.

Dönem stok devir hızı ay sayısı (Stok ÷ Aylık satış) önceki döneme kıyasla arttığında , bu artışın muhtemel sebebi aşağıdakilerden hangisi olabilir? Ayrıca ürün çeşitleri, üretim aşamasının önceki dönemle değişmediği varsayılmaktadır.

- A) Satış programını aşan bir satış gerçekleşti.
- B) İşletme sorumlularının sayısı artırıldığından satış programına uygun şekilde satış gerçekleştirildi.
- C) Fabrika işçilerinin sayısını arttırıp, üretim programı yerine getirildi.
- D) Üretilen malların bir kısmında defolu ürünler bulunup, değersiz stok haline geldi.

F9.

Aşağıdaki bilançodan dönemin brüt işletme sermayesi miktarını hesaplayıp, doğru cevabı aşağıdaki şıklardan seçiniz.

Bilanço (Özet)

(Birim : 1.000 TL)

Varlıklar	Bu Dönem	Borçlar ve Özvarlıklar	Bu dönem
Banka (Kasa)	30	Ödenecek Senet	30
Alacak Senedi	60	Borçlar	60
Alacaklar	100	Diğer kısa vadeli yabancı borçlar	50
Hisse Senetleri	20	Uzun vadeli yabancı kaynaklar	100
Stok	80	Sermaye	100
Maddi Duran Varlıklar	130	Sermaye Yedekleri	30
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	20	Dağıtılmamış Kârlar	70
Toplam	440	Toplam	440

- A) 1.500.000 TL
- B) 2.000.000 TL
- C) 2.900.000 TL
- D) 2.400.000 TL

F10.

A şirketine ilişkin mali tablo (özet) aşağıdaki gibidir. A şirketinin likidite (Nakit / hazır değer oranı) oranı için aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

Bilanço (özet)

(Birim : 1.000 TL)

Varlıklar	Dönem	Borçlar ve Özsermaye	Dönem
Banka (Kasa)	170	Borç Senetleri	250
Alacaklar	240	Alacaklılar hesabı	210
Menkul Değerler	160	Diğer kısa vadeli borçlar	140
Stok	230	Uzun vadeli yabancı kaynaklar	460
Maddi Duran Varlıklar	1,000	Özsermaye	740
Toplam	1,800	Toplam	1,800

- A) 28.3%
- B) 69.8%
- C) 95.0%
- D) 133.3%

F11.

İşletmelerde nakit giriş ve çıkışlarının zamanlaması ve planlamasında hangi birim sorumludur?

- A) Nakit planlama bölümü
- B) Finans bölümü
- C) Bankalarla ilişkiler bölümü
- D) Fon yönetim bölümü

F12.

Dönemlik satış hacmi 1.000.000 TL, Dönem başında alacaklar miktarı 100.000 TL, dönem sonundaki alacaklar miktarı (bakiyesi) 150.000 TL olduğunda, satışlardan gelecek nakit akımı gelirleri için doğru seçeneği aşağıdan seçiniz. Cevap kağıdına işaretleyiniz.

- A) 1.000.000 TL
- B) 950.000 TL
- C) 105.000.000 TL
- D) 110.000.000 TL

F13.

A şirketinin yeni bir ürün yatırımında, her hangi bir yıldaki kâr-zararı aşağıda gösterildiği gibi tahmin edilmiştir. Söz konusu tarihte fiili vergi oranı %40 olduğu kabul edilirse, o yılki vergi kesintisinden sonraki nakit akımı ne kadar olur?

Tablo

Net Satışlar (Tüm nakit gelirleri)	5.000.000 TL
Satılan malların maliyeti (Tüm nakit giderler)	2.000.000 TL
Amortisman giderleri dışındaki satış giderleri ve genel idare giderleri (Tüm nakit giderler)	1.000.000 TL
Amortiman Giderleri	500.000 TL

- A) 900.000
- B) 1.200.000
- C) 1.400.000
- D) 1.500.000

F14.

Dönem satışı ve gideri ayrıntılı raporu aşağıda verildiği gibidir. Başa baş noktası satış hacmi ne kadar olur? Doğru seçeneği aşağıdan seçerek cevap kağıdına işaretleyiniz.

(Birim : 1.000 TL)

Net Satışlar	800
Değişken Giderler	320
Sabit Giderler	360

- A) 600
- B) 680
- C) 800
- D) 900

F15.

İşletmeye ilişkin önceki dönem gelir tablosu verileri aşağıdaki gibidir. Bu iş yılında işletme kârı 20.000 TL kazanabilmek için gerekli satış hacmi (Başa baş noktası) ne kadar olur? Bu iş yılının sabit giderler önceki iş yılıyla değişmemekte ve değişken giderler oranı %60 olarak tahmin edilmektedir.

(Birim : 1.000 TL)

Net Satışlar	70,000
Değişken giderler	49,000
Sabit giderler	12,000
İşletme kârı	9,000

- A) 80,000TL
- B) 90,000TL
- C) 106,700TL
- D) 120,000TL

F16.

Finansal projeler değerlendirilirken aşağıdaki hususlardan hangisi dikkate alınır?

- A) Projenin riski
- B) Projenin getirisi
- C) Projenin hem riski hem getirisi
- D) Projenin firma imajına etkisi

F17.

A Őirleti 40.000 TL'lik makina ve teĥizat yatırımını gerĥekleŐtirip, 3 yıllık sũrede aşağıda verildiği gibi nakit akımı olacağını tahmin etmiŐtir; yatırımını dđerlendirerek kabul veya ret kararını belirleyiniz. . Her bir soru iĥin uygun seĥeneđi seĥiniz ve Őikkı cevap kağıdına işaretleyiniz. Yatırımda kullanılan sermayenin maliyeti (iskonto oranı / getiri oranı)i %10 olarak tahmin edilmiştir ve buna ilişkin Şimdiki değer faktũru aşağıda verildiği gibidir.

	Sermaye Yatırımı	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl
Nakit akımı	-40	10	15	20
Bileşik Şimdiki Değer Faktũru		0,91	0,83	0,75

(1) Nakit akımlarının bugũnkũ değerı

- A) 30
- B) 36,6
- C) 45

(2) Makina teĥizat yatırım kabul edilmeli mi ?

- A) Kabul edilmelidir.
- B) Reddedilmelidir.

F18.

X işletmesi sahip olduğu binayı 5 yıllığına kiraya vermiŐtir. Őnũmũzdeki beş yıl boyunca her yıl 15,000 TL olarak tahsil edilecektir. Bu gelirlerin bugũnkũ değerı, faiz oranı %8 olursa ne olur?

- A) 75.000
- B) 55.000
- C) 59.890
- D) 47.360

F19.

Teçhizat yatırım projesi değerlendirme yöntemlerinden birisi de net bugünkü değer (NPV : Net Present Value Method) yöntemidir. NPV ile ilgili aşağıdaki ifadelerden doğru eşleşmeyi seçerek cevap kağıdındaki boşluğa yazınız.

1. NPV, teçhizat yatırımlarıyla gelecekte kazanılabilecek nakit akımının tümünü bugünkü değerden düşülüp, net bugünkü değer toplamıdır.
2. NPV, nakit akımının (paranın) zaman değerini dikkate alır.
3. NPV, değer pozitif olduğu zaman, teçhizat yatırım projesi kabul edilir (uygulanır).
4. NPV, çok sayıda yatırım alternatifi olduğu zaman, değer en düşük net bugünkü değerinin yatırım projesi uygulanır.

- A) 1 ve 3
B) 2 ve 3
C) 2 ve 4
D) 1 ve 2

F20.

Yatırım projeleri değerlendirme yöntemlerine ilişkin aşağıdaki ifadelerden doğru eşleşme seçeneği hangisidir? .

1. İç getiri oranı, yatırım projesinden beklenen nakit akımlarının net bugünkü değerini sıfıra eşitleyen iskonto oranıdır. .
2. İç getiri oranı yatırım projesinden beklenen nakit akımını yatırım maliyetinden çıkararak nakit akım toplamını sıfıra eşitleyen iskonto oranıdır.
3. Geri ödeme dönemi yöntemi geri ödeme dönemi sonrasında gerçekleşecek nakit akımlarını dikkate almaz.
4. Bir projeden beklenen nakit akımları başlangıç döneminde negatif ,ken ilerleyen yıllarda pozitif olduğu durumunda, net bugünkü değer iskonto oranı büyüdükçe büyür.

- A) 1 ve 2
B) 1 ve 3
C) 2 ve 4
D) 2 ve 3

Attachment 5
Practical Test Manual for Pilot Project

İÇİNDEKİLER

1. Takvim
2. Teknik uygulama sınavı akışı
3. Uygulama esasları
4. Katılımcı değerlendirme kriterleri

Ek Belge - 1:	Firma özellikleri araştırma formu
Ek Belge - 2:	Firma incelemesi radar grafik yapımında kullanılacak değerlendirme hususları – İmalat sektörü
Ek Belge - 3:	Firma incelemesi radar grafik yapımında kullanılacak değerlendirme hususları – Ticaret Sektörü
Ek Belge - 4:	Firma incelemesi rapor içeriği
Ek Belge - 5:	Firmaya yönelik anket formu
Ek Belge - 6:	Katılımcıya yönelik anket formu

1. Takvim

Aşama	Gün ve Husus	Başlıca Faaliyet İçeriği
Uygulama öncesi araştırma	Uygulama öncesi 1. Ön inceleme Firma Özelliklerinin Kavranması	1- İncelenecek firmanın seçimi • İncelemeye aday firmanın işletmecisi ile görüşülerek incelenecek firma seçilir 2- Firma bilgilerinin toplanması ve özelliklerin anlaşılması (Firma incelemesi hazırlık araştırması) • Seçilen firmadan firmayla ilgili temel bilgiler alınır 3-Katılımcı gruplarının oluşturulması
	Birinci Hafta (Firma İncelemesi – Birinci Firma)	
Pazartesi	2. Oryantasyon ve firma hazırlık incelemesi (Derslik)	1-Oryantasyon • Grup lideri seçimi • İnceleme amacı ve takviminin açıklanması 2- İnceleme yöntemi açıklanması • İnceleme raporları bütünlük formu • Radar grafik, SWOT analizi faaliyetinin önemli noktaları 3- Birinci firma “firma özellikleri araştırma formu” açıklaması ve firmada ön inceleme • Mevcut belgelerin düzenlenmesi ve yönelim oluşturma, hipotez kurma • Radar grafik ve SWOT analizi için soru maddeleri belirleme
İnceleme	Salı 3. Birinci inceleme (İşyeri)	1- İşletme bütünüyle (beş alan) ilgili işletme yöneticilerine soru sorulması 2- Her bir alana ait bilgilerin toplanması 3- Her bir üyenin ön değerlendirme ve analizleri
	Çarşamba 4. Zayıf alanların belirlenmesi (Derslik)	1-Grup olarak radar grafik oluşturulması 2-Grup olarak SWOT analiz tablosu hazırlanması 3-Zayıf iki alanın belirlenmesi ve ayrıntılı inceleme planının oluşturulması • Zayıf iki alan için grup yeniden yapılandırması ve sorumlu kişilerin belirlenmesi 4-Zayıf alanlar ve diğer alanlarla ilgili görüş taslakları hazırlanması 5-İncelenecek firmaya yönelik ikinci inceleme ile ilgili uygulama öncesi istek maddelerinin bildirilmesi
	Perşembe 5. İkinci inceleme (zayıf noktaların detaylı incelenmesi) (İşyeri)	1- Detaylı inceleme esaslarıyla ilgili firma tarafıyla fikir birliği sağlanması 2-Zayıf iki alanın sorunları ve nedenlerini belirlemek için detaylı bilgilerin toplanması • Gerekli durumlarda, firma içi/dışı ilgililere de sorular yöneltilmesi 3-Zayıf alanların geçici değerlendirmesi ve önerilerin genel istikametinin belirlenmesi

Rapor hazırlama ve sunumlar	Cuma	6. Detaylı inceleme sonucunun toparlanması ve firma incelemesi raporunun hazırlanması (Derslik)	<p>1- Detaylı inceleme sonuçlarının analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Radar grafik ve SWOT analiz tablosunun tamamlanması <p>2- İyileştirme önerisine karar verme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sorunun temel sebebinin belirlenmesi, sorunu giderilmesi ve iyileştirme yapılması için somut önlemler önerilmesi <p>3- Firma inceleme raporu ve sorumlu alanlarla ilgili plan oluşturma</p> <p>4- Firma inceleme raporunu tamamlama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapor içeriğinin tutarlılık ve uygulanabilirliğinin kontrol edilmesi ve gerekliyse düzeltilmesi <p>5- Firma inceleme rapor toplantısı hazırlığı</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tüm katılımcıların sunum hazırlığı (özgün fikirler, iyileştirme önerileri hazırlığı) • İncelenecek firmanın rapor toplantısına davet edilmesi
	Cumartesi	7. Firma incelemesi rapor toplantısı (Derslik)	<p>1- Firma incelemesi rapor toplantısı</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tüm sunumlar (10dakika/kişi) • İncelenen firmalar sadece kendi firma raporu sunumuna katılırlar <p>2- Anket inceleme işbirliği talebi (İncelenen firma)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uygulamalı eğitim ve sunum ile ilgili genel düşünceler, müşteri memnuniyeti seviyesinin teyidi, sonraki uygulamalı eğitim için yararlı düşünceler vb.
	Uyg.Önces ar.	Cumartesi	8. Firma Ön İncelemesi (Derslik)
İkinci Hafta (Firma İncelemesi – İkinci Firma)			
İnceleme	Pazartesi	9. İkinci inceleme (İşyeri)	<p>1- İşletme (beş alan) bütünüyle ilgili işletme yöneticilerine soru sorulması</p> <p>2- Her bir alana ait bilgilerin toplanması</p> <p>3- Her bir üyenin ön değerlendirme ve analizleri</p>
	Salı	10. Zayıf alanların belirlenmesi (Derslik)	<p>1- Grup olarak radar grafik oluşturma</p> <p>2- Grup olarak SWOT analiz tablosu hazırlama</p> <p>3- Zayıf iki alanın belirlenmesi ve ayrıntılı inceleme planının oluşturma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zayıf iki alan için grup yeniden yapılandırması ve sorumlu kişilerin belirlenmesi <p>4- Zayıf alanlar ve diğer alanlarla ilgili görüş taslakları hazırlanması</p> <p>5- İncelenecek firmaya yönelik ikinci inceleme ile ilgili uygulama öncesi istek maddelerin bildirilmesi</p>
	Çarşamba	11. İkinci inceleme (zayıf alanların detaylı incelenmesi) (İşyeri)	<p>1- Detaylı inceleme esaslarıyla ilgili firma tarafıyla fikir birliği sağlanması</p> <p>2- Zayıf iki alanın sorunları ve nedenlerini belirlemek için detaylı bilgilerin toplanması</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerekli durumlarda, firma içi/dışı ilgililere de soru yöneltilmesi <p>3- Zayıf alanların geçici değerlendirmesi ve önerilerin genel istikametinin belirlenmesi</p>

Rapor hazırlama ve sunumlar	Perşembe	12. Detaylı inceleme sonucunun toparlanması ve firma inceleme raporunu hazırlama (Derslik)	1- Detaylı inceleme sonucunun analizi <ul style="list-style-type: none"> • Radar grafik ve SWOT analiz tablosunun tamamlanması 2- İyileştirme önerisine karar verme <ul style="list-style-type: none"> • Sorunun temel sebeplerinin belirlenmesi, sorunun giderilmesi ve iyileştirme yapılması için somut önlemler önerilmesi 3- Firma inceleme raporu ve sorumlu alanlarla ilgili plan oluşturulması 4- Firma inceleme raporunu tamamlama <ul style="list-style-type: none"> • Rapor içeriğinin tutarlılık ve uygulanabilirliğinin kontrol edilmesi ve gerekliyse düzeltilmesi 5- Firma inceleme rapor toplantısı hazırlığı <ul style="list-style-type: none"> • Tüm katılımcıların sunum hazırlığı (özgün fikirler, iyileştirme önerileri hazırlığı) • İncelenecek firmanın rapor toplantısına davet edilmesi
	Cuma	13. Firma İncelemesi rapor toplantısı (Derslik)	1-Firma incelemesi rapor toplantısı <ul style="list-style-type: none"> • Tüm sunumlar (10dakika/kişi) • İncelenen firmalar sadece kendi firma raporu sunumuna katılırlar 2-Anket inceleme işbirliği talebi(İncelenen firma) <ul style="list-style-type: none"> • Uygulamalı eğitim ve sunum ile ilgili genel düşünceler, müşteri memnuniyeti seviyesinin teyidi, sonraki uygulamalı eğitim için yararlı düşünceler vb.
Değerlendirme		14. Eğitimcilerin katılımcıları değerlendirme toplantısı	

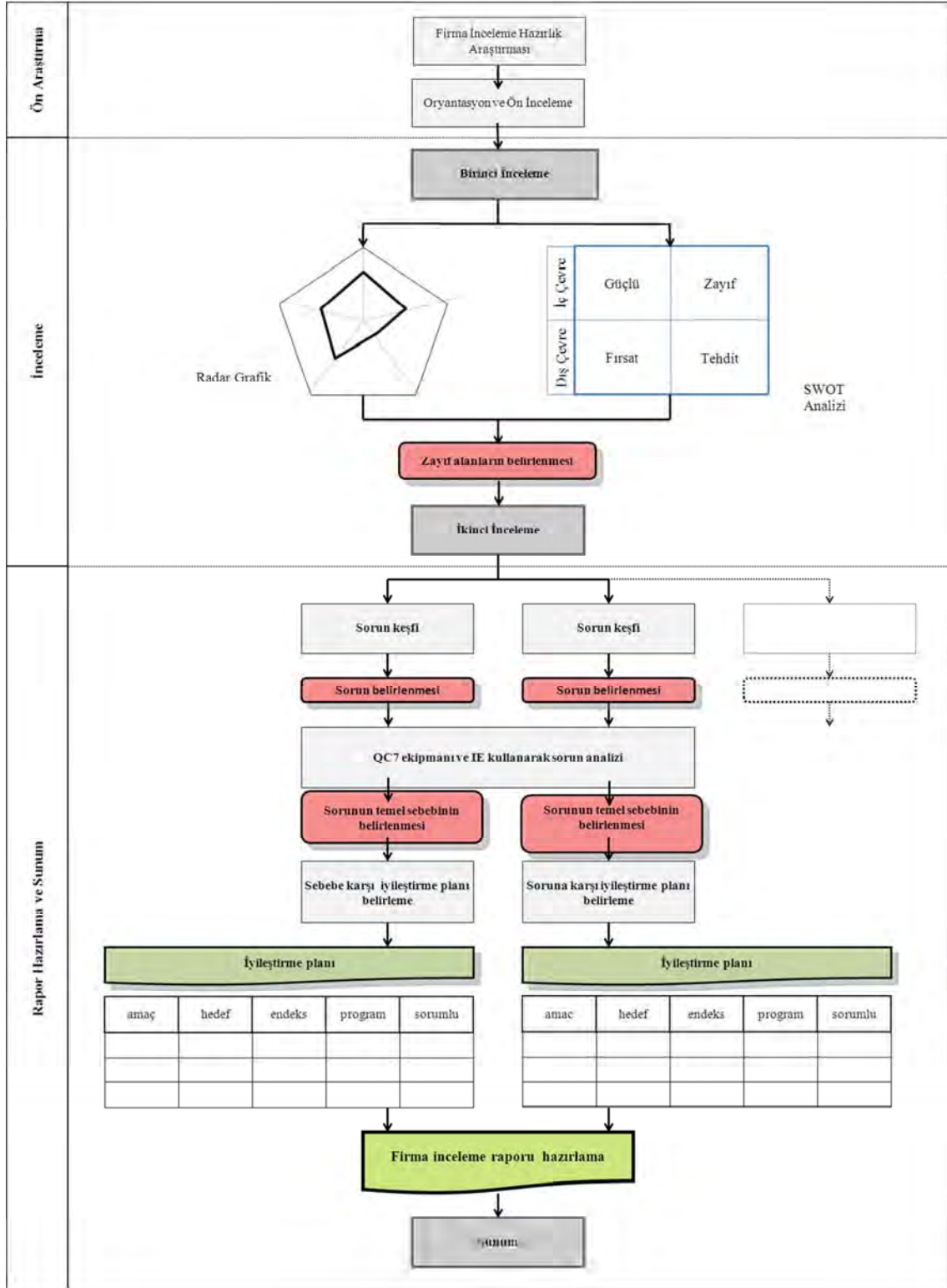
Not 1) “Birinci uygulama öncesi inceleme firma özelliklerinin kavranması”yla eğitimci uygulama öncesinde ilgilenir.

Not 2) Her basamakta ilke olarak 9:00 - 5:00 arası 1 gün sayılır ve 1 saati istirahat olacak şekilde uygulanır. Ancak rapor toplantısının önceki günü olan Cuma günü net 10.5 saat olacak şekilde hesaplanır.

Not 3) “3. Uygulama esasları”, firma incelemesinin birinci haftasını açıklıyor. Bu yüzden ikinci hafta aşağıdaki gibi bir değişiklik yapmak gerekir.

- 1) İkinci hafta, birinci hafta pazartesi yapılan “inceleme amacı ve takvim ile ilgili oryantasyon ve inceleme yöntemi açıklamaları” atlanabileceğinden, ikinci firmanın “firma özellikleri araştırma formu” değerlendirmesi birinci hafta Cumartesi günü öğleden sonra uygulanır. İkinci hafta Pazartesi günü ikinci firmanın birinci incelemesi gerçekleştirilir.
- 2) Bu yüzden ikinci hafta “3.Uygulama esasları”nda yazılı güne göre birer gün azalarak Cuma günü son gün olur.
- 3) İkinci hafta Cuma günü öğleden sonra, eğitimcilerin katılımcılara yönelik değerlendirme toplantısına ayrılır.

2. Teknik Uygulama Sınavı Akışı



3. Uygulama Esasları

1. Uygulama Öncesi Araştırma - Firma Özelliklerinin Kavranması (Eğitmen tarafından uygulanır)

1.1 İncelenecek Firmanın Seçimi

Eğitmen, aday firmayı ziyaret eder, işletmecilerle görüşerek inceleme uygulama eğitimin amacı ve program taslağını açıklar, katılımcı kabullerinde firma tarafından destek alınıp alınmayacağını aşağıdaki seçim kriterlerine göre tespit eder.

İncelenecek bir firmaya karşılık en fazla sekiz katılımcı kabul edilecektir.

- Seçme Kriterleri -

- 1 Aday firmanın uygulamalı eğitimin amacına uygun bir işletme türünden olması
- 2 Aday firmanın eğitim amacına uygun işletme ölçeği, satış miktarı ve çalışan sayısı gibi özelliklere sahip olması
 - Faaliyeti 3 yılı aşmış olan işletmeler tercih edilir. Çalışan sayısı olarak üretim alanında 20 ila 100 kişi, ticaret ve hizmet sektörlerinde 10 ila 20 kişi olması esastır.
 - Birinci hafta ve ikinci hafta firmalarının farklı sektörlerden seçilmesi tercih edilir; fakat, aynı sektörlerden seçildiği durumlarda işletme ölçeği vb. farklı firmalardan seçilir
- 3 İşletmecinin firma işletmesi ve reformlar konusunda istekli olması
- 4 İşletmecinin uygulamalı eğitimi anlayışla karşılaması, gerekli bilgi ve belgeleri sağlaması ve işyerine giriş ve araştırmaları kabul etmesi
 - 3 yıllık bilanço tabloları (nakit akım tabloları) ve üretim ve satış bilgilerinin sağlanması
 - Üretim sahası ve satış noktasına giriş ve araştırma
 - İşyeri ve yönetim alanı sorumluları ve diğer çalışanlara yönelik katılımcıların soru cevap yöntemiyle araştırma yapması
 - Firma ile ilgili kişilerin açıklamaları
 - İlgili diğer belgelerin sağlanması
- 5 Coğrafi uygunluk ve başka durumların eğitim amacına uyması, inceleme sahasında emniyetin sağlanmış olması

< Diğer talep ve teyit hususları >

- Uygulamalı eğitimde elde edilen bilgilerin başka amaçlarla kullanılmaması (gizlilik ilkesi)
- İşyerinde görüntü alınmasının kabul edilip edilmediğinin teyit edilmesi
- Ticari muhataplar ve çalışanlara yapılacak anket araştırma faaliyetlerinin kabul edilip edilmediğinin teyit edilmesi
- Uygulamalı eğitim takvimi (firma ziyaret günleri ve firma inceleme rapor toplantısı katılımı) ile ilgili firmanın durumu
- Ziyarete katılacak katılımcı sayısının firmaya bildirilmesi
- Çalışma mekanı ve firma tarafının sağlayabileceği diğer araç ve ekipmanların teyidi
- Uygulamalı eğitim sonuçlarıyla ilgili firma anket araştırmasına destek olunması
- Firma ziyareti sırasında muhasebe birimi sorumlusunun çalışmaya katılıp katılmayacağını teyidi

Not: Yukarıdaki içerikler, firma tarafı teyit hususları olup seçme kriterleri değildir; ancak, firma cevaplarının fazla olumsuz olması durumunda eğitim amacının başarısı tehlikeye düşeceğinden, firma seçiminde etkili birer referans maddesi olarak değerlendirilir.

1.2 Firma bilgilerinin toplanması ve özelliklerin kavranması (firma incelemesi hazırlık araştırması)
Eğitmenler, yukarıda yazılı "11 İncelenecek Firmanın Seçimi" için topladığı bilgileri temele alarak seçilen firmaya inceleme hazırlık araştırması uyguladılar.

Hazırlık araştırmasında toplanan ve düzenlenen temel firma bilgileri katılımcılar tarafından firma ön incelemesinde kullanılırlar. Hazırlık araştırmasındaki somut faaliyet içeriği aşağıdaki gibidir.

- 1) Eğitmenler incelenecek firmanın mali tablolarını ve diğer veri ve belgelerini topladılar.
- 2) Uygulamalı eğitimle ilgili genel iş maddelerini kontrol eder.

3) Toplanan veriler temel alınarak “firma özellikleri araştırma tablosu” oluşturulur.

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklamalar ve önemli noktalar aşağıdaki gibidir.

<p><u>Madde 1)’e ilişkin açıklamalar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Üç yıllık mali tablolarda (nakit akım tabloları dahil) aşağıdaki hususlara dikkat edilir. Mali tablolar, uygulamalı eğitim başlamadan önce olabildiği kadar erken bir zamanda sağlanır. Katılımcıların firma ziyaretinde dış muhasebeci veya muhasebe sorumlusunun hazır bulunup bulunmayacağı kontrol edilir. • “Firma özellikleri araştırma formu”nu tamamlamak için gerekli firma verilerinin görüşmeler ve belgelerden yararlanılarak geniş ölçüde toplanması <p>【Başlıca veri örnekleri】</p> <p>Başlangıç(kuruluş)tarihi ve benzeri firma geçmişi özeti, hissedar yapısı(yatırımcı yapısı) aylara göre satış artışı, üretim, satış ürünleri, hammadde ve ürün tedarikçileri, başlıca ürün alıcıları, çalışan sayısı (kadrolu ve sözleşmelilerin yapısı) başlıca ekipmanlar vb.</p> <p>【Bilgi toplarken dikkat edilmesi gerekenler】</p> <ul style="list-style-type: none"> • Görüşmede, firma inceleme taleplerini ve firmanın düşündüğü iyi yönler-kusurları aynı zamanda dinlemeyi unutmamak. • Alınan firma bilgilerini teyit edebilecek belgeler varsa, bunları firmaya fazla yük olmayacak şekilde toplamak. • Bunun haricinde, firma tanıtım ve ürün katalogu varsa toplamak. • Toplanan bilgilerin eğitim amacı haricinde kullanılmayacağını teyit etmek. • Firmadan toplanan verilere yönelik değerlendirme veya yorum talep edilse de, uygulama öncesi araştırma aşamasında kural olarak bu tür talepler cevaplandırılmazlar. <p><u>Madde 2)’ye ilişkin teyit hususları:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Firma tarafı iletişim sorumlusu ve iletişim yöntemi • Firmanın sonradan göndereceği belgeler olursa, belge ismi , gönderme günü ve gönderme yöntemi • Katılımcıların firma ziyaret takvimi ve bulunma saatleri • Firma tarafının sağlayacağı çalışma yeri ve ekipmanlar • Gerekli durumlarda muhasebecinin bulunması ve finans-muhasebe belgelerinin eklenmesinin talep edilebileceği <p><u>Madde 1)’e ilişkin dikkat edilecek hususlar:</u></p> <p>Somut kayıt maddeleri “Firma özellikleri araştırma formu”nda gösterildiği gibidir; ancak dikkat edilmesi gereken başlıca hususlar aşağıdaki gibidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Araştırma formu hazırlama aşamasında şüpheli bulunan ya da çelişkili kabul edilen konular hakkında, katılımcıların firma ziyareti esnasında soru sorması sağlanır. • Tahmin edilen üstünlük ve sorun noktaları ile ilgili olarak, işletmecinin firma inceleme isteği ve firmanın iyi ve kötü yönlerini ayrıca diğer konuların görüşme sonuçları temel alınarak önemli noktalar kaydedilir. • Görüşler kısmında, katılımcılar inceleme yönelimini değerlendirmeleri esnasında referans olabilecek bilgileri ve fikirleri kaydederler. • Ancak, katılımcılardan firma ziyaretinde özgün bakış açılarından hareket ederek sorunları keşfetmeleri ve ikna edici iyileştirme önerileri bulmaları istenir, eğitmenin görüşlerine kesinlikle bağlı kalmayacak şekilde uyarılırlar.

1.3 Katılımcı grubunun oluşturulması

İncelenecek firma sayısına uygun şekilde katılımcı grubu oluşturulur.

Grup ayırımında başlıca dikkat edilecek hususlar aşağıdaki gibidir.

- İnceleme uygulamalı eğitimde, uzmanlık alanları ve kariyerleri farklı katılımcılar, fikir alışverişi karşılıklı gelişmenin hızlandırılması beklentisine oldukça önem verilir.
- Grup oluşumu, yazılı sınav sonrası, en geç masa başı eğitimi bitimine kadar gerçekleştirilir ve

böylece grup içerisinde katılımcılar arasında karşılıklı yakınlık ve birliğin oluşmasına zaman tanınmış olur.

- Katılımcıların akademik geçmişi, iş geçmişi, uzmanlık alanları, sınav sonuçları, yaşları, cinsiyetleri, bağlı oldukları organizasyon gibi uygun dengeler iki grubun arasında grup oluşumunu sağlar.
- Masa başı eğitimdeki öğrenme tutumlarının değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak, grup oluşum üyelerinin bazılarının değişebilecek olmasını, katılımcılara önceden iletilmesi

2. Pazartesi Oryantasyon ve Firma Ön İnceleme (Derslik)

2.1 Oryantasyon (1 saat)

Eğitmen, uygulamalı inceleme eğitiminin ilk gününde, katılımcıların ortak seçimiyle grup liderlerinin belirlenmesi ve firma uygulamalı eğitimi için oryantasyon uygular.

- 1) Katılımcıları önceden belirlenen iki gruba ayırıp, grup içerisinde tekrar katılımcıların birbirlerine kendilerini tanıtmalarını sağlar.
- 2) Her grupta, bütün üyelerin seçimine bağlı olarak, grup lideri (aşağıda, lider) ve grup lider yardımcısı (aşağıda, lider yardımcısı) belirlenir.
- 3) Grup üyelerinin (aşağıda "üyeler" denir) ortak seçiminde, firma incelemesinin temel beş alanın (işletme, insan kaynakları, üretim (veya mağaza ve ürün tedariki) satış-pazarlama, finans/muhasebe) sorumluları(baş sorumlulu ve yardımcı sorumlulu)belirlenir
- 4) Eğitim sözleşmesinde yazılı gizlilik ilkesine riayeti teyit ederek tüm katılımcılara imzalatılır.
- 5) Uygulamalı eğitimin amacı, takvimi ve toplanma yeri açıklanır.

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklama ve önemli noktalar aşağıdaki gibidir

Madde 2)'ye ilişkin liderin görevleri (5 örnek):

- ①Eğitmen ve üyeler arası iletişim koordinasyonu(Eğitmenin bildirdiklerinin üyelere aktarımı)
 - ②Grup ve üyeler arasında fikir koordinasyonu
 - ③İncelenecek firmayla iletişim koordinasyonu
 - ④Üyelerin inceleme faaliyetleri ve sorumlu alanlarla ilgili kararları oluşturma,firma inceleme rapor hazırlığının ilerlemesini yönetmek
 - ⑤Firma inceleme raporunun, mantık tutarlılığı, kolay anlaşılabilirliği ve şema ve tabloların seçilmesine ilişkin tartışmaları yönetme
- Not1)④'teki ilerleme yönetimi, her alan incelemesi ve her üyenin kendi fikrini oluşturması, zayıf alanlara karşı iyileştirme önerisi kararı ve firma inceleme raporunun sorumlu olunan kısmın yapım hazırlık durumunun bütün olarak anlaşılması ve gecikme önlemleri ve yönetimidir
- Not2)⑤ ile ilgili olarak, firmaya iletilecek firma inceleme rapor ve onun bir parçası olan plan içeriği ile ilgili, liderin her alanın sorumlusu ile koordinasyonun eğitmenin rehberliğini temel alarak tüm üyelere son kararı vermelerini sağlamak

Madde 3)'teki önemli noktalar:

- Katılımcıların yetenek değerlendirmesi denen uygulamalı eğitim amacına ek olarak, incelenecek firmanın memnun kalacağı inceleme rapor içeriğinin de önemli olduğu anlamını katılımcılarda tutarlılığı sağlayacak, üyeler arasında ortak seçim yaptırmak
- Grup içerisinde uygun alanlara en başarılı katılımcıları, prensip olarak, her alanda temel sorumlularına,başarılı olmasa da istekli katılımcıları sorumlu yardımcılığına ortak seçim yaparak dengeyi sağlamak
- Bir kişinin çok sayıda alanda sorumlu olmasını engellemek
- Aynı alanda sorumlu olma isteği çıktığı durumda, genel lidere koordine ettirmek
- Lider ve lider yardımcısı, temel sorumlu alanlara sahip olmadığı durumlarda tahmin edilir, az da olsa temel uygulamalı inceleme eğitiminde, grup olarak önemli diye düşünülen alanların sorumlu yardımcılığına kesinlikle görev aldirmek
- Üyelerin ortak seçimiyle sorumlunun kolayca seçilemediği zaman eğitmen devreye girer
- Sorumlu alanla ilgili inceleme planı, zayıf alanların incelenmesi sonrasında oluşturulan firma inceleme raporunun bir kısmı olan alanın sorumlusu, her iki temel sorumlu esasını katılımcılara tamamlar

Madde 5) ile ilgili önemli noktalar (tutum, kıyafet, taşınabilir malzemeler):

- Genel önemli madde aşağıdaki gibidir ama eğitmen incelenecek firmanın iş şartları ve işyeri durumlarıyla ilgili grup katılımcılarına uygun yönlendirme yapar
 - 1- Katılımcının tutumu
 - Gizlilik ilkesinin korunması (firma ziyaretinde sağlanan belgeler eğitim amacı haricinde kullanılmayacaktır)

- İşyerindeki selamlaşma vb. davranış durumları
- Uygulamalı eğitim için firma işyerinde işlerin aksaması ve durdurulmasının göz önünde bulundurulması (aksatma sıklığı ve saatleri)
- 2- Katılımcıların kıyafetleri (imalat firması çalışmasında)
 - Kaymayan emniyetli ayakkabı
 - Makinelerin arasına sıkışmayacak şekilde kıyafet
 - Kravatsız
- 3- Katılımcıların taşınabilir malzemeleri
 - Bilgisayar (her grupta en az iki adet), hesap makinesi (Araştırmalarda elde edilen bilgilerin veya yorumların işyerinde kaydı ve hesaplanması ve diğer belgelerin yazımı için)
 - Not tutma malzemeleri, yazı levhası (işyerinde ayakta iken yazma durumunda)
 - Şerit ölçü, kronometre (IE'ye göre ölçüm için)
 - Dijital kamera, ses kaydedici (çekim ya da kayıt durumunda firma tarafından mutlaka önceden izin alınır)

2.2 İnceleme yöntemi açıklaması (2 saat)

Eğitmen aşağıdakileri katılımcılara açıklar, uygulamalı inceleme eğitiminde etkili ve başarılı uygulamayı tarif eder.

- 1) İnceleme raporunun tüm formunun sunumu ve kullanım şekli açıklaması
- 2) Firma incelemesinde birleşik olarak kullanılan iki aracın açıklaması
- 3) Beş alana dair soru maddeleri, soru yöntemi, değerlendirme yöntemi gibi konuları kontrol etme

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklama aşağıdaki gibidir

Madde 2) için iki araç:

- Zayıf alanların bulunması aracı olarak radar grafik (beş alana ait elli maddelik sorulardan oluşur; aşağıda basitçe 'radar grafik' denir) açıklaması ve kullanım yöntemi
- SWOT analizi ve analizle ilgili önemli noktalar (güçlü-zayıf yargısının ön koşulları)

2.3 "Firma özellikleri araştırma formu" açıklaması ve firma hazırlık incelemesi (4 saat)

Eğitmen, uygulama öncesi edindiği bilgileri gruba dağıtarak, üyelerin yapacağı firma ön inceleme (mevcut belgeleri temel alan inceleme) ve inceleme amacının belirlenmesini yönlendirir

- 1) İki firmanın firma bilgilerini, iki katılımcı grubunda birer firma olacak şekilde dağıtır, sorumlu grubun eğitmeni (aşağıda, aksi belirtilmediği sürece, 'eğitmen' ifadesi sorumlu grubun eğitmenine işaret eder) kısaca firmanın özelliklerini açıklar
- 2) Yukarıdaki açıklamayı yaptıktan sonra, grupta eğitmenden edinilen bilgileri merkez alarak incelenecek firmanın özellikleri ve sorun noktalarını grup tartışması ve analiz yaptırır
- 3) Tüm üyeleri "firma incelemesi radar grafik hazırlama değerlendirme maddeleri" üzerine düşündürür
- 4) Tüm üyelere SWOT analizi hazırlığı yaptırır
- 5) Tüm üyelere diğer konularda rehberlik eder

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklama ve önemli noktalar aşağıdaki gibidir

Madde 1) firma bilgi ve belge örneği

- "Firma özellikleri araştırma formu" nda kayıtlı firma özellikleri
- Broşür ve mali tablolar, uygulama öncesi edinilen belgeler

Madde 2) başlıca faaliyet örnekleri:

- Eğitmenden sağlanan belgeler ve bilgilerin düzenlenmesi (Karşılaştırmalı gelir gider tablosu oluşturma)
- Bilgi ve belgeleri merkez alan konu ve sorunları grup tartışması
- İncelemedeki konuların (hipotez) belirlenmesi

Madde 3) hazırlık örneği:

- İnceleme konusu (hipotez) oluşumunu temel alan alanlar (beş alan) farklı soru maddelerinin kontrolü ve genel soru yöntemi kontrolü
- Oluşturulan soru maddeleri ve radar grafiğın doğruluk (atlama ve tekrar) kontrolü
- Somut soru yöntemi ve soru zaman işlevi

Madde 4) analiz hazırlık örneği:

- İnceleme konuları (varsayım) oluşumunu temel alan SWOT analizi için kabaca soru maddeleri kontrolü
- Radar grafik soru maddeleri ve SWOT analizi için soruların tutarlılık ve ilgililik(atlama ve tekrar)kontrolü

Madde 5) ve diğer yönlendirmeler:

- Sadece kendi sorumlu olduğu alanın soru maddeleri değil, diğer alanların soru maddelerine de baştan sona kadar göz atmak (sorunun atlanması ve tekrarlanması, çelişen sorulardan kaçınmak amacıyla)
- Sorular temel olarak her alanın temel sorumluları tarafından uygulanır, soru soran kişi sırası da uygulama öncesi belirlenir
- İnceleme takvimi ve firmanın temin etmesi istenen bilgilerin önceden teyit edilmesi

3. Salı Birinci İnceleme (İşyeri)

3.1 Birinci İncelemenin Amacı

Temel amaç, beş alanda firma incelemesi radar grafiği hazırlanması ve SWOT analizinde gerekli bilgilerin toplanması için sorular sormak ve işyeri araştırması gerçekleştirmektir. Somut olarak,

- ① Pazartesi dağıtılan “firma incelemesi radar grafik oluşum değerlendirme maddeleri” ve üyelerin grup tartışmasında teyit ettiği soru maddelerini temel alarak bilgilerin toplanması faaliyetini katılımcılara yaptırmak ve,
- ② Bunun sonuçlarını iki zayıf alanın belirlenmesinde kullanmaktır

3.2 İşletme yönetimine soru sorma araştırması (3 saat)

İşletme ziyaretinde ana akış aşağıdaki gibidir. Eğitmen, lider merkezde olmak üzere üyeleri görevlendirir ve uygun gerekli yönlendirmeleri yapar

- 1) Eğitmen, firmaya katılımcıları kabul ettiği için teşekkür eder.
- 2) Liderin, firma üyeleriyle tanışmasını ve uygulamalı inceleme eğitiminin takvim ve uygulama yöntemini açıklamasını sağlar.
- 3) Lidere, ek bilgiler ve üyelerin firma içerisindeki davranışları ile ilgili somut istek ve taleplerini firma tarafına iletir ve teyit eder.
- 4) Tüm alan sorumlularına, pazartesi karar verilen yöntem ve hazırlanan soru maddelerini temel alarak firma tarafına sorular sordurur.
- 5) Alan sorumluları soru sordukları sırada da araştırmanın düzgün bir şekilde gitmesi için lidere dikkat ettirir.
- 6) Alanlar bazında sorular sona erdiğinde, lidere işletme incelemesi ihtiyaçları ile ilgili firma tarafı ile sorular ve uygulama öncesi teyidi yaptırır
- 7) Firma tarafının işletme incelemesi ihtiyaçları ile ilgili lidere, uygulamalı inceleme eğitiminde desteğin nereye kadar olabildiğini firma tarafına açıklar, eğitmen uygun eklemeleri yapar

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklama ve önemli noktalar aşağıdaki gibidir.

Madde 3)önemli noktası:

- Özellikle firma içindeki işyeri ziyaretleri ve işyeri sorumlulara ve çalışanlara sorular, görüntü, ölçüm ve kayıt uygunluğu hakkında uygulama öncesi açık anlaşmaya varma

Madde 4)soru zamanı standartları:

- Her alan için 30 dakika (standart) × 5 alan + 30 dakika (ilave sorular) = 3 saat

Madde 5) önem örneği:

- Konu çeşitli yerlere gidip,tutarlılığın zayıflaması tek taraflı soruların tekrarlanmamasını sağlamak
- Bu yüzden, soru esnasında 4H1W kullanarak somut yararlı bilgilerin toplanmasına dikkat ettirme
- Diğer alan sorumlularının sorduklarını, gelişime açık ve tekrar soru sorma değeri yüksek maddeler olmadığı sürece aynı içerikte sorular sordurmama

Madde 6) yönlendirme noktaları:

- İnceleme uygulamalı eğitiminde, katılımcılara küçük ve orta işletmeler danışmanı olarak incelenecek hedef firmanın beklentilerine bağlı sonuçlar(analiz sonuçları, öneriler)çıkartıp müşteri memnuniyeti edimi beklenir
- Bunun için, işletmeci inceleme ve tavsiye olarak ne istediği ve beklediği gibi şeylerin ihtiyaçlarını “firma özellikleri araştırma formu” içeriğine ekleme yapmadan rahatça soru sorma gereği var

Yukarıdaki 7) önemli noktaları:

- Firma tarafı inceleme ihtiyaçlarının doğruluğunu tarafsızlık ve zamansal bakış açısından karar verme, gereğe bağlı olarak firma tarafı doğrultusunda öneriler vererek katılımcı grubu ve firma tarafının düşünceleriyle birleştirip plan yaptırmak
- Aynı zamanda, uygulamalı inceleme eğitiminde ihtiyaçlara bağlı olarak limit olduğunu firma tarafının anlamasını sağlamak

3.3 Alan dışı bilgileri toplama(2.5 saat)

Eğitmen, toplama faaliyetinin akıcı bir şekilde ilerlemesine rehberlik eder, liderle olan iletişimi yakından takip eder, bilgilerin toplanmasını sağlar

- 1) Üyeleri, sorumlu alanlara ayırıp, her firma organizasyonu ve işyerini ziyaret ederek sorumlulardan bilgi almalarını, belge toplamalarını, işyeri gözlemi ve değerlendirmesi yapmalarını sağlar

Yukarıdakilerle ilgili önemli noktalar aşağıdaki gibidir

- Liderlere, her alan işyeri ziyaretleri ve sorularla ilgili olarak uygulama öncesinde işletme yönetiminin anlayış göstermesini sağlar, tüm üyelere işyeri hizmetlerine engel olmayacak şekilde özen göstermelerine dikkat çeker
- Üyelere, zayıf alanları ve endişe verici hususları tespit ettiklerinde sorumlu alanları olmasa da mümkün olduğu kadar somut bilgi ve verileri toplamasını sağlar

3.4 Hazırlık değerlendirmesi, analizi ve derecelendirmesi (1.5 saat)

Eğitmen aşağıdakileri merkez alarak üyeleri yönlendirir

- 1) Çeşitli sorumlu alanların dışında, beş alandaki 50 sorunun hepsiyle ilgili, herkesin düşünceleriyle beş aşamalı değerlendirmeyi (hazırlık değerlendirmesi) tüm üyelere uygulatır
- 2) Değerlendirme “firma incelemesi radar grafik oluşum değerlendirme maddeleri” üzerine uygulanıp, uygun değerlendirme olması üzerine özellikle dikkat çeken maddeler olursa “Diğerleri, değerlendirmeyle yönlendirilen maddeler:” satırına not alacak şekilde katılımcıları yönlendirir, Çarşamba grup analiz toplantısına hazırlık yaptırır.
- 3) Tüm üyelerin değerlendirme yapması üzerine, ayrıca soru sorulacak maddeler ve teyit edilmesi gereken hususların olup olmadığını grup üyelerine analiz ettirir
- 4) Radar grafik hazırlaması ve SWOT analizi üzerine, tüm üyelerin değerlendirme ve analiz fikirlerinin ön bilgi olarak şartları ve çevreyi açık şekilde yapmalarına yönlendirir

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklama ve önemli noktalar aşağıdaki gibidir

Madde 1)önemli noktaları:

- Atlama ve tekrar olup olmadığını kontrol ederek hızlı ilk değerlendirme amaç olup, üyelere ilk değerlendirme öncesi toparlama işlemi sırasında olsa da bilgi değişimini sık sık uygulama, gerekli ek bilgileri toplama niyetlendirme

Madde 3) önemli noktaları:

- Kendi sormasa da, diğer grup üyesi sorup geçici olarak kabul ettiği cevap olursa, zaman tasarrufu ve işletme tarafına fazla yükten kaçınılacak durumu olacağından, soruyu iptal etmesine yönlendirmek
- Aynı şekilde, herkesin SWOT analizi(hazırlık analizi)uygulamasıyla beraber soracağı maddeleri ve teyit edeceği hususlar olup olmadığını grupla tekrar analiz yaptırma

Madde 4) ek açıklamalar:

- Değerlendirme fikirleri, örneğin incelenecek firmanın olması gereken şeklini nasıl şekilde tasvir yapacağımızdır, ön koşullar, gelecekte ortaya çıkabilecek çevresel değişiklikleri ne seviyede birleştireceğimiz konusudur

3.5 Diğerleri

Eğitmen, aşağıdaki noktalara da dikkat çekerek yönlendirme yapar

- 1) Lidere, firmadan ayrılmadan önce, işbirliği yaptıkları için firmaya teşekkür etmesi, eğer inceleme işleminde ilgilerini çeken bir şey olduysa basit bir şekilde yorum yapmasını sağlar
- 2) Lidere, bir sonraki ziyaretin programını açıklatıp, firmaya bir sonrası için hazırlık yapmasını istenen bilgileri talep ettirir

- 3) Eğer, ikinci ziyaret sırasında (Perşembe) firma iş bağlantıları ziyareti ve çalışanlara anketleri uygulaması yapılacaktır, lidere gereklilikleri ve uygulama yöntemini firma tarafına açıklattırıp, kesinlikle anlamalarını sağlatarak, gerekli düzenlemeleri talep ettirir

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklama ve önemli noktalar aşağıdaki gibidir

Madde 1)önemli noktaları:

- Tüm üyelerin fikirleri toparlanamasa da, işletme içeriği değerlendirmeleri ile ilgili sonuçsal ifadeler yaptırmama

Madde 2)ve 3)önemli noktaları:

- Bir sonraki inceleme içeriği ile ilgili, tüm üyelerin analizleri ve fikirleri henüz ortaya konmadığından, kesin isteğin Çarşamba günü zayıf alanların belirlendikten sonra yapılacağını lidere eklettirmek gerekir

4. Çarşamba Zayıf Alanların Belirlenmesi(Derslik)

4.1 Birinci inceleme sonuçlarının analiz radar grafiğinin tamamlanması (2.5 saat)

Eğitmen, üyelerin Salı günü topladığı bilgileri ve buna bağlı olarak herkesin hazırladığı radar grafiklerini toparlayan lideri ortaya alarak tüm üyeleri tartıştırıp, grup olarak bir radar grafik tamamlar. Temel yönergeler aşağıdaki gibidir

- 1) Lidere (ya da grup olarak radar grafik hazırlanmasının sorumluluğunu üstlenen üyeye), üyelerin her bir hazırladığı radar grafiği toplayarak değerlendirme noktalarını bir araya getirir
- 2) Lidere, her maddede tüm değerlendirmelerin özet olabileceği matrix hazırlatarak tüm üyelere dağıtır
- 3) Lideri merkez alarak tartışma düzenletir, elli maddeyi tamamen gözden geçirerek, değerlendirmede en az ve en çok ölçüde büyük farklılıkları ve benzersiz ayrımları olan maddelerle ilgili tüm üyelerin konuşmalarını toparlayıp, grup olarak değerlendirmenin çıkarımını belirler
- 4) Lidere tartışma işleyişinde tekrar kontrol edilmesi gereken maddeleri, olguları ve sorun noktalarını hazırlattırır
- 5) Temel olarak duran değerlendirme üzerine fikirler ve şartların farklılıkları da lidere düzenletilir
- 6) Lidere, herkesin kendi çalışması sonrası not ortalaması alınarak beşgen radar grafiğini tamamlar
- 7) Gruba, özgün maddeler (firmanın güçlü ve zayıf yanları), değerlendirmenin ayrıldığı maddeler, firmayla ilgili önemli maddelerle ilgili, bundan sonra alınması gereken önlemler, bunun aciliyeti ve kolaylığını tartıştır.

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklama ve önemli noktalar aşağıdaki gibidir

Madde 3) ek açıklama:

- Grubun analiz sonucu, kendi notlarını düzeltmek isteyen üye düzeltebilir

Yukarıdaki 7) ek açıklama:

- Üyelerin genellikle radar grafiğin ortalama noktasına konsantre olduklarını gözden kaçırmamak gerekir.

4.2 SWOT analizi (2 saat)

Eğitmenin yönlendirmesi, radar grafik hazırlama ile benzer olup genel olarak aşağıdaki gibidir

- 1) Lidere (ya da grup olarak SWOT analiz sorumluluğun üstlenen üye), üyelerin her birinin hazırladığı SWOT analiz tablosunu toplayarak tablo oluşturur
- 2) Lideri merkez alarak SWOT analiz tablosunda ortaya çıkan çeşitli maddelerle ilgili tüm üyelere analiz yaptırır
- 3) Üyelerden farklı fikir çıkan maddelerle ilgili, neden öyle düşündüğü, neden bu kısımda sınıfladığını belirten üyenin açıklamasını toparlayıp, tüm üyelerle bunun uygunluğunu tartışılır
- 4) Lidere, tartışma sürecinde tekrar kontrol edilmesi gereken unsurları ve sorunları düzenletir
- 5) Dayanılan sınıflandırma bakış açısı ve şartları hakkındaki farklar vb. de düzenlenerek, uygunlukları hakkında grup içinde konsensus sağlanır.
- 6) SWOT analizi üzerine özgün maddeler, sınıflandırma ve değerlendirmeye göre ayrılan maddeler, firmanın dikkat etmesi istenen önemli maddeler hakkında, bundan sonra alınması gereken önlemler ve bunun aciliyeti ve uygulama kolaylığı ile ilgili tüm üyelerin tartışmasını sağlar

4.3 Zayıf iki alanın belirlenmesi ve ayrıntılı inceleme planını kararlaştırma(1.5 saat)

Eğitmen, lideri merkez alarak aşağıdaki noktalarda detaylı inceleme planı ve hazırlığı yaptırır

- 1) Radar grafik değerlendirmesi ve SWOT analizi sonucundan, zayıf iki alanı (Firma işletmesi üzerinde, gelişmesi gereken öncelik derecesi yüksek ciddi sorunlara sahip alanlar) tüm üyelere (hipotez) belirlenir

- 2) Belirlenen iki zayıf alanı merkez alan detaylı inceleme için lider, üyeleri yeniden iki grup olarak düzenler, iki grubun her bir sorumlularını(aşağıdaki,sorumlular)grup içerisinde tekrar seçtirir
- 3) Düzenleme sonrası iki grupta, sorumluları merkez olarak her bir zayıf alanların özelliklerine uygun olarak ayrıntılı incelemenin (Perşembe ikinci firma ziyareti esnasında)önemli noktaları, inceleme analiz planını hazırlar
- 4) Lidere, iki grubun inceleme planını toparlatıp, geçerliliğini iki grubun tüm üyeleriyle tartıştıktan sonra, ikinci firma ziyareti sırasında firma tarafına talep edilen hususlar olarak düzenletir
- 5) Lidere, detaylı incelemenin sistemli yapılabilmesi için iki grup arasında fikirlerin düzenlemesi yaptırılır
- 6) Lidere, Madde 5)’e kadar olan ana fikri “birinci firma ziyaretindeki incelemenin geçici sonucu ve ayrıntılı inceleme analizi”olarak kısa cümlelerle toparlayarak, Perşembe günü firma ziyareti sırasında firma tarafına açıklayıp, İkinci inceleme(detaylı inceleme) uygulama anlaşması ve işbirliğinin hızlıca edinebilmek için hazırlık yaptırır

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklama ve önemli noktalar aşağıdaki gibidir

Madde 1) önemli noktaları:

- Zayıf alanların belirlenmesi ile ilgili, tüm üyelerle ciddi sorunlara neden olan temel sebepler hakkında varsayım kurarak, diğer alanlarla olan ilgisi ve sorunun yayılmasıyla ilgili de analiz yaptırır
- Elde bulunan bilgilerin içinde zayıf alanların(varsayım)belirlenmesi, varsayımın doğrulamasına yönelik ikinci firma ziyaretinde inceleme ve sorulması gereken maddelere karar verilir, bunun öncelik sırasının da ön kararı verdirilir
- Basitçe mantıklı fikirlerden zayıf alanları koruyarak, firma yetkilisinin ilgisi yüksek alanlardaki sorun mu, kolay gelişme planının analizine girme sorunu mu, her ikisi de perspektifsel anlamda önemli olarak, zayıf noktalar belirlenir

Madde 2)önemli noktaları:

- Grubun tekrar düzenlenmesinde eğitmen, üyelerin hangi zayıf alan grubuna ait olacağını, herkesin isteğine saygı gösterir, iki grup arasında insan kaynağı dengesi olacak şekilde yönlendirme yapar

Madde 3) önemli noktaları:

- Tekrar düzenleme sonrası iki grupta, ikinci. Firma ziyaretinde zayıf alanların önemli inceleme maddeleri hakkında ek işyeri bilgileri ve verilerin başarılı ve kesin elde edebilecek şekilde inceleme teknikleri ve programı düzenlemek
- Tekrar düzenleme sonrası iki grupta, firma iş bağlantı ziyaretleri ve müşteri memnuniyeti seviyesi incelemesi, çalışan anketleri, firma içi ve dışı çevrenin uygulama incelemesinin fiziksel ve teknik açıdan mümkün olup olmadığını baştan sona analiz yaptırmak
- İş bağlantı ziyaretleri ve müşteri memnuniyeti seviyesi incelemeleri planı yapma durumunda, 1. Firma ziyareti sırasında sadece taslak ile de(ya da bunun ihtimali)firma tarafı ile toplantı yapmak kaçınılmazdır ve firmaya saygıdır

Ek açıklama:Madde 3) önemli noktalarındaki iç ve dış çevrenin detaylı inceleme hazırlığı hakkında

- ①Firma, pazarla başlayıp devamlı dış alanlarla ilişkiye sahip faaliyetler yapmakta, işletmeyi çevreleyen iç çevre, dış çevrenin her iki tarafından uygulama inceleme yapılması son derece önemlidir. Ancak ilgili kişilerle olan ön uygulama toplantısı ve anlaşmanın gerekli olması gibi uygulamalı eğitimdeki işlemlerde büyük sınırlama var
- ② Detaylı incelemedeki iç çevre ve dış çevreyle ilgili inceleme maddeleri örnekleri aşağıdadır
【iç çevre detaylı inceleme yöntemi örneği】
İşletmeciye sorular sorma, işletme stratejisi, plan kararı proses incelemesi, patron ve çalışanlara farkındalık analizi, fabrika işyeri gözlemi, yönetim durum incelemesi(proses yönetimi, operasyon yönetimi, ürün yönetimi, belge tedarik yönetimi, satış yönetimi, iş yönetimi, mali hesap yönetimi), önlem uygulama durum incelemesi(değer belirlemesi ve gider azaltma yöntemleri, dağıtım, sürekli gelişim, yeni ürün geliştirme)
【Dış çevre detaylı inceleme yöntem örneği】

İşletmeciye sorular sorma (işletme çevresini tanıma, işletme güncel durumunu tanıma, bundan sonraki hedefleri), faaliyet bölgesi, konumu, rekabet ettiği diğer firmalar, bağlantıları (Alış-satış) ve iş örgütlerine sorular sorma, bağlantı ve müşteri memnuniyeti seviyesi incelemeleri

- ③ Eğer katılımcı grubunun iç ve dış çevre incelemesini talep etmeleri durumunda, ayrıca gerekli anket inceleme formu ve soru göstergeleri hazırlamaları halinde özellikle aşağıdaki önemli noktaları analiz ettirme
- İnceleme uygulamalı eğitim üzerinde, bu uygulamada edinilecek büyük sonuçlar ve ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin olasılığı
 - Ana bağlantı ziyareti ve çalışanlarla görüşme uygulaması hakkında, firma tarafının anlayışının alınıp alınmadığı
 - Ana bağlantı ziyareti, çalışanlarla görüşme, gelen müşterilerle anketlerin uygulanmasında, ziyaret yeri ve zamanı, inceleme yöntemi ve soru içerikleri gibi konularla ilgili uygulama olasılıklı planın kolayca tasarlanıp tasarlanamayacağı
 - Ziyarete gidilecekler ve çalışanlara, incelenecek firma aracılığıyla gerekli hususların işlem öncesi ulaşıp ulaşılamayacağı

4.4 Zayıf alanlar ve diğer alanlarla ilgili fikir ve iyileştirme önerisi oluşturma hazırlığı (1 saat)

- 1) Tekrar düzenleme sonrası ikinci grupta, zayıf alanların sorun noktaları dışında üstün noktalarını da düzenleyerek alan dışı fikirlerin kayıt planı ve gelişim önerilerine yönelik varsayım oluşturmak

4.5 İncelenecek firmaya ikinci inceleme ile ilgili uygulama öncesi talep maddelerinin iletimi

- 1) İkinci inceleme (detaylı inceleme) ile ilgili, uygulama öncesi firma tarafına hazırlık yapması istenen hazırlık ve belgeler olursa, liderden firmaya talep ettirilir

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklama aşağıdaki gibidir

Madde 1) ek açıklaması:

- Somut olarak, yukarıdaki 33'te talep edilenlerin teyidini merkez almak
- Ayrıca, detaylı inceleme planının taslağında belirlenen hazırlık hususları olursa eklenir ama Perşembe aynı gün yetişmesi o günde talep etme, firmayı fazla yüke sokmamak hususlarına dikkat edilir.

5. Perşembe İkinci İnceleme / Zayıf Alanların Detaylı İncelenmesi (İşyeri)

5.1 Detaylı inceleme planı ile ilgili firma tarafıyla anlaşma (0.5 saat)

Detaylı inceleme planı ile ilgili firma tarafından açık bir şekilde anlaşılacakla birlikte, akıcı şekilde uygulamalı inceleme eğitimine girmek önemli olup, eğitmen aşağıdakileri bahsederek gerekli yönlendirmeleri yapar

- 1) Lidere, “karma incelemenin geçici sonuçları ve detaylı inceleme planı” temel alarak, Birinci İnceleme esas alan geçici sonuçları (ya da yorumlar) firma tarafına kısaca açıklar
 - 2) Lidere, detaylı inceleme alanları olarak zayıf alanların ve önemli tema alanlarını seçme sebeplerini açıklar, firma tarafının uygun bulmasını sağlar
 - 3) Tekrar düzenleme sonrası iki grubun sorumlularına, detaylı inceleme planı (detaylı inceleme tekniklerini içerir) firma tarafına açıklar, işbirliği ve talep maddelerini teyit ettirir
- Yukarıdakilerle ilgili önemli noktalar aşağıdaki gibidir

Madde 1) önemli noktaları

- Ancak, bu esnada henüz gelişim önerileri yapılmaz

Madde 3) önemli noktaları:

- Eğer, firma tarafından detaylı inceleme alanlarının seçimi ve inceleme içeriği, inceleme yöntemleri hakkında değiştirme ve ekleme talepleri halinde, uygulamalı inceleme eğitiminin amacından büyük miktarda sapmadığı sürece prensipte firma tarafı talepleri kabul edilir
- Açıkça uygulamalı eğitim amacına uygun olmayan talepler olması halinde, eğitmen sorumluluğu alıp firma tarafına uygulamalı inceleme eğitiminin amacını tekrar açıklar, eğitim olarak mümkün çerçevede değerlendirme olabileceği kavrayışını sağlar

5.2 Zayıf iki alanın sorunları ve bunun sebeplerini belirlemek için detaylı bilgileri toplama (5.5 saat) Eğitmenin temel yönlendirmeleri aşağıdaki gibidir

- 1) Tekrar düzenleme sonrası iki gruba, Çarşamba tasarlanan detaylı inceleme raporuna uymalarını, birlikte işbirliği içinde olmalarını, sorumlu alanların incelemelerini düzenlemelerini sağlar
- 2) İki sorumluya, bilgi toplama işleminin 5.5 saat içinde en az 3 kez bilgi değişimi yapmalarını, yeni bulunan durumlar ve verileri paylaşarak üyelerin verimli inceleme analizine yardım ettirir
- 3) Lidere, tekrar düzenleme sonrası iki grubun detaylı inceleme ilerleme durumunu belli zamanlarda kontrol ettirir, zaman içerisinde bilgi toplama faaliyetinin bitme düzenlemesini yaptırır

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklamalar aşağıdaki gibidir

Madde 1) önemli noktaları:

- Ama, tekrar teyit etmek için aynı şekilde soruları birkaç sorumluya ve alanlarda uygulaması ortaya çıkabilir
- İncelenecek firmanın bağlantı ve müşterileri ziyaret edileceği durumda, incelenen firmanın dahili durumları hakkındaki ifadelerde dikkatli olunması, sadece inceleme için gerekli bilgileri etkili şekilde almalarını sağlar
- Çalışanlarla görüşme sırasında edinilen bilgilerin, prensip olarak, işletmeciye doğrudan bildirilmemesi daha uygun olup önceden, işletmeciden teyit alınır

Madde 2) önemli noktaları:

- Firma içi ve dışı işyerinde veri ve bilgiler toplanır ama tekrar düzenleme sonrası iki grupta bilgi ve verilerin ortak kullanımına dikkat ederek, kopyalama faaliyetlerinden kaçınmalarını sağlar

5.3 Zayıf alanların geçici değerlendirmesi ve önerilerin kabaca yönünün belirlenmesi (1 saat)

İşletmeci arzu ettiği durumda, ya da lider veya eğitmen gerekli gördükleri durumda, eğitmen aşağıdaki yönlendirmeleri uygular

- 1) Zayıf noktalarla ilişkili olarak, tekrar düzenleme sonrası tüm grup üyelerine, her birinin sorumlu alanda topladığı veriler ve bilgilerden edinilen geçici izlenimleri kısa yorumlarını toparlatır
- 2) Firma tarafının kolayca anlayacağı şekilde, sorumluları merkez alarak, toplanan veri ve bilgileri basit çizim tablosu gibi birşeyde toparlayıp “görsellik” planı yaptırılır
- 3) Lidere, yeniden yapılanma sonrası iki grubun yorumlarını birleştirip, firma incelemesi sonucundan mevcut anda söylenebilecek önerilerin gidişatı hakkında, geçici olarak bilgilendirme üzere, firma tarafına açıklatılır
- 4) Lidere, firma incelemesi raporuna dahil edilecek içerikler hakkında, firma tarafıyla genel görüş birliğine vardırır

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklamalar aşağıdaki gibidir

Madde 3) ek açıklaması:

- Yeniden yapılanma sonrası iki grubun, uygulama doğrulamasını firma tarafının kabul etmediği durumda, o gün içerisinde ayrıca inceleme yapmak, veya Cuma günü detaylı analiz sonuçlarına bakarak doğrulamanın farklı olarak firma inceleme raporunda belirtmek, ya da belirtmeme cevabını, lidere firma tarafı ile müzakere yaptırır
- Eğer gerek olursa, eğitmen her iki tarafın ortak noktalarını araştırır

6. Cuma Detaylı inceleme sonucunun toparlanması ve firma inceleme raporu hazırlanması(Derslik)

6.1 Detaylı inceleme sonucu analizi(1.5 saat)

Eğitmen, yeniden yapılanma sonrası iki grubun tüm üyelerin analiz sonuçlarını temel alarak, zayıf alanlarla ilgili ciddi sorunların özellikleri ve sebepleri analizini düzenleyip, diğer alanlarla bağlantısını da göz önünde tutarak grup olarak hızlı bir şekilde fikir toparlamalarını yapabilmelerine yönlendirir

- 1) Yeniden yapılandırma sonrası tüm grup üyeleri, bilgileri paylaşacak şekilde herkesin detaylı inceleme analiz sonuçları ve yorumlarını sorumluya dağıttırır
- 2) Sorumlu kişiyi merkez alarak, tüm üyelere herkesin sonucunu analiz ve özetleme yaparak, somut anlaşılması kolay ve ikna edici analiz sonuçlarını (sorun özellikleri ve gerçek sebep araştırması) toplarlar
- 3) Lideri merkez alarak, detaylı inceleme sırasında edinilen bilgileri de ekleyerek grup olarak radar grafik ve SWOT analiz tablosunu tamamlar

Yukarıdakilerle ilgili önemli noktalar aşağıdaki gibidir

Madde 2) önemli noktaları:

- Detaylı incelemede elde edilen veriler ve bilgilerin analizi, sorunun özellikleri ve gerçek sebep araştırması, olabildiği kadar, masa başı eğitimde öğrenilen QC7 donanımı, yeni QC7 aleti, 5S gibi analiz yöntemlerini kullanılmak
- Analiz sonuç toplama işleminde de, üyelerin firma için nasıl yararlı öneriler yapabileceği bakış açısını unutmayacak şekilde yönlendirir

Madde 3) önemli noktaları:

- Radar grafik ve SWOT analiz tablosunun, Çarşamba tamamlanacağı önceden bildirilir
- Böylece, burada adı geçen tamamlama, Çarşamba tartışmasında belirsizlik noktası ve çelişki noktalarının mevcut olduğu durumda, Perşembe günü detaylı inceleme sırasında açıklanır, bu sonucun temelinde düzeltilir

6.2 İyileştirme önerisi ve planı (2.5 saat)

Eğitmen, yeniden yapılanma sonrası grupları, sorumluları merkez alarak grup tartışmasını bütün ve açık planı aşağıda iyileştirme önerisini planı yaparken aşağıdaki yönergeleri uygular

- 1) Analiz sonucundan anlayan işletmecinin hoş görmeyeceği ciddi sorunlar ve temel sebepleri ve bunun neden olacağı etkilerin büyük derecesi ve çerçevesini açıkça belirler
- 2) Bunun sebebini giderme, azaltma ve iyileştirme, umut edilen tarafa doğru nitelikli değişikliklerin yöntemini çoğaltarak, çeşitli güçlü ve zayıf noktaların analizini yaptırır
- 3) İncelenecek firmanın durumu (işletme yönetimi becerisi, üretim ve satış becerisi, teknolojik gücü, mali gücü), uygulama ihtimalini düşünülen iyileştirme önerisi, 1 sorun ile ilgili en az iki taslak ortaya koymalarını sağlar
- 4) Ortaya çıkan gelişime önerisini birkez daha, sorumluları merkez alarak tüm üyelerin müzakere etmelerini sağlayan plan yapar
- 5) İyileştirme önerisi ile ilgili somut hareket planı önerimi sağlar

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklama aşağıdaki gibidir

Madde 1) ve 2) önemli noktaları:

- Grup üyelerinin tartışmayı biriktirdiği durumda, sahip olunan tecrübeyi tamamen ortaklaşa katarak, kontrol listesi sınıflaması ve danışma belgelerini tamamen kullanıp geçerliliği takip eder, kesin iyileştirme önerisini bozmayacak şekilde yönlendirir

Madde 3) önemli noktaları:

- İyileştirme önerisinde, şu anki durum haricinde yeni tasarı ve düşünce, gelecekteki faktörleri içermek zorundadır. Bu yüzden, “..... kötü olduğundan iyileştirelim” şeklinde basitçe sorun

noktalarını tersyüz edecek şekilde önerilerde, ikna ediciliği olmadığı esasında grubu yönlendirir
Madde 4) ek açıklaması:

- İyileştirme önerisinde, sorun çözümünün aciliyeti, önemliğinin fikri de eksik değildir ama, firma tarafının ilgisi fazla olup firmanın kolayca uygulamaya aktarması fikrinin de eksik olmaması konusunda bilinçlendirme
- Böylece, önemli olup aciliyeti yüksek konuların iyileştirme önerisi mi yapılır, kolayca iyileştirebilir firma içi motivasyonun yükseltilmesi konusunun iyileştirme önerisi mi, konularını matrix kurarak analizini yaptırmak ta önemlidir
- Grubun, önemli konular, aciliyeti yüksek konuları olarak kabul ettiklerine, işletmecinin hiç ilgi göstermemesi gibi bilgilerden somut iyileştirme önerisi yapmamaya karar verildiği durumda, sadece bunun hareket yönünü gösterir

Madde 5) ek açıklaması, önemli noktaları:

- İnceleme işleminde değerlendirilen firmanın, sahip olduğu işletme kaynaklarının kullanımı, dış kaynakların sağlayıcılarının somut yöntem göstermesi, kullanım ve tedarik zamanını ve miktarlarını da belirtirme
- İşletmeci ve alan uzmanlarının, firmanın iyileştirme faaliyetleri görünümünü takip etmesi kolay şekilde, hedeflenen göstergeleri ve açık değerlendirme yöntemini de aynı zamanda belirtir
- Hareket planı kararına göre, iyileştirme önerisini çalışanların bilmesini istemeyen, tasarı her şeyden önce sadece işletme kısmında uğraşmak isteyen işletmeciler de olduğuna dikkat çekilir

6.3 Firma incelemesi raporu ve sorumlu alanların dışında fikir oluşturma (2.5 saat)

Eğitmen, tüm üyelerin uygulamalı eğitim sonuçlarını kaydeder, firma incelemesi raporunun bir kısmı olan fikirleri üyelere etkili bir şekilde düzenletir

- 1) Yeniden yapılanma sonrası iki grubu iptal eder, lidere ek belge “firma incelemesi rapor içeriği” danışmanlığında, her üyeye firma inceleme raporunun yazı sorumlu kısımlarını kararlaştırır
- 2) Tüm üyelere, ilk sorumlu alanlarını merkez alarak, detaylı inceleme sonucunu da içeren fikirlerini toplarlar

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklamalar aşağıdaki gibidir

Madde 2) önemli noktaları, ek açıklamalar:

- Üyelerin hazırladığı fikirler, firma inceleme raporunda eklenmiş kısımlar çok olup, fikir hazırlaması ile ilgili, firma inceleme raporuna eklenecekleri ve eklenmeyecekleri ayırıp hazırlatmak
- Firma inceleme raporu olarak bütün formu kullanarak, aşağıdaki iki madde kesinlikle firma inceleme raporuna ekletmek
 - ① SWOT analizi, radar grafik(zayıf nokta analizi)temelinde alan dışı incelemeler sonucu
 - ① Zayıf alanların sorunları ve sebepleri, buna karşı iyileştirme önerisi ve hareket planı

6.4 Firma inceleme raporunun tamamlanması (2.5 saat)

Eğitmen, lider merkezli firma inceleme raporunu hızlı bir şekilde toplarlatmaya yönlendirir

- 1) Lidere, yeniden yapılanma sonrası iki grubun, uyguladığı detaylı inceleme analizi sonucu(sorunların özellikleri ve gerçek sebeplerin keşfi) ve karar verilen iyileştirme önerisi, ayrıca tüm üyelerin hazırladığı fikirlerin içinden rapora eklenmesi gereken kısımları seçip, bütünsel toplama yaptırır
- 2) Liderin topladığı firma inceleme raporunu, lideri merkez alarak tüm üyelerin gözden geçirmeleri ve tartışmalarını sağlar
- 3) Lider ve her alan sorumlusuna, grup tartışmasında ortaya çıkan yorumları temel alarak, iyileştirme önerisi ve hareket planını da içeren firma inceleme raporunun düzeltmelerini yaptırır

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklamalar aşağıdaki gibidir

Madde 1) önemli noktaları:

- Firma inceleme raporu, ek belgeyi “firma inceleme rapor içeriği” kapsadığı miktarda Powerpoint sunumu şeklinde de olabilir

Madde 2) önemli noktaları:

- Firma tarafından bakarak, rapora dahil edilen çeşitli iyileştirme taslaklarının arasında geçerliliği başarısız ve içerik olarak uygun olup olmadığını müzakere ettirir
- Çeşitli iyileştirme planları, hangi şekilde sıralama ile uygulanacağı arzu edilen mi, firmanın kolayca uygulayabilmesi zamansal, işletme kaynakları göz önüne alınmış taslak olup olmadığını tartışır
- Yeni ve eski QC7 ekipmanı ve BSC’ye başvurma gibi, sorun noktaları ve sebepleri, ayrıca iyileştirme önerisinin tüm firmada anlam ve firma organizasyonu her alanlardaki faaliyetinin alakasında “görsellik” planı yapıp yapılmadığını analiz ettirme

Madde 3) önemli noktaları:

- Zayıf alanların analiz sonucu ve tasarlanan iyileştirmelerin yönü ve iyileştirme planının firma işletmesi bütününde yeri daha sonra kesinleştirilir
- 2 zayıf alana iyileştirme önerisi karşılıklı ve diğer sorun noktalarıyla alakasını daha sonra mantıklı bir şekilde düzenlenir

Madde 1) - 3) bütünüyle ilgili yönlendirmede önemli noktalar:

- İşletmecinin, inceleme sonucunu kolayca anlayabilmesi önemli olup, firma inceleme raporunda, işletmecinin bakış açısından sorun noktalarını ve sebeplerini kesin olarak anlaması kolay şekilde tanımlanır, iyileştirme istikameti de somut olarak belirtilir
- Kapsamlı sorun saptamayı bırakıp, önemliliği ve ivedilik açısından çeşitli sorunları matrix yaparak belirtme gibi, firmanın anlaması kolay plan yaptırma
- Firma kesinlikle iyileştirme faaliyetinin uzmanı olmayıp, günlük işlerine devam ederek, sınırlandırılan sayıda kişi ile alandan sapan konular ve sorunlarla başa çıkma çalışmaya saygı göz önünde bulundurulur
- Firma inceleme raporu liste formunda, tüm grup üyelerinin isimleri kaydedilir

6.5 Firma incelemesi rapor toplantısı hazırlığı (1.5 saat)

Eğitmen, yukarıda yazılı 6.4 işleminin bittiğini kontrol ettikten sonra, firma inceleme rapor toplantısı hazırlığı yaptırır

- 1) Lider dahil, bütün katılımcılara, kendi sorumlu oldukları alanlarla ilgili sonuç sunumlarının hazırlığını yaptırır
- 2) Fikirlere ek olarak, tüm katılımcılara, kendi yorumları olarak aşağıdaki 3 maddeyi hazırlattırır
 - 1- Grup olarak firma inceleme bütününe yönelik yorumlar (özgün iyileştirme önerisi ve bunun nedenlerini ekleme)
 - 2- Sorumlu alana yönelik yorumlar (özgün bakış açısından analiz sonucu, iyileştirme önerisi ve bunun nedenlerini ekleme)
 - 3- Sorumlu maddelere yönelik yorumlar (uygun maddelerin firma bütününde uygulama etkisiyle ilgili özgün bakış açısı ve bunun nedenlerini ekleme)
- 3) Lidere, firma inceleme raporunun geniş kapsamlı sonuç sunumunun hazırlığını yaptırmakla birlikte, yukarıdaki 2 ile aynı şekilde, 3 maddelik yorumları hazırlatır
- 4) Lidere, resmen incelenecek firmaya rapor toplantısına davet ettirir

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklamalar ve önemli noktalar aşağıdaki gibidir

Madde 2) ve 3) ek açıklaması ve önemli noktaları:

- Yorumların şekli ve uzunluğu uymayabilir ama herkesin yorumlarının özgünlüğü, görüş açısı, mantığı, incelenen firmayı ikna ediciliklerine önem verilir
- Yorumlar, yukarıdaki 6.2’de hazırlanan planlara eklenebilir ama plan prensip olarak herkesin sorumlu olduğu alanla ilgilidir, yorumlar sorumlu alan dışı hakkında da katılımcıların fikirlerinin kaydetme talebi olduğudur
- Katılımcıların, gerekli olduğunu düşünerek zamansal boşluk olursa kolay anlaşılır tablo ve grafiğe yeni eklemeler yapmasına izin verilir

Madde 4) önemli noktaları:

- İncelenen firmaya, sadece kendi firmaları ile ilgili rapor esnasında rapor toplantısına katılabileceklerini, liderden rapor toplantısı yeri ve saatini bildirmesini sağlar

7. Cumartesi İncelenen Firma Rapor Toplantısının Açılışı (Derslik)

7.1 Firma inceleme rapor toplantısı (3.5 saat)

Eğitmen tüm üyelere inceleme sonuçlarının sunumunu yaptırır, herkesin yeteneklerini değerlendirir ve derecelendirir

- 1) Tüm katılımcıyla, toplanılan yerde, yukarıdaki 6.5'teki hazırlanan fikir ve yorumları birer birer sunmalarını sağlar
- 2) Bir grubun tüm üyelerinin sunumları bittiğinde, soru-cevap gerçekleştirir
- 3) Lidere, katılan firmalara ankete işbirliği talep ettirir
- 4) Birinci grubun bütün üyelerinin sunumları bittiğini teyit edip, bir sonraki grubun sunumu yaptırılır
- 5) Bütün katılımcılara anket uygulaması

Yukarıdakilerle ilgili ek açıklamalar ve önemli noktalar aşağıdaki gibidir

Madde 1) ek açıklamaları ve önemli noktaları:

- Bütün katılımcılara, teker teker sunum yaptırmak
- Önceden belirlenen sıraya göre, bir grubun bütün üyeleri devam ederek sunum yaparlar
- Sunum zamanı 1 kişi yaklaşık 10 dakika olarak düşünülür ama lider sunumların da biraz fazlalık kabul edilir
- Sunum içeriği diğer üyelerle bir miktar uyuşmadığı durumda durulmaz ama özgünlük ve görüş açısı, mantıklılık, inandırıcılık gibi önemli noktalara sahip sunum olduğu gerekliliği, katılımcılara genel bilgi bütünlüğü sağlanır

Madde 2) önemli noktalar :

- Soru-cevap kısmında, sunumla ilgili eleştiri, yeteneklerden sakınıp, sunum içeriği ile ilgili şüphelerin açıklanması ve firmanın işletme iyileştirmesine katkısı olacak amaca ait sorular olacak şekilde yönlendirir
- İncelenen firmaya da konuşma fırsatı vererek, özellikle aşağıdaki noktalar hakkında yorum talep edilir (yaklaşık 15 dakika)
 - ① Raporu dinledikten sonraki genel izlenim
 - ② Bundan sonraki işletmeye referans olan noktalar, biraz daha derin analizini yapılmasını istenen noktalar
 - ③ Hızlı bir şekilde uygulamayı analiz etmek isteyip iyileştirme faaliyetleri
 - ③ İnceleme uygulamalı eğitimin gelişimine yönelik tavsiyeler

Madde 3) ek açıklamalar:

- Anketin içeriği, Madde 2) önemli noktalar'da katılan incelenen firmaya önerilen ifadelerin esasları tekrarı olacak ama temel noktalar aşağıdaki gibidir (Anket formu ek belge referansı)
 - ① Firma incelemesi, firmanın incelenme ihtiyaçları ve umdukları sonucu elde edebildiler mi?
 - ② Geniş kapsamlı sunumlar ve her alanın sorumlularının fikir içeriklerinde tutarlılık ve inandırıcılık var mıydı?
 - ③ Tasarlanan iyileştirme tasarısında, neyi uygun buldu, iyileştirme önerisi uygulamasını denemek ister mi?
 - ④ Firma ziyareti sırasındaki eğitmenin yönlendirmeleri ve katılımcıların uygulamaları ne şekilde yansıdı?
 - ⑤ Bir sonraki sefer, uygulamalı inceleme eğitimi gerçekleşirse, ne gibi noktalara dikkat edilmesi gerektiğini paylaşır mı?

Yukarıda 5) ek açıklamalar:

- Katılımcılara anket uygulaması, uygulamalı inceleme eğitimini en son haftasının firma inceleme rapor toplantısı (uygulamalı inceleme eğitimi iki haftayı geçerse, ikinci haftanın firma inceleme rapor toplantısı) bitişi sonrası yapılır
- Anketin temel noktaları aşağıdaki gibidir (anket formu, ek belge referansıdır)
 - ① İnceleme uygulamalı eğitim hakkında genel izlenim

- ② Uygulamalı eğitimle birlikte yeni öğrenilen bilgiler ve know-how, yetersizlikleri tanıma ve know-how
- ③ KOBİ Danışmanı (generalist) olarak kendi becerilerini samimiyetle değerlendirme seviyesi
- ④ Yetenek değerlendirmesi olarak uygulamalı inceleme eğitimindeki gelişme noktaları ve bununla beraber tamamlanması gereken noktalar

4. Katılımcı Değerlendirme Kriterleri

Firma incelemesi teknik uygulama sınavının son günündeki incelenen firma raporu toplantısının bitiminden sonra, eğitmenler her bir katılımcı için değerlendirme yapacaktır.

Firma hazırlık incelemesinden incelenen firma raporu toplantısına kadarki tüm aşamalarda her bir katılımcının performansı ve inceleme – analiz - sunum sonuçlarına dayanarak, bir sonraki yeterliliklerle ilgili 5 aşamalı değerlendirme yapılacaktır. Değerlendirmenin eğitmenlerin fikir birliğine göre olması prensiptir ancak fikir birliğine varılamaması durumunda, eğitmenler arasındaki ortalama puan kullanılacaktır.

Her bir değerlendirme maddesinin değerlendirme puanı ve tablonun ağırlıklı ortalama kısmındaki puan toplanarak elde edilen puan, her bir katılımcının işletme incelemesi teknik uygulama sınavı nihaî puanı olacaktır.

Değerlendirme Kriteriyerleri	Değerlendirme Maddesi - Ölçütür Ölçer	Değerlendirme Standartları					Değerlendirme Yöntemi ○ Doğrudan, △ Dolaylı	Değerlendirme Heresi Değerlendirme Ölçütürleri	Ağırlıklı Ölçütür	Değerlendirme Puanı
		Yüksek		Orta		Düşük				
		5	4	3	2	1	Teknik Uygulama Hattı			
Uygulama Becerisi	* Proje Yürütme Becerisi	Çalışma planı hazırlayıp, her bir faaliyet için öncelik öncelikli olarak çalışılacak olanları belirler ve zaman ve bütçe yönünde değişiklikler yapılarak bütçe ve zamanın aşılması halinde durumu rapor eder ve gerekli önlemleri alır.	Çalışma planı hazırlayıp, etkili bir zaman ve bütçe yönetimiyle, daha etkili bir şekilde çalışmaları gerçekleştirir ve zaman ve bütçe yönünde değişiklikler yapar.	Çalışma planı hazırlayıp, çalışma planında değişiklikler yapılarak çalışmaları gerçekleştirir ve zaman ve bütçe yönünde değişiklikler yapar.	Çalışma planı hazırlayıp, çalışma planında değişiklikler yapılarak çalışmaları gerçekleştirir ve zaman ve bütçe yönünde değişiklikler yapar.	Çalışma planı hazırlayıp, çalışma planında değişiklikler yapılarak çalışmaları gerçekleştirir ve zaman ve bütçe yönünde değişiklikler yapar.	0	10		
	* Bütçe Toplama Becerisi	Sorum ve yükümlülüklerin belirlenmesiyle ilgili olarak, değerlendirme ve sonuç için gerekli bilgileri toplama ve raporlama için ilgili birimler ve çalışanlarla çalışır.	Sorum ve yükümlülüklerin belirlenmesi ve raporlama için gerekli bilgileri toplama ve raporlama için ilgili birimler ve çalışanlarla çalışır.	Sorum ve yükümlülüklerin belirlenmesi ve raporlama için gerekli bilgileri toplama ve raporlama için ilgili birimler ve çalışanlarla çalışır.	Sorum ve yükümlülüklerin belirlenmesi ve raporlama için gerekli bilgileri toplama ve raporlama için ilgili birimler ve çalışanlarla çalışır.	Sorum ve yükümlülüklerin belirlenmesi ve raporlama için gerekli bilgileri toplama ve raporlama için ilgili birimler ve çalışanlarla çalışır.	0	10		
	* Sorun Analizi Gözetimi ve İzleme Becerisi	Firmanın mevcut durumu hakkında bilgi ve iletişim kanalları kullanılarak araştırma yapılır ve sorunların kaynağı araştırılır. Sorunların kaynağı araştırılır ve sorunların kaynağı araştırılır.	Firmanın mevcut durumu hakkında bilgi ve iletişim kanalları kullanılarak araştırma yapılır ve sorunların kaynağı araştırılır.	Firmanın mevcut durumu hakkında bilgi ve iletişim kanalları kullanılarak araştırma yapılır ve sorunların kaynağı araştırılır.	Firmanın mevcut durumu hakkında bilgi ve iletişim kanalları kullanılarak araştırma yapılır ve sorunların kaynağı araştırılır.	Firmanın mevcut durumu hakkında bilgi ve iletişim kanalları kullanılarak araştırma yapılır ve sorunların kaynağı araştırılır.	0	10		
	* İşbirliği Gerçekleştirme Becerisi	İşbirliği için gerekli olanları belirler ve işbirliği için gerekli olanları belirler ve işbirliği için gerekli olanları belirler.	Firmanın mevcut durumu hakkında bilgi ve iletişim kanalları kullanılarak araştırma yapılır ve sorunların kaynağı araştırılır.	Firmanın mevcut durumu hakkında bilgi ve iletişim kanalları kullanılarak araştırma yapılır ve sorunların kaynağı araştırılır.	Firmanın mevcut durumu hakkında bilgi ve iletişim kanalları kullanılarak araştırma yapılır ve sorunların kaynağı araştırılır.	Firmanın mevcut durumu hakkında bilgi ve iletişim kanalları kullanılarak araştırma yapılır ve sorunların kaynağı araştırılır.	△	5		
	* Belirli Alanlar Üzerinden Kalite Kontrolü	Kendisi tarafından belirlenen alanlarda ve diğer alanlarda kalite kontrolü yapılır ve diğer alanlarda kalite kontrolü yapılır.	Kendisi tarafından belirlenen alanlarda ve diğer alanlarda kalite kontrolü yapılır ve diğer alanlarda kalite kontrolü yapılır.	Kendisi tarafından belirlenen alanlarda ve diğer alanlarda kalite kontrolü yapılır ve diğer alanlarda kalite kontrolü yapılır.	Kendisi tarafından belirlenen alanlarda ve diğer alanlarda kalite kontrolü yapılır ve diğer alanlarda kalite kontrolü yapılır.	Kendisi tarafından belirlenen alanlarda ve diğer alanlarda kalite kontrolü yapılır ve diğer alanlarda kalite kontrolü yapılır.	0	5		
	* İşleme Strateji Belirleme Yeteneği ve Sorun Yokluğu Firmanın Yeni Bir Ürün Üretmesi İçin	İşleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler ve işleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler.	İşleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler ve işleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler.	İşleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler ve işleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler.	İşleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler ve işleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler.	İşleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler ve işleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler.	△	5		
Bilgi	* KOBİ İşlemine İlişkin Uzmanlık Alanlarında Kayıtlı Bilgi ve Bilgi	KOBİ işletmelerinin faaliyet alanları hakkında bilgileri toplama ve raporlama için ilgili birimler ve çalışanlarla çalışır.	KOBİ işletmelerinin faaliyet alanları hakkında bilgileri toplama ve raporlama için ilgili birimler ve çalışanlarla çalışır.	KOBİ işletmelerinin faaliyet alanları hakkında bilgileri toplama ve raporlama için ilgili birimler ve çalışanlarla çalışır.	KOBİ işletmelerinin faaliyet alanları hakkında bilgileri toplama ve raporlama için ilgili birimler ve çalışanlarla çalışır.	0	5			
	* Sağlık Hizmeti (Sağlık, Güvenlik, Sosyal Araştırma)	İşleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler ve işleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler.	İşleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler ve işleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler.	İşleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler ve işleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler.	İşleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler ve işleme strateji belirlenmesi için gerekli olanları belirler.	0	5			
Tara ve Değerlendirme	* Ürün Satışını İzleme Ölçütürleri, İstatistik Gözetimi ve İzleme Ölçütürleri	Ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler ve ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler.	Ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler ve ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler.	Ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler ve ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler.	Ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler ve ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler.	0	5			
	* Ürün Satışını İzleme Ölçütürleri, İstatistik Gözetimi ve İzleme Ölçütürleri	Ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler ve ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler.	Ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler ve ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler.	Ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler ve ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler.	Ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler ve ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler.	0	5			
	* Ürün Satışını İzleme Ölçütürleri, İstatistik Gözetimi ve İzleme Ölçütürleri	Ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler ve ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler.	Ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler ve ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler.	Ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler ve ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler.	Ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler ve ürün satışı izlenmesi için gerekli olanları belirler.	0	5			

Ek Belge -1 Firma özellikleri araştırma formu

Firma Özellikleri Araştırma Formu

Araştırma Sorumlusu _____ Tarih: / /2011 (_____)

Firmanın Adı		Kuruluş Yılı	Ay/Yıl
Temsilcisinin Adı		E-posta	
Adresi		Tel	
		Faks	-
		Sorumlu Kişi (Eğitim Sorumlusu)	
Sermayesi	TL	Satış Hacmi (Yıl)	TL (Mali Yılı)
İş Yaptığı Kuruluşlar		Vebsitesi:	
Üretim-Satış Kalemleri			
Personel Sayısı	Kişi	İşletme Büyüklüğü: Büyük Orta Küçük Mikro	
Konum Koşulları	Hammadde Konumu Pazar Konumu Ticari Muhatap Konumu Sanayi Bölgesi Dağıtım Bölgesi Vergi Bölgesi Konut Bölgesi Kentsel Bölge Anayol Çevresi		
İşletme Biçimi	Aile İşletmesi Aile-dışı İşletme _____ Grubu'na Bağlı İşletme		
Pazar-Müşteri	İmalat Sektörü: İmalat-Satış İmalat-Satış Firmalarına Topotancılık Yüklenicilik Yüklenici İşlemecilik Ticaret Sektörü: Perakendeci, Toptancı, (Diğer:)		
Başlıca Tesisleri			
İşletme Felsefesi	Var Yok	Varsa yazınız:	
Hizmet Lisans ve Sertifikaları	ISO	HACCP	Diğer

Firmanın İnceleme Talep Kalemleri	1)	2)	3)
Öngörülen Üstünlükler	1)	2)	3)
Öngörülen Sorunlar	1)	2)	3)
Görüş ve Düşünceler			
İnceleme Tecrübesi	1)	2)	
	İnceleyen Kuruluş:	İnceleyen Kuruluş:	
Eğitim Odası	Var Yok		
Toplanacak Belge ve Materyaller	Tarihçe, Organizasyon Şeması, Sermaye Yapısı, Yönetici ve Personel Listesi (Görev, Mevki, Yaş, İstihdam Yıl Sayısı, İstihdam Şekli, Maaş Seviyesi ve benzeri), Mali Tablolar (3 Dönemi İçeren Nakit Akım Tabloları), Başlıca Tedarikçiler ve Alıcılar, Fabrika-Mağaza Yerleşim Planları, Üretim Proses Akış Şemaları, Broşürler ve benzerleri.		

Ek Belge -2 Firma incelemesi radar grafik yapımında kullanılacak değerlendirme hususları

İmalat Sektörü

Aşağıda, genel işletme incelemesi yapılması için radar grafiği içerik örneği verilmiştir. İçerik yapısı ve kullanım şekli aşağıdaki gibidir.

- “İşletme yönetimi”, “İnsan kaynakları”, “Üretim”, “Pazar”, “Finans – Muhasebe” şeklinde beş bölümden oluşur.
- Beş bölümün her biri onar başlıktan oluşmakta olup, her başlığın değerlendirilmesi, orta büyüklükteki KOBİ’ler baz alınarak başlangıç durumundan, ideal olan aşamaya kadar beş ayrı aşamada belirtilmiştir.
- Her başlığın ilk maddesinde yazılı olanlar başlangıç aşamasını belirtmekte, en son madde ise ideale en yakın olan aşamayı belirtmektedir.
- Aşama ayrımı kesinlikle her duruma uyarlanabilen bir ayırım olmayıp, değerlendirilecek firmanın ait olduğu sektöre ve firma büyüklüğüne göre değişiklik gösterebilir. Ayrıca, paralel ifade hâline getirerek kaçının hazırlanmış olduğunun incelenmesinin yararlı olduğu durumlar da vardır. Ayrıca, sırayla yazılarak, maddelerden kaçının karşılandığının incelenmesinin yararlı olduğu durumlar da vardır.
- Ancak, içerik bütünlüğünün korunması için, tüm başlıklar aşama değerlendirmesi olarak ele alınıp, yukarıda belirtilen çelişkilerin ortadan kaldırılması ya da tamamlayıcı açıklamalar yapılması için; “Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar” kısmı ayrılmış, bu kısma birleşik bir inceleme gereken hususlar ve belirtilen maddeler dışındaki hususlar yazılmalıdır.
- Küçük başlıkların başındaki numaralar , başlıkların puanlarına işaret etmektedirler.

1. İşletme Yönelimi

(1) Üst yönetim

- ① Tüm yönetim kararlarını genel müdür tek başına vermektedir.
- ② Birden fazla yönetim omurgası bulunup, genel müdür yönetime ilişkin tecrübesi olan bu kişilerin fikirlerini dinleyen bir pozisyondadır.
- ③ Genel müdürde liderlik (direktif verme, düzenleme, kontrol etme) vasıfları bulunmakta ve diğer yönetim kadrolarından etkili bir şekilde yararlanmaktadır.
- ④ Yönetim seviyesinde tutarlı ve serbest bir atmosfer olup, yönetim reformuna sıcak bakılmaktadır.
- ⑤ Gelecekte firmayı taşıyacak yönetim omurgası yetiştirilmiş, yeni ve eski dengesi yakalanmıştır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(2) Firma vizyonu ve işletme yönelimi

- ①Firma vizyonu ve işletme yöneliminin açıkça yazıya dökülmüş bir hali yoktur.
- ②Firma vizyonu ve işletme yönelimi açıkça yazıya dökülmüştür.
- ③İçerik, firmanın gerçekçi yönelimi olarak uygundur.
- ④Çalışanların tümüne bildirilmiş, büyük bir kısmı tarafından anlaşılmıştır.
- ⑤Firma vizyonu ve işletme yönelimine uygun işletme planı hazırlanmıştır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(3) Temel işletme stratejisi

- ①İşletme stratejisi, üst kademe yöneticilerin kafalarında belli belirsiz oluşturduklarından ibarettir.
- ②Temel işletme stratejisi yazıya dökülmüş olup, yönetici kadro tarafından bilinmektedir.
- ③İşletme çevresi ile firmanın sektördeki pozisyonu ve eğilimlerinin analizine dayanan uzun vadeli yönelim ve sorunları kapsayan bir içeriğe sahiptir.
- ④Birim stratejilerine uygun ilerlemekle beraber, rekabet koşullarının değişimine göre gözden geçirilmektedir.
- ⑤Firmanın bütününe ve tüm birimlerinin planları somut olarak uygulanmakta olup, birimler gerekli birleştirme ve kaldırılmaları dahil olmak üzere etkili bir biçimde gözden geçirilmektedirler.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(4) Organizasyon ve yetkiler

- ①Organizasyon ayrımı (işbölümü) dahi yapılmamıştır.
- ②Ayrım yapılmış ve organize halde çalışabilmek için gerekli yetkilerin çoğu devredilmiştir.
- ③Tüm birimlerin görev ve yetki sınırları yazılı olarak belirlenmiş olup, gereğince gözden geçirilmektedir.
- ④Yönetici kadro ile birimler arasında karşılıklı iletişim mevcut olup, organizasyonun görev ve yetkileri ile uygulama arasında iyi bir denge vardır.
- ⑤Birim, yetki ve personelin kaynak konumlandırılması gözden geçirilmekte olup, işletmenin kontrol mekanizmaları çalışmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(5) İşletme planı

- ①İşletme planı, üst kademe yöneticilerin kafalarında belli belirsiz oluşturduklarından ibarettir.

- ② İşletme planı yazıya dökülmüş olup, yönetici kadro tarafından bilinmektedir.
- ③ Temel işletme stratejileri ve birim stratejilerine uygun bir şekilde, firma içi tüm katmanlardan sorunların toplandığı, kapsamlı bir plandır.
- ④ İçeriği somut ve uygulanabilir olup, tüm firmanın bakış açısına uygun bir öncelik sırası belirlenmiştir.
- ⑤ Firmanın bütünü ve birimler arasında tutarlılık sağlanmış olup, eylem ve hedefler nettir ve gereğince incelenerek devamlılığı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

- (6) İşletme kaynakları (Firma ölçeği ve ait olduğu sektör açısından denge değerlendirilmesi)
 - ① İnsan kaynakları ve sermayesi dahil olmak üzere asgari seviyedeki işletme kaynakları yetersizdir.
 - ② İşletme kaynakları asgari seviyede sağlanmaktadır.
 - ③ Aynı sektördeki diğer firmalara göre ortalamanın biraz üstünde işletme kaynaklarına sahiptir.
 - ④ Aynı sektördeki diğer firmalarla karşılaştırıldığında, üstün işletme kaynaklarına sahip olup, bu da firmayı güçlü kılmaktadır. Firma eksik olan işletme kaynaklarını dışarıdan sağlayabilmektedir.
 - ⑤ Ülke içi ve uluslararası alanda özellikle kuvvetli alanlara sahip olup, firmanın gelişimini sağlayan ivme gücünü oluşturmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(7) Toplumsal güven

- ① Toplumsal güvenilirliğin sağlanmasının önemi yeterince kavranmamıştır.
- ② Toplumsal güvenilirliğin önemi kavranmış olup, gündelik olarak yakın çevrenin güvenini kazanmaya yönelik eylemlerde bulunmaktadır.
- ③ Çalışanların müşteri memnuniyeti bilinci gelişmiş olup, firmanın etik ilkeleri yazılı hale getirilmiştir.
- ④ Firmanın etik ilkelerine ek olarak, çevre sorumluluğu da yazılı hale getirilmiş olup, firma personeli bunlara uygun hareket etmektedir.
- ⑤ Strateji olarak firma yönetimi ve “kurumsal toplumsal sorumluluk” ilkeleri uygulanmakta olup, toplumsal konunun yükselmesine ve işletme istikrarına yatırım yapılmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(8) Bilgi yönetim sistemi

- ① İşletme için gerekli temel bilgiler hemen hemen hiç toplanmamaktadır.

②Yazılı şekilde bilgi yönetimi kuralları bulunup, buna uygun bilgi toplama ve yönetimi yapılmaktadır.

③Temel IT sistemi faaliyete konmuş durumdadır.

④Yönelimi belirlenmiş bir şekilde bilgi toplama, düzenleme ve yönetimi organize bir şekilde yapılmaktadır.

⑤Organize bir şekilde derlenmiş bilgiler, etkili şekilde analiz edilip iletilmekte, işletme gücünün artmasına katkıda bulunmaktadır

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(9) Firma performansının takibi

①Performans olurluna bırakılmıştır.

②Performans periyodik olarak takip edilmektedir.

③Performansla ilgili pazar eğilimleri ve sektördeki diğer firmalarla karşılaştırma organize bir şekilde yapılmaktadır.

④İşletme planı ve performans arasındaki farkların kapsamlı ve genel analizi uygun bir şekilde yapılmaktadır.

⑤Fark analizi sonuçları, uygulamalara ve bir sonraki dönemin işletme stratejisi ve işletme planına yansıtılmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(10) Performans

①Performans elde edilememektedir.

②Performans düzelme aşamasındadır.

③Performans sektör ile paralel düzeydedir.

④Performans sektör ortalamasının üstünde olup, bundan sonrası için de istikrarlı bir gidiş beklenmektedir.

⑤Performans oldukça yüksek seviyede olup, bir aşama daha büyüme beklenmektedir.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

2. İnsan kaynakları

(1) Personel ve çalışma yönelimi

- ① Personel ve çalışma hizmetleri, yönetim kadrosunun özel yetkileri dahilinde olup, maaş hesaplamaları ve çalışmaya ilişkin konular dış uzmanlara bırakılmıştır.
- ② Net bir yönelim dahilinde, çalışma konularını kısmi olarak kontrol eden firma içi bir yapı bulunmaktadır.
- ③ İlgili birim çalışanlarınca yürütülen, net bir çalışma yönelimi oluşturulmuş ve çalışanlara da bildirilmiştir.
- ④ İşe alım, eğitim, değerlendirme ve çalışma ortamı gibi konuların dahil edildiği kapsamlı bir personel yönetimi uygulanmaktadır.
- ⑤ Eşitsizlik duygusunun az olduğu sıkı bir yönetim uygulanmakta olup, firma içi morali yüksek tutulmakta ve performansa katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(2) Nitelikli eleman istihdamı

- ① İş sırasında ihtiyaca göre spontane bir şekilde işe alım yapılmaktadır.
- ② Yönetim kadrosu duruma göre karar alarak, iş planı ve işe alım arasında uyumluluk oluşturmaya çalışmaktadır.
- ③ İstihdam birimi bulunup, işletme ve iş planına uygun olarak, işe alma kurallarına uygun çalışılmaktadır.
- ④ Nitelikli eleman konumlandırma ve eğitim planına uygun, kişinin becerileri, uygunluğu ve dileklerinin yansıtıldığı organize bir istihdam yöntemi uygulanmaktadır.
- ⑤ Kişiler sistemli olarak yetiştirilmekte, firma içi uyum ve işe devamlılık oranı yüksek tutulmakta olup, bu durum firma performansına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(3) Çalışma kuralları

- ① Yalnızca yasaların talep ettiği minimum seviyedeki çalışma kurallarına uyulmaktadır.
- ② Firmanın gerçek durumunu yansıtan, anlaşılması kolay, uyulmasında güçlük olmayan çalışma kuralları oluşturulmuştur.
- ③ Dilek ve şikayetlerin ele alındığı çalışmaya elverişli bir uygulanma gerçekleştirilmekte olup, çalışanlar kurallara riayet etmektedirler.

④ İşletme yönelimi ve personel işleriyle çalışma arasında uyumluluk bulunup, çevre değişikliklerine uygun olarak gözden geçirilmektedir.

⑤ Ceza ve ödüllendirmenin uygun bir şekilde uygulandığı, işyeri kurallarının muhafaza edilip çalışanların teşvik edildiği bir yönetim bulunmakta ve performansın artırılmasına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(4) İşçi-işveren ilişkileri

① İşçi-işveren ilişkilerini belirleyen temel nitelikte kurallar bulunmamaktadır.

② Temel seviyedeki işçi-işveren ilişkileri kuralları bulunup, işçilerin bilincinin günlük olarak kavranmasına gayret edilmektedir.

③ Personel araştırması sonucunda ortaya çıkan sorunlar işçi sendikaları (personel örgütleri) gibi platformlarda tartışılmaktadır.

④ İşçi sendikaları (personel örgütleri) tarafınca yapılan toplantılar devamlı olarak açık olup, işçi-işveren arasında iyi ilişkiler kurulmasına gayret etmektedir.

⑤ İşletme yönelimi olarak işçi-işveren arasında güven ilişkisinin güçlendirilmesine çaba sarf edilmekte olup, bu durum performansın artırılmasına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(5) Kariyer yolu

① Çalışanlar kariyerin önemini farkında değildir.

② Çalışanlar rotasyon ve terfi etmenin bilincindedir.

③ Planlı personel eğitimini baz alan rotasyon ve terfi uygulanmaktadır.

④ Rotasyon ve çalışanların kariyer yolu, yetiştirme planı, zamlar ve terfiler ile ilişkili yürütülmektedir.

⑤ İşletme politikaları, insan kaynakları yetiştirme planı ile yakın ilişki içinde olup, firma kültürü ile istikrarlı işletmeye katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(6) Nitelikli eleman yetiştirilmesi

① Nitelikli eleman yetiştirilmesinin önemi anlaşılmamıştır.

② İşyerinde nitelikli eleman eğitimi organize bir şekilde uygulanmaktadır.

- ③ Kişinin dilekleri ve organizasyonun taleplerinin yansıtıldığı yetiştirme yöntemi benimsenmiş olup, organize bir şekilde uygulanmaktadır.
- ④ İşletme stratejisi ve insan kaynakları yetiştirme yönelimine bağlı olarak beceri geliştirme planları oluşturulmuş olup, uygulanmaktadır.
- ⑤ Personel eğitimleri etkisini göstermekte ve işe devamlılık oranı ile beceri seviyesi artmakta olup, bu durumun performansın artmasına katkısı vardır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(7) Nitelikli eleman değerlendirme

- ① Nitelikli eleman değerlendirilmesi yöneticilerin sorumluluğuna bırakılmış olup, organize bir şekilde ilgilanilmemektedir.
- ② Yönetim, değerlendirme kriterlerine duruma göre karar vermekte, kişilerin değerlendirilmesi buna göre yapılmaktadır.
- ③ Firma içi kriterler, işletme stratejileri baz alınarak yazılı bir şekilde belirlenmiş olup, uygunluğu gözden geçirilmektedir.
- ④ Değerlendirici eğitimi ve kişilere değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi gerçekleştirilmekte olup, kriterlere uygun bir eğitim uygulanmaktadır.
- ⑤ Değerlendirme, işletme stratejileri ile işlevsel olarak bağlı olup, çalışanların motivasyonu ve performansın artmasına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(8) İşyeri emniyeti yönetimi

- ① Yalnızca yasaların talep ettiği işyeri emniyeti standartlarına uyulmaktadır.
- ② Firma içi durumlara göre ek emniyet kriterleri oluşturulup, personele bildirilmektedir.
- ③ Emniyet ve temizlik eğitimi uygulanmakta olup, günlük olarak gerekli önlemler alınmaktadır.
- ④ İşyeri emniyeti ile çevre iyileştirme çalışmaları bağıntılı olarak uygulanmakta olup, kriterlerin uygunluğu gözden geçirilmekte ve aynı sektördeki diğer firmalara göre kriterler yüksek tutulmaktadır.
- ⑤ İşyeri emniyeti yönetimi firma stratejilerinin bir parçasını oluşturmakta olup, firma imajının yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(9) Firma içi iletişim

- ① Firma içi iletişime önem verilmekle birlikte, öncelikli olarak işe olan sadakat düşünülmektedir.

- ②Yöneticiler kendi seslerini işçilere duyurmaya çalışmakta ve iletişimi daha iyi hale getirmeye yönelik yöntemler uygulamaktadır.
- ③Somut kural ve uygulamalar düşünülmüş olup, birimler, üstler ve astlar arasında iletişim sağlanmasına çalışılmaktadır.
- ④İletişimi iyi bir organizasyon ve moralin yükseltilmesine çalışılmakta olup, bu durum işletme yönelimine de yansımaktadır.
- ⑤Tüm firma olarak birlik ve canlılık sağlanmaya çalışılmakta ve bu durum performansa iyi etki etmektedir.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(10) Farkındalığın artırılması

- ①Sadece iş vererek farkındalığın arttırılacağı düşünülmektedir.
- ②Yönetim kadrosu, seslenmek, beraber yemek yemek vb. gibi farkındalığı arttırma çabaları göstermektedir.
- ③Öneri sistemi ve grup faaliyetleri gibi sürekliliği olan farkındalığı arttırma önlemleri alınıyor.
- ④Görev ve nitelikli eleman yetiştirme planları ile ilişkili farkındalığı arttırma politikaları olup, bunlar iyileştirme ve seviye yükseltme ile bağlantılıdır.
- ⑤Çalışanların tümünün anlayışı ilerlemiş olup, nitelikli eleman yetiştirme ve yerleştirme, sürekli olarak performans yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

3. Üretim

(1) Fabrikanın organizasyonu ve yerleşimi

- ①Çalışanların dağılımı ve ürün – parça akışının belirli kuralları bulunmamaktadır.
- ②Fabrika organizasyonu ve dağılımında tehlikeli maddeler ve karışıklık önlenmesi de düşünülmüştür.
- ③Depolama ile çalışma süreçlerinin akışı firma ölçeği ve verimliliğin arttırılması göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.
- ④Fabrika ve depo organizasyonu, yerleşimi ve ürün akışı tüm firmanın verimliliğinin yükseltilmesi amaçlanarak oluşturulmuştur.
- ⑤İşletme çevresinin değişimine göre uygunluğu gözden geçirilmekte olup, fabrikanın fiziksel niteliklerinin iyileştirilmesine ve işletme istikrarına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(2) Üretim planı

- ① Üretim planı olsa dahi kullanılmamakta olup, neredeyse yok gibidir.
- ② Temel bir üretim planı mevcut olup, süreç planlaması ve iş yönetimi buna göre yapılmaktadır.
- ③ İlgili birimler (tasarım, üretim, satış, dış hizmet kaynakları) ile eşgüdüm dikkate alınarak hazırlanmış olan anlaşılması kolay bir üretim planı bulunmaktadır.
- ④ Üretim yönetimi, uzun ve kısa vadeli olarak gözden geçirilmekte olup, esnek olduğu gibi işlevsel olan bir yönetimdir.
- ⑤ İlgili birimler ile eşgüdüm içerisinde etkili bir üretim yönetimi temel alınarak, işletmenin istikrarına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(3) Süreç yönetimi

- ① Süreç yönetimi neredeyse hiç yapılmamakta olup, en temel seviyededir.
- ② Üretim planı temelinde kabaca kurumsal bir süreç yönetimi yapılmaktadır.
- ③ İlerleme yönetimi, artan güç yönetimi yerleşmiş olup, kayıtlar da tutulmaktadır.
- ④ Geçmiş kayıtlar analiz edilip, kurumsal süreç iyileştirmesi yapılmaktadır.
- ⑤ Fabrikanın tamamında günlük, aylık ve tutarsızlıkları azaltmaya yönelik tasarım yapılmış olup, böylece maliyetlerin azalmasına da katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(4) Üretim maliyeti

- ① Sadece başlangıç seviyesinde bir maliyet yönetimi vardır.
- ② Standart maliyetlerin belirlenmesi, bugüne kadarki tecrübelerle dayanan belirli bir tasarım çerçevesinde yapılmaktadır.
- ③ Sektör ve diğer firmaların durumu ve benzerinin göz önüne alındığı, firmanın durumuna uygun standart maliyetler belirlenmiş durumdadır.
- ④ Standart maliyetler ile gerçekleşen maliyetler arasındaki fark uygun olarak gözden geçirilmiş olup, ayrıca maliyetleri azaltılmaya yönelik bir çaba ortaya konmaktadır.
- ⑤ Standart maliyetlerin belirlenmesi işletme stratejileri temellerinden biri sayılmakta olup, firma performansının yükseltilmesi için kullanılmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(5) Teknik yenileme ve ürün geliştirme

- ①Günlük teknik (üretim, ham madde, alet edevat) geliştirme çabası dahi görülmemektedir.
- ②Üretim tekniğinin günlük iyileştirmeleri tekrarlanmakta olup, ürün geliştirmeye yönelik ilerleme gerçekleştirilmektedir.
- ③Net bir teknik yenileme ve ürün geliştirme hedefi ve yönelimi vardır.
- ④Uzman sorumlu (birim) belirlenmiş olup, planlı ve somut bir biçimde teknik yenileme ve ürün geliştirme uygulamaları yapılmaktadır.
- ⑤Tüm firmanın yönelim ve organizasyonu ile eşgüdüm pürüzsüz olup, böylece firma rekabet stratejisinin güçlenmesine ve sürekli gelişime katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(6) Ham madde ve satınalma yönetimi ile stok yönetimi

- ①Sadece başlangıç seviyesinde bir stok yönetimi gerçekleştirilmektedir.
- ②Kontrol yönelimi ve kuralları oluşturulmuş olup, organize bir stok yönetimi yapılmaktadır.
- ③Sipariş dönemi, teslim zamanı, teslim alma yöntemi, sipariş fiyatı, miktar, ödeme şartları ve benzerine uygun yöntemler geliştirilmektedir.
- ④Üretim biriminin diğer geliştirme ve satış birimleri veya dış hizmet alınan firmalar ile de eşgüdüm içinde genel stok yönetimi yapılmaktadır.
- ⑤Stok yönetimi, üretim verimliliğinin artırılması ve kârın çoğaltılması yöntemi olarak aktif bir biçimde uygulanmakta olup, performansı yükseltiyor.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(7) Kalite yönetimi

- ①Kalite yönetimi sorumlusu belirlenmemiş olup, başlangıç seviyesinde bir kalite yönetimi bile bireylerin sorumluluğuna bırakılmıştır.
- ②Yazılı olarak belirlenmiş kurallar temelinde kalite yönetimi uygulanmaktadır.
- ③Kalite yükseltme ile inceleme kuralları arasında uyumu sağlanmış olup, gerçekçi bir kalite yönetimi uygulanmaktadır.
- ④Birimlere ayrılmış kalite yönetiminden firmanın tamamını kapsayan kalite yönetimine doğru bir süreç uygulanmaktadır.
- ⑤Kalite yönetimi tüm firmaya yerleşmiş olup, müşterinin firmaya olan güveninin artırılması ve performansın sürekliliği sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(8) Makine, teçhizat ve bakım

- ① Temel seviyedeki makine, teçhizat ve alet düzenlemesi bile bireylerin keyfine bırakılmaktadır.
- ② Bakıma ilişkin çalışan eğitimi düzenlenmektedir.
- ③ Yazılı olarak belirtilmiş bakım kuralları ve doğru kayıtlar mevcut olup, bunlardan kazayı önleme ve sorun belirleme konusunda faydalanılmaktadır.
- ④ Şu anki işletme ölçüğü ile makine teçhizatı dengesi sağlanmış, uzun zamandır kullanılmayan teçhizat azdır.
- ⑤ Uzun vadeli strateji temelinde bakım ve teçhizat yenileme uygulaması planlı olarak yapılmakta olup, böylece işletmenin uzun vadeli istikrarına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(9) Çevre ve emniyet

- ① Sadece sorun ortaya çıktığı zaman sözkonusu soruna müdahale ediliyor.
- ② Yönetim kadrosu iş yeri çevresi ve toplumsal çevre ile ilgili konuları göz önünde bulundurmakta olup, ağır bir tempoyla da olsa iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.
- ③ İş yeri çevresi iyileştirmesi ile beraber gürültü, titreşim, kötü koku, atmosfer ve su kirliliği ve atık maddeler tarafından ürünün üretim süreci ve kullanım aşamasında çevreye ettiği etki kapsamlı ve sürekli olarak göz önünde bulundurulmaktadır.
- ④ 5S gibi sistemli yöntemler başlatılmış olup, firmanın tamamında bu konulara önem verilmekte ve iyileştirme uygulanmaktadır.
- ⑤ Kaza önleme ve çalışanların heves ve devamlılık oranının yükseltilmesi vb. emniyete katkı sağlamakta olup, toplumsal güven de artırılmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(10) İş yönetimi

- ① İşçilerin sezilerine ve tecrübelerine güvenilerek çalışma yapılmaktadır.
- ② Temel seviyede çalışma standartları veya standart çalışma saatleri belirlenip, buna uygun çalışma yapılmaktadır.
- ③ Çalışmanın standartlaştırılması ve işyeri yönetiminden sorumlu personelin işyeri yönetimi görevi (yönlendirme, iyileştirme, planlama vb.) yerleşmiş durumdadır.
- ④ İşçilerin günlük çalışma sonuçlarının (çalışma saatleri, kullandıkları malzeme miktarı, üretim miktarı, her tür çalışma şartı vb.) kayıtları tutulmakta olup, boşa çalışmanın ortadan kaldırılması,

otomasyon, taşıma mesafelerinin kısaltılması gibi iş iyileştirme konuları aktif olarak ele alınmaktadır.

⑤Organizasyon içinde ilgili birimler arasında eşgüdümün sağlandığı iş yönetimi gelişmiş olup, böylece üretimde istikrara katkıda bulunmaktadır.

Bunların dışında dikkate alınan diğer hususlar :

4. Pazar ve satış

(1) Pazar eğilimi

- ①Pazar eğiliminin kavranması, yönetim kadrosunun bireysel etkinlik alanı ile sınırlıdır.
- ②Pazar eğiliminin kavranmasının önemini farkında olunup, organizasyon içinde bilgi toplanması faaliyetleri düzenlenmektedir.
- ③Rakip işletmeler, rakip mallar ve müşteri gibi önemli konuların pazar eğilimi ve kesinliğinin kavranmasına çaba gösterilmekte.
- ④Pazar eğilimi kavranması için uzman organizasyon ve sistem kurulmuş olup, böylece erken önlem almak ve uzun vadeli strateji gerçekleştirmek mümkün kılınmaktadır.
- ⑤Bilgiler, pazarın belirli bölümlerine odaklanma ve yeni alanlar geliştirme gibi işletme kararlarına ve işletmenin güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(2) Satış yönelimi

- ①Özel, net bir satış yönelimi bulunmayıp, satışı iyi olan ürünler üretilip satılmaktadır.
- ②Yönetim kadrosunun düşündüğü satış yönelimine dayalı talimatlar beklenmekte ve bunlara göre satış planı yapılmaktadır.
- ③Yıllık kâr planına uygun satış yönelimleri planlanıp, satış planlarına yansıtılmaktadır.
- ④İşletme çevresi ya da işletme içi kaynaklarını nesnel olarak hesaba katan satış yönelimi bulunmakta olup, somut bir plandır.
- ⑤Firmanın tamamının uzun vadeli gelişim stratejisi ile tutarlı, istikrarlı bir satış planı uygulanmakta ve böylece performansa katkı sağlamaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(3) Satış planı ve satış faaliyetleri

- ① Satış faaliyetleri eski müşterilere ya da yönetim kadrosunun bireysel tanıdıklarına bağlı olup, kurumsal bir sistem yoktur.
- ② Somut satış hedefinin öneminin farkına varılmış olup, satış planı hazırlama ve organize uygulamaya geçilmektedir.
- ③ Yıllık kâr planı ile eşgüdüm içinde performans takip edilip, nitelikli eleman dağılımı ve eğitimi gibi uygulamalara yansıtılmaktadır.
- ④ Hedefe ulaşma kuralları net olup, sonuçlar gözden geçirilmekte ve ilgili kişilerin davranışlarına, yeni stratejilere ve benzerine uygun bir biçimde yansıtılmaktadır.
- ⑤ Satış planı ve satış faaliyetleri, tüm firmanın işletme kaynakları ile uyumlu olup, böylece performansın sürekli yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(4) Müşteri memnuniyeti

- ① Sadece müşteriden şikayet geldiğinde münferit olarak ilgileniliyor.
- ② Müşteri memnuniyetinin öneminin farkında olunup, müşteri ihtiyaçları önceden kavranmaya çalışılıyor.
- ③ Kendilerine has yönelimler temelinde, ihtiyaçları kavrama ya da satış sonrası hizmet çabası vardır.
- ④ Organizasyon olarak müşteri memnuniyetini araştırıp, analiz edip, yönetim stratejisinde kullanıyorlar.
- ⑤ Müşteri memnuniyet seviyesi ve talep ve şikayet bilgilerini yönetimde kullanıp, bundan başarı istikrarı sağlamak için faydalanıyorlar.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(5) Müşteri yönetimi

- ① Müşteriye ilişkin bilgiler gelişigüzel olup, toparlanmamıştır.
- ② Müşterinin ihtiyaçlarının bilincine varıp araştırma yapılmakta, ABC analizi ve benzeri düzenlenerek üretim de kullanılmaktadır.
- ③ Kredi yönetimi ile ilgili müşterinin güven bilgileri toplanmaktadır.
- ④ Müşteri karakteristiği ya da çok sayıda müşteriye uygun satış stratejisi temelinde, bilgi birikimi ve satış faaliyetleri eşgüdüm içindedir.
- ⑤ Stratejiye paralel olarak detaylı bilgi birikimi ve analizi kullanılarak, akıllıca, hızlı uygulamalar mümkün kılınmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(6) Satış organizasyonu

- ① Satış, yönetim kadrosu veya dış bayilere bırakılmış durumda.
- ② Başka görevler ile birlikte yürütülmek suretiyle, satış organizasyonu mevcut olup, faaliyettedir.
- ③ Uzman satış organizasyonunda satış yönelimi, hedef planlama ve gerçekleştirme, satış elemanı eğitimi faaliyeti yapılmaktadır.
- ④ Sonuç değerlendirme standartları, birim yetkileri ve ilgili kişilerin uygulama kuralları gibi kesin biçimde yönetim standartlarına uyularak yönetilmektedir.
- ⑤ Satış birimi ile üretim- finans ve benzeri diğer birimler arasında karşılıklı anlaşma çok iyi düzeyde olup, performansın yükselmesi ve müşterinin değerlendirmesi de oldukça iyidir.

Bunların dışında dikkate alınan diğer hususlar:

(7) Satış fiyatı

- ① Ürün fiyatı stratejisinin önemi pek anlaşılmamış olup, gelişigüzel biçimdedir.
- ② Yönetim kadrosunun tecrübeleri ile oluşturulmuş kurallarla fiyat belirlenmekte.
- ③ İşletme çevresini yansıtan fiyat stratejisi belirlenmiş olup, bunu temel alarak fiyatlar belirlenmektedir.
- ④ Kâr planları ve satış stratejilerine paralel olarak fiyat analizleri ve diğer firma ve işletme çevrelerine göre çevik düzenlemeler yapılıyor.
- ⑤ Fiyat belirleme, tüm firmanın işletme stratejisini yansıtmakta olup, kâr gücünün artması ve yönetim gücünün artmasına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(8) Satış dağıtım kanalı

- ① Sadece gelişigüzel bir satış dağıtım kanalı kullanılmaktadır.
- ② Verimli bir satış dağıtım kanalının önemini bilincine varılmış olup, kanal kurulumu ilerletilmektedir.
- ③ Gelişim stratejisine uygun orijinal bir dağıtım satış kanalı yapılandırılma aşamasındadır.
- ④ Çevresel değişimlere paralel genellikle kullanılan kanal gözden geçirilip, bu amaçla politikalar benimsenip, şirket içi kurumsallaşma ilerletilmektedir.
- ⑤ Satış dağıtım kanalının bakımı etkisini göstermekte olup, maliyetlerin azalmasına ve kârın artmasına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(9) Maliyet azaltma

- ① Satış maliyetlerini azaltmanın önemi konusunda farkındalık olmakla beraber somut bir çaba görülmemektedir.
- ② Yönetim kadrosu liderliğinde günlük maliyet azaltma çabası vardır.
- ③ İlan, reklam ve dağıtım giderlerini kapsayan somut maliyet azaltma hedefi temelinde, çaba gösterilmektedir.
- ④ Maliyet azaltma yöntemi ve tüm şirketi kapsayan gelişme stratejisi arasında uyum sağlanmış, diğer bölümler ile işbirliği ilişkisi de yapılandırılmaktadır.
- ⑤ Maliyet azaltma, şirket içi morale zarar vermemekte olup, şirketin fiziksel gücünü azaltmaya yönelik güvenilir sonuçlar vermektedir.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(10) Lojistik

- ① Müşteri memnuniyeti ve verimli teslimat olmak üzere iki yönden lojistiğin önemi kavranmamıştır.
- ② Teslimatla ilgili hızlanmaya ve dağıtım giderlerini azaltmaya yönelik temel önlemler alınmıştır.
- ③ Lojistik stratejisi yapılandırılmış, stok yönetimini de içeren giderleri azaltma gayreti gösterilmekte.
- ④ Lojistik ile alakalı tedarik, üretim ve satış gibi bölümler arası eşgüdüm sistemi kurulumu ilerletilmektedir.
- ⑤ Yönetim stratejisi olarak lojistik tüm firmada kurulmuş olup, iyi sonuçları görülmektedir.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

5. Finans - Muhasebe

(1) Muhasebe işlemleri ve mali tabloların hazırlanması

- ① Tüm satış fişleri muhasebeciye verilmekte olup, muhasebe işlemleri muhasebeci tarafından yapılıp, mali tablolar hazırlanmaktadır.
- ② Muhasebe işlemleri ve basit finansman işlemleri firmada düzenlenmekte ancak uzmanlık gerektiren konular dışarıdan uzmanlara bırakılmaktadır.
- ③ Şirket içinde finans – muhasebe bölümleri bulunmakta olup, muhasebe işlemleri ve hazırlanan mali tablolar dışarıdan uzmanlar tarafından denetlenmektedir.

④ Yıllık bilanço dışında üç ayda bir veya aylık deneme bilanço tablosu da hazırlanıp, sonuçlar analiz edilerek karşı önlemler alınmaktadır.

⑤ Kapsamlı bir iş performansı kavrama ve mali analiz birleştirilip, esnek yönetim politikaları oluşturulmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(2) Bütçe kontrolü

① Bütçe ve bütçe yönetimi, yönetim kadrosunun özel kontrol alanındadır.

② Her yıl yazılı halde temel bir bütçe oluşturulup, sonuçlar takip edilmektedir.

③ Bütçe başlıkları gerçek duruma uygun olarak bölümlendirilmiş olup, sorumlu bölümler takipte bulunup gerekli önlemleri almaktadır.

④ Yönetim stratejisinin uygulama yöntemi olarak bütçe hazırlama ve yönetimi bulunmakta olup, kurumsal gözden geçirmeler yapılmakta ve ele alınmaktadır.

⑤ Politika hedefi ve bütçe yönetimi uygun biçimde koordine edilmekte olup, böylece esnek - çevik hareketler yapılmasına ve yönetimin istikrarına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(3) Kâr ve zararın kavranması

① Gelir tablosu dışarıdan muhasebecilere yaptırılıp, sadece sonuçlar öğreniliyor.

② Tecrübeyle veya başlangıç seviyesinde yöntemlerle aylık kâr zarar vb. kavranmaktadır.

③ Önceki mali yıl bilanço sonuçlarından hesaplanıp, başa baş noktası analizi vs. gibi muhasebesel yöntemlerle basit kâr zarar kavranması faaliyeti yapılmaktadır.

④ Üç aylık ve aylık deneme bilanço tabloları hazırlanması ile kâr zarar anlaşılıp, gerekli önlemler alınmaktadır.

⑤ Kontrol muhasebesi başlatılmış, aylık finansal kâr zarar kavrama ile bağlantı sağlanmış ve böylece işleme istikrarına katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(4) Nakit akımı

① Finansman işlemleri dışarıdan muhasebecilere bırakılmış durumdadır.

② Finansman durumu firmada periyodik olarak kavranıp, ele alınmaktadır.

③ Satış yapılan yerlerin ve tedarikçilerin sermaye arttırma tahminini de içeren nakit akışı kavrama faaliyeti düzenlenmekte.

④ Alacak – borç, stok kontrolü, yatırımı da içeren tüm firmayı kapsayan bir nakit akış düzenlemesi yapılmakta.

⑤ Yönetim kararlarında her zaman nakit akışı önem taşımakta olup, böylece yönetimin istikrarı ve kârın artmasına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(5) Sermaye arttırma yöntemleri

① Dışarıdan muhasebecilerin açıklamalarını bekleyip sermaye tedariki yapılmakta ancak prensipte elin altında bulunan sermaye sınırında işletme yapılıyor.

② İşletmede periyodik olarak sermaye artışı kavranıyor, gerekli sermaye arkadaş ve akraba gibi gayri resmi yollarla sağlanmaktadır.

③ Bankadan borç alma gibi etkili sermaye arttırma yöntemleri bulunmaktadır.

④ Finansal kurumlarla sıkı bir ilişki kurulmuş olup, şu an için sermaye tedariki ile ilgili problem bulunmamaktadır.

⑤ Sermaye tedariki de yönetim stratejisinin bir adımı olarak görülmekte olup, uzun vadede düşük faizli sabit bir sermaye tedarik edilebilmektedir.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(6) Mali tabloların kullanımı

① Mali tabloların analizi dışarıdan muhasebecilere bırakılmış durumdadır.

② Yıllık ve aylık mali durumun basit analizi şirket içinde yapılarak yönetimde kullanılmaktadır.

③ Mali tabloların analiz sonuçları ve diğer bilgiler aylık ve yıllık planlara yansıtılıp, önlemler alınmaktadır.

④ Geçmiş yılların hesap özeti sonuçları ve aylık deneme bilançoları birlikte analiz edilip, gerekli önlemler alınmaktadır.

⑤ Mali analiz sonuçları ve çevik önlemler kurumsallaştırılmış olup, bu işletmenin yönetim gücünün artmasının kaynağı olmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(7) Fiyat hesaplaması

① Fiyat hesaplaması dışarıdan muhasebeci vs. gibi uzmanlara bırakılmış durumdadır.

② Firma içi tecrübe veya başlangıç seviyesindeki yöntemlerle kabaca bir fiyat hesaplaması yapılmaktadır.

③Rakip şirketler ile kıyas vs yöntemi ile standart fiyat belirlenip gerçek fiyat ile karşılaştırılmaktadır

④Stratejik standart fiyat belirlenip, gerçek fiyat ile kıyas yapılması ve politikalar belirlenmesinin yanı sıra, uygun düzenlemeler yapılmaktadır.

⑤Standart fiyatların önemli yönetim stratejisi ile konumlandırılması yönetimde istikrar ve rekabet gücünün artmasına katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(8) Kâr planlaması

①Satılacak malı üretip en fazla kâr elde etmeye dayalı gelişmiş güzel bir yöntem vardır.

②Maddelerle belirtilmiş yönetim planına paralel olarak kâr planı yapılmaktadır.

③Yönetim çevresi veya kaynaklar ve başa baş noktası analizi vs. ile gider analizi yapılarak planlanıp, takip edilmektedir.

④Uzun vadeli yönetim stratejisi ve buna ulaşma amaçlı çeşitli kaynak dağılımları da göz önüne alınarak plan ve politikalar uygulanmaktadır.

⑤Yönetim stratejisi ve kâr planlaması sürekli kontrol edilip, yönetim istikrarı ve performansın uzun vadede yükselmesine katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(9) Uzun vadeli yatırım planı

①Gelecekteki pazarların değerlendirilmesi, belirli yönetim kadrolarının tecrübe ve sezgilerine bağlı olup, özellikle uzun vadeli plan yapılmamaktadır.

②Uzun vadeli işletme hedefi ve kabaca bir yatırım planı ile ilgili, yöneticiler arasında oybirliğine varılıp ona göre hareket edilmektedir.

③Uzun vadeli yatırım planı ve politikalar somut olarak belirlenip, planlı hareket edilmekte.

④Uzun vadeli yönetim stratejisi ve yatırım planının tutarlılığı sağlanıp, uygun iş çevresi – risk analizi de yapılmakta.

⑤Temel strateji yönelimi ve uzun vadeli yatırım firma içine, yatırımcılara ve bankalara net bir şekilde açıklanmış olup, işbirliği sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(10) Finansal yapı

①Kâr ve finansman dışında finans yapısına özel bir ilgi yoktur.

- ②Finansal yapıya az çok ilgi vardır; ancak konu dışarıdan muhasebecilere bırakılmıştır.
- ③Finansal yapının iyileştirilmesine yönelik, stok ve alacakların azaltılması gibi temel faaliyetler yapılmaktadır.
- ④İşletme stratejisinin bir adımı olarak yapı iyileştirilmesine önem verilmekte olup, sermaye yapısı da dahil tüm firmayı kapsayan önlemler alınmaktadır.
- ⑤Finansal yapı iyileştirilmesi geliştirilmekte olup, çevresel değişimlere dayanıklı bir finansal yapı oluşturulmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

Ek Belge -3 Firma incelemesi radar grafik yapımında kullanılacak değerlendirme hususları

Ticaret Sektörü

Aşağıda, genel işletme incelemesi yapılması için radar grafiği içerik örneği verilmiştir. İçerik yapısı ve kullanım şekli aşağıdaki gibidir.

- “İşletme yönetimi”, “İnsan kaynakları”, “**Maaynakları**”, “**imi**”, “**İnsanle**”, “Pazar”, “Finans – Muhasebe” şeklinde beş bölümden oluşur.
- Beş bölümün her biri onar başlıktan oluşmakta olup, her başlığın değerlendirilmesi, orta büyüklükteki KOBİ’ler baz alınarak başlangıç durumundan, ideal olan aşamaya kadar beş ayrı aşamada belirtilmiştir.
- Her başlığın ilk maddesinde yazılı olanlar başlangıç aşamasını belirtmekte, en son madde ise ideale en yakın olan aşamayı belirtmektedir.
- Aşama ayrımı kesinlikle her duruma uyarlanabilen bir ayırım olmayıp, değerlendirilecek firmanın ait olduğu sektöre ve firma büyüklüğüne göre değişiklik gösterebilir. Ayrıca, paralel ifade hâline getirerek kaçının hazırlanmış olduğunun incelenmesinin yararlı olduğu durumlar da vardır. Ayrıca, sırayla yazılarak, maddelerden kaçının karşılandığının incelenmesinin yararlı olduğu durumlar da vardır.
- Ancak, içerik bütünlüğünün korunması için, tüm başlıklar aşama değerlendirmesi olarak ele alınıp, yukarıda belirtilen çelişkilerin ortadan kaldırılması ya da tamamlayıcı açıklamalar yapılması için; “Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar” kısmı ayrılmış, bu kısma birleşik bir inceleme gereken hususlar ve belirtilen maddeler dışındaki hususlar yazılmalıdır.
- Küçük başlıkların başındaki numaralar , başlıkların puanlarına işaret etmektedirler.

1. İşletme Yönetimi

(1) Üst yönetim

- ① Tüm yönetim kararlarını genel müdür tek başına vermektedir.
- ② Birden fazla yönetim omurgası bulunup, genel müdür yönetime ilişkin tecrübesi olan bu kişilerin fikirlerini dinleyen bir pozisyondadır.
- ③ Genel müdürde liderlik (direktif verme, düzenleme, kontrol etme) vasıfları bulunmakta ve diğer yönetim kadrolarından etkili bir şekilde yararlanmaktadır.
- ④ Yönetim seviyesinde tutarlı ve serbest bir atmosfer olup, yönetim reformuna sıcak bakılmaktadır.
- ⑤ Gelecekte firmayı taşıyacak yönetim omurgası yetiştirilmiş, yeni ve eski dengesi yakalanmıştır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(2) Firma vizyonu ve işletme yönelimi

- ①Firma vizyonu ve işletme yöneliminin açıkça yazıya dökülmüş bir hali yoktur.
- ②Firma vizyonu ve işletme yönelimi açıkça yazıya dökülmüştür.
- ③İçerik, firmanın gerçekçi yönelimi olarak uygundur.
- ④Çalışanların tümüne bildirilmiş, büyük bir kısmı tarafından anlaşılmıştır.
- ⑤Firma vizyonu ve işletme yönelimine uygun işletme planı hazırlanmıştır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(3) Temel işletme stratejisi

- ①İşletme stratejisi, üst kademe yöneticilerin kafalarında belli belirsiz oluşturduklarından ibarettir.
- ②Temel işletme stratejisi yazıya dökülmüş olup, yönetici kadro tarafından bilinmektedir.
- ③İşletme çevresi ile firmanın sektördeki pozisyonu ve eğilimlerinin analizine dayanan uzun vadeli yönelim ve sorunları kapsayan bir içeriğe sahiptir.
- ④Birim stratejilerine uygun ilerlemekle beraber, rekabet koşullarının değişimine göre gözden geçirilmektedir.
- ⑤Firmanın bütününe ve tüm birimlerinin planları somut olarak uygulanmakta olup, birimler gerekli birleştirme ve kaldırılmaları dahil olmak üzere etkili bir biçimde gözden geçirilmektedirler.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(4) Organizasyon ve yetkiler

- ①Organizasyon ayrımı (işbölümü) dahi yapılmamıştır.
- ②Ayrım yapılmış ve organize halde çalışabilmek için gerekli yetkilerin çoğu devredilmiştir.
- ③Tüm birimlerin görev ve yetki sınırları yazılı olarak belirlenmiş olup, gereğince gözden geçirilmektedir.
- ④Yönetici kadro ile birimler arasında karşılıklı iletişim mevcut olup, organizasyonun görev ve yetkileri ile uygulama arasında iyi bir denge vardır.
- ⑤Birim, yetki ve personelin kaynak konumlandırılması gözden geçirilmekte olup, işletmenin kontrol mekanizmaları çalışmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(5) İşletme planı

- ① İşletme planı, üst kademe yöneticilerin kafalarında belli belirsiz oluşturduklarından ibarettir.
- ② İşletme planı yazıya dökülmüş olup, yönetici kadro tarafından bilinmektedir.
- ③ Temel işletme stratejileri ve birim stratejilerine uygun bir şekilde, firma içi tüm katmanlardan sorunların toplandığı, kapsamlı bir plandır.
- ④ İçeriği somut ve uygulanabilir olup, tüm firmanın bakış açısına uygun bir öncelik sırası belirlenmiştir.
- ⑤ Firmanın bütünü ve birimler arasında tutarlılık sağlanmış olup, eylem ve hedefler nettir ve gereğince incelenerek devamlılığı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(6) İşletme kaynakları (Firma ölçeği ve ait olduğu sektör açısından denge değerlendirilmesi)

- ① İnsan kaynakları ve sermayesi dahil olmak üzere asgari seviyedeki işletme kaynakları yetersizdir.
- ② İşletme kaynakları asgari seviyede sağlanmaktadır.
- ③ Aynı sektördeki diğer firmalara göre ortalamanın biraz üstünde işletme kaynaklarına sahiptir.
- ④ Aynı sektördeki diğer firmalarla karşılaştırıldığında, üstün işletme kaynaklarına sahip olup, bu da firmayı güçlü kılmaktadır. Firma eksik olan işletme kaynaklarını dışarıdan sağlayabilmektedir.
- ⑤ Ülke içi ve uluslararası alanda özellikle kuvvetli alanlara sahip olup, firmanın gelişimini sağlayan ivme gücünü oluşturmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(7) Toplumsal güven

- ① Toplumsal güvenilirliğin sağlanmasının önemi yeterince kavranmamıştır.
- ② Toplumsal güvenilirliğin önemi kavranmış olup, gündelik olarak yakın çevrenin güvenini kazanmaya yönelik eylemlerde bulunmaktadır.
- ③ Çalışanların müşteri memnuniyeti bilinci gelişmiş olup, firmanın etik ilkeleri yazılı hale getirilmiştir.
- ④ Firmanın etik ilkelerine ek olarak, çevre sorumluluğu da yazılı hale getirilmiş olup, firma personeli bunlara uygun hareket etmektedir.
- ⑤ Strateji olarak firma yönetimi ve “kurumsal toplumsal sorumluluk” ilkeleri uygulanmakta olup, toplumsal konunun yükselmesine ve işletme istikrarına yatırım yapılmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(8) Bilgi yönetim sistemi

- ① İşletme için gerekli temel bilgiler hemen hemen hiç toplanmamaktadır.
- ② Yazılı şekilde bilgi yönetimi kuralları bulunup, buna uygun bilgi toplama ve yönetimi yapılmaktadır.
- ③ Temel IT sistemi faaliyete konmuş durumdadır.
- ④ Yönelimi belirlenmiş bir şekilde bilgi toplama, düzenleme ve yönetimi organize bir şekilde yapılmaktadır.
- ⑤ Organize bir şekilde derlenmiş bilgiler, etkili şekilde analiz edilip iletilmekte, işletme gücünün artmasına katkıda bulunmaktadır

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(9) Firma performansının takibi

- ① Performans olurluna bırakılmıştır.
- ② Performans periyodik olarak takip edilmektedir.
- ③ Performansla ilgili pazar eğilimleri ve sektördeki diğer firmalarla karşılaştırma organize bir şekilde yapılmaktadır.
- ④ İşletme planı ve performans arasındaki farkların kapsamlı ve genel analizi uygun bir şekilde yapılmaktadır.
- ⑤ Fark analizi sonuçları, uygulamalara ve bir sonraki dönemin işletme stratejisi ve işletme planına yansıtılmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(10) Performans

- ① Performans elde edilememektedir.
- ② Performans düzelme aşamasındadır.
- ③ Performans sektör ile paralel düzeydedir.
- ④ Performans sektör ortalamasının üstünde olup, bundan sonrası için de istikrarlı bir gidiş beklenmektedir.
- ⑤ Performans oldukça yüksek seviyede olup, bir aşama daha büyüme beklenmektedir.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

2. İnsan kaynakları

(1) Personel ve çalışma yönelimi

- ① Personel ve çalışma hizmetleri, yönetim kadrosunun özel yetkileri dahilinde olup, maaş hesaplamaları ve çalışmaya ilişkin konular dış uzmanlara bırakılmıştır.
- ② Net bir yönelim dahilinde, çalışma konularını kısmi olarak kontrol eden firma içi bir yapı bulunmaktadır.
- ③ İlgili birim çalışanlarınca yürütülen, net bir çalışma yönelimi oluşturulmuş ve çalışanlara da bildirilmiştir.
- ④ İşe alım, eğitim, değerlendirme ve çalışma ortamı gibi konuların dahil edildiği kapsamlı bir personel yönetimi uygulanmaktadır.
- ⑤ Eşitsizlik duygusunun az olduğu sıkı bir yönetim uygulanmakta olup, firma içi morali yüksek tutulmakta ve performansa katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(2) Nitelikli eleman istihdamı

- ① İş sırasında ihtiyaca göre spontane bir şekilde işe alım yapılmaktadır.
- ② Yönetim kadrosu duruma göre karar alarak, iş planı ve işe alım arasında uyumluluk oluşturmaya çalışmaktadır.
- ③ İstihdam birimi bulunup, işletme ve iş planına uygun olarak, işe alma kurallarına uygun çalışılmaktadır.
- ④ Nitelikli eleman konumlandırma ve eğitim planına uygun, kişinin becerileri, uygunluğu ve dileklerinin yansıtıldığı organize bir istihdam yöntemi uygulanmaktadır.
- ⑤ Kişiler sistemli olarak yetiştirilmekte, firma içi uyum ve işe devamlılık oranı yüksek tutulmakta olup, bu durum firma performansına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(3) Çalışma kuralları

- ① Yalnızca yasaların talep ettiği minimum seviyedeki çalışma kurallarına uyulmaktadır.
- ② Firmanın gerçek durumunu yansıtan, anlaşılması kolay, uyulmasında güçlük olmayan çalışma kuralları oluşturulmuştur.
- ③ Dilek ve şikayetlerin ele alındığı çalışmaya elverişli bir uygulanma gerçekleştirilmekte olup, çalışanlar kurallara riayet etmektedirler.
- ④ İşletme yönelimi ve personel işleriyle çalışma arasında uyumluluk bulunup, çevre değişikliklerine uygun olarak gözden geçirilmektedir.

⑤Ceza ve ödüllendirmenin uygun bir şekilde uygulandığı, işyeri kurallarının muhafaza edilip çalışanların teşvik edildiği bir yönetim bulunmakta ve performansın artırılmasına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(4) İşçi-işveren ilişkileri

- ①İşçi-işveren ilişkilerini belirleyen temel nitelikte kurallar bulunmamaktadır.
- ②Temel seviyedeki işçi-işveren ilişkileri kuralları bulunup, işçilerin bilincinin günlük olarak kavranmasına gayret edilmektedir.
- ③Personel araştırması sonucunda ortaya çıkan sorunlar işçi sendikaları (personel örgütleri) gibi platformlarda tartışılmaktadır.
- ④İşçi sendikaları (personel örgütleri) tarafınca yapılan toplantılar devamlı olarak açık olup, işçi-işveren arasında iyi ilişkiler kurulmasına gayret etmektedir.
- ⑤İşletme yönelimi olarak işçi-işveren arasında güven ilişkisinin güçlendirilmesine çaba sarf edilmekte olup, bu durum performansın artırılmasına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(5) Kariyer yolu

- ①Çalışanlar kariyerin önemini farkında değildir.
- ②Çalışanlar rotasyon ve terfi etmenin bilincindedir.
- ③Planlı personel eğitimini baz alan rotasyon ve terfi uygulanmaktadır.
- ④Rotasyon ve çalışanların kariyer yolu, yetiştirme planı, zamlar ve terfiler ile ilişkili yürütülmektedir.
- ⑤İşletme politikaları, insan kaynakları yetiştirme planı ile yakın ilişki içinde olup, firma kültürü ile istikrarlı işletmeye katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(6) Nitelikli eleman yetiştirilmesi

- ①Nitelikli eleman yetiştirilmesinin önemi anlaşılmamıştır.
- ②İşyerinde nitelikli eleman eğitimi organize bir şekilde uygulanmaktadır.
- ③Kişinin dilekleri ve organizasyonun taleplerinin yansıtıldığı yetiştirme yöntemi benimsenmiş olup, organize bir şekilde uygulanmaktadır.

④İşletme stratejisi ve insan kaynakları yetiştirme yönelimine bağlı olarak beceri geliştirme planları oluşturulmuş olup, uygulanmaktadır.

⑤Personel eğitimleri etkisini göstermekte ve işe devamlılık oranı ile beceri seviyesi artmakta olup, bu durumun performansın artmasına katkısı vardır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(7) Nitelikli eleman değerlendirme

①Nitelikli eleman değerlendirilmesi yöneticilerin sorumluluğuna bırakılmış olup, organize bir şekilde ilgilanilmemektedir.

②Yönetim, değerlendirme kriterlerine duruma göre karar vermekte, kişilerin değerlendirilmesi buna göre yapılmaktadır.

③Firma içi kriterler, işletme stratejileri baz alınarak yazılı bir şekilde belirlenmiş olup, uygunluğu gözden geçirilmektedir.

④Değerlendirici eğitimi ve kişilere değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi gerçekleştirilmekte olup, kriterlere uygun bir eğitim uygulanmaktadır.

⑤Değerlendirme, işletme stratejileri ile işlevsel olarak bağlı olup, çalışanların motivasyonu ve performansın artmasına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(8) İşyeri emniyeti yönetimi

①Yalnızca yasaların talep ettiği işyeri emniyeti standartlarına uyulmaktadır.

②Firma içi durumlara göre ek emniyet kriterleri oluşturulup, personele bildirilmektedir.

③Emniyet ve temizlik eğitimi uygulanmakta olup, günlük olarak gerekli önlemler alınmaktadır.

④İşyeri emniyeti ile çevre iyileştirme çalışmaları bağıntılı olarak uygulanmakta olup, kriterlerin uygunluğu gözden geçirilmekte ve aynı sektördeki diğer firmalara göre kriterler yüksek tutulmaktadır.

⑤İşyeri emniyeti yönetimi firma stratejilerinin bir parçasını oluşturmakta olup, firma imajının yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(9) Firma içi iletişim

①Firma içi iletişime önem verilmekle birlikte, öncelikli olarak işe olan sadakat düşünülmemektedir.

②Yöneticiler kendi seslerini işçilere duyurmaya çalışmakta ve iletişimi daha iyi hale getirmeye yönelik yöntemler uygulamaktadır.

- ③Somut kural ve uygulamalar düşünölmüş olup, birimler, üstler ve astlar arasında iletişim sağlanmasına çalışılmaktadır.
- ④İletişimi iyi bir organizasyon ve moralin yükseltilmesine çalışılmakta olup, bu durum işletme yönelimine de yansımaktadır.
- ⑤Tüm firma olarak birlik ve canlılık sağlanmaya çalışılmakta ve bu durum performansa iyi etki etmektedir.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(10) Farkındalığın artırılması

- ①Sadece iş vererek farkındalığın arttırılacağı düşünölmektedir.
- ②Yönetim kadrosu, seslenmek, beraber yemek yemek vb. gibi farkındalığı arttırma çabaları göstermektedir.
- ③Öneri sistemi ve grup faaliyetleri gibi sürekliliği olan farkındalığı arttırma önlemleri alınıyor.
- ④Görev ve nitelikli eleman yetiştirme planları ile ilişkili farkındalığı arttırma politikaları olup, bunlar iyileştirme ve seviye yükseltme ile bağlantılıdır.
- ⑤Çalışanların tümünün anlayışı ilerlemiş olup, nitelikli eleman yetiştirme ve yerleştirme, sürekli olarak performans yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

3. Mağaza yönetimi ve ürün tedar

(1) Mağaza Organizasyonu

- ①İşletmeciler, işyerini dış görünüm ve iç dekor açısından da basitçe ürünlerin konup satıldığı bir organizasyon ve yapıdan başka bir şey olarak düşünmemektedirler.
- ②Yöneticiler, işyerini müşterilerin taleplerine cevap veren bir organizasyon ve yapı olarak düşünüyorlar; ancak, göze çarpan bir politikaları yok.
- ③Müşterilerin beklentilerine cevap vermek için, açık ve net kurallar belirlenip, işyeri organizasyonu gözden geçirilmektedir.
- ④Çalışanların yaratıcı tasarımlarının da kullanıldığı mağaza organizasyonu bulunmakta, müşteri memnuniyeti de yükselmektedir.
- ⑤Çevresel değişimlere göre mağaza organizasyonu gözden geçirilmekte, bu; yönetim bünyesinin güçlenmesine olduğu kadar, komşu dükkanlar ile bir arada var olup bir arada refah içinde olmaya yönelik de motivasyon oluşturuyor.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(2) Mağaza yerleşim düzeni (Lay-out)

- ① Mağaza içi karmaşık görünüyor, ürünlerin sergilenmesi ya da satış elemanlarının konumuna ilişkin açık ve net kurallar yok.
- ② Mağazanın düzeni ve ürünlerin sergilenmesi, sadece çalışanların kararlarına göre belirleniyor.
- ③ Açık ve net kurallar belirlenmiş olup, mağaza düzeni, ürün sergileme, satış elemanı konumlanması uygulanmaktadır.
- ④ Müşteri memnuniyetini temel alan mağaza düzeni yapılmış, çalışanların yaratıcı fikirlerinden de faydalanılmakta.
- ⑤ Yönetimin önemli faktörlerinden biri olarak dükkanın düzeni stratejik olarak gözden geçirilmekte olup, böylece satış hacmi ve kârın artmasına ve istikrarlılığa katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(3) Yeni ürün bulunması ve ürün dizimi

- ① Sadece üreticiler ve perakendecilerin söyledikleri ile yetinilmekte olup, yeni ürün bulma ve geliştirme için bilinçli bir çaba gösterilmemektedir.
- ② Fırsat oldukça sergiler, yeni tedarikçiler, üretim yerleri ziyaret edilip yeni ürün bulma çalışmaları yapılmaktadır.
- ③ Satış planı yapılıp, müşteri ihtiyaçlarının kavranması ve yeni ürün bulma veya geliştirme çalışmalarının birlikte yürütülmesi için çaba gösterilmektedir.
- ④ Müşteri memnuniyetinin kavranması ve yeni ürün bulma veya geliştirme, işletme stratejisi ile temele konup, uzman birimler de oluşturulup planlı bir şekilde çalışma yapılıyor.
- ⑤ Şirketin politika, organizasyon ve işletme gücüne paralel olarak, müşteri memnuniyetinin kavranması ve yeni ürün bulma veya geliştirme, ürün dizimi ve sergilenmesi çalışmaları ile birlikte yürütülmekte olup, böylece işletmenin rekabet gücüne ve bölgedeki müşterileri çekmeye de katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(4) Satınalma yönetimi ve stok yönetimi

- ① Sadece başlangıç seviyesinde bir stok yönetimi yapılmakta, stokların tükenmesi durumu da ortaya çıkabilmektedir.
- ② İşletme yönelimleri ve kuralları belirlenmiş sayılır, kurumsal olarak stok yönetimine yönelik çaba gösterilmektedir.
- ③ Sipariş dönemi ve teslimat dönemi, teslimat yöntemi, sipariş fiyatı, miktarı, ödeme şartları vs. uygun bir şekilde tasarlanmıştır.

- ④ Yıllık satış hacmi planı temel alınarak, yeni ürün geliştirme veya tedarik birimiyle olduğu kadar tedarikçi firma ile de iletişim içinde olarak bütün bir stok yönetimi yapılmaktadır.
- ⑤ Satış ve stok yönetimi, işletme stratejisinin önemli bir adımı olarak görülmekte olup, verimliliği yükseltme ve kâr gücümü artırma için pozitif yönde kullanılarak başarı yükseltilmektedir.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(5) Tedarikçi Yönetimi

- ① Sadece tedarikçi firmadan (ürün satın alınan yer) sağlanan ürünler satılmakta, tedarikçilerin durumuna hiç ilgi gösterilmemektedir.
- ② Tedarikçinin üretim ve ürün tedarik kapasitesine ilgi mevcut olup, yöneticiler bazen bilgi toplumaktadırlar.
- ③ Firmada hazırladığı ürün planı temel alınarak, tedarikçinin üretim ve tedarik isteği de kontrol edilmekte ve ürün geliştirme gibi konulara da ilgi gösterilmektedir.
- ④ Tedarikçi ile karşılıklı kâr etme ilişkisi kurulmuş olup, tedarikçinin işletme çevresi ve işletme gücüne de önem verilmektedir.
- ⑤ Uzun vadeli yönetim stratejisine dayalı planlı tedarikçi yenileme (değiştirme) uygulanmakta olup, böylece kâr kapasitesi ve yönetim kapasitesinin güçlenmesine katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(6) Kalite yönetimi

- ① Tedarik edilen ürünlerin kalite yönetimi sorumlusu belli değil; ürünler gelirken rasgele birisi inceleme yapıyor.
- ② Tüketicinin beklediği kaliteye uygun kalite kontrol yapılmakta ve şikâyetler ele alınmaktadır.
- ③ Tüketici memnuniyeti ve kalite yönetim ve koruma maliyetinin tutarlılığı göz önünde bulundurulmakta, açık ve net kurallar temelinde kontrol yapılmaktadır.
- ④ Satış biriminin kalite yönetiminden firma işletmesinin kalite yönetimine ve mükemmel müşteri bulmaya doğru geliştirme çalışmaları sürdürülmektedir.
- ⑤ Firmanın tamamını kapsayan yönetim kalite iyileştirme faaliyeti yerleşmiş olup, böylece müşteri güveninin artmasına ve başarının kalıcılığına katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(7) Mağaza teçhizatı, demirbaşlar, makineler ve bakım

- ① Temel mağaza teçhizatı, demirbaşlar ve makinelerin bakımı yetersizdir.

- ②Mağaza teçhizatı, demirbaşlar ve makinelerin bakımı ve yönetimi konusunda çalışanlara eğitim veriliyor.
- ③Madde madde belirlenmiş bakım kuralları ve kesin kayıtları bulunmakta, bunlardan hırsızlık ve kazayı önleme, problem tespiti konularında faydalanılmaktadır.
- ④Şu anki yönetim ölçeği ile teçhizat, demirbaşlar ve makine ölçeğinin dengesi sağlanmış, kullanılmayan teçhizat ve boşluk azaltılmıştır.
- ⑤Uzun vadeli strateji temelinde bakım veya teçhizat yenileme ve iyileştirme planlı olarak uygulanmakta olup, böylece yönetim verimliliğine ve uzun vadede istikrara katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(8) Çevre ve emniyet

- ①Sadece problem çıktığı zaman, önlem alınıyor.
- ②Yönetim kadrosu, mağaza çevresi ve mağaza içinde müşteri güvenliğini göz önünde bulundurup, yavaş yavaş iyileştirmeyi planlamakta.
- ③İşyeri çevresi iyileştirme ve müşteri güvenliği garantisi yerleşmiş, müşterinin ürünü alıp kullanması esnasındaki güvenliği ve toplumsal çevreye yönelik etki göz önünde bulundurulmakta.
- ④5S vb. gibi sistematik yöntemler kullanılmakta olup, tüm firmayı kapsayan yönetim kontrolü ve iyileştirme birleştirilmiş durumdadır.
- ⑤Müşterinin güveni elde edilmekte ve çalışanların heves ve devamlılık oranı arttırılmakta olup, yönetimin istikrarına ve bölgesel canlılığa katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(9) İş Yönetimi

- ①Satış elemanlarının ve işçilerin sezi ve tecrübelerine güvenerek iş yapılmaktadır.
- ②Temel çalışma ve müşteri ile ilgilenme standartlaştırılmış, buna göre çalışılıyor.
- ③İşin standartlaştırılmasına ek olarak değişimlere adapte olma tasarımı da görülmekte, saha kontrolü elemanlarının kontrol görevi (rehberlik, iyileştirme, şikâyetlerle ilgilenme) kesin sabitlenmiş durumdadır.
- ④Satış elemanları da işçiler de günlük görev (çalışmanın türü – saati – çalışma şartları, müşteri şikâyetleri veya soruları) kayıtlarını kullanıp, boş yere çalışmayı ortadan kaldırma, müşteri memnuniyeti yükseltme konularını ele alıyorlar.
- ⑤Kurumsal olarak bağlantının sağlandığı çalışma kontrolü ve tüm çalışanların isteğinin arttırılması birleştirilerek, müşteriler arasında itibarın yükseltilmesi ve yönetimin istikrarına katkı sağlanıyor.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(10) Bölgesel canlanma

- ①Çarşı veya bölgenin canlanması için özel bir dikkat gösterilmemektedir.
- ②Komşu dükkânlar veya hizmet sektörü çalışanları ile bölgeye müşteri çekme konusunda bazen konuşulmakta.
- ③Bölgede ilgili kişilerle planlı olarak toplanıp cazip bir mağaza yapılandırma ve müşteri çekme gücünü arttırmaya yönelik faaliyetler düzenleniyor.
- ④Bölgesel canlanma ve mağazanın zenginlik politikasını, mağazanın yönetim stratejisinin bir adımı olarak ele alıp, mağaza içindeki sorumlular da açıkça belirlenerek faaliyet yapılmakta ve bölgeye yol gösterilmektedir.
- ⑤Bölgesel canlanma faaliyetleri, bağımsız gelişim aşamasına ulaşmış olup, faaliyetlerin genişlemesiyle beraber, mağazanın satış hacmine ve kâr artışına olduğu kadar işletmenin istikrarına da katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

4. Pazar ve satış

(1) Pazar eğilimi

- ①Pazar eğiliminin kavranması, yönetim kadrosunun bireysel etkinlik alanı ve mağazaya gelen müşterilerin sohbetleri ile sınırlıdır.
- ②Pazar eğiliminin kavranmasının önemini farkında olunup, organizasyon içinde bilgi toplanması faaliyetleri düzenlenmektedir.
- ③Rakip işletmeler, rakip ürünler ve müşteri gibi önemli konuların pazar eğilimi ve kesinliğinin kavranmasına çaba gösterilmekte.
- ④Pazar eğilimi kavranması için uzman organizasyon ve sistem kurulmuş olup, böylece erken önlem almak ve uzun vadeli strateji gerçekleştirmek mümkün kılınmaktadır.
- ⑤Bilgiler, pazarın belirli bölümlerine odaklanma ve yeni alanlar geliştirme gibi işletme kararlarına ve işletmenin güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(2) Satış yönelimi ve ürün planı

- ①Özel, net bir satış yönelimi bulunmayıp, satışı iyi olan ürünler tedarik edilip satılmaktadır.
- ②Yönetim kadrosunun düşündüğü satış yönelimine dayalı talimatlar beklenmekte ve bunlara göre satış planı yapılmaktadır.

③Yıllık kâr planına uygun sürün planları ve satış yönelimleri planlanıp, satış planlarına yansıtılmaktadır.

④İşletme çevresi ya da işletme içi kaynaklarını nesnel olarak hesaba katan satış yönelimi bulunmakta olup, somut bir plandır.

⑤Firmanın tamamının uzun vadeli gelişim stratejisi ile tutarlı, istikrarlı bir satış planı uygulanmakta ve böylece performansa katkı sağlamaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(3) Satış planı ve satış faaliyetleri

①Satış planına dayalı bir satış faaliyeti gerçekleştirilmemektedir.

②Somut satış hedefinin öneminin farkına varılmış olup, satış planı hazırlama ve organize uygulamaya geçilmektedir.

③Yıllık kâr planı ile eşgüdüm içinde performans takip edilip, nitelikli eleman dağılımı ve eğitimi gibi uygulamalara yansıtılmaktadır.

④Hedefe ulaşma kuralları net olup, sonuçlar gözden geçirilmekte ve ilgili kişilerin davranışlarına, yeni stratejilere ve benzerine uygun bir biçimde yansıtılmaktadır.

⑤Satış planı ve satış faaliyetleri, tüm firmanın işletme kaynakları ile uyumlu olup, böylece performansın sürekli yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(4) Müşteri memnuniyeti

①Sadece müşteriden şikayet geldiğinde münferit olarak ilgileniliyor.

②Müşteri memnuniyetinin öneminin farkında olunup, müşteri ihtiyaçları önceden kavranmaya çalışılıyor.

③Kendilerine has yönelimler temelinde, ihtiyaçları kavrama ya da satış sonrası hizmet çabası vardır.

④Organizasyon olarak müşteri memnuniyetini araştırıp, analiz edip, yönetim stratejisinde kullanıyorlar.

⑤Müşteri memnuniyet seviyesi ve talep ve şikayet bilgilerini yönetimde kullanıp, bundan başarı istikrarı sağlamak için faydalanıyorlar.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(5) Müşteri yönetimi

①Müşteriye ilişkin bilgiler toplanıp biriktirilmemektedir.

- ② Müşterinin ihtiyaçlarının bilincine varıp araştırma yapılmakta, ABC analizi ve benzeri düzenlenerek ürün tedarikinde kullanılmaktadır.
- ③ Kredi yönetimi ile ilgili müşterinin güven bilgileri toplanmaktadır.
- ④ Müşteri karakteristiği ya da çok sayıda müşteriye uygun satış stratejisi temelinde, bilgi birikimi ve satış faaliyetleri eşgüdüm içindedir.
- ⑤ Stratejiye paralel olarak detaylı bilgi birikimi ve analizi kullanılarak, akıllıca, hızlı uygulamalar mümkün kılınmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(6) Satış organizasyonu

- ① Satış, pazarlama birimi, mağaza sorumlusu veya dış bayilere bırakılmış durumda.
- ② Başka görevler ile birlikte yürütülmek suretiyle, satış organizasyonu mevcut olup, faaliyettedir.
- ③ Uzman satış organizasyonunda satış yönelimi, hedef planlama ve gerçekleştirme, satış elemanı eğitimi faaliyeti yapılmaktadır.
- ④ Sonuç değerlendirme standartları, birim yetkileri ve ilgili kişilerin uygulama kuralları gibi kesin biçimde yönetim standartlarına uyularak yönetilmektedir.
- ⑤ Satış birimi ile ürün tedariki ve finans ve benzeri diğer birimler arasında karşılıklı anlaşma çok iyi düzeyde olup, performansın yükselmesi ve müşterinin değerlendirmesi de oldukça iyidir.

Bunların dışında dikkate alınan diğer hususlar:

(7) Satış fiyatı

- ① Ürün fiyatı stratejisinin önemi anlaşılmamıştır.
- ② Yönetim kadrosunun tecrübeleri ile oluşturulmuş kurullarla fiyat belirlenmekte.
- ③ İşletme çevresini yansıtan fiyat stratejisi belirlenmiş olup, bunu temel alarak fiyatlar belirlenmektedir.
- ④ Kâr planları ve satış stratejilerine paralel olarak fiyat analizleri ve diğer firma ve işletme çevrelerine göre çevik düzenlemeler yapılıyor.
- ⑤ Fiyat belirleme, tüm firmanın işletme stratejisini yansıtmakta olup, kâr gücünün artması ve yönetim gücünün artmasına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(8) Satış dağıtım kanalı

- ① Sadece gelişmiş güzel bir satış dağıtım kanalı kullanılmaktadır.

- ② Verimli bir satış dağıtım kanalının öneminin bilincine varılmış olup, kanal kurulumu ilerletilmektedir.
- ③ Gelişim stratejisine uygun orijinal bir dağıtım satış kanalı yapılandırılma aşamasındadır.
- ④ Çevresel değişimlere paralel genellikle kullanılan kanal gözden geçirilip, bu amaçla politikalar benimsenip, firma içi kurumsallaşma ilerletilmektedir.
- ⑤ Satış dağıtım kanalının bakımı etkisini göstermekte olup, maliyetlerin azalmasına ve kârın artmasına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(9) Maliyet azaltma

- ① Satış maliyetlerini azaltmanın önemi konusunda farkındalık olmakla beraber etkin bir çaba görülmemektedir.
- ② Yönetim kadrosu liderliğinde günlük maliyet azaltma çabası vardır.
- ③ İlan, reklam ve dağıtım giderlerini kapsayan somut maliyet azaltma hedefi temelinde, çaba gösterilmektedir.
- ④ Maliyet azaltma yöntemi ve tüm firmayı kapsayan gelişme stratejisi arasında uyum sağlanmış, diğer bölümler ile işbirliği ilişkisi de yapılandırılmaktadır.
- ⑤ Maliyet azaltma, firma içi morale zarar vermemekte olup, firmanın fiziksel gücünü azaltmaya yönelik güvenilir sonuçlar vermektedir.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(10) Lojistik

- ① Müşteri memnuniyeti ve verimli teslimat olmak üzere iki yönden lojistiğin önemi kavranmamıştır.
- ② Teslimatla ilgili hızlanmaya ve dağıtım giderlerini azaltmaya yönelik temel önlemler alınmıştır.
- ③ Lojistik stratejisi yapılandırılmış, ortak dağıtım ve stok yönetimini de içeren giderleri azaltma gayreti gösterilmekte.
- ④ Lojistik ile alakalı tedarik, satış ve dağıtım gibi bölümler arası eşgüdüm sistemi kurulumu ilerletilmektedir.
- ⑤ Yönetim stratejisi olarak lojistik tüm firmada kurulmuş olup, iyi sonuçları görülmektedir.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

5. Finans - Muhasebe

(1) Muhasebe işlemleri ve mali tabloların hazırlanması

- ① Tüm satış fişleri muhasebeciye verilmekte olup, muhasebe işlemleri muhasebeci tarafından yapılıp, mali tablolar hazırlanmaktadır.
- ② Muhasebe işlemleri ve basit finansman işlemleri firmada düzenlenmekte ancak uzmanlık gerektiren konular dışarıdan uzmanlara bırakılmaktadır.
- ③ Şirket içinde finans – muhasebe bölümleri bulunmakta olup, muhasebe işlemleri ve hazırlanan mali tablolar dışarıdan uzmanlar tarafından denetlenmektedir.
- ④ Yıllık bilanço dışında üç ayda bir veya aylık deneme bilanço tablosu da hazırlanıp, sonuçlar analiz edilerek karşı önlemler alınmaktadır.
- ⑤ Kapsamlı bir iş performansı kavrama ve mali analiz birleştirilip, esnek yönetim politikaları oluşturulmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(2) Bütçe kontrolü

- ① Bütçe ve bütçe yönetimi, yönetim kadrosunun özel kontrol alanındadır.
- ② Her yıl yazılı halde temel bir bütçe oluşturulup, sonuçlar takip edilmektedir.
- ③ Bütçe başlıkları gerçek duruma uygun olarak bölümlendirilmiş olup, sorumlu bölümler takipte bulunup gerekli önlemleri almaktadır.
- ④ Yönetim stratejisinin uygulama yöntemi olarak bütçe hazırlama ve yönetimi bulunmakta olup, kurumsal gözden geçirmeler yapılmakta ve ele alınmaktadır.
- ⑤ Politika hedefi ve bütçe yönetimi uygun biçimde koordine edilmekte olup, böylece esnek - çevik hareketler yapılmasına ve yönetimin istikrarına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(3) Kâr ve zararın kavranması

- ① Gelir tablosu dışarıdan muhasebecilere yaptırılıp, sadece sonuçlar öğreniliyor.
- ② Tecrübeyle veya başlangıç seviyesinde yöntemlerle aylık kâr zarar vb. kavranmaktadır.
- ③ Önceki mali yıl bilanço sonuçlarından hesaplanıp, başa baş noktası analizi vs. gibi muhasebesel yöntemlerle basit kâr zarar kavranması faaliyeti yapılmaktadır.
- ④ Üç aylık ve aylık deneme bilanço tabloları hazırlanması ile kâr zarar anlaşılıp, gerekli önlemler alınmaktadır.
- ⑤ Kontrol muhasebesi başlatılmış, aylık finansal kâr zarar kavrama ile bağlantı sağlanmış ve böylece işleme istikrarına katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(4) Nakit akımı

- ① Finansman işlemleri dışarıdan muhasebecilere bırakılmış durumdadır.
- ② Finansman durumu firmada periyodik olarak kavranıp, ele alınmaktadır.
- ③ Satış yapılan yerlerin ve tedarikçilerin sermaye arttırma tahminini de içeren nakit akışı kavrama faaliyeti düzenlenmekte.
- ④ Alacak – borç, stok kontrolü, yatırımı da içeren tüm firmayı kapsayan bir nakit akış düzenlemesi yapılmakta.
- ⑤ Yönetim kararlarında her zaman nakit akışı önem taşımakta olup, böylece yönetimin istikrarı ve kârın artmasına katkıda bulunmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(5) Sermaye arttırma yöntemleri

- ① Dışarıdan muhasebecilerin açıklamalarını bekleyip sermaye tedariki yapılmakta ancak prensipte elin altında bulunan sermaye sınırında işletme yapılıyor.
- ② İşletmede periyodik olarak sermaye artışı kavranıyor, gerekli sermaye arkadaş ve akraba gibi gayri resmi yollarla sağlanmaktadır.
- ③ Bankadan borç alma gibi etkili sermaye arttırma yöntemleri bulunmaktadır.
- ④ Finansal kurumlarla sıkı bir ilişki kurulmuş olup , şu an için sermaye tedariki ile ilgili problem bulunmamaktadır.
- ⑤ Sermaye tedariki de yönetim stratejisinin bir adımı olarak görülmekte olup, uzun vadede düşük faizli sabit bir sermaye tedarik edilebilmektedir.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(6) Mali tabloların kullanımı

- ① Mali tabloların analizi dışarıdan muhasebecilere bırakılmış durumdadır.
- ② Yıllık ve aylık mali durumun basit analizi firma içinde yapıp yönetimde kullanılmaktadır.
- ③ Mali tabloların analiz sonuçları ve diğer bilgiler aylık ve yıllık planlara yansıtılıp, önlemler alınmaktadır.
- ④ Geçmiş yılların hesap özeti sonuçları ve aylık deneme bilançoları birlikte analiz edilip, gerekli önlemler alınmaktadır.
- ⑤ Mali analiz sonuçları ve çevik önlemler kurumsallaştırılmış olup, bu işletmenin yönetim gücünün artmasının kaynağı olmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(7) Fiyat Yönetimi

- ①Tedarik fiyatı veya tüm yönetim harcamaları, üretici veya perakendecilerin söylediklerinden ibaret olup, fiyat hesaplaması dışarıdan muhasebeci vs. gibi uzmanlara bırakılmış durumdadır.
- ②Fiyat yönetimi, yönetim stratejisi olarak görülüyor, firma içi tecrübe veya başlangıç seviyesindeki yöntemlerle kabaca bir fiyat hesaplaması yapılmaktadır.
- ③Sektör veya diğer işletmelerin durumunu karşılaştırmalı incelemeye, kâr planlamaya veya işyerinin gerçek durumuna en uygun biçimde fiyat belirlemeye çaba gösterilmektedir.
- ④Çevresel değişimlere uygun işletme muhasebesi düşüncesi yerleşmiş, fiyat düşürmeye bağlanan avantajlı tedarik etme şartlarını araştıran çeşitli tasarımlar yapılmaktadır.
- ⑤İşletme muhasebesinin bütünlüğü, yönetim stratejisinin temellerinden biri olarak ele alınıp, yönetimde istikrar ve rekabet gücünün artmasına katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar: :

(8) Kâr planlaması

- ①Satılacak ürünü tedarik edip en fazla kârı elde etmeye dayalı gelişmiş güzel bir yöntem vardır.
- ②Maddelerle belirtilmiş yönetim planına paralel olarak kâr planı yapılmaktadır.
- ③Yönetim çevresi veya kaynaklar ve başa baş noktası analizi vs. ile gider analizi yapılarak planlanıp, takip edilmektedir.
- ④Uzun vadeli yönetim stratejisi ve buna ulaşma amaçlı çeşitli kaynak dağılımları da göz önüne alınarak plan ve politikalar uygulanmaktadır.
- ⑤Yönetim stratejisi ve kâr planlaması sürekli kontrol edilip, yönetim istikrarı ve performansın uzun vadede yükselmesine katkı sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(9) Uzun vadeli yatırım planı

- ①Gelecekteki pazarların değerlendirilmesi, belirli yönetim kadrolarının tecrübe ve sezgilerine bağlı olup, özellikle uzun vadeli plan yapılmamaktadır.
- ②Uzun vadeli işletme hedefi ve kabaca bir yatırım planı ile ilgili, yöneticiler arasında oybirliğine varılıp ona göre hareket edilmektedir.
- ③Uzun vadeli yatırım planı ve politikalar somut olarak belirlenip, planlı hareket edilmekte.
- ④Uzun vadeli yönetim stratejisi ve yatırım planının tutarlılığı sağlanıp, uygun iş çevresi – risk analizi de yapılmakta.

⑤ Temel strateji yönelimi ve uzun vadeli yatırım firma içine, yatırımcılara ve bankalara net bir şekilde açıklanmış olup, işbirliği sağlanmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

(10) Finansal yapı

- ① Kâr ve finansman dışında finans yapısına özel bir ilgi yoktur.
- ② Finansal yapıya az çok ilgi vardır; ancak konu dışarıdan muhasebecilere bırakılmıştır.
- ③ Finansal yapının iyileştirilmesine yönelik, stok ve alacakların azaltılması gibi temel faaliyetler yapılmaktadır.
- ④ İşletme stratejisinin bir adımı olarak yapı iyileştirilmesine önem verilmekte olup, sermaye yapısı da dahil tüm firmayı kapsayan önlemler alınmaktadır.
- ⑤ Finansal yapı iyileştirilmesi geliştirilmekte olup, çevresel değişimlere dayanıklı bir finansal yapı oluşturulmaktadır.

Değerlendirmede dikkate alınan diğer hususlar:

Ek Belge -4 Firma incelemesi rapor içeriği

1. Firma Özellikleri

2. Birinci İnceleme Sonuçları

Her alanın incelenmesi ve bulguları
Radar grafik analizi sonuçları
SWOT analizi sonuçları
Zayıf alanların belirlenmesi ve sebepleri

3. İkinci İnceleme Sonuçları

Problem keşfi ve belirlenmesi
Problem analizinin yöntemi ve sonucu
Problem sebeplerinin belirlenmesi

4. İyileştirme Planı

Amaç
Hedef (Beklenen etki)
Göstergeler
Takvim (Birden fazla iyileştirme maddesinin mevcut olması durumunda öncelik sırası veya karşılıklı ilişki)
Yürütme sorumlusu, yürütme sorumlusu pozisyonu

Ek Belge -5 Firmaya yönelik anket formu

Lütfen Aşağıdaki Anket Sorularını Yanıtlayınız

(İncelenen Firmalara Yönelik)

.././2011

Firma inceleme uygulamalı öğrenim çalışmasına verdiğiniz destekten ötürü teşekkür ederiz.

KOBİ Danışmanlığı sisteminin kurulması ve gelişmesi için, firma inceleme uygulamasını daha iyi bir hale getirmek istediğimizden dolayı, aşağıdaki soruları samimiyetle yanıtlamanızı ve görüş ve yorumlarınızı iletmenizi diliyoruz. Yanıtlarınızı ilgili kutucukları ✓ işaretiyle işaretleyerek belirtip, yorumlar kısmına görüş ve düşüncelerinizi yazarsanız memnun oluruz.

1. Firma inceleme uygulaması hakkındaki genel izlenimleriniz üzerine

(1) Firma inceleme uygulaması firmanızın inceleme ihtiyacını ve beklentinizi karşıladı mı?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Beklentimizin çok üzerindeydi. | <input type="checkbox"/> Beklentimizi pek karşılamadı. |
| <input type="checkbox"/> Beklentimizin üzerindeydi. | <input type="checkbox"/> Beklentimizi karşılamadı. |
| <input type="checkbox"/> Beklediğimiz gibiydi. | <input type="checkbox"/> Beklentimizi hiç karşılamadı. |

Yorumlar (Değerlendirme Sebepleri vb.):

(2) Firma inceleme rapor sunumu toplantısındaki genel sunum ve her bir birimle ilgili görüşlerde tutarlılık ve ikna gücü mevcut muydu?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Tutarlılık ve ikna gücü fazlasıyla mevcuttu. | <input type="checkbox"/> Tek tek ikna gücü mevcuttu fakat tutarlılık yetersizdi. |
| <input type="checkbox"/> Tutarlılık ve ikna gücü mevcuttu. | <input type="checkbox"/> Tek tek ikna gücü de tutarlılık da yetersizdi. |
| <input type="checkbox"/> Tutarlılık mevcuttu fakat ikna gücü yetersizdi. | <input type="checkbox"/> Ne söylenmek istendiği iyi anlaşılmadı. |

Yorumlar (Değerlendirme Sebepleri vb.):

(3) Firma inceleme uygulamasında yönlendiricilerin ve katılımcıların yaklaşım ve tavırlarını nasıl değerlendirdiniz.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Her ikisi de firma incelemesinin özüne hakimlerdi. | <input type="checkbox"/> Katılımcılar ciddilerdi fakat yönlendirme eksikti. |
| | <input type="checkbox"/> Yönlendirme de katılımcıların yaklaşımları da |

- Her ikisi de ciddi bir şekilde araştırma yaptılar. yetersizdi.
- Yönlendirme uygundu fakat katılımcılar yetersizdi. İnceleme yöntemi dahil uygulamada büyük sorunlar vardı.

Yorumlar (Değerlendirme Sebepleri vb.):

2. İşletmenin 5 alanında sorun kavrayışı ve değerlendirme hakkında

Katılımcıların uyarılarıyla firmanızın kavrayışı arasında ne gibi farklar vardı? Neler hissettiniz?

İşletme Yönetimi	<input type="checkbox"/> Tamamen düşündüğümüz gibiydi. <input type="checkbox"/> Kavrayışımızla arasında farklardan ziyade benzerlikler vardı.	<input type="checkbox"/> Kavrayışımızdan farklı olan noktalar daha fazlaydı. <input type="checkbox"/> Kavrayışımızdan tamamen farklıydı.
İnsan Kaynakları	<input type="checkbox"/> Tamamen düşündüğümüz gibiydi. <input type="checkbox"/> Kavrayışımızla arasında farklardan ziyade benzerlikler vardı.	<input type="checkbox"/> Kavrayışımızdan farklı olan noktalar daha fazlaydı. <input type="checkbox"/> Kavrayışımızdan tamamen farklıydı.
Ürün Tedarikimi/ Maün Tedarikie SatTedarikiimi	<input type="checkbox"/> Tamamen düşündüğümüz gibiydi. <input type="checkbox"/> Kavrayışımızla arasında farklardan ziyade benzerlikler vardı.	<input type="checkbox"/> Kavrayışımızdan farklı olan noktalar daha fazlaydı. <input type="checkbox"/> Kavrayışımızdan tamamen farklıydı.
Pazarlama/Satış	<input type="checkbox"/> Tamamen düşündüğümüz gibiydi. <input type="checkbox"/> Kavrayışımızla arasında farklardan ziyade benzerlikler vardı.	<input type="checkbox"/> Kavrayışımızdan farklı olan noktalar daha fazlaydı. <input type="checkbox"/> Kavrayışımızdan tamamen farklıydı.
Finans/Muhasebe	<input type="checkbox"/> Tamamen düşündüğümüz gibiydi. <input type="checkbox"/> Kavrayışımızla arasında farklardan ziyade benzerlikler vardı.	<input type="checkbox"/> Kavrayışımızdan farklı olan noktalar daha fazlaydı. <input type="checkbox"/> Kavrayışımızdan tamamen farklıydı.

Yorumlar (Yukarıdaki değerlendirmelerinizin sebepleri, katılımcı uyarıları karşısında hissettikleriniz vb.):

3. İyileştirme önerileri hakkında

(1) Önerilen iyileştirme önerileri karşısında nasıl davranmayı düşünüyorsunuz?

Zayıf alanlara ilişkin öneri içeriği 1:

- Oldukça yararlı olacağından hemen uygulamaya Yararlı olup olmayacağı konusunda firmamızda

geçeceğiz.

Yararlı olacağını düşündüğümüz için uygulamayı değerlendirmeye başlayacağız.

Yararlı olacağını düşünüyoruz; fakat, uygulamayı daha sonra yeniden değerlendireceğiz.

yeniden değerlendirme yapacağız.

Yararlı olmayacağını gördüğümüzden dolayı dinlemekle yetineceğiz.

Hiçbir şekilde yararlı olmayacağını düşünüyoruz.

İyileştirme önerisine ilişkin yorumlarınız ve bundan sonraki planınız:

Zayıf alanlara ilişkin öneri içeriği 2:

Oldukça yararlı olacağından hemen uygulamaya geçeceğiz.

Yararlı olacağını düşündüğümüz için uygulamayı değerlendirmeye başlayacağız.

Yararlı olacağını düşünüyoruz; fakat, uygulamayı daha sonra yeniden değerlendireceğiz.

Yararlı olup olmayacağı konusunda firmamızda yeniden değerlendirme yapacağız.

Yararlı olmayacağını gördüğümüzden dolayı dinlemekle yetineceğiz.

Hiçbir şekilde yararlı olmayacağını düşünüyoruz.

İyileştirme önerisine ilişkin yorumlarınız ve bundan sonraki planınız:

4. Firma inceleme uygulamalı eğitiminin iyileştirilmesi hakkında

(1) Firma ve katılımcılar açısından anlamlı bir eğitim olması için hangi noktaların iyileştirilmesinin gerektiğini düşünüyorsunuz?

Yorumlar:

(2) Bundan sonra destek olabileceğiniz konular hangileridir? (Birden fazla yanıt işaretlenebilir.)

Tekrar firma inceleme eğitimi kabul edebiliriz.

Eğitimlere katılan danışmanlardan öncelikli

- İnceleme eğitiminde yararlı olabilecek bilgiler sağlayabiliriz.
- İnceleme eğitiminin etkililiğini kamusal yerlerde ifade edebiliriz.
- Danışmanlık sistemini destekleyen bir firma olabiliriz.
- Somut bir önerimiz bulunmamaktadır.
- olarak hizmet alabiliriz.

Diğer Yorumlar:

Anket çalışmamızı desteklediğiniz için teşekkür ederiz.

Tarih	
Firma Adı	
Yanıtlayanın Adı Soyadı/Görevi	

Ek Belge -6 Katılımcıya yönelik anket formu

Lütfen Aşağıdaki Anket Sorularını Yanıtlayınız

(Katılımcılara Yönelik)

.././2011

Pilot proje çalışmasına katıldığınız için teşekkür ederiz.

KOBİ Danışmanlığı sisteminin kurulması ve gelişmesi için, firma inceleme uygulamasını daha iyi bir hale getirmek istediğimizden dolayı, aşağıdaki soruları samimiyetle yanıtlamanızı ve görüş ve yorumlarınızı iletmenizi diliyoruz. Yanıtlarınızı ilgili kutucukları ✓ işaretiyle işaretleyerek belirtip, yorumlar kısmına görüş ve düşüncelerinizi yazarsanız memnun oluruz.

1. Yazılı Sınav Hakkında

Danışmanlar hakkındaki değerlendirme bilgi, uygulama becerisi ve tavır-davranış bakımlarından gerçekleştirilecektir; ancak, bilginin ölçümünde en adil yöntemin yazılı sınav olduğu düşünülmektedir. KOBİ işletmesinin tüm alanları hakkında belli bir seviyede bilgi sahibi olmak KOBİ Danışmanı olmanın temel şartı olduğundan, yazılı sınavda tüm alanlarda belli bir seviyenin üstünde not almak başarının koşulu olacaktır.

Bu yazılı sınav hakkında sorunların içeriği, uygulama yöntemi ve benzeri iyileştirilmesi gereken noktalar üzerine yorumlarınızı açıklıkla ifade ederseniz memnun oluruz.

KONU	YORUM
İşletme Yönetimi	
Üretim Yönetimi	
Mağaza ve Satış Yönetimi soru	
Pazarlama	
Finans / Muhasebe	
Genel (Uygulama yöntemi vb.)	

2. Derslikte Eğitim Hakkında

KOBİ Danışmanlarını değerlendirme sürecinde bir haftalık derslik eğitimi vardır. Bu eğitim katılımcılara bilgi vermek amacıyla düzenlenmekte olmayıp, 1) KOBİ politikaları ve destek programları vb. yazılı sınava uygun olmayan hususlarla ilgili bilgilerin teyit edilmesi, 2) Katılımcılara kendi uzmanlık alanları dışındaki alanlardaki bilgi seviyeleri kavratılarak daha sonraki kendini geliştirme çabalarına yön verilmesi, 3) Katılımcıların diğer alanlardaki uzmanlarla network oluşturmalarına katkıda bulunulması amaçlarını taşımaktadır.

Bu eğitimin yukarıdaki amaçlara uygun bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği üzerine yorumlarınızı her bir konuda açıklıkla ifade ederseniz memnun oluruz.

KONU	YORUM
İşletme Yönetimi	
Üretim Yönetimi	
Maetim YönetimiSattim Yönetim	
Pazarlama	
Finans / Muhasebe	
Genel (Uygulama yöntemi, eklenmesi gereken konular vb.)	

3. Öğrenim Rehberi Hakkında

KOBİ Danışmanlığı için gerekli bilgiler yazılı sınavda değerlendirilir; ancak, bilgilerin esasen her bir danışman tarafından kendi çabalarıyla öğrenilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çabalara destek olmak üzere KOBİ Danışmanlarının sahip olması gereken bilgilerin kapsamı ve öğrenimde dikkat edilecek noktaların ortaya konduğu bir “Öğrenim Rehberi” hazırlanmıştır. Bu çalışmada, özellikle, özel bir alanda uzman olan danışmanların kendi alanları dışındaki alanlara ait temel bilgileri öğrenmeye yönelik çabalarına katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Öğrenim Rehberi halihazırda katılımcılara dağıtılmıştır. Dağıtılan “Öğrenim Rehberi”nin yukarıdaki amaçlara uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı üzerine, her bir konu içeriğinin kapsayıcılığı ve yapısı vb. hakkında yorumlarınızı açıklıkla ifade ederseniz memnun oluruz.

KONU	YORUM
İşletme Yönetimi	
Üretim Yönetimi	
Maetim YönetimiSattim Yönetim	
Pazarlama	
Finans / Muhasebe	

Genel (Eklenmesi gereken konular vb.)	
---------------------------------------	--

4. Teknik Uygulama Sınavı (Firma İnceleme Uygulamalı Eğitimi) Hakkında

(1) Firma İnceleme Tecrübesi Hakkında

İşletmecilerin kendi firmalarının sorunlarını doğru bir biçimde tanımlayamadıkları orta, küçük ve mikro ölçekli firmalara yönelik danışmanlık hizmetlerinde, “firmanın bütüncül ve kapsamlı olarak incelenmesi, zayıf alanlarının, sorunlarının ve sorun nedenlerinin tespit edilmesi ve firmaya iyileştirme planı teklif edilmesi” şeklinde yapılan firma incelemesi çok önemli bir aşamadır.

Bugüne kadar firma incelemesi deneyiminiz var mı?

<input type="checkbox"/> Var	Yaklaşık _____ firma Bir firmanın incelemesinde kullandığınız ortalama gün sayısı _____ gün.
<input type="checkbox"/> Yok Yanıtınız “Yok” ise, bugüne kadar uyguladığınız danışma hizmetlerinde yönlendirme temalarını nasıl belirlediğinizi açıklayınız.	

(2) Bu firma incelemesi uygulama sınavında mevcut gücünüzü ortaya koyabildiniz mi?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Yeterince ortaya koyabildim. | <input type="checkbox"/> Pek ortaya koyamadım. |
| <input type="checkbox"/> Ortaya koyabildim. | <input type="checkbox"/> Ortaya koyamadım. |
| <input type="checkbox"/> Az çok ortaya koyabildim. | <input type="checkbox"/> Bunun bir uygulama sınavı olduğu iddi a edilemez. |

Ortaya koyamadıysanız nedenlerini yazınız.

(3) Firma incelemesi uygulama sınavı yürütmesini nasıl değerlendiriyorsunuz?

- Hazırlıklar ve yürütmede bir sorun yoktu. Hazırlıklar iyiydi ama yürütme acemiceydi.
- Hazırlıklar ve yürütme uygun sayılır. Hazırlıklarda da yürütmede de sorunlar vardı.
- Yürütme iyiydi ama hazırlıklar yetersizdi. Her iki hususta da bir çok sorun vardı. Çok başarısız bir uygulama oldu.

• Yukarıdaki değerlendirmenizin nedenlerini yazınız:

(4) Firma incelemesi uygulama sınavında iyileştirilmesi gereken noktaları açıklayınız.

	İyileştirme Noktaları
Takvim süresi hakkında	
Katılımcı sayısı ve eğitim - deneyim düzeyi hakkında	
İnceleme yöntemi hakkında	
Radar grafiği hazırlamada değerlendirme hususları hakkında	
İncelenen firma hakkında	
Firma inceleme raporu hakkında	
Diğer hususlar	

Anket çalışmamızı desteklediğiniz için teşekkür ederiz.

Tarih	
Adı Soyadı	
Bağlı bulunduğu kuruluş (varsa)	

Attachment 6
Study Guide for Pilot Project



KOSGEB-JICA İŞBİRLİĞİ İLE YÜRÜTÜLEN “TÜRKİYE’DE KOBİ DANIŞMANLIK SİSTEMİ PROJESİ ÇALIŞMASI”

Pilot Proje Katılımcıları İçin

ÖĞRENİM REHBERİ

ÖNSÖZ

Türkiye Cumhuriyeti Kâğıtk ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ile Japonya Uluslararası Teknik İşbirliği Ajansı (JICA) tarafından yürütülmekte olan Türkiye KOBİ Danışmanlığı Sistemi Kuruluş Projesi çerçevesinde, araştırma heyeti sistem kuruluşuna hazırlık çalışması olarak, KOBİ’lerin taleplerini araştırmış, KOBİ destek kuruluşlarını ziyaret etmiş ve danışman bireylerle görüşmeler yapmıştır.

Bu çalışmaların sonucu olarak tüm ilgililer, KOBİ destek danışmanlarının, özel bir alanda uzmanlaşmış olmalarının yanı sıra, genel olarak işletme ve ayrıca KOBİ’lerin mevcut durumu ve KOBİ’leri çevreleyen ortam hakkında geniş bir bilgi ve tecrübeye sahip olmaları gerektiğine işaret etmişlerdir. Halihazırda özel bir alanın uzmanı olarak danışmanlık mecrasında bulunan danışmanların kendileri de, firmaların tüm sorunlarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve işletmecilerin güvenini kazanmak için geniş bir bilgi birikimine sahip olmak gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Firmaların özel sorunlarının çözümü için bundan sonra da ilgili alanda derin bir bilgi ve tecrübe birikimine sahip danışmanlara ihtiyaç duyulduğu açıktır ve araştırma heyeti yukarıdaki uyarılara dayanarak her bir alanda uzmanlaşmış danışmanlara ek olarak, KOBİ işletmesine ilişkin tüm alanlardan anlayan, bir bakıma KOBİ’lerin kendisini uzmanlık alanı olarak edinmiş yeni bir konsept olarak “KOBİ Danışmanı” olmanın standartlarını hazırlayıp, buna dayanarak bir sertifika sistemi kurma önerisi ortaya koymayı planlamaktadır. Yeni sertifika sisteminde danışmanlar, sözkonusu “KOBİ Danışmanı” standartlarına dayanılarak, uygulama yetisi, bilgi ve tavır-duruş şekline üç ayrı yönden değerlendirilecektir.

Bu öğrenim rehberi, yukarıdaki üç yönden biri olan bilgiye ilişkin olarak, “KOBİ Danışmanı”nın sahip olması gereken bilginin kapsamını ve öğrenilecek başlıca noktaları içermektedir. Sertifika almak isteyenlerin bilgi almak için ortaya koyacakları çalışmaya katılmaya hazırlanması ve özellikle özel bir alandaki uzmanların kendi uzmanlık alanları dışındaki alanlara dair temel bilgileri edinmelerinde destek olması, rehberin amaçlarındandır. Bu öğrenim rehberi yeni bilgilerin öğrenileceği bir ders kitabı değildir. Yeni bilgiler edinmek için gerekli başvuru kitabı listeleri her bir bölümün sonuna eklenmiş olup, yararlanılması tavsiye edilir.

Belirmek gerekirse, Japonya’da bu konseptte dayalı KOBİ Danışmanlığı Devlet Sertifikası sistemi 50 yıl önce başlamış olup, şu anda da devam etmektedir. Araştırma heyeti Japonya’daki tecrübelerden yararlanılması için, aşağıdaki kitapları referans olarak öğrenim rehberini hazırlamış ve Türk uzmanların tavsiyelerine dayanarak gerekli eklemeler ve düzeltmeleri yapmıştır.

- 1) “KOBİ Danışmanlığı Hızlı Öğrenim Kitabı 1-4”, 2009 Baskısı, (TAC Yaynevi, Japonya)
- 2) “KOBİ Danışmanlığı Cep Öğrenim Kitabı”, 2011 Baskısı, (TAC Yaynevi, Japonya)

EKİM 2011

Ekim 2011

JICA Araştırma Heyeti

JICA Araştırma Heyeti

İÇİNDEKİLER

Birinci Bölüm: İşletme Yönetimi	1
İkinci Bölüm: Üretim Yönetimi	25
Üçüncü Bölüm: Mağaza ve Satış Yönetimi	75
Dördüncü Bölüm: Pazarlama	95
Beşinci Bölüm: Finans / Muhasebe	123

I. İŞLETME YÖNETİMİ

İçindekiler

1. İşletmecinin Liderliği
2. Firma Faaliyetleri
3. İşletme Stratejisi
4. İşletme Organizasyonu
5. İnsan Kaynakları Yönetimi
6. Firmanın Sosyal Sorumluluğu

1. İşletmecinin Liderliği

İşletmeci, çevredeki fırsatları fark eden, o fırsatlardan yolu çıkararak projeler oluşturan, projeleri gerçekleştirerek insan istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri meydana getiren kişidir. Bazı durumlarda işletmeci ile yönetici ayrı kişiler olabilir.

Liderlik, organizasyonun üyesi olan her bireyi etkileyen ve tüm üyelerin işleme hedeflerine yönelmesinde son derece etkili olan vazgeçilmez bir kavramdır. KOBİ'lerde genel olarak yöneticilerin bireysel özellik ve yeteneklerine bağlılığın yüksek olması nedeniyle, liderlik yaklaşımları konusunda çalışmak gerekir.

Örneğin:

- Kurt Lewin: Liderlik Tipleri Teorisi (Leadership Styles Model)
- Rensis Likert: Sistem 4 Modeli (System 4 Model)
- Blake & Mouton: Yönetsel İzgara Yaklaşımı (Managerial Grid Model)
- Fred E. Fiedler: Koşul Bağlılık Teorisi (Contingency Theory of Leadership)
- Robert House: Yol-Armaç Teorisi (Path-Goal Theory)
- Harvard Business: Etkin Liderlik – Liderlik, Ekip Liderliği, Proje Yönetimi, Koçluk
- Murat Akçakaya: 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı
- Owen & Hodgson & Gazzard: Liderlik Elkitabı
- John P. Kotter: Matsushita Liderliği

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİ

Hazırlayan: JICA Araştırma Heyeti

Gözden geçirenler:

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Dr. Yusuf Salt TURKAN

Neşe BOZTEMÜR

2. Firma Faaliyetleri

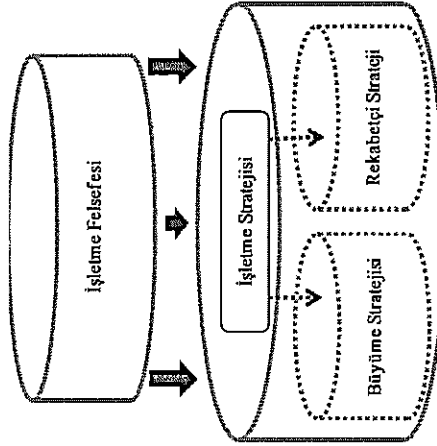
Bir firmaya ait faaliyetler, firmayı kapsayan dış çevreye yönelik faaliyetler ve firma organizasyonu içerisindeki faaliyetlerden oluşmaktadır. Dış çevreye yönelik faaliyetler, hammadde temini, iş gücü temini, finansman ve pazarlara faaliyetlerdir. İç faaliyetler ise firma organizasyonu içindeki işbirliği yapısına yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır.

Firmanın, çeşitli zamanlarda meydana gelen dış çevre değişimlerine ayak uydurması ve kaliteli olması için, kendi işletme felsefesine paralel bir biçimde, kendini sürekli yenilemesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Sürekli gelişimin sürdürülebilirliği ise işletme stratejileri ile mümkündür.

Bu nedenle, bir firmayı incelerken öncelikle firmanın sahip olduğu işletme felsefesine bakılmak daha sonra işletme felsefesinin somutlaştırılmış hali olan işletme stratejileri incelenmelidir.

2.1 İşletme Felsefesi

İşletme felsefesi, firmanın üst yönetimce belirlenen, firma idealinin, değer yargılarının, genel hedeflerinin ve firma davranışlarının ortaya konulduğu politiktir.



Kaynak : Araştırma Heyeti

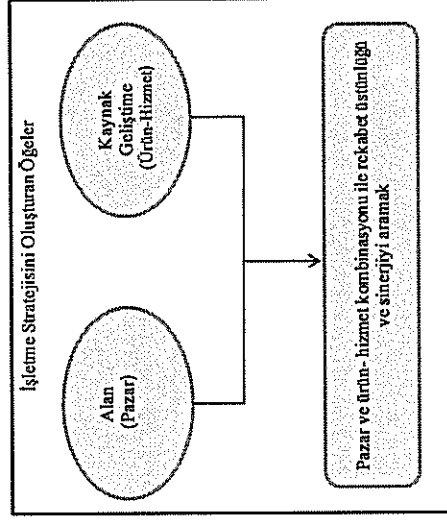
Şekil 1 İşletme Felsefesi ve İşletme Stratejisinin İlişkisi

2.2 İşletme Stratejisi

İşletme stratejisi, firma ile çevrenin birbirleriyle olan ilişkisini geleceğe odaklı olarak gösteren bir yapıdır. İşletme stratejisi gelişmelerin karar verme kılavuzudur. Büyüme stratejisi ile rekabet stratejisinden meydana gelir. Büyüme ve rekabet stratejileri 3. Bölümde anlatılacaktır.

İşletme stratejisi öğelerini, Dan Schendel & Charles Hofer aşağıdaki gibi dörde ayırmıştır.

- Faaliyet Sahası
- Büyüme Vektörü
- Rekabet Avantajı
- Sinerji



Kaynak : "KOBİ Danışmanlığı Sınavı Giriş Kitabı" na dayanarak araştırma heyetince hazırlanmıştır. (TYAC Yayıncılık, Japonya)

Şekil 2 İşletme Stratejisinin Öğeleri

2.3 İşletme Çevre Analizi (SWOT Analizi)

SWOT analizi, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik biçimde kendisini değerlendirmesidir.

SWOT kısaltmasının açılımı Strengths (üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) şeklindedir. SWOT analizi ile örgüt iç çevresinde sahip olduğu üstün ve zayıf noktaları ve dış çevresinden kendisine yönelen fırsat ve tehditleri değerlendirebilir. Bu sayede örgüt çevresinde yer alan faktörlerin en önemlilerini belirleyebilir.

KOBİ danışmanının, KOBİ işletme stratejisi belirlemeyle ilgili tavsiyede bulunması sırasında, SWOT analizi faydalı bir stratejik planlama aracıdır. Bu aracı etkin biçimde kullanmak için, işletmeyi kapsayan dış çevreyi ve iç çevreyi doğru anlamak gerekir.

Örneğin:

- Dış çevre analizi
Ekonomik çevre, nüfus, toplum kültürü, teknolojik çevre, doğal çevre.
- İç çevre analizi
İşletmenin işletme kaynaklarına (insan, esya, para, bilgi) ilişkin güçlü ve zayıf yönleri ayırt etmektir.

Aşağıdaki tablo, SWOT analizi yoluyla işletme stratejisi belirleme sürecini şekiller ile göstermektedir. Dış çevre analizinde "fırsat" olarak görülen faktörler olmasına rağmen, işletmenin o anki iç çevre analizinde zayıflıklar olması durumunda, nasıl bir yöntem ile zayıflıkların aşılıp, fırsatların nasıl değerlendirilebileceği tartışılmalıdır. Bu konuda KOBİ danışmanının ilgili KOBİ'nin gerçekleştirebileceği işletme stratejileri konusunda tavsiyede bulunulması gerekebilir.

Tablo 1 SWOT Analizi ile Yönetim Stratejisi Planlanması Örneği

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	
Fırsat	(1) Güçlü yönlerden yararlanarak fırsatları kullanmak	(2) Zayıflıkları giderecek fırsat avantajlarını kullanmak	İç Çevre Analizi
Tehdit	(3) Güçlü yönlerden yararlanarak tehdit etkilerini en aza indirmek	(4) Zayıflıklardan kaçınarak tehditleri en aza indirmek	

Dış Çevre Analizi

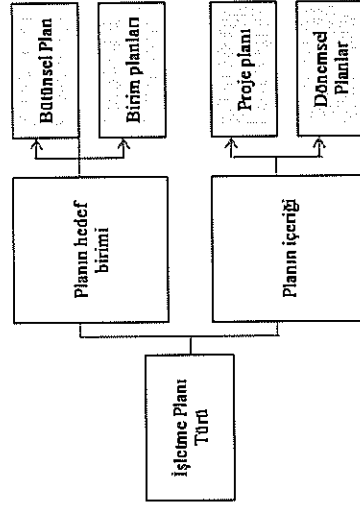
Kaynak : "KOBİ Danışmanlığı Sinava Giriş Kitabı" na dayanarak araştırma heyetince hazırlanmıştır. (TAC Yayinevi, Japonya)

2.4 İşletme Planı

İşletme planı, işletme stratejilerinde belirlenen hedeflere ulaşmayı amaç edinerek, firmada yapılan tüm planlardır. Plan ise; zaman sınırlaması olan somut faaliyet planı olup, "kimin", "ne zaman", "neyi" yapacağını belirler.

İşletme planında, işletme planı hedef birimleri veya planın içeriğine göre, aşağıdaki şekilde gösterilen türler vardır. İşletme planının doğru uygulanabilmesi için, planın tamamının tüm birim planları ile uyum içinde olması gerekmektedir. İşletme planında süreye göre 1 yıldan az kısa vadeli planlar ile 2 - 5 yıllık uzun vadeli planların da birbirini tamamlayıcı özellikte olması ve bu planların somut faaliyetlerden oluşması gerekmektedir.

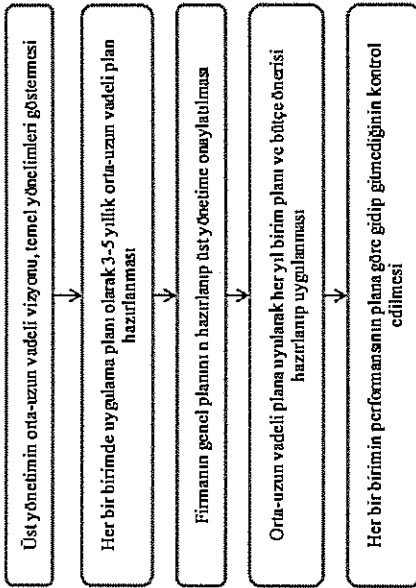
Dolayısıyla, KOBİ Danışmanının, bu yönetim planı türlerini, amaçlarını yöneticiye anlatma, işletme planı hakkında tavsiye ve yönlendirmede bulunma mecburiyeti vardır.



Kaynak : "KOBİ Danışmanlığı Sinava Giriş Kitabı" na dayanarak araştırma heyetince hazırlanmıştır. (TAC Yayinevi, Japonya)

Şekil 3 İşletme Planı Türleri

Aşağıdaki şekil bir işletme plan süreci örneğidir. Tavsiye ve yönlendirme yapılırken bu şekilde plan belirleme sürecini de anlamış olmak gerekir.



Kaynak : "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" na dayanarak araştırma heyecince hazırlanmıştır.
(TAC Yayinevi, Japonya)

Şekil 4 İşletme Planı Hazırlama Süreci

İşletme yönetimi, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirilmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Vizyon, geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir. İşletme için vizyon, liderin enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği bir hedeftir.

2.4.1 Yönetim Döngüsü (PCDA - PUKÖ Döngüsü)

Firmanın işletme planı uygulanırken, plana uyulup uyulmadığının kontrol edilip, plana uyulmaması durumunda, bunun sebebinin analiz edilip, duruma göre planın kısmı olarak gözden geçirilmesi gerekir. Bu seri kontrol faaliyeti için ön çalışma PDCA (PUKÖ) döngüsüdür. Etkin bir işletme yönetimi faaliyette PDCA (PUKÖ) (P: Plan – Planla, D: Do – Uygula, C: Check – Kontrol Evi/ze, A: Act – Öntem Al/iyileştir) döngüsünden doğru ve devamlı olarak yararlanmalıdır.

PDCA döngüsü, işletme yönetiminin temeli olduğu için önemli çok iyi kavranmalıdır. PDCA döngüsü daha sonra bahsedilecek olan Kalite Çemberleri olarak ifade edilen küçük grup faaliyetlerine de temel teşkil eder. KOBİ danışmanı firma incelemelerinde böyle bir yönetim döngüsünün gündelik olarak uygulanıp uygulanmadığını incelemelidir.

2.4.2 İşletme İyileştirme Teknikleri (5S, QC Kalite Çemberleri)

İşletme planı hedeflerine ulaşmak için, somut eylem planı olan yönetim döngüsü yoluyla kontrol elbette gereklidir, fakat, diğer yandan günlük yönetim iyileştirme faaliyetleri yolu ile işletme planı hedeflerine ulaşmayı mümkün kılacak işyeri çevresini oluşturup, çalışanların işletmeye katılım bilişlerini yükseltmek gereklidir.

Dolayısıyla, KOBİ danışmanı olarak KOBİ'ye tavsiye ve yönlendirmede bulunabilmek için işletme iyileştirme tekniklerine ilişkin bilgi sahibi olmak mutlaka gereklidir.

Firmanın imalat, ticaret ya da hizmet sektöründe olmasına bakılmaksızın, birçok sektörde uygulanabilen işletme iyileştirme tekniklerinden, genelde bilinen TQM (Total Quality Management-Toplam Kalite Yönetimi) de vardır, ama, burada 5S faaliyeti ve QC Kalite Çemberleri'nden bahsedeceğiz.

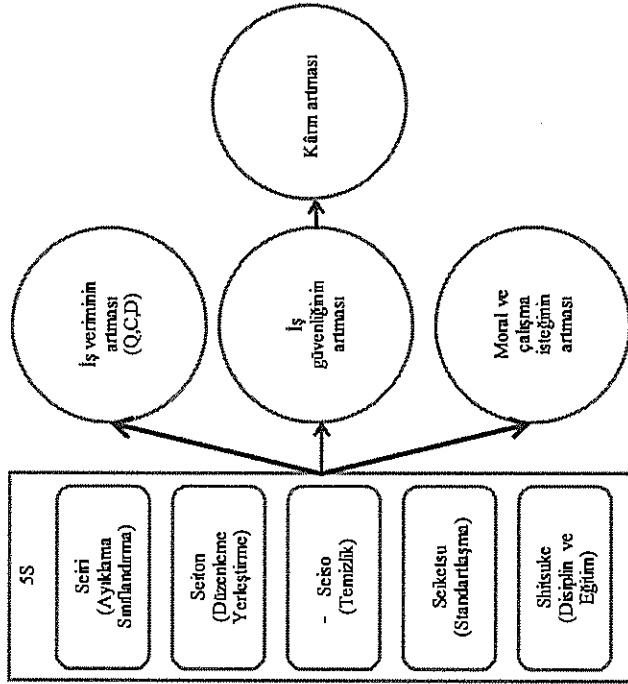
(1) 5S Faaliyetleri

5S , Japonya'da ortaya çıkmış bir kavram olup, faaliyeti oluşturan 5 S, Japonca'da S harfi ile başlayan aşağıdaki kelimelerdir.

- Seiri (Ayrıklama-Sınıflandırma) : Gereklili ve gereksiz malzemelerin tasnif edilmesidir. Gereklilerin kolay ulaşılabilecek bir yerde bulundurulması, gereksizlerin ise hemen atılması/wzaklaştırılmasıdır.
- Seiton (Düzenleme-Yerleştirme) : Belirli malzemelerin belirli yerlere koyulup, kolay ulaşılabilmemini sağlanmasıdır..
- Seisou (Temizlik) : Her zaman temizlik yapıp, işletmeyi sürekli temiz tutmaktır.
- Seiketsu (Standartlaştırma) : Sınıflandırma, Düzenleme ve Temizliği sürekli kılacak bir sistemin geliştirilmesi ve standartlaştırılmasıdır.
- Shitsuke (Eğitim ve Disiplin) : Belirli kurallara ve prosedüre uymayı alışkanlık haline getirmek, temizlik ve düzen konusuna sahiplenmenin sağlanmasıdır.

1) Etki

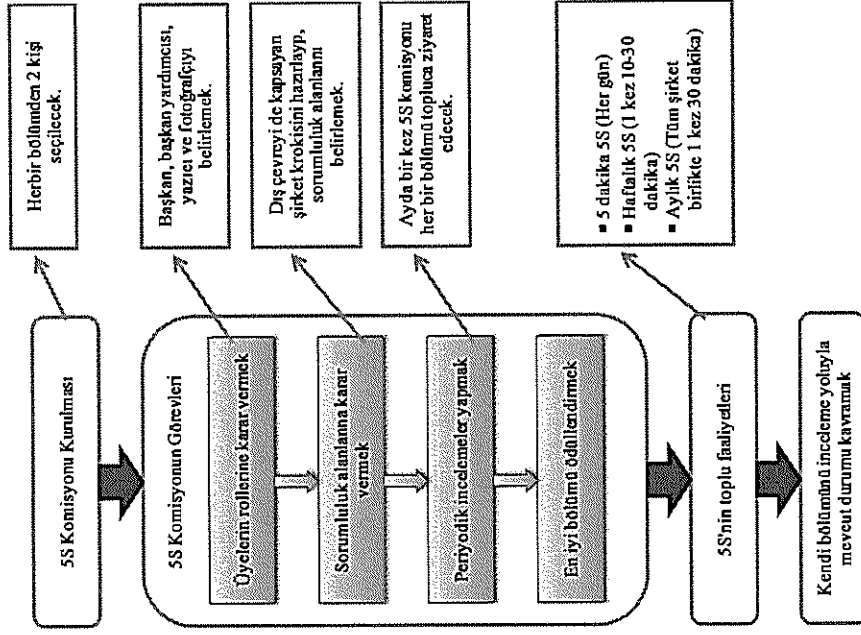
5S'nin direkt etkileri: iş verimliliğinin yükselmesi, işyeri güvenliğinin artması, çalışanların moralinin yükselmesi-çalışma isteklerinin artmasıdır. 5S faaliyetinin sürekli uygulanması ile oluşacak dolaylı etkisi ise; işletme kârnının artmasıdır.



Kaynak : Araştırma Heyeti

Şekil 5 5S'nin Etkisi

- 2) 5S Faaliyetlerinin Yürütülmesi
Aşağıdaki şekil 5S faaliyetlerinin yürütülmesine bir örnektir. KOBİ'lere tavsiye ve yönlendirmede bulunurken firmanın büyüklüğüne, işyeri durumuna uygun şekilde 5S faaliyetinin nasıl ilerleyeceği konusunda tavsiye ve yönlendirmede bulunulmalıdır.



Kaynak : "İyileştirme İçin 5S ve İngilizce İfadeler" Sanruqa Yayınları, Japonya

Şekil 6 5S Faaliyetlerinin Yürütülmesi (Örnek)

- 5S faaliyetinin ilerleyişi aşağıdaki gibidir.
- Şirketin tamamından üyelerin yer alacağı 5S faaliyetleri komisyonuna, her bir birimden (satın alma birimi, imalat birimi, satış birimi, muhasebe birimi ve benzeri.) 2'şer üye seçilir.

- A 5S komisyonu, şirketin tamamının krokisini hazırlayıp, her bir bölümün sorumlu olacağı alanı belirler.
- A 5S komisyonu, ayda bir kez, her bir birimin sorumlu olduğu alanı hep birlikte inceleyer.
- A Her bir birimde, periyodik 5S faaliyeti düzenlenir. Bu faaliyetin örneği olarak:
- Her gün düzenlenen 5 dakikalık 5S
 - Haftada bir düzenlenen haftalık 5S (1 kez 10 – 30 dakika)
 - Ayda bir düzenlenen tüm şirketi kapsayan aylık 5S (1 kez 30 dakika) yöntemleri vardır.
- A Her bir birimde 5S faaliyetinin mevcut durumunu kavramak için, aşağıdaki tabloda "5S kendi kendini inceleme" (Örnek) yöntemi kullanılarak periyodik incelemelerin gerçekleştirilmesi beklenir. Bu inceleme tablosu tüm işletmede ortak hale getirilerek, her bir birimdeki 5S faaliyetinin kontrolü sağlanır. Birimler arası kıyaslamalar yapılarak gerçekleştirilecek faaliyetler belirlenir.

Tablo 2 5S Kendini İnceleme Tablosu

Tür	No	Kontrol Maddeleri	Puanlama				
			4	3	2	1	0
Toparlanma	1	Birafın kullanılmayan malzemeler konmuş mu ?					
	2	İlaç, iş alanı kesin olarak belirlenmiş mi?					
	3	Çerçevesiz yere duvan malzemesinin nedeni belli mi?					
	4	Materyel, alet v.b. gereğinden fazla mi?					
	5	İlan parosunda eski ilanlar var mı?					
Düzenleme	1	Malzeme, parça, küçük aletlerin yerleri belirlenmiş mi?					
	2	Her şey yerine konuyor mu?					
	3	Aletler kullanıldığı yerde mi bırakılıyor?					
	4	İş alanı karışık ve düzensiz mi?					
	5	Raf, masa, tezgah, aletler düzensiz mi?					
Temizlik	1	Camlar, kâğıt mi?					
	2	Makine ekipmanının bakımı yeterli mi?					
	3	Yerler temiz mi?					
	4	Tezgah görev yükümlü belirlenmiş mi?					
	5	Plastik şişe, teneke gibi çöp ayırma yapılıyor mu?					
Standartlaşma	1	Çalışma alanının sıcaklığı uygun mu?					
	2	Çalışma alanı temiz mi?					
	3	Makine ekipmanının incelenmesi yapılıyor mu?					
	4	Makine ekipmanları, diğer aletleri hijyenesiz temiz mi?					
	5	Yerdeki ayırın çöpleri kâğıt mi?					
Değerlendirme	1	Sabahları selamlaşma yapılıyor mu?					
	2	Gözetek, işin kartı, şifre, görevlik, ayakta bekleme kullanımı doğru mu?					
	3	Şişme kime yazışma uygulanıyor mu?					
	4	Dokümanları gereken belgeler doğru yazılmış mı?					
	5	Saatlere uyuluyor mu?					
Değerlendirme Puan Toplamı=A+B+C+D+E			A	B	C	D	E

90 Puan Üstü: Çok İyi. Her bölge devam edin.

90 Puan ile 70 Puan Arası: Bir adım katkı.

70 Puan Altı: Başlangıç dönüğü, 5S'yi bütçe anlayın.

Kaynak : Araştırma heyeti

(2) Kalite Çemberleri (Quality Circle -QC)

Kalite çemberleri küçük grup faaliyetlerinden biri olup, üyelerinin bağlı olduğu aynı bölüm içinde bağımsız olarak kalite kontrol faaliyetleri düzenleyen küçük gruplara verilen isimdir.

Kalite çemberlerindeki grup üyelerinin tümü sürekli olarak kalite çemberi (QC) faaliyetlerine katılırlar. Bu faaliyetler, sabahda çalışanlar tarafından yürütülen bağımsız faaliyetler olup, işletmeciler ve yöneticiler bu faaliyetleri desteklerler.

1) Etkileri
QC faaliyetinin doğrudan etkisi kalitenin iyileştirilmesidir ancak aşağıdaki gibi dolaylı etkileri de vardır.

- İsrarı azaltılmak
- Maliyeti düşürmek
- İş güvenliğini arttırmak
- Çalışan memnuniyetini arttırmak
- Çalışanlar arası iletişimi güçlendirmek
- İnsana saygının olduğu, yaşama amacı olan bir işyeri meydana getirmek

2) QC Faaliyetinin İçeriği
QC faaliyetinin içeriği aşağıdaki gibidir.

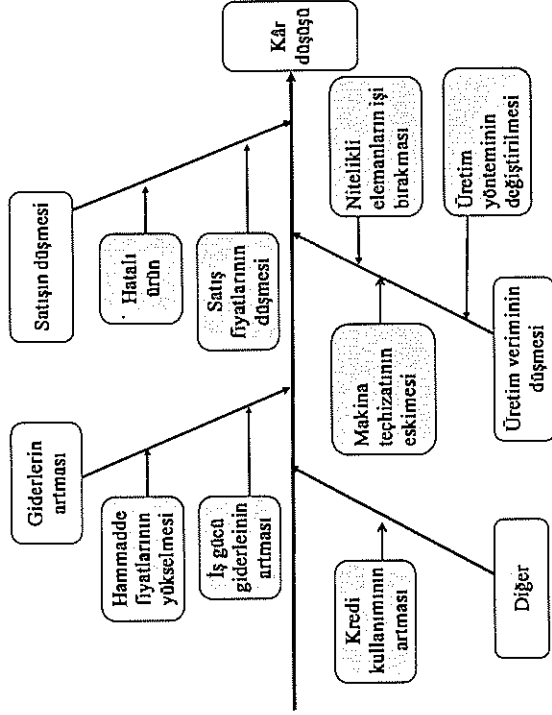
- Ölçek : 3 kişiden çok, 12 kişiden az olması beklenir.
- Lider : Grupta mutlaka bir lider olmalıdır
- Aynılık : Grup üyelerinin hepsi aynı iş ünitesine bağlı olmalıdır.
- Süreklilik : Kalite çemberi oluştururken kısa vadeli sonuç beklemeyip problem çözümü için acele edilmez. Önemli olan "Kalite Geliştirme Anlayışını" kuvvetlendirmektir.
- Bağımsızlık : Kalite çemberi bağımsız bir grup olduğu düşüncesine sahip olmalıdır.
- Periyodik Faaliyetler : Kalite çemberi 1 - 2 haftada bir periyodik olarak toplanır. Toplantının 15satten az sürmesi tercih edilir.
- Analiz araçlarının kullanılması :
Kalite çemberi toplantılarında analiz araçları kullanılmalı, işler nesnel, analizci bir yaklaşımla yapılmalıdır.

3) Analiz Yöntemleri
Kalite çemberlerinde kullanılan analiz araçları aşağıdaki 7 araç olup, QC7 (7 QC Aracı) diye adlandırılır. Bu 7 araç, kalite çemberleri ile sınırlı kalmaksızın, genel analiz ve incelemelerde, mevcut durum analizlerinde de kullanılabilen araçlardır. KOBİ danışmanlarının bunları bilmesi gerektirir.

- Pareto Diyagramı
- Balık Kılıçığı Diyagramı (Neden Sonuç Diyagramı)
- Histogram
- Kontrol Diyagramı

- Serpme Diyagramı
- Akış Diyagramı
- Kontrol Çizelgesi

Aşağıdaki şekilde balık kılıçığı diyagramı gösterilmektedir. Bu diyagram sonuçlar ile bunlara ait olası nedenleri birbirine sistematik olarak bağlayıp, balık kılıçığı gibi gösteren çizelgedir. Aşağıdaki çizelgede, problem noktası olarak kâr düşüşü vurgulanıp, bunun sebebinin ne olduğu analiz sonuçları ile gösterilmiştir. KOBİ danışmanının işletmenin problemlerini ele aldıkları sonuçta, somut çözüm planları tavsiye etmesi gerekir, bu amaçla problemin sebebinin arınmasıdır, bu çizelge bu süreçte vazgeçilmez bir araçtır.

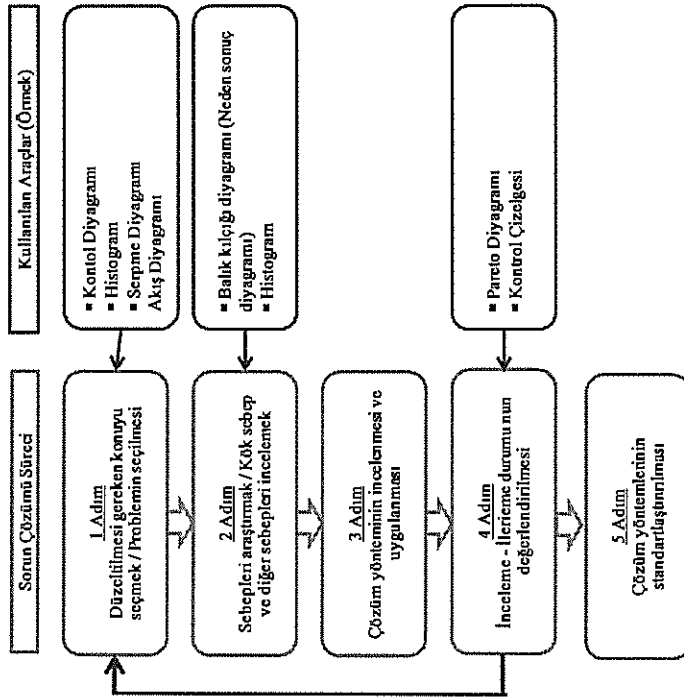


Kaynak : Araştırma İhtiyacı

Şekil 7 Balık Kılıçığı Diyagramı (Neden-Sonuç Diyagramı)

4) QC Faaliyetlerinin Yürütülmesi

Aşağıdaki şekil, QC faaliyetlerinin yürütülüşünü gösterir.



Kaynak : Araştırma Heyeti

Şekil 8 QC Faaliyetlerinin Yürütülmesi (Örnek)

QC faaliyetleri uygulanırken, sorunların sebeplerini araştırma→çözüm yöntemlerinin uygulanması→sonuç incelenmesi-ilerleme durumunun değerlendirilmesi olmak üzere bir dizi adım (PDCA –PUKÖ Döngüsü) tekrar edilirdikten sonra, çözüm yöntemleri standartlaştırılır.

3. İşletme Stratejisi

İşletme stratejisi; büyüme stratejisi ve rekabet stratejisi olarak iki kategoriye ayrılır, bu stratejiler, firmanın pazar rekabatinde üstün gelerek, büyümesi için vuzgeçilmez stratejilerdir. Özellikle KOBİ'lere yönelik tavsiyeye yönlendirilmede bulunmada kullanışlı araçlar olup, bu stratejiler üzerinde çalışmak gerekir.

3.1 Büyüme Stratejisi

3.1.1 Ürün – Pazar Matrisi (H. Igor Ansoff: İş Büyüleme Matrisi)

Büyüme stratejisi incelenirken yapılacak ön çalışmalardan biri, H. Igor Ansoff'un iş büyüme matrisidir. Aşağıdaki tablodaki gibi bu matris, dikey çizgilere "pazar", yatay çizgilere "ürün" konumlandırılır; bunların "mevcut" ve "yeni" olmak üzere ikiye ayrılması ile dört bölüme oluşan bir matristir. Bu dört bölümde işletmenin büyüme stratejisi seçenekleri belirlenir.

Somut olarak, örneğin mevcut ürünleri kullanıp mevcut pazarda büyüme istiyorsa belireyeceği stratejiler pazara nüfuz stratejileri olarak isimlendirilir. Bu durumda, mevcut müşterisinin satın alma oranını yükseltmeye yönelik ya da pazardaki diğer müşterileri kazanmaya yönelik planlar yapılması gereklidir.

Tablo 3 Ürün – Pazar Matrisi

		Ürün	
		Mevcut	Yeni
Pazar	Mevcut	Pazara Nüfuz	Ürün Geliştirme
	Yeni	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Seçenek 1

Seçenek 2

Seçenek 3

Seçenek 4

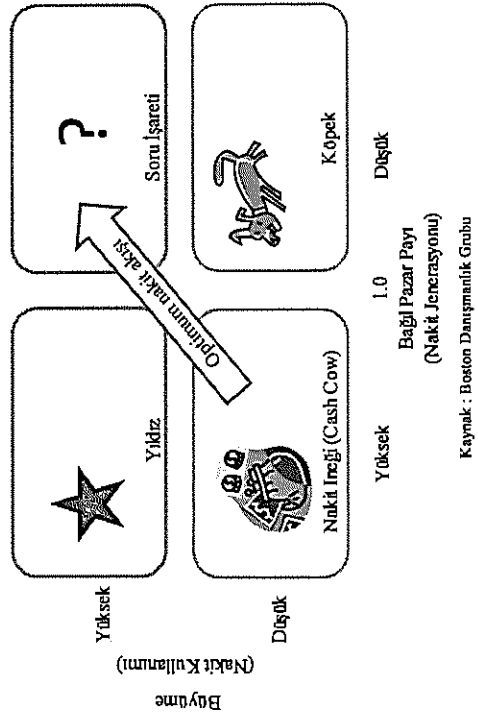
Kaynak : H. Igor Ansoff İş Büyüleme Matrisi

İşletmede 1. seçenekte mevcut ürünleri ile mevcut pazarlarda faaliyette bulunur. Pazarlarda henüz ulaşmadığı tüketiciler bulunduğu zaman bu stratejiye baş vurur. İşletme 2. seçenekte de yeni ürünlerle mevcut pazarlara girmeye çalışır. Mevcut müşterilerine yeni ürünler sunmasıdır. 3. seçenekte de işletme mevcut ürünlerle yeni pazarlara yönelir. 4. seçenekte ise hem ürünler hemde pazarlar yenilenmeye çalışılır (ARPAÇI ve Diğerleri,1992, s.64-66).

3.1.2 Ürün ve Portföy Yönetimi

Portföy matrisi, Boston Danışmanlık Grubu tarafından geliştirilmiş strateji belirlemede yararlanılan bir matristir. İşletmenin çeşitlendirme yoluyla birden fazla iş alanı geliştirilmesi esnasındaki genel etkiyi analiz edip, her bir iş alanına kaynak dağılımını belirlemek için kullanılır.

Portföy matrisinde aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, pazar büyüme oranı dikey alanlara, uygun pazar payı oranı yatay alanlara konumlandırılıp, birden fazla iş alanı geliştirilmesi durumunda söz konusu iş alanları görsel olarak analiz edilir. Mesela dikey alandaki pazar büyüme oranının yüksek olması, ürün yaşam döngüsünde büyüme döneminde olduğunu; pazar büyüme oranının düşük olması, olgunlaşma ya da düşüş döneminde olduğunu gösterir. Ayrıca, yatay alandaki bağlı pazar payı oranının yüksek olması, üretim miktarının yüksek olmasından dolayı sermaye girişinin fazla olduğunu; düşük olması ise sermaye girişinin az olduğunu göstermektedir.



Şekil 9 Portföy Matrisi Ana Hatları

Mesela, pazar büyüme oranı yüksek ancak göreceli pazar payı oranı düşükse, sermaye çıkışı çok, sermaye girişi az olmasından dolayı, nakit akışı eksiye dönüp, ilgili alan soru işareti kategorisine girer. İlgili alan "Soru İşareti"ne yatırım yapıp, rakiplerden pazar payı alınıp, bağlı pazar payı yükseltilerek, sermaye girişi artırılıp, "Yıldız" kategorisine geçirilir. Fakat bütün soru işaretlerinin yıldızla dönüşürülmeyeceğinden bu ayrımı iyi yapmak gerekir.

PPM tablosundaki pazar konularının genel özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

Yıldız: -Pazar payı yüksek, -Büyüyen bir pazar, -Yüksek yatırım gereksinimi, -Zamanla nakit ineklerine dönüşüm, -Koruma Stratejisi

Soru İşareti: Büyüyen bir pazar, -Göreceli olarak düşük pazar payı, Yıldız mı dönüşecek, elenecek mi?, -Büyüme stratejisi mümkün

Nakit İneği: -Pazar payı yüksek, -Pozitif nakit girişi, -Fazla büyümeyen bir Pazar, -Az yatırım gereksinimi, -Koruma stratejisi

Köpek: -Pazar payı düşük, -Düşük büyüme hızı, -Pazar payı yükselmesi güç, Zamanla pazarda çekilme, -Hasat stratejisi

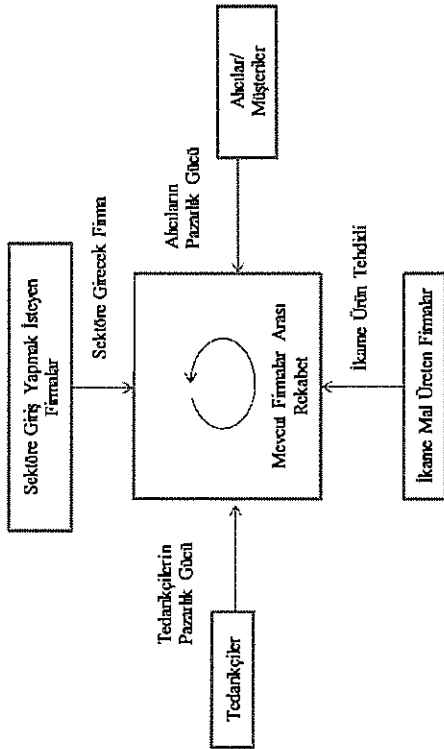
3.2 Rekabet Stratejisi

3.2.1 Sektör Analizi

Rekabet stratejisi belirlerken öncelikle belirli bir sektör alanındaki rekabet durumunu analiz etmek gerekir. Michael E. Porter, aşağıdaki şekilde gösterdiği gibi belirli bir alandaki rekabet durumunu belirlemek için beş güç faktörü belirlemiştir.

- Mevcut firmalar arası rekabet
- Potansiyel giriş tehdidi
- İkame mallar tehdidi
- Alıcıların/Müşterilerin pazarlık gücü
- Tedarikçilerin pazarlık gücü

Bu beş rekabet faktörü analiz edilerek, işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamı netleştirilir.



Kaynak :Michael E. Porter, Rekabetçi Strateji, The Free Press, 1980

Şekil 10 Beş Rekabet Stratejisi

3.2.2 Temel Rekabet Stratejileri

Rekabet üstünlüğü stratejileri, rakiplere karşı üstünlük sağlama amaçlı stratejilerdir. Michael E. Porter, rekabet stratejisinin temeli olarak üç strateji göstermiştir.

(1) Farklılaşma Stratejisi

Rakiplerden üstün veya benzersiz bir mamul-hizmet sunumu. Ürün fiziksel özelliklerinin aynı olması veya yüksek maliyet gibi dezavantajları, marka imajı kullanımı, farklı tüketici kitlesine sunum, yaratıcılık vb. gibi farklılaşma yöntemleriyle rekabet avantajı sağlanabilir.

(2) Maliyet Liderliği Stratejisi

Düşük fiyat strateji ile karşılaşılmamalıdır. Değişim mühendisliği ve insane kaynaklarının etkin kullanımı vb. yöntemlerle maliyetler düşürülerek, rekabet avantajı sağlanabilir.

(3) Odaklanma Stratejisi

Firmanın, kendi yeterliliği ile uyuşan tüketici grubunun ihtiyaçlarına odaklanması. Yapı olarak küçük ölçekli firmalar, odaklanma stratejisiyle payı büyüme ve rekabet avantajı sağlayabilirler.

Tablo 4 Rekabet Stratejisinin Ölçüsel Unsuru

STRATEJİK HEDEF	Müşteri Taraflından		Dışılık Maliyet Konumu
	Alınan	Verilen	
Sarıya Alan	Yüksek	Düşük	Yüksek
Sadece Özel Alan	Yüksek	Düşük	Düşük

Kaynak : Michael E. Porter, Rekabetçi Strateji, The Free Press, 1980

3.3 Kümeleme Analizi

Bölgenin rekabet üstünlüğünü ortaya çıkarmak için, sadece firmaların bireysel rekabet gücünü artırmak değil, firmanın bağlı olduğu bölgenin tedarikçilerinin ve çalışanların becerileri ve sanayi alt yapısı gibi üretim öğelerini güçlendirmek gerekir. Dolayısıyla; işletme incelemelerinde ve verilecek tavsiyelerde bölgesel bakış açısına dayalı analiz yöntemleri de gereklidir.

Kümeleme analizini biçimlendiren faktörleri açıklayan model: Michael M. Porter'in Elmas Modeli'dir. Bu modele göre, aşağıdaki dört faktörün birlikte çalışmasıyla bölgedeki inovasyon canlandırılıp, bölgenin rekabet üstünlüğü sağlanabilir.

- Firma stratejisi ve rekabet yapısı
- Girdi koşulları
- İlgili ve destekleyici kuruluşlar
- Talep koşulları

4. İşletme Organizasyonu

Chester I. Barnard'a göre, organizasyon; "İki ya da daha çok kişinin güçlerini ve faaliyetlerini bilinçli olarak koordine ettikleri bir sistemdir." İşletmenin büyümesi ve rekabet gücünün artması; 1) Organizasyon yapısının şekli, 2) Organizasyonun yönetim şekli, 3) Organizasyon üyelerinin motivasyonu büyük oranda etkiler. Burada yönetim organizasyonu ile ilgili çalışılması gerekli konular aşağıdaki gibidir.

4.1 Organizasyon Yapısının Şekli

Organizasyon yapısı, "Organizasyon içinde nasıl bir işbölümü yapıldığı, gruplanmış işlerin nasıl entegre edildiği, düzenlendiği ile ilgili temel yapıdır. Türkiye'de özellikle KOBİ'lerde "kurumsallaşma"nın büyük bir problem olduğu birçok kişi tarafından vurgulanmakta olup, KOBİ Danışmanının, organizasyon yapısına ilişkin inceleme, tavsiye ve değerlendirme uygulamaları aşağıdaki konularla ilgili olmalıdır.

a. Organizasyon yapısının tasarım ilkelerinde neler vardır?

Örneğin:

- Uzmanilaşma
- Yetki ve sorumluluk birliği
- Kontrol alanı (Span of control) ve benzeri
- b. İşlevsel işbölümü nedir?
- c. Üretim elemanı ve ofis elemanı nedir?
- d. Organizasyonun iş-yaşam döngüsü nedir?

4.2 Organizasyonun Yönetimi

İşletme hedeflerine ulaşmak için, işletmeciler veya yöneticiler, kurdukları organizasyonu verimli bir biçimde yönetmelidirler. Firma işletmesinde sadece işletmecinin tek kişilik gücüyle değil, organizasyon üyelerinin işbirliği yoluyla sorunsuz bir yönetim mümkün olur. KOBİ işletmecilerine tavsiye ve yönlendirme bulunma konumunda olan KOBİ danışmanlarının, aşağıda yazılı olan organizasyon yönetiminin temellerini anlamış olmaları gerekmektedir.

- a. Yönetim döngüsü (PDCA-PUKÖ döngüsü) nedir?
- b. Bilimsel yönetim anlayışı (Scientific Management) ve İnsan ilişkileri Kuramı (Human Relations Theory) nedir?

Örneğin:

- Frederick W. Taylor Bilimsel Yönetim Yöntemi

- George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger'in İnsan İlişkileri Kuramı ve benzeri

4.3 Çalışanların Motivasyonu

Firma yöneticisi, çalışanların (organizasyon üyelerinin) hepsini çalışmaya teşvik edip, onların yeteneklerini en üst düzeye çıkararak, işletme hedeflerine ulaşma sorumluluğunu taşıyor. Organizasyon üyelerini harekete geçirecek yöntem nedir, bu yöntem nasıl bir süreçte gerçekleştirilir gibi sorulara ilişkin teorilere motivasyon teorisi denir. KOBİ danışmanının KOBİ işletmecisine organizasyon üyelerinin motivasyonunu arttırmak amacıyla somut tavsiye ve yönlendirmelerde bulunmak için temel konuları bilmesi gerekir. Aşağıda konuyla ilgili önerilen bazı eserler verilmiştir.

Örneğin:

- Abraham H. Maslow: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Maslow's Hierarchy of Needs)
- Douglas McGregor: X – Y Kuramı
- Frederick Herzberg: Motivasyon – Hijyen Teorisi (Motivation/Hygiene Theory) vs.
- Celaleddin Serinkan: Liderlik ve Motivasyon
- Fusun Karaman: İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik

5. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi işletme hedeflerine ulaşmak için, şimdiki ve gelecekteki nitelikli eleman yeterliliklerini belirleyip, bu şartlara hariz nitelikli eleman sağlamak amacıyla değerlendirme ve eğitim gibi uygulamaları kapsayan faaliyettir. KOBİ'lerde çalışanların motivasyonunu yükseltmek için, ihtiyaçların belirlenmesi doğrultusunda, çalışan yeteneklerinin ve bilgi düzeylerinin artırılması gerektirir. İnsan kaynaklarına ilişkin tavsiye ve yönlendirmede bulunmak için aşağıdaki konuların çalışılması gerekir.

- a. İnsan kaynakları yönetiminin amacı nedir?
- b. Yetkinlik Modeli (Competency Model) nedir?
- Yetkinlik: Harvard Üniversitesi'nden Psikolog David McClelland tarafından ortaya çıkarılmış bir konsept olup, "yüksek performans doğuran, geliştirilmiş bireysel davranış özelliği" olarak tanımlanır. Yüksek performans sonucunu sağlayan davranış özellikleri, hedef nokta olarak alınıp, terfi, değerlendirme, eğitim gibi insan kaynakları yönetiminde kullanılır.
- c. Hedeflerle Yönetim Sistemi (Management by Objectives) nedir?
- d. Ne gibi yeterlilik geliştirme yöntemleri vardır?

Örneğin:

- Görev Baş Eğitim (On The Job Training - OJT)
- Görev Dışı Eğitim (Off the Job Training – Off-JT)
- Kişisel Gelişim

6. Firmanın Sosyal Sorumluluğu

Firmanın toplumsal bir varlık olarak, sadece kanunlara uymak, kârdan bağış yapmak gibi sorumlulukları yerine getirmesi değil, bölge halkının belirgin ve potansiyel ihtiyaçlarına cevap verip, kendi isticisiyle daha yüksek oranda toplumsal katkı sağlaması gerektiği uluslar arası bir düşünce olarak yerleşmiştir. KOBİ danışman, inceleme yapma ve tavsiyede bulunma esnasında , işletmenin toplumsal sorumluluğuna ilişkin konuların da çalışılması gereklidir.

Faydalanılacak Kaynaklar

- ❖ Arıoğlu, M.A. (2000) Batı ve Japon İşletme Yönetimi.
- ❖ Ataman, G. (2002) İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- ❖ Budak, G. ve Budak, G. (2002) İşletme Yönetimi.İzmit: Banş Yayınları.
- ❖ Demirci, M.K. (2008) İşletmecilik Kuram ve Uygulama. Ankara: Delay Yayıncılık.
- ❖ Gürbüz, D. ve Güreli, E. (2006) Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Delay Yayıncılık.
- ❖ Eren, E. (2001) Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- ❖ Koçel, T. (2001) İşletme Yöneticiliği. İstanbul Beta Yayınevi.
- ❖ Koçel, T. (2010) İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- ❖ Kılıçk, O. (2010) Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ❖ Mucuk, İ. (2008) Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ❖ Porter M.E. (2010) Rekabet Stratejisi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ❖ Tengimoğlu, D. ve Atilla, A. ve Bektaş, M. (2008) İşletme Yönetimi.
- ❖ Tutar, H. (2007) İşletme Yönetimi. Ankara Seçkin Yayıncılık.

II. ÜRETİM YÖNETİMİ

İçindekiler

1. Üretim Yönetimi
2. Malzeme Tutarı – Depo Yönetimi
3. Üretim Yönetimi – İyileştirme Yöntem Çeşitleri
4. Çevre ve Güvenlik Yönetimi
5. Üretim Bilgi Sistemi

1. Üretim Yönetimi

1.1 Üretim Yönetimi ve Üretim Sistemleri

1.1.1 Üretim Yönetimi

- Üretim yönetimi, üretimin, kalite, maliyet ve teslimat (QCD: Quality: Kalite, Cost: Maliyet, Delivery: Teslimat) amaçları dikkate alınarak yönetilmesidir.
- Üretim yönetiminin ana amacı, kalite, maliyet ve teslimatın (QCD) optimizasyonudur. Bunun için, işgücü, makine, malzeme, para kaynakları ile bilginin en doğru şekilde değerlendirilerek talep tahmininin yapılması, üretim planının hazırlanması, istenilen şartlarda üretimin gerçekleştirilmesi ve kontrolünün yapılması sağlanmalıdır.
- Üretim yöntemlerindeki farklılıklara göre bir çok üretim modeli vardır. Bir KOBİ Danışmanı ilgili KOBİ işletmesine uygun olan üretim modelini, ürün özellikleri, ürün çeşitliliği, firma ölçeği, firma kaynakları vb. pek çok durumu dikkate alarak belirlemelidir.

1.1.2 Üretim Sistemleri

Üretim sistemleri farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Tablo 1 Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması

Sınıflandırma yöntemi	Üretim Tipleri
Üretime başlama zamanına göre	Siparişe dayalı üretim, tahmine dayalı üretim.
Üretilen mal çeşidi sayısı-miktarına göre	Çok çeşitli az miktar üretim, orta çeşitli orta miktar üretim, az çeşitli çok miktar üretim, geniş üretim.
Üretim talimatı yöntemi	Bas ve çıkar yöntemi, çek ve al yöntemi.
Ürün akışı ve üretim yöntemine göre	Proje tipi üretim, parti üretim, kitle üretim, seri üretim.

Kaynak: Araştırma heyeti

İKİNCİ BÖLÜM

ÜRETİM YÖNETİMİ

Hazırlayan: JICA Araştırma Heyeti

Gözden geçirenler:
Dr. Yusuf Sait TURKAN
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Neşe BOZTEMÜR

KOBİ'lerde, yukarıdaki yazılı sınıflandırmaya bağlı kalmıyarak, mevcut durum ve ihtiyaçlar gözlenerek buna uygun üretim model ya da modellerinin belirlenmesi gereklidir.

1.2 QCD (Kalite, Maliyet, Teslimat)

1.2.1 Ana Hatlar

QCD, bir üretim yönetimi anlayışıdır. Bu anlayışta, PUKÖ (Planla – Uygula - Kontrol Et Değerlendir – Önlem Al İyileştir (PDCA: P: Planla, D: Do – Uygula, C: Check – Kontrol Et Değerlendir, A: Act – Önlem Al İyileştir) gibi yönetim döngülerinden doğru ve devamlı olarak yararlanılması büyük önem taşır. KOBİ'ler açısından, tüm personelin işiyle ilgili bir yönetim sisteminde, yönetimin daha göçtü olacağı unutulmamalıdır. QCD ile ilgili tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

(1) Kalite (Quality)

- Tasarım kalitesi: İmalat hedefi olarak arzulanan kalitedir.
- İmalat kalitesi: Tasarımda arzulanan kalitede üretimin yapılıp, ürünün gerçekte ulaşılabilen kalitesidir

(2) Maliyet (Cost)

- Maliyet hesaplanırken, hammadde maliyeti, işgücü maliyeti ve indirekt (dolaylı) maliyet kalemlerinden yararlanılır. Hammadde ve işgücü direkt maliyetlerdir. Bakım onarım giderleri yönetim giderleri gibi maliyetler ise indirekt (dolaylı) maliyetlerdir.
- Standart maliyet hesaplanırken, indirekt (dolaylı) maliyetlerin nasıl değerlendirileceğine ilişkin iki yöntem vardır.
 - ✓ ABC (Activity Based Costing / Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme): Ürünün imal edilme süreçlerini, faaliyet seviyelerine bölerek (Birim fiyatı X Zaman X Devir sayısı), her bir faaliyetin yükü ve hammaddenin para miktarı olarak anlaşılır ve bunlar her bir ürün için ayrı ayrı toplanır. Üretilen bir ürünün, üretiminde geçirdiği işlemler dikkate alınarak, her bir operasyonda harcanılan elektrik güdünün o ürünün birim maliyetine eklenmesi örnek olarak verilebilir.
 - ✓ Direkt malzemeye dayalı maliyet (Throughput) Hesaplama: Throughput = Satış miktarı – Direkt kullanılan malzeme giderleri = İşletme kan + İşlem giderleri

(3) Teslimat (Delivery)

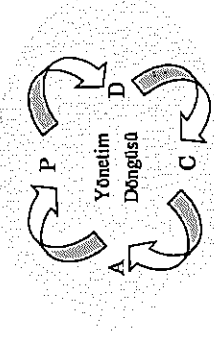
- Önceden belirlenmiş teslimat tarihlerine uygun olarak sürecin tamamlanmasına dikkat edilmelidir.
 - ✓ Geçiken teslimat: Üretim sorunu
 - ✓ Erken teslimat: Yönetim sorunu

(4) PQCDSME

Yukarıda yazılı QCD'ye, Productivity veya Products (verimlilik veya ürün çeşidi), Safety (güvenlik), Morale (Moral), Environment (Çevre) eklenerek, daha kapsamlı bir üretim felsefesi olan PQCDSME geliştirilmiştir. Bu anlayış, verimliliği daha fazla dikkate alan, çevreye duyarlı, iş güvenliği konusunda hassas, çalışan mutluluğuna önem veren bir anlayışa sahiptir.

1.2.2 Yönetim Metot Sırası

PUKÖ-(PDCA) yönetim döngüsü aşağıdaki gibidir. Gündümlüde personelin dayanışma bilincinde olmalarını ve daha etkili çalışmalarını sağlamak için, tüm çalışanların katıldığı küçük gruplar halinde iyileştirme çalışmaları yapan firmalara sıklıkla rastlanmaktadır.



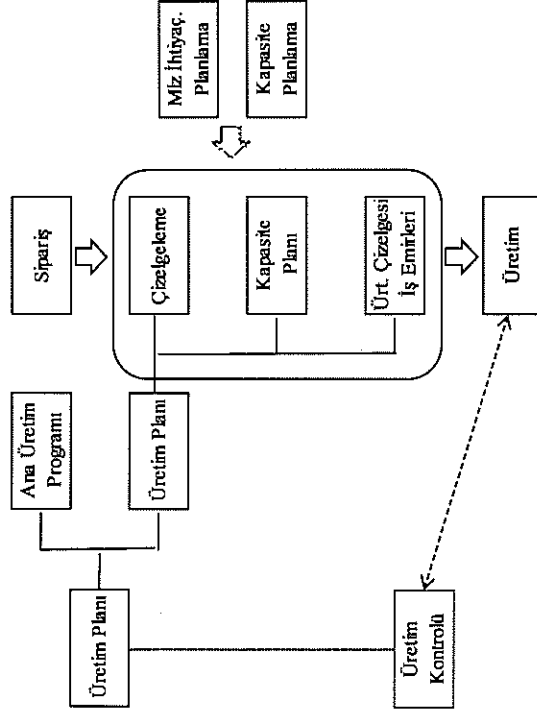
1. Plan (Planla)	Mevcut performansla gelecekteki tahminleri baz alan faaliyet planı oluşturulur. Hedefler belirlenir. Planda tanımlandığı şekilde faaliyetler yerine getirilir. Gerçekleştirilir.
2. Do (Uygula)	
3. Check (Kontrol Et Değerlendir)	Faaliyetlerin gerçekleştirilme sürecinde plana uygunluğu kontrol edilir. Hedefler değerlendirilir.
4. Act (Önlem Al İyileştir)	Plandan ve hedeflerden sapmalar olduğunda öncelikli düzeltici faaliyetler / iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilir.

1.3 Üretim Planlama ve Tesis Yerleşimi

1.3.1 Üretim Planlamanın Amacı, Fonksiyonu

- (1) Üretim Planlamanın Ana Hatları
İmalat sektöründe çalışan KOBİ Danışmanları için, sadece üretimdeki planlamalara yönelik incelemelerde değil, aynı zamanda üretim yönetiminin incelemelerinde de üretim planına ilişkin temel bilgi ve yapının doğru bir biçimde anlaşılması son derece önemli koşullardan biridir.

- 1) İşletmeler için üretim planlaması, siparişlerin istenilen miktarda, istenilen zamanda ve istenilen kalitede teslim edilebilmesi için son derece önemlidir. Aşağıdaki verilen şekilde, ana üretim programı, üretim planı, malzeme ihtiyaç planlama, kapasite planlama ve kontrol gibi faaliyetlerin birbirleri ile ilişkileri gösterilmiştir. Üretim planlama ve kontrol faaliyetleri kabaca aşağıdaki şekilde gösterilse de üretim planlama faaliyetleri her KOBİ için farklılık gösterir. KOBİ'lerde üretim planlamasının, firma ve ürün özellikleri, sektör, müşteriler beklentileri vb. durumlar dikkate alınarak gerçekleştirilmesi son derece önemlidir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" na dayanarak araştırma heyecince hazırlanmıştır. (TAC Yayınevi, Japonya)

Şekil 1 Üretim Planının AnaHattları

- 2) Ana Üretim Programı
Uzun vade göz önünde bulundurularak oluşturulur, ana öğeleri aşağıdaki gibidir:
- Yeni ürün geliştirme planı
 - Tesis planlama, Kapasite planlama
 - Malzeme tedariki ile VE (Value Engineering: Değer Mühendisliği) planları
 - Dış/çiz ürün ayrımı ve Dış kaynak kullanım planı

(2) İş Çizelgeme

İş çizelgeme, kullanılan makine ve malzemelere bağlı olarak, her bir iş sürecinin başlangıç, bitiş zamanları, sıralama, karar verilmesine yönelik yapılan faaliyetlerdir. Makinelerin sayısı ve yerleşimine göre kabaca üç ayrılır:

- Tek bir makine için çizelgeme
- Akış tipi
- Atölye tipi

(3) Proje Çizelgeme (Zaman Çizelgesinin Oluşturulması)

Proje planının oluşturulması (proje çizelgesi), çok sayıda faaliyetin amaçlar ve kısıtlar doğrultusunda sıralanmasıdır. Böylece faaliyetlerin teker teker izlenebilmesi aynı zamanda projenin bir bütün olarak yönetilebilmesi sağlar. Proje çizelgeme KOBİ'ler için de önemli yönetim metotlarından biridir. Çizelgede en yaygın metotlardan üçü aşağıda verilmiştir.

1) Gantt Çizelgesi

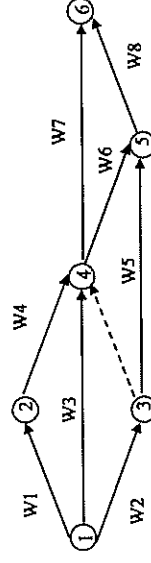
Gantt şeması, bir projedeki tüm faaliyetlerin zaman ekseninde çubuk diyagramlarıyla gösterilmesidir. Bu şekilde hangi faaliyetin ne zaman başlayacağı ve tamamlanacağı bilgisi elde edilir. Bununla birlikte proje süresi hesaplanır.

2) PERT (Program Evaluation and Review Technique-Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği)

Genellikle büyük ölçekli projelerin (bina, köprü, yol baraj v.b.) planlanması ve programlanması amacıyla kullanılan bir tekniktir.

KOBİ Danışmanları, PERT'te aşağıdaki konuları doğru kavramaya çalışır.

- Ok Diyagramı (Arrow Diagram):
- Faaliyetlerin En Erken ve Engaç Başlama ve Tamamlanma zamanları
- Kulu Faaliyet (Dummy Activity)
- Kritik Yol (Critical Path)



Kaynak: Araştırma Heyeti

Şekil 2 Ok Diyagramı Örneği

3) CPM (Critical Path Method-Kritik Yol Metodu):

Projedeki bolluğu olmayan (kritik) faaliyetlerin belirlenerek, proje toplam süresinin ve proje içerisindeki faaliyetlerin en erken ve en geç başlama ve tamamlanma zamanlarının hesaplandığı yöntemdir. PERT ile benzer şekilde şebeke diyagramlarından yararlanılır. CPM'de PERT'den farklı olarak faaliyetler için tek bir süre tahmini söz konusudur (PERT'de iyimser, muhtemel ve kötümser süre tahminlerinden yararlanır).

(4) Talep Tahmini

Tahmine dayalı üretim yapan firmalarda belirli bir talep öngörülerek üretim yapılır. Yönetim yapısının zayıf olduğu KOBİ'lerde aşırı üretimden kaynaklanan stok tutma maliyetinin azaltılması için, doğru talep tahminlerinin yapılması hayatiidir. Ayrıca, sipariş dayalı üretim yapıyor olsa dahi belirli bir talep tahmini temelinde üretim yapılması durumunun olabileceği unutulmamalıdır.

Başlıca talep tahmini yöntemleri kalitatif ve kantitatif teknikler olmak üzere iki gruba toplanır.

Kalitatif talep tahmin yöntemlerinden yaygın olarak kullanılanlar: uzman grup görüşleri, Delphi, Nominal grup, Pazar araştırması ve Tarihi analog yöntemleridir. Kantitatif tahmin yöntemlerinden bazıları ise: basit doğrusal regresyon, Trend analizi, Üssel düzeltme ve Hareketli ortalamalar yöntemleridir (Üreten, 2006, s.126-150).

(5) Üretim Kontrolü

Üretim kontrolü genel hatlarıyla aşağıdaki yazıldığı gibi yapılır, fakat, kontrol sorumlusunun kim olduğu, işe uygun olup olmadığı veya bir kişinin birden fazla sorumluluğu olup olmadığına bağlı olarak, yönetimde oluşabilecek zayıf noktalara dikkat edilmesi gerekir.

- İş emirlerinin dağıtılması
- Çizelge kontrolü (İş Çizelgesinin yönetimi)
İşin ilerleyiş durumunun kavranarak, gün gün ilerlemenin takip edilmesi
Come-up Sistemi
- Ürün kontrolü (Malzeme ve ürün yönetimi)
Malzeme ve ürünlerin giriş kontrolleri, taşınması, değiştirilmesi ve depolanma koşullarının kontrolü
- Kapasite kontrolü
İşgücü ve makine kapasiteleri ve iş yükü durumlarının kontrolü, organizasyonu

1.3.2 Tesis Yerleşimi

(1) Sistematik Yerleşim Planlama (Systematic Layout Planning- SLP)

Yerleşim planı, üretimde kullanılan hatların, tezgahların ve diğer öğelerin uygun yerleştirilmesi ve akışının planlanmasına verilen isim olup, SLP ile en iyi (optimum) yerleşim

düzenlemesi amaçlanır. Ancak, tasarım aşamasında kısıtlar ve eldeki kaynaklara göre hareket edilmelidir.

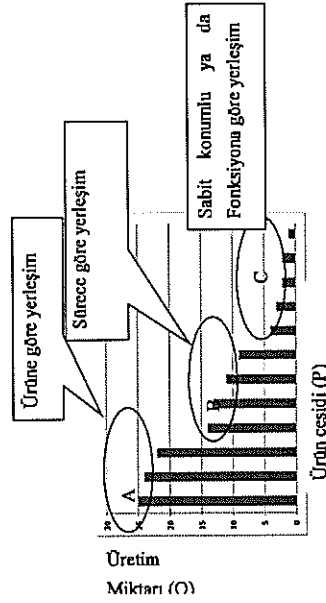
SLP yerleşim planlamasına ilişkin temel faaliyetler aşağıdaki gibidir.

1) P-Q Analizi

Üretilen malın fiyatı ya da miktarı açısından, A, B, C şeklinde üç gruba ayrılarak analiz yapılır. Ancak, bir tek çeşit üretim yapan, veya sipariş başına ayrı üretim yapan tekil üretimin olduğu KOBİ'ler de olduğundan, analiz yapılırken, analizin gerekli olup olmadığı dahil olmak üzere inceleme yapılması gerekir.

Tablo 2 P-Q Analiz Sonuç Yöntemleri

	Grup A	Grup B	Grup C
Üretim biçimi	Ürün çeşidi az, yüksek miktarda üretim	Ürün çeşidi orta, orta miktarda üretim	Ürün çeşidi çok, az miktarda üretim veya tekil üretim.
Yerleşim	Ürüne göre yerleşim	Sürece göre yerleşim	Fonksiyona göre yerleşim yada sabit konumlu yerleşim.
İş akışı	İş Akış Şeması (Ürüne Göre)	İş Akış Şeması (Sürece Göre)	Gezi diyagramı (from-to çizelgesi).



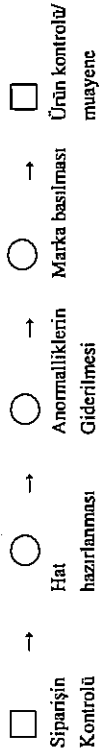
Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı, Sinava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 3 P-Q Analizi

Şekil 3'te B Grubuna dahil olan ürünler için Tablo 2'de verilen sürece göre yerleşim uygundur. Bununla birlikte bu ürünlerin imalatında Grup Teknolojisi (Group Technology-GT) tekniği kullanılarak, hatların ve tezgahların ortak kullanımını planlamak ve üretim akıcı hale getirilebilir.

2) Süreç Akışı

- Basit Süreç Analizi
Ham maddede ve yarı mamulün üretim sürecine dahil edilmesinden itibaren, tüm işlemlerin ve kontrol faaliyetlerinin gösterildiği iş akışı şemaları hazırlanır ve daha sonrasında analiz edilir. Küçük ölçekli firmaların bir çoğunda gövülen üretim şekli Tablo 2'de gösterilen gruplardan A grubuyla uyumluluk göstermektedir. Aşağıdaki şekilde ürüne göre yerleşimin söz konusu olduğu bir iş akışı örneği gösterilmiştir. İş akış şemalarında sembollerin farklı anlamları vardır. Buna göre kare kontrol faaliyetini, daire işlemleri/operasyonları, ok işaretli taşımayı ve ters üçgen de beklemeyi sembolize eder.



Kaynak: "KOBI Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 4 Basit Süreç Akış Şeması

- Çok Ürün Çeşitli Süreçlerin Analizi
Sürece göre yerleşimde benzer ürün yada yarı mamulleri gruplayabilmek için, iş akış şeması incelenir. Bu gruplama işi özellikle B grubundaki ürünler için uygundur.

Süreç / Ürün İsmi	Normal Tona	Yarı otomatik tonna	Delme tezgahı	Frezle	Delme Makinası	Playa	Tavlama tezgahı	İnceleme
1 A	1	2	3	3	4	5	6	6
2 B	1	2	4	3			5	6
3 C		1		2	3			4

Kaynak: Nihkan Kogyo Gazetesi "Yedi Kalite Aracı" yazısına dayanılarak araştırma heyetince düzenlenmiştir

Şekil 5 Süreç Akış Şeması (Süreç Göre Yerleşim)

- From-To Çizelgesi
Ürün çeşidinin çok, üretim miktarının az olduğu C grubunda, makine teçhizat ve departmanlar arasındaki taşıma miktarları gezi diyagramında gösterilip buna göre yerleşim seçenekleri geliştirilebilir.

Tablo 3 Gezi Diyagramı (From-To Çizelgesi) Örneği

Sonaki hat (To)	A	B	C	D
Önceki hat (From)				
A		25		
B			40	
C				30
D				

"KOBI Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı"na dayanılarak araştırma heyetince düzenlenmiştir. (TAC Yayınları, Japonya)

3) İlişki Diyagramı

- İlişki diyagramı tesis yerleşiminde var olan farklı departmanlar ya da tezgahlar arasındaki ilişki seviyesinin belirlenmesi için hazırlanır. İş akışları ve gezi diyagramında birimler ya da tezgahlar arasındaki akış ve bu akışı ait miktar bilgileri ortaya konulmaktadır. İlişki şemasında ise farklı harf ve işaretler ile subjektif bir değerlendirme yapılır. Buna göre ikili karşılaştırmalar ile birimler ya da tezgahlar arasındaki ilişki seviyesi belirlenir.
 - İlişki diyagramı hazırlandıktan sonra incelenen departmanların birim alanları da dikkate alınarak alan ilişki diyagramı oluşturulur.
 - Daha sonra yerleşim planı üzerinde üretilen alternatif yerleşim seçenekleri departmanların birbirleri ile olan ilişkilerini sağlama düzeylerine göre değerlendirilerek en iyi yerleşim bulunabilmektedir.
- (2) Hat Dengeleme
Bu konu teknik bilginin yanında, seri üretim gerçekleştirildiği bantlarda çok iyi gözlem ve inceleme gerektiren bir konudur. Bu kapsamda hat dengeleme amaçlarının, çevrim süresinin vb. konuların çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

1) Hat Dengelemenin Amacı

Hat dengeleme çalışmalarında genel olarak aşağıda yazılı olanlar amaçlanmaktadır.

- İşgücü ve makine kullanımını artırılması
- Çevrim zamanının kısaltılması
- Verimliliğinin artırılması
- Süreç tasarımı ve süreç iyileştirme
- Mekanizasyon ve otomasyon
- İşgücü tasarrufu

2) Çevrim Zamanı ve İhtiyaç Duyulan İş İstasyonu Sayısı

$$\text{Çevrim Zamanı} = \frac{\text{Toplam Üretim Zamanı (Hat çalışma zamanı)}}{\text{Toplam Üretim Miktarı}}$$
$$\text{İhtiyaç duyulan asgari (minimum) iş istasyonu sayısı} = \frac{\text{Faaliyet Süreleri Toplamı} / \text{Çevrim Zamanı}}$$

3) Hat Verimi:

$$\text{Hat Verimliliği (\%)} = \frac{\text{Faaliyet Süreleri Toplamı}}{\text{İş İstasyonu Sayısı} \times \text{Çevrim Zamanı}} \times 100$$

$$\text{Denge Kaybı (\%)} = 100 - \text{Hat verimliliği (\%)}$$

4) Hat Dengelemede İyileştirme

- Her bir sürecin iş yükü, işlem sırasının gözden geçirilmesi
- Çalışanların eğitimi
- Darboğazların tespit edilip iyileştirilmesi

(3) Hücresel İmalat

Yerleşim avanjılarından faydalanmak için tasarım ve üretim açısından benzer ürünler gruplandırılır ve bunların üretileceği "Hücreler" oluşturulur. Ürün çeşitliliğinin fazla olduğu durumlarda benzer ürünlerin oluşturduğu "ürün aileleri" belirlenir. Her bir ürün ailesi için bir "ürün yerleşimi" geliştirilir. Ailenin öyesi her bir ürün, bu hücre içinde ham maddeden bitmiş ürüne dönüştürülür.

(4) Üretim Yöntem ve Teknikleri

TOYOTA başta olmak üzere pek çok büyük firmada, imalat alanında farklı üretim yöntemleri ve teknikleri geliştirilmiştir. Bu yöntem ve teknikler büyük firmalara önemli kazanımlar sağlarsa da bu yöntem ve tekniklerin KOBİ'lere uygun olmadığı/ uygulanabilir olup olmadığı mutlaka incelenmelidir.

Bu yöntem ve teknikler KOBİ'lerde uygulandığında, uygulama ve yönetiminin doğru yapılar yapılmadığı incelenmelidir. Bu yöntem ve tekniklerden bazıları şunlardır:

- Tam zamanlı üretim (Just-in-time -JIT)
- Sipariş girişli üretim (order entry production)
- Rezervasyon usulü üretim sistemi (booking type production system)
- Sipariş kontrol sistemi (order control system)
- Numara takip yönetimi vb.

1.4 Üretimde 4M

Üretim yönetiminde temel amaçlar olan kalite, maliyet ve tasarımın (QCD) firma için optimum düzeye getirilmesi amacıyla, aşağıda 4M ile ifade edilen unsurların doğru kullanılması ve yönetilmesi gerekmektedir.

- Man (insan)
- Machine (makine)
- Material (malzeme)
- Method (yöntem) veya money (para)

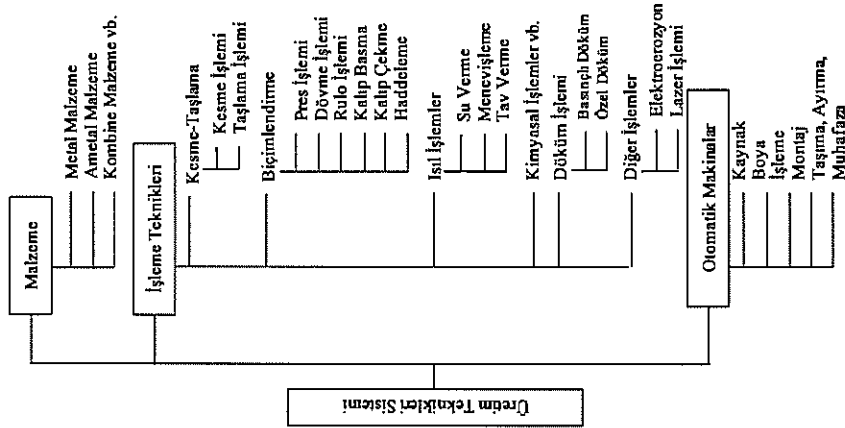
Bu öğeler birbirleri ile etkileşim içersindedirler. Üretim yönetiminde farklı konular içerisinde bu unsurlardan yararlanılmaktadır. Kaynakları sınırlı olmakla birlikte çoğu zaman çalışanların çalışma veya yönetim alanlarının geniş olduğu KOBİ'lerde şüphesiz QCD ve 4M ilişkisinin uygulamalarda izlenmesi gerekmektedir.

Tablo 4 Üretimde 4M

4M	İlgili Maddeler (Örnek)
Man	insan kaynakları planlaması (iş alma – eğitim, görev başı eğitim, görev dışı eğitim, kişisel gelişim, işgücü planlama vb.)
Machine	makine parkı, 5S, bakım planları (bakım yönetimi ve toplam üretken bakım) vb.
Material	malzeme ihtiyaç planı (MRP), malzeme alımı vb.
Method (Money)	ileri imalat teknolojileri, teknolojik gelişim, üretim sistemleri, vb.

Kaynak: Araştırma heyet

Ayrıca, üretim tekniklerine ilişkin yapı aşağıdaki gibidir. Ayrıntılı bilgiye sahip olmak gerektirir, ancak, öncelikle ana çerçevenin doğru kavranması gerekmektedir.



Kaynak: "KOBİ Duruşmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 6 Üretim Teknikleri Yapısı

1.5 5S – Görsel Yönetim

1.5.1 5S

5S, çalışma alanında yönetim için son derece önemli olan ve Japonca'daki *Seiri* (ayıklama-sınıflandırma), *Seiton* (düzenleme-yerleştirme), *Seisou* (temizlik), *Seiketsu*

(standartlaştırma), *Shitsuke* (eğitim ve disiplin) ifadelerinin başındaki S harfleri ile temsil edilen bir sistemdir.

Adından da anlaşılacağı gibi 5S tek bir iş olmayıp, işletme faaliyetlerinin bir parçasıdır ve aynı zamanda firma içi canlılığı sağlamaya yönelik bir tedbirdir.

5S işleme ölçeğine bakmaksızın her firmada gerçekleştirilebilir. Şirket genel müdürü ve diğer yönetici kadro önderliğinde, doğru bir şekilde uygulandığında KOBİ'ler başta olmak üzere tüm firmalarda önemli faydalar sağlar.

(1) 5S'in Başarılı Olması İçin Üç Anahtar

- Şirket genel müdürü ve diğer yöneticilerin mutlak katılımı
- Hep beraber sahaya (*Genba*) çıkarak, asıl ürünü (*Genpin*) ele alıp, nasıl bir önlem alınması gerektiğine gerçekçi (*Genjitsu*) ve hızlı bir şekilde karar verilmesi, 3 *Gen* kuralının (*Genba*, *Genjitsu*, *Genpin*) prensip haline getirilmesi.
- Faaliyetler bir kere yapıldıktan sonra akabinde takibinin ve tekrarının unutulmaması, sahada *Seiri* ve *Seiton*'un (sınıflandırma-ayıklama ve düzenleme-yerleştirme) kural haline getirilmesi ile devamlılık sağlanması.

(2) 5S Uygulama Sırası (Örnek)

Kırmızı etiket (red card) ve sarı etiket (yellow card) yapılaştırarak standart belirleme (südürlülebilir bir sistem tanımlama)

- İnceleme etiketinin yapıldığı günden itibaren 1 ay içerisinde kullanılanmayan nesnelere sarı etiket (yellow card) yapıştırılır.
- 2 ay daha kullanılmayanlara kırmızı etiket (red card) yapıştırılır ve bunların sahadan alınarak belirlenmiş alanlara konulmasına yada atılmasına karar verilir.
- 3 ay daha (toplam = 6 ay) kullanılmayanlar, koşulsuz atılır.

1.5.2 Görsel Yönetim

(1) Tanım

İşletmelerde normal şartlarda sorunlar, verimsizlikler vb problem ve olumsuzluklar, çoğu zaman görülmektedir. Görsel yönetim problemlerinin görülebilmesi ve önlemler alınması için ideal bir yönetim sistemidir. Görsel yönetimin uygulandığı alana kim bakacak olursa olsun, baktığı anda bunun normal veya anormal durumda olup olmadığına karar verebilir. Durumun anormal olması durumunda hızlı bir şekilde etkin bir düzeltici önlem alınır.

Görsel yönetim kapsamında somut yönetim uygulamalarını, firmanın yapısı ve özelliklerine uygun tasarlamak gerekmektedir. Görsel yönetim, firma büyüklüğüne bakılmaksızın uygulanabilen bir anlayıştır. Sahayı "görülebilir" hale getirmek için yeni fikirler üretilmesi kilit noktayı oluşturur. Görsel yönetim, yukarıdaki tanımda yer alan ifadelerin açıklanması ile daha iyi anlaşılacaktır. Tanımdaki ifadelerin anlamaları şunlardır.

- Kim bakacak olursa olsun: Problemin sadece ilgili sorumlu baktığında değil, üçüncü bir şahıs baktığında da anlaşılabilirliği,
 - Baktığı anda: Normal mi, anormal mi olduğunu düşünmeden, refleks olarak karar verilebilmesi,
 - Doğru karar verebilecek: Kişinin yanlış karar vermesine sebep olmaması,
 - Ayrıca "Kişinin yanlış karar vermemesi" için, insanın hata ve yanlış yapabilen bir varlık olduğunu göz önünde bulundurarak, insan kaynaklı hataların üç aşamada azaltılmasına çaba sarf edilir.
 - a. Algılama ve onaylama hataları
 - b. Değerlendirme ve hafıza hataları
 - c. Hareket ettirme ve çalıştırma hataları
- (2) Görsel Yönetimin Amacı
- Üretim açısından başlıca amaçları aşağıdaki gibidir.
- a. Anormalliklerin önceden tespit edilerek önlemlerin alınması. Zarar, kaza ve arızaların engellenmesi, kalitenin sürdürülmesi.
 - b. Yanlış bilgilendirme, yanlış karar, yanlış operasyon, unuma gibi insan kaynaklı hataların engellenmesi ile zarar, kaza ve arızaların önüne geçilmesi, kalitesizliğin engellenmesi.
 - c. Tüm alanlarda çalışma veriminin artırılması.

- (3) Yönetim Odakları
- Yönetim odaklarını baz alarak görsel yönetimin hedefleri belirlendiğinde aşağıdaki tablo ortaya çıkar.

Tablo 5 Görsel Yönetimin Odakları

Yönetim Odağı	Amaç	Yönetim Odağı	Amaç
Emniyet ve hijyen yönetimi	Felaketten korunma	Depo yönetimi	Stokların azaltılması
Kalite yönetimi	Hatalı mal tedarikini önleme Hatalı süreçleri önleme	Bakım yönetimi	Hatalı mal ve arızaların engellenmesi Temizlik ve yağ kontrolünün etkili hale getirilmesi
Üretim yönetimi	Teslimatta gecikmeyi engelleme Üretim yönetiminin etkili hale getirilmesi	Saha yönetimi	Çalışan kapasite kullanımının artırılması Yetenek geliştirme

Kaynak: www.asahi-net.or.jp/~ym8h-ogw/lpm-medomiru.htm

(4) Yönetim Sırası

Aşağıdaki standart prosedürü göstermekte olup, firmanın mevcut durumuna göre başka adımlar eklenmesi veya çıkarılması uygun olacaktır.

Tablo 6 Görsel Yönetimin İşleme Konma Sırası

Adım	Sıra	Adım	Sıra
1	Yönetim hedef odaklarını belirleme	6	Anımsayon haline getirme
2	Görünümlere, görüntülenebilir hale getirme	7	Çalışma pozisyonu, bakış yüksekliğinin eşitlenmesi, toparlama
3	Normal, anormal sınırlarına ait kriterlerin belirlenmesi	8	Ses eşitleme
4	Anormal durumlara müdahalelerin standartize edilmesi	9	Devamlılığın yönetilmesi
5	Resimleme, renklendirme		

Kaynak: www.asahi-net.or.jp/~ym8h-ogw/lpm-medomiru.htm kaynak alınarak araştırma heyeti tarafından düzenlenmiştir.

1.5.3 Temel Yönetim Faaliyetleri

Yukarıda SS ve Görsel Yönetim'de belirtildiği gibi, yönetim faaliyetlerinin yukarıdan aşağıya, hem bireysel hem de tüm çalışanların katılımının sağlandığı farklı uygulamaları vardır. Bunlar arasında, KOBİ'lerde de uygulanması ve verim alınmasının kolay olduğu düşünülen küçük gruplar halinde çalışılan iki örnek yönetim faaliyeti aşağıda verilmiştir.

- a. Kalite Çemberleri Faaliyetleri (QC Faaliyetleri)

Kalite çemberleri faaliyetleri, bir işyerinde çalışanların devamlı olarak ürün, hizmet veya işin kalitesinin iyileştirilmesi ve yönetimi için küçük gruplar halinde çalışmasını esas alan bir iyileştirme yönetim faaliyetidir.
- b. Sıfır Hata (Zero Defects Movement - ZD)

Hataların sıfıra indirilmesi esasına dayalı yönetim faaliyetleridir.

1.5.4 Uygulamada Kullanılan Yönetim Terimleri

İmlat alanında sıkça kullanılan yönetim terimlerinden iki tanesi verilmiştir.

- (1) Yedi İsraf

İsraf, katma değeri artırmayan her çeşit olgu veya sonuç olarak tanımlanır. Söz konusu yedi israfın neler olduğu aşağıda belirtilmiştir.

 - Aşırı üretim

- Stoklar
- Gereksiz taşımalar
- Beklemeler
- Kalite hataları
- Gereksiz hareketler/depolama
- Gereksiz işler/operasyon

Her israf somut bir şekilde, firmanın çalışma alanına uygun olarak aynı ayrı tanımlanmalıdır. Daha sonra kaynaklar, zaman, ve diğer unsurlar dikkate alınarak bu israfların en kısa sürede azaltılmasına ve daha etkili bir üretimin gerçekleştirilmesine çalışılmalıdır.

(2) Üç Gen Prensipleri

Bir sorun meydana geldiğinde, masa başında karar vermek yerine, sahaya çıkılarak sorunun incelenmesi ve sorunun ne durumda olduğunun (gerçeğin) tespit edilmesi ile çözüm aranır. Kağıt üstünde çalışmanın tam tersine, faal olarak sahada çalışma esasır.

Sahaya (GENBA) giderek yer tespit edilir

Asıl ürün (GENBUTSU) ele alınarak, ürün incelenir

Gerçek (GENJITSU) kendi gözleriyle görülerek, sorunun kök nedeni tespit edilir.

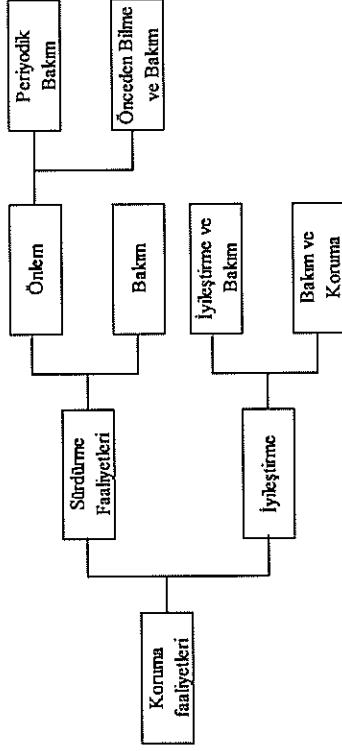
1.5 Bakım Yönetimi

1.5.1 Makine ve Teçhizatın Korunması

Bakım yönetimi, makine ve teçhizatı verimli halde tutmak, arıza miktarını ve etkilerini azaltmak için gerçekleştirilen, günlük veya periyodik olarak yapılan planlama, kontrol, inceleme, araştırma, düzenleme, tamir ve bakım gibi faaliyetler bütünüdür.

Bakım yönetimi faaliyetleri, arızalar ve yıpranmalar nedeniyle makine ve teçhizatların yenileme gücü olmayan KOBİ'ler için mutlak faaliyetlerden biri olup, bunların günlük işler arasında dahil edilmesi son derece önemlidir.

Konuyu bakım faaliyetleri aşağıdaki gibi gruplara ayırır. KOBİ Danışmanlarının da, her bir faaliyetin içeriği ve özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı, Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 7 Koruyucu Bakım Faaliyetleri

1.6.2 Değerlendirme ve Yenileme

(1) Makine ve Teçhizatların Verimliliği

Makine ve teçhizat verimliliğinin artırılabilmesi için, boş bekleme sürelerinin azaltılması ve hatalı mal üretiminden kaynaklanan kayıpların giderilmesi büyük önem taşır.

Genel Makine ve Teçhizat Verimliliği ile 3 Kayıp arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir.

Makine ve Teçhizat Verimliliği =

Zaman-Çalıştırma Oranı × Verimlilik - Çalıştırma Oranı × Başarılı Ürün Oranı

(2) Makine ve Teçhizatın Yenileme

Makine ve Teçhizatın demode olması veya çalışma verimliliğinin ciddi şekilde düşmesi sonucu işletme kaybının belirli bir seviyeyi aştığı durumlarda, makine ve teçhizatların yenilenmesi gündeme gelir.

2. Malzeme Tedariği – Depo Yönetimi

2.1 Malzeme Yönetimi (Malzeme Planlama)

2.1.1 Malzeme Tanımlanmasının Avantajları ve Dezavantajları

İşletmeler ürettikleri ürünler dışında, kullandıkları malzeme, hammaddeler ve yan mamulleri farklı şekillerde tanımlarlar. Bu tanımlama/standartlaşma, firmanın üretim metodu, ürünlerinin

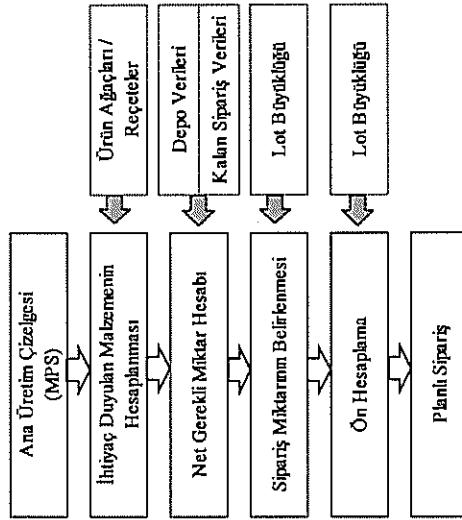
özellikleri ve müşterilerinin dilekleri dikkate alınarak ve ayrıca işleme ilişkin avantaj ve dezavantajlar da düşünerek araştırılır.

2.1.2 Malzeme İhtiyaç Planlaması (Material Requirement Planning – MRP)

Bir yazılım desteği ile gerçekleştirilen üretim ve depolama yönetimi tekniğidir. MRP yazılımıyla üretime başlanmadan, hangi malzemeden ne kadar ihtiyacın olduğu belirlenmektedir. İlk zamanlarda sadece malzeme ihtiyacını belirlemek amacıyla ortaya çıkan MRP, zamanla firmalardaki diğer üretim planlama ve kontrol teknikleri ile birleşerek kapalı devre MRP (Closed Loop MRP) adını almıştır.

(1) MRP Akışı

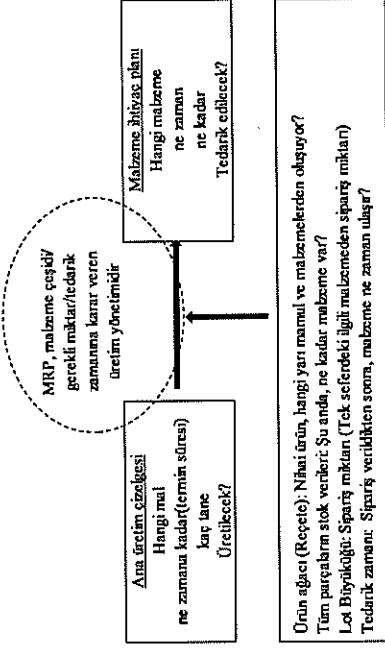
MRP'nin genel akışı aşağıdaki gibidir. Bununla birlikte MRP dinamik bir sistemdir ve malzeme ihtiyacı, depodaki malzeme miktarları ve üretim bilgileri dikkate alınarak sürekli güncellenmektedir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 3 MRP Akışı

(2) MRP Görünüşü ile Gerekli Kontrol Noktaları



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı"na dayanarak araştırma heyeti tarafından düzenlendi. (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 9 MRP Görünüşü

2.1.3 Ürün Ağaçları

Ürün ağaçlarında bitmiş ürün üzerindeki tüm yarı-mamul ve malzemeler gösterilir. Ürün ağaçları çoğu zaman hiyerarşik bir liste olarak hazırlanır. Bu listede her kalem malzemeye kodlar verilir.

2.2 Depo Yönetimi (Sipariş Metodu, ABC Analizi)

2.2.1 Depo Yönetiminin Önemi

Depo yönetiminin, hem üretimin aksamasını devam etmesi hem de sermayenin verimli bir şekilde işletilmesi açısından oldukça önemlidir. Gereğinden fazla stok tutmanın ya da stoklu kalmanın neden olduğu başlıca problemler aşağıda verilmiştir. Bununla birlikte karşılaşılan problemler ve bunların etkileri, işletmelerin çalışma şekline ve stok sistemlerine göre farklılık gösterir.

Tablo 7 Yüksek Stok ve Düşük Stok Seviyeleri

Yüksek stok miktarının neden olduğu sorunlar	Düşük stok seviyesinin neden olduğu sorunlar
<p>Sermayenin stoğa yatırılması</p> <p>Stokların elden çıkarılmama ihtimali(nakite dönüştürülmesi)</p> <p>Stoklar nedeni ile taşıma depolama maliyetleri ile birlikte iş gücü maliyetinin de artması</p> <p>İhtiyaç duyulan depo alanının artması</p> <p>Ürünlerin pazar taleplerine cevap verme kabiliyetlerinin ve esnekliklerinin azalması</p> <p>Ürünlerin stokta bozulma ya da demode olma ihtimali</p>	<p>Stoksuzluk nedeni ile fırsat kayıplarının artması ve müşteri güven kaybı</p> <p>Teslimat sürelerinin uzaması</p> <p>Acil siparişleri karşılayabilmek için ek maliyetlere katılması sebebiyle üretim maliyetinin artması</p>
Yüksek stok miktarının neden olduğu sorunlar	Düşük stok seviyesinin neden olduğu sorunlar

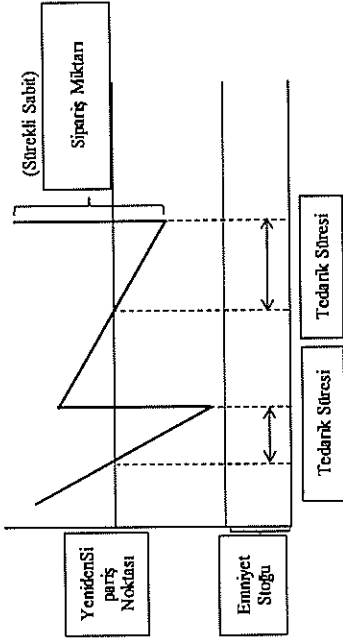
Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı, Sinava Giriş Kitabı"na dayanarak araştırma heyeti tarafından düzenlendi. (TAC Yaynevi, Japonya)

2.2.2 Sipariş Yöntemleri

Aşağıda belli başlı sipariş yöntemleri verilmiştir. Bununla birlikte KOBİ'lerde genellikle tek bir yöntem kullanılmaz. KOBİ'ler işletme kaynakları ve üretim sistemlerine uygun birden fazla sipariş yönteminden yararlanabilirler. Bununla birlikte herhangi bir sipariş yönteminin kullanılmadığı işletmelere de rastlanmaktadır.

(1) Sabit Sipariş Miktarı Modeli

Sabit sipariş miktarı modelinde sipariş aralıkları veya dönmeleri bir önceki sipariş aralığına göre farklılık gösterir. Bu modelde tedarik edilecek bir ürün, yarımamul ya da malzemenin, sabit sipariş miktarı ve yeniden sipariş noktası (YSN) belirlenir. Bu modelde sipariş miktarı ve yeniden sipariş noktası bir kez belirlendiğinde modeli uygulamak oldukça kolaydır. Öte yandan, standart işleyen bu model işletmenin bazı sorunları gözlememesine de neden olabilir. Sabit sipariş miktarı modeli, 2.2.3 başlığı altında açıklanan C tipi ürün/malzeme sınıfı siparişleri için uygundur.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı, Sinava Giriş Kitabı" (TAC Yaynevi, Japonya)

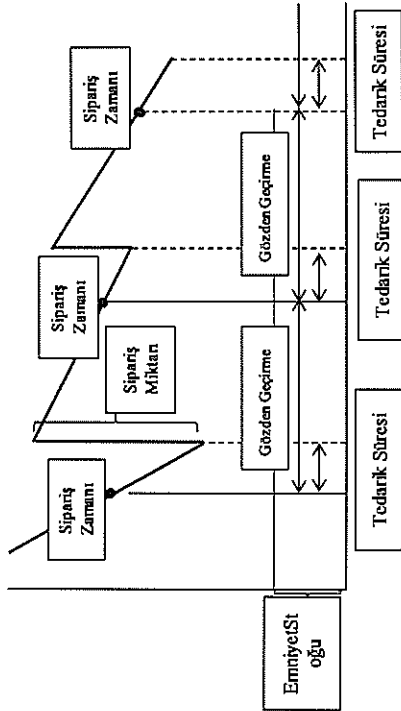
Şekil 10 Sabit Sipariş Miktarı Modeli

Sabit sipariş miktarı modeli için çalışma yapılırken öncelikli olarak bakılan konular aşağıdaki gibidir.

- Sabit sipariş miktarı modeline uygun malzemelerin belirlenmesi
- Emniyet stok seviyesinin belirlenmesi
- Yeniden sipariş noktasının belirlenmesi
- Ekonomik sipariş miktarının finansal açıdan hesaplanması

(2) Periyodik Gözden Geçirme Modeli

Periyodik gözden geçirme modeli genel olarak aşağıda belirtilen ABC analizindeki A tipi ürünlerin siparişine uygundur. Modelde tanımlanmış belirli gözden geçirme aralıklarında stok seviyesi incelenerek sipariş miktarı belirlenir. Bu işlem her dönem/periyo- tunda yeni hesaplama ihtiyacı gerektirdiğinden sabit sipariş miktarı modeline göre biraz daha karmaşık ve vakit alan bir yöntemdir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yaynevi, Japonya)

Şekil 11 Periyodik Gözden Geçirme Metodu

Periyodik gözden geçirme yönteminde sabit zaman aralıklarında gerçekleşen gözden geçirmelerde şunlar gerçekleştirilir:

- Sipariş miktarı hesaplaması
- Emniyet stok seviyesinin hesaplaması

(3) Çoklu Raf Yöntemi

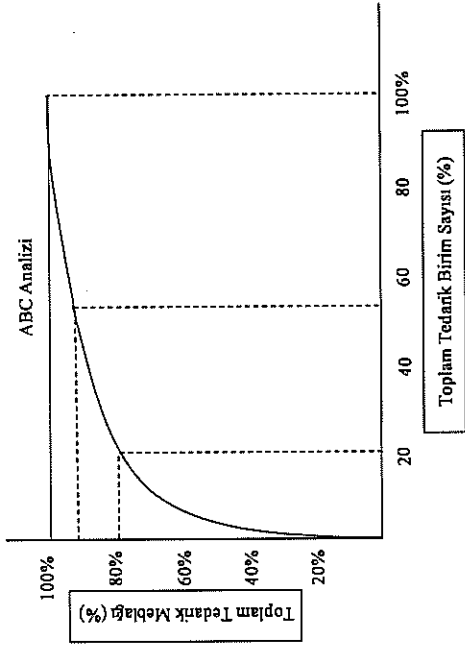
Ekonomik sipariş miktarı modelinin daha kolay bir çeşidi olup, ilenki kısımlarda ele alınacaktır. Bu yöntem C tipi ürünler için uygundur.

2.2.3 ABC Analizi

İşletmelerde çok fazla sayıda izlenmesi gerekli stok kalemi bulunabilmektedir. Bununla birlikte tüm stok kalemlerinin stok maliyetleri ve stok hareketleri dikkate alındığında, az sayıdaki stok kalemlinin, toplam maliyetin %70'ini, %80'ini oluşturduğu görülmektedir. ABC Analizi, depolanacak ürün çeşitlerinin tutar ve miktar olarak büyükten küçüğe A, B, ve C şeklinde üç çeşide ayrılıp, hangisinin daha yakından izlenmesinin (önem sırasının) daha önemli olduğunu anlamaya yönelik yapılan bir analizdir.

ABC Analizine göre beirlenen önem sırası ile beklenen etkiler aşağıdaki gibidir:

- a. Stokun azaltılması (A tipi ürün)
- b. Stok devir hızının artırılması (A tipi ürün)
- c. C tipi ürünlere ilişkin stok yönetimi için hafifletilmesi
- d. Birim fiyat kontrol bilincinin oluşturulması



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" na dayanarak araştırma heyetince düzenlenmiştir. (TAC Yaynevi, Japonya)

Şekil 12 ABC Analizi

Her ürün çeşidine uygun yönetim metotları, genel olarak aşağıdaki gibi ayrılır.

A tipi ürünlerin yönetimi: Kontrolün sıkı olarak uygulandığı ürün çeşidi olarak, ürünün tüketmesinden kaçınılmazdır. A tipi ürünlerde parti büyüklüğü küçüktür, gözden geçirme sıklığı sürekli'dir. Emniyet stok seviyesi düşüktür. A tipi ürünler için genellikle periyodik gözden geçirme yöntemi tercih edilir.

B Tipi ürünlerin yönetimi: A tipine göre kontrol sıklığı daha düşüktür. B tipi ürünleri için genel olarak sabit sipariş miktarı modeli izlenmekle beraber, birim fiyatı pahalı olan ürün çeşitlerinde periyodik gözden geçirme modeli de kullanılabilir.

C tipi ürünlerin yönetimi: C tipi ürünlerde kontrol derecesi gevşek, kontrol sıklığı ise çok azdır. Büyük partiler ile sipariş gerçekleştirilir. C tipi ürünler için sabit sipariş miktarı ve çoklu raf yöntemleri uygundur.

2.3 Satınalma Yönetimi (Satınalma Metodları, VA&VE)

2.3.1 Satınalma Yönetiminin Beş Prensipleri

Satınalma yönetiminde KOBİ Danışmanı, işletmenin özel durumlarına yeterince dikkat ederek, aşağıda yazılı olan beş prensibi temel bir kontrol listesi olarak kullanarak, işletmenin mevcut durumunu kavramaya çalışır.

- Satınalma yapılacak uygun yerin belirlenmesi, sağlama alınması
- Yeterli ürün kalitesinin garanti edilmesi, devamlılığının sağlanması (Quality)
- Yeterli miktarın anlaşılması ve garanti edilmesi (Quantity)
- Uygun teslimat zamanının belirlenmesi, buna sadık kalınması (Delivery)
- Uygun fiyatın belirlenmesi ve bunun uygulanması

2.3.2 Satınalma Yöntemi

Satınalma yöntemlerinin bir çok şekli olup, işletmenin mevcut durumuna uygun olan en iyi yöntem benimsenir.

1) Satınalma Zamanlaması ve Miktarına göre Sınıflandırma

- Satınalma yöntemleri, alımın zamanlaması baz alınarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır. Bununla birlikte aşağıda verilen yöntemlerden, bir kaçının beraber kullanıldığı karma yöntemler de vardır.
- Periyodik sipariş yöntemi
 - Sabit miktar sipariş yöntemi
 - Günlük kullanım yöntemi
 - Uzun dönem sözleşmeli yöntem

2) Fiyat Tabanlı Sözleşmeye göre Sınıflandırma

Satınalma, bütün üretim yönetimi hesaba katılarak sözleşmeye bağlanmalı, sadece fiyata bakılmamalıdır. KOBİ'lerde satınalma yapılan tedarikçiler ile geçmişten gelen tedarikçilerin etkileri söz konusu olabilmektedir.

- Açık ihale yöntemi
- Teklif alım yöntemi
- Tali sözleşme yöntemi

2.3.3 VA ile VE

İşletme için satın alınacak malzeme veya tedarik edilecek ürün/parçanın yerine getirmesi gereken işlevinin, maliyetinin ve kalitesinin gözden geçirilmesi son derece önemlidir.

KOBİ'lerde değer analizi ve değer mühendisliği (Value Analysis/Value Engineering- VA-VE) uygulamaları ile maliyetler hedeflenen düzeyde tutulabilir.

1) VA (Değer Analizi) için Fiyatın Tanımlanması

$$\text{Değer (Value)} = \frac{\text{Fonksiyon (Function)}}{\text{Maliyet (Cost)}} = \frac{\text{Kalite (Quality)}}{\text{Maliyet (Cost)}}$$

2) VA'nın Amacı ve Adımları

Değerin artırılması için, ürün fonksiyonunun geliştirilmesi yada maliyetin azaltılması gerekir.

Uzun ve iyi ürün satmak/tedarik etmek için:

- Tasarım veya malzeme tekniği değişikliği
 - Malzeme değişikliği
 - Üretim yöntemi değişikliği
 - Tedarikçi değişikliği
- yapılabilir. Bu nedenle şirket içi/dışı elde edilen bilgilerin sistemli bir şekilde sürekli analiz edilmesi ve raporlanması çok önemlidir.

1) VA'nın Adımları

Aşağıdaki adımlar, sadece satınalma faaliyetleri için değil, ürün tasarımı için de kullanılabilir.

Tablo 8 VA Adımları

Ürün seçimi (Bu ürün ne?)	↓
Fonksiyonun incelenmesi (Bu ürünün işlevi ne?)	↓
Maliyetlerin araştırılması (Ne kadar tutmuş?)	↓
Rakip ürünlerin araştırılması (Başka benzer ürün var mı?)	↓
Fiyat karşılaştırması (Eğer varsa ne kadar?)	

Kaynak: www.sk-scoubai.com/Case/Case04_va.html

2) VA Kontrol Listesi

Aşağıdaki verilen kontrol listesindeki faaliyetler, aynı şekilde ürün tasarımı için de referans alınabilir.

Tablo 9 VA Kontrol Listesi Örneği

<ul style="list-style-type: none"> • Bu parça eksik bırakılabilir mi? • İşlevlerin birleştirilmesi, ayrılması mümkün mü? • Yapı, şekil değiştirilebilir mi? • Benzer malzeme, ürün var mı? • Pezardaki ürünler, standart ürünler kullanılabilir mi? • Tolerans artırılabilir mi? • Üretim yöntemi değiştirilebilir mi? • Yeni işleme yöntemi var mı? • İşlem sayısı azaltılabilir mi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gereksiz işlem var mı ? • İşlemlerin kompleksleştirilmesi, basitleştirilmesi mümkün mü? • Daha ucuz alıma yöntemi yok mu? • Yeni ürün, malzemenin çıkmış olduğu biliniyor mu? • Kontrol faaliyetleri ortadan kaldırılamaz mı? • Raporlama ve bunların düzenlenmesi yolunda gidiyor mu? • Tedarik etme biçimi değiştirilemez mi? • Diğer şirketlerin ürünleri araştırıldı mı?
--	---

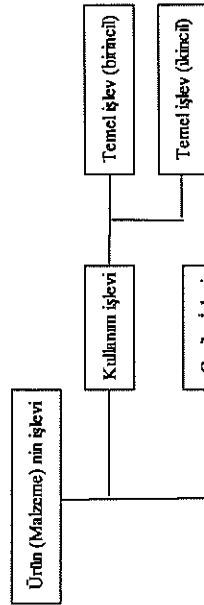
Kaynak: www.ssk-keuhaj.com/const/const04_ya.html baz alınarak, araştırma heyetince tablo haline getirilmiştir.

(3) VE'nin İşlevi ve Adımları

Günümüzde VA ile VE aynı kavramlar gibi algılanmaktadır. Oysa bu iki kavram farklı anlam ve uygulamalara sahiptir. Aşağıda tasarım ve üretim açısından VE kavramı açıklanmıştır.

1) Ürünün İşlevi ve Ayrımı

Ürünün VE işlevi, genel hatlarıyla aşağıdaki gibidir.



Kaynak: TAC Yayınları "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı"

Şekil 13 VE'nin İşlevi

Ayrıca, maliyetler ile işlev arasında aşağıdaki gibi bir ilişki vardır:

- İşlevi belirli bir seviyede muhafaza edip, maliyetler kısılır.
- Maliyetler belirli bir seviyede muhafaza edilip, işlev geliştirilir.
- Maliyetlerin artması durumunda, işlev daha fazla artmalıdır.
- İşlev geliştirilmesine karşın, maliyetler düşürülebilir.

2) VE'nin Ürün Geliştirme/Tasarım Uygulanışı

- Ürün Geliştirilmede Kullanılmasındaki Amaç:
 - Ürün kullanım süresi (pazardaki ürün talebi ile ürünün ömrü)
 - Ürün zinciri (spesifik ürünlerin belirleyici özelliklerinin değiştirilmesi ile, bir dizi farklı ürün elde edilmesi)
- Ürün Tasarımında Kullanılmasındaki Amaç:
 - Fonksiyon tasarımı
 - Üretim tasarımı
 - Birleştirilmede kolaylık
 - Konjoint analizi (conjoint analysis)

2.4 Dış Kaynak Yönetimi

2.4.1 İç/Dış Ürün/Hizmet Kullanımı Kararı

Bir işletmenin kendi imkanları yerine dışarıdan bir firmanın kaynaklarını kullanmasına yönelik alınacak karar, firmanın uzun dönemli stratejileri düşünülerek araştırılması gereken önemli bir konudur. KOBİ'lerde, kaynak kullanım verimliliği dikkate alınarak ihtiyaçlarını firmanın kendisi karşılaması ya da taleplere hızlı bir şekilde cevap verilebilmek için dış kaynak kullanımı söz konusu olabilmektedir. Aşağıda, iç/dış kaynak kullanım kararında kullanılabilecek genel kontrol kriterleri belirtilmiştir.

Tablo 10 İç/Dış Kaynak Kullanımı İçin Kontrol Kriterleri

Kalite(Q)	<ul style="list-style-type: none"> • Hangisi yüksek kaliteli, sipariş verilen yere teknik sızıyor mu?
Maliyet(C)	<ul style="list-style-type: none"> • Hangisi daha ucuz?
Teslimat(D)	<ul style="list-style-type: none"> • Hangisi daha hızlı?
Miktar	<ul style="list-style-type: none"> • Firmamızın üretim kapasitesini geçiyor mu?
Çalışma Verimliliği	<ul style="list-style-type: none"> • Hatta boşluk var mı?
Üretim Teçhizatları	<ul style="list-style-type: none"> • Firmamızdaki üretim teçhizatında üretileniyor mu?
Uzman Teknikler	<ul style="list-style-type: none"> • Firmamızda olmayan uzman bir teknikle mi ihtiyaç duyuluyor?
Belirsizlikler	<ul style="list-style-type: none"> • Pazar tahminlerinin belirsiz olmasından doğan riskler fazla mı?

Kaynak: TAC Yayınları "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı"na dayanılarak araştırma heyetince düzenlenmiştir

2.4.2 Dış Kaynağa Karar Verme Yöntemleri

Dış kaynak kullanımında başlıca karar verme yöntemleri aşağıdaki gibidir. Her bir yöntemin avantajları ve dezavantajları olduğu unutulmamalıdır.

- Teklif alım yöntemi
- Maliyet performanslı yöntemi

- c. Pazarlıkla alım yöntemi
d. Değer belirleme yöntemi

2.4.3 Dış Kaynak Yönetimi

Dış kaynak kullandığı durumlarda aşağıdaki konuların sürekli kontrolü gerçekleştirilmelidir. Bununla birlikte KOBİ'lerde aşağıdaki maddeler dışında, kaynak sağlanan firmalar ve KOBİ arasındaki ilişkiler izlenmeli, dış kaynak kullanılan firmanın yönetim becerisi de incelenmelidir.

- a. Gerçekleştirilen satınalma ve tedarikler
b. Tedarikçi değerlendirilmesi
c. Dış kaynak kullanımındaki avantajlar, dezavantajlar

Tablo 11 Dış Kaynakların Kullanımındaki Avantajlar, Dezavantajlar

Avantaj	Dezavantaj
<ul style="list-style-type: none"> Dışardaki uzmanlıklar değerlendirilebilir Yönetim kaynakları firmamızın iyi olduğu alanlara yoğunlaştırılabilir Giderlerin azaltılması mümkün olur Sabit giderlerin değiştirilmesi mümkün hale gelir Organizasyonun yalın hale getirilmesi mümkün olur 	<ul style="list-style-type: none"> Ürün know-how ı gibi gizli bilgilerin sızma riski artar Dış kaynak kullanılan alan ile ilgili know-how edinilemez Teslimat veya kalite açısından kontrolün yapılamadığı alanlar çoğalmış olur

Kaynak: TAC Yayınları "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı"na dayanılarak araştırma beytince düzenlenmiştir

- d. Üretimin Tamamen Dış Kaynaklı Yapılması (Fables)
Kendisi üretim tesisi bulundurmayan ya da artık fiili üretim gerçekleştirilmek istemeyen imalat firmalarının üretimi tamamen başka firmalara yaptırmasıdır (Dış kaynak kullanımı – outsourcing). Bu gibi firmalara danışmanlık yaparken, fiili imalatın çekilmenin gerekli olup olmadığı konusu incelenmeli, bunun avantaj ve dezavantajları araştırılmalı, ve kapsamlı bir analiz gerçekleştirilmelidir.
- e. Orjinal Ürün Üreticisi (Original Equipment Manufacturer-OEM)
KOBİ'lerde bazı ürünler için, ilgili ürünün temininde iki seçenek mevcuttur. Bunlardan ilki ürünü firmanın kendisinin üretmesi ikincisi ise başka bir üreticiden kendi adına temin etmektir. İki durum için muhtemel avantaj ve dezavantajlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 12 OEM'in Avantaj ve Dezavantajları

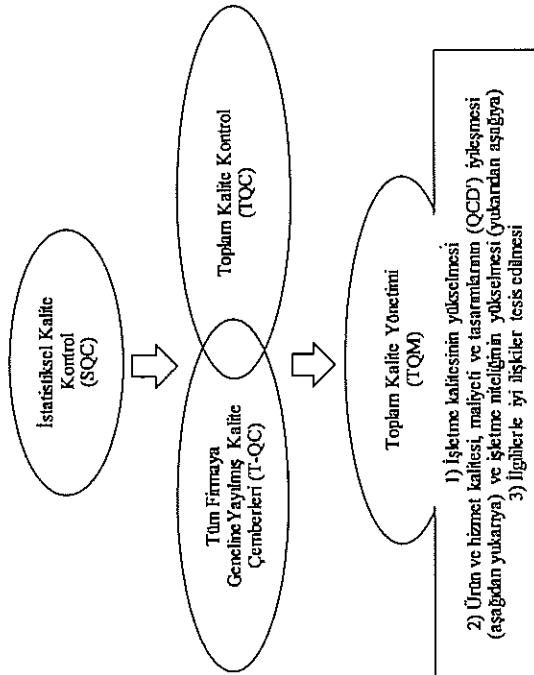
Sipariş veren taraf	Sipariş alan taraf
<ul style="list-style-type: none"> • Büyük teçhizat ve tesisat yatırımlarına gerek kalmaz. • Yönetimde iş yoğunluğu azalır. • Tedarikçinin başarılı ürünleri, alıcı firmanın mali çekinde satılabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim miktarının korunmasından (bazı kalemler dışından temin edilirse toplam üretim miktarı azalır) ötürü makine ve teçhizatın verimliliği artırılmış olur. • Üretim miktarının yüksek olmasının satılmama ve iş tecrübesine katkıdan olacaktır. Bu nedenle üretim maliyetinin düşürülmesi öngörülebilir. • İstikrarlı bir satış garantisi edilmiş olur. • Toplu üretime geçilmesi ile teknik tecrübe ve know-how edinilmesi sağlanır.
<ul style="list-style-type: none"> • İmalat know-how'ı şirket içinde birikmez. • Teknik know-how'ın dışarıya sızması riski vardır. • Teslimat tarihinin erkence alınması veya tasarruf değişikliği gibi acil müdahalelere karşı uyumluluk azalır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmaya ait bir marka kurmak ve yetiştirmek zordur. • Belirli müşterilere olan bağımlılık nedeniyle, işletme açısından riskler artar. • Nihai kullanıcıların ihtiyaçları veya pazar bilgilerine ulaşım zorlaşır.

Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

3. Üretim Yönetimi – İyileştirme Yöntem Çeşitleri

3.1 Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management – TQM)

TQM, ürün dahil olmak üzere kalitenin tüm firma geneline yayılmasını esas alan kalite anlayışıdır. İnsani işleme kaynakları sınırlı olan KOBİ'ler için özellikle tüm çalışanların katıldığı faaliyetler idealdir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı, Sinava Giriş Kitabı"na dayanılarak araştırma heyetince düzenlenmiştir. (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 14 Kalite Yönetiminin Gelişimi

3.2 Yedi Kalite Aracı

Kalite yönetiminde yedi temel araç, gerçekleşen hatalı üretimin sebebini araştırarak, sürecin iyileştirilmesinin amaçlandığı analiz yaklaşımlarını ifade etmektedir.

Yedi kalite aracının gerektirdiği birlikte kullanılarak analizlerin daha etkili gerçekleştirilmeye çalışılması son derece önemlidir.

Öte yandan, bir problemde tüm araçların mutlaka birlikte kullanılmasına da gerek yoktur. Bu araçların kullanımının uygun olduğu ve olmadığı problemler/durumlar olabilmektedir. Problemin niteliği, amaç ve çözüm yöntemlerini göz önünde bulundurarak, sorunun çözümüne en uygun ve kullanımı kolay aracı değerlendirilmesi büyük önem taşır. Aşağıda bu yedi araçla ilgili açıklamalar verilmiştir.

3.2.1 Pareto Diyagramı

2.2.3'teki ABC analizinde de kullanılan bir diyagram olup, problemlerde nelere odaklanılması gerektiğinin anlaşılması için kullanılır.

3.2.2 Kontrol Çizelgesi (Check Sheet)

Gözlemler doğru bir şekilde sınıflandırılmak ayrıştırılır. Gözlemler neticesindeki tekrar ya da durumların sayıları çıkarılır. Bunlar da sınıflara göre düzenlenerek, veri halinde biriktirilir. Kontrol çizelgelerinin kullanımını kolay ve avantajlı çöktür. Verilerin doğru bir şekilde sınıflandırılmasında etkili bir yöntemdir.

Kategori	Kontrol Stütumu	Tekrar
A	///	3
B	/	1
C	####/	11
D	///	4

Kaynak: Araştırma heyeti

Şekil 15 Kontrol Çizelgesi Örneği

3.2.3 Histogram

Veri dağılımının nasıl olduğunun anlaşılması amaçlanır. Toplanan verilerin uygun şekilde sınıflandırılması ve sınıf dağılımının gösterilmesinde kullanılır.

3.2.4 Sarpme Diyagramı

Sarpme diyagramı, bir değişken ile bir diğeri arasındaki ilişkiyi çalışmak amacı ile kullanılır. Olası sebep/sonuç ilişkilerini anırtmaya yardımcı olur. Bir sarpme diyagramının yatay x eksenini değişkenlerden birinin aldığı değerleri, dikey y eksenini ise diğeri değişkenlerin aldığı değerleri gösterir.

3.2.5 Kontrol Diyagramı

Kontrol diyagramları kalitenin izlenmesinde kullanılan diyagramlardır. Bu diyagramlar, örneklemelerde, verilerin değerlendirilmesinde, nümune seçilmesinde kaliteyi izlemek için kullanılmaktadır. Ölçüm değerlerini gösteren veriler kontrol diyagramlarında farklı göstergiler ile şekillendirilir. Bir problem olmadığında durumda veriler genelde rasal bir hareket sergilerler. Veriler yönetim kontrol sınırları dışına çıktığında ya da kontrol sınırına çıkma meyilli tespit edildiğinde bir problem olduğu anlaşılır. Bu durumda verilerin düzenli incelenmeleri gerekir.

Kontrol diyagramı iki türe ayrılır.

- Niteliksiz Kalite Özellikleri ile Oluşturulan Diyagramlar (süreklili değerler çıkan durumlar analiz edilir):
 - X-R kontrol diyagramı, x kontrol diyagramı, s kontrol diyagramı
- Nitelikli Kalite Özellikleri ile Oluşturulan Diyagramlar (süreksiz değerler çıkan)

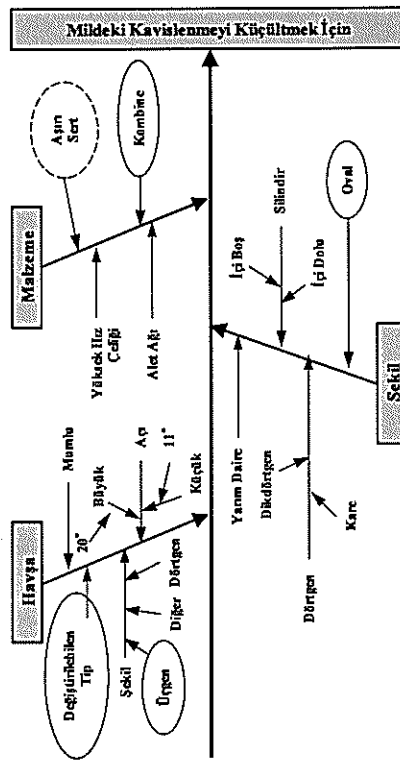
durumlar analiz edilir):

p kontrol diyagramı, np kontrol diyagramı, c kontrol diyagramı, u kontrol diyagramı

3.2.6 Balık Kılıfı Diyagramı

Kontrolün sıkı bir şekilde yapılması gereken noktaların gözle görüldüğünde anlaşılabilirliğini amaçlar. Temel nedenler/konular genel olarak büyük başlıklar altında, 4M (Machine, Material, Man, Method) unsurları dikkate alınarak ayrıştırılır ve analiz edilir. Bu diyagram, sonuçlar ile bunlara ait olası nedenleri birbirine sistematik olarak bağlayıp, balık kılıfı gibi gösteren çizelgedir.

Beyin fırtınası ile özgür bir şekilde fikirler ortaya atılarak küçük kılıçlar oluşturulur. Küçük kılıçlar arasında özellikle büyük etkilenen olan öğelere ağırlık verilir. Ancak, ağırlık verme işleminin bu aşamasında değerlendirme yapılmadığından, gerçekte deneme işlemi yapmak gerekebilir.



Kaynak: Şekil, www15.ocn.ne.jp/~suazu/ocn/hnshisu.html den alınmıştır

Şekil 16 Balık Kılıfı Diyagramı Örneği

Temel olarak dört ana başlığa ayrılması gerekirken, sınıflandırmanın rahat yapılması amaçlandığından, yukarıdaki çizim örneğinde üç başlığa ayrılmıştır.

3.2.7 Sınıflandırma ve Akış Diyagramı

Sınıflandırma örnekleme yapmadan önce bir gruba ait elemanların belirli özelliklerine göre ayrıştırılıp gruplanmasıdır. Ana grubu birkaç seviyeye ayırarak, örneğin kalite yönetimi

için, birkaç özelliği barındıran grupların birleştirilerek kontrol edildiği durumlarda kullanıldığı zaman önemli bir fayda sağlanır. Sınıflandırmanın nesli yapıldığı çok önemlidir. Doğru bir sınıflandırma ile gerçek problemler tespit edilebilir. Örneğin, bir olayı 4M'ye ayırarak bakıldığında iyi ipuçları elde edilecektir.

Sadece sınıflandırma ile sınırlı olmayıp, herhangi bir şey araştırılırken aşağıdaki örnekteki gibi olayın somut şekilde ayrılarak düşünülmesi fayda sağlar.

Örnek:	
• Makinede, aletle sorun var mı?	
• Malzemede sorun var mı?	
• Çalışanlarda sorun var mı?	
• Yöntemde sorun var mı?	ve benzeri

Akış diyagramları ise bir süreçte yer alan bütün girdi, çıktı ve olayları görmeyi sağlayan grafiksel bir kalite aracıdır. Süreçteki olayları görselliğe dönüştürür. Bu diyagramlar özellikle, görünmeyen aşamaların nerede olduğunu açıkça gösterir. Üretimde kalma değeri olmayan faaliyetlerin belirlenmesinde önemli bir araçtır

3.3 Yeni Yedi Kalite Aracı

Yedi kalite aracı, organizasyonlarda ekip çalışmasıyla uygulamaya konulan kararlar ve bu kararların geliştirici uygulamalarda kullanılan araçlarıdır. Organizasyonun yapısında meydana gelen sorunların çözümü bazı aşamaları gerçekleştirilmektedir. Öncelikle problemlere dair veriler toplanır, bu veriler kayıt altına alınır. Daha sonra bir ekip tarafından incelenecek sorunlar yapılır ve detaylı bir planla çözüme gidilir. Firma yapısı ve sorunun karmaşıklığına göre uygun olan araçların seçilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte bir problemde birden çok aracı kullanılması problemin analiz ve çözümüne katkı sağlar.

3.3.1 İlgili Yakınlık Diyagramı (Afinite Diyagramı)

Şema üzerinde gösterilebilen yapısal bilgiler arasında yakınlık olanlar (anlam yada nitelik olarak benzeyen) gruplanarak, ortak noktalar belirlenir veya yeni fikirler üretilir. Eylem olarak, alanda görevli kişinin de katılımı ile aktif bir beyin fırtınası yapılmasının son derece büyük önemi vardır.

Tablo 13 İlgili Diyagramı Örneği

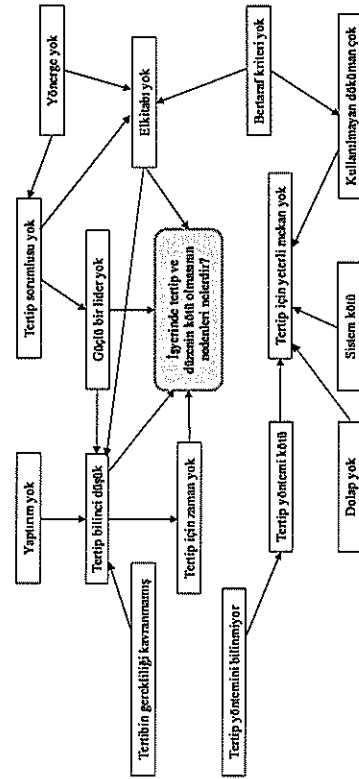
Şema oluşturma sırası	Açıklama
1) Organizasyon için problem teşkil eden konu seçilir	Mümkün oldukça somut, amacın anlaşılabilirliği metinlerle ifade edilir.

Şema oluşturma sırası	Açıklama
2) Veri toplanarak bilgi kartları üzerine yerleştirilir.	1 karta 1 bilgi gelecek şekilde, kelime sayısı sınırı dahilinde somut metinler ile oluşturulur.
3) Kartlar düzenlenir	En fazla 2 veya 3'erli olarak kartlar bir araya getirilir. Tür değişik, mutlakla metinlerin anlam olarak yakınlığı baz alınarak birleştirilir.
4) Başlıklar belirlenir	Bir araya getirilen kartlar anlaşılabilir, tek bir metin halinde özellenir.
5) Kart karşılaştırma ve başlık belirleme tekrarlanarak kartlar düzenlenir	Tüm başlıklar belirlendiğinde, bir sonraki aşamaya geçilip, tekrar kartlar eşleştirilir.
6) Şema haline getirilir	Kart sayısı 4 ile 6 ya ulaştığında son verilir. En dıştaki başlıktan başlayarak, yerleştirmeye karar verilir, yapı oluşturulur. İlgili numaralaran verilerle her ada arasındaki bağlantı belirlenir.

Kaynak: www.la-lab.jp/solution/2/shape/affinityDrawingExamples.htm kaynağ alınarak araştırma heyetince düzenlenmiştir.

3.3.2 İlişki Çizelgesi Yöntemi

Sebeup ve sonuçların karmaşık bir hal aldığı problemlerde, etmenler arasındaki ilişki şema ile açıklanır. Çözümlemek istenen sorunun merkezine alınarak, söz konusu soruna sebep olan etmenler(nedenler), bunun da ötesinde de o etmenlerin meydana getirdikleri sonuçlar yazılarak ilerlenir. Etmenler arasındaki ilişki, çizgiyle ilişki bağlanıp ve sonuç olarak etkisi en büyük etmen belirlenmiştir olur.

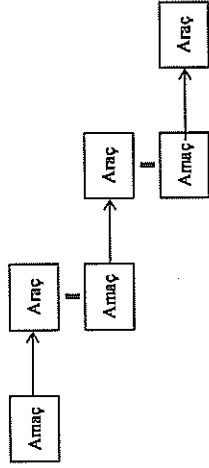


Kaynak: Şekil. Rk-plaza.jp/solution/solu_nqc7_1.htm - adresinden alınmıştır

Şekil 17 İlişki Çizelgesi Yöntemi Örneği

3.3.3 Ağaç Diyagramı

Ağaç diyagramı bir problemin çözülmesi ya da herhangi bir hedefe ulaşılması için yapılması gereken işlemleri hiyerarşik bir biçimde gösteren yönetim aracıdır. Amaç ve yöntemlerin birden çok kademede ağaç şeklinde genişletilmesi ile en uygun yöntem sistematiği olarak belirlenir. Diyagram konu ve bileşenleri arasındaki ilişkileri gösterir. Çoğunlukla "Nasıl?" sorusunu cevaplamak için kullanılır. Sistematiği diyagram, ağaç analizi, analitik ağaç ve hiyerarşik diyagram da ağaç diyagramının diğer isimleridir. Diyagram, projenin genel amacı (ağacın gövdesi) ile başlar ve projenin tamamlanması için gereken alt seviyelere (ağacın dalları) doğru ilerler.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayinevi, Japonya)

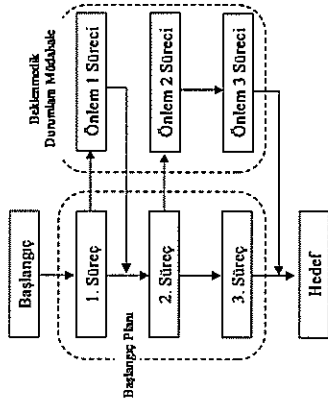
Şekil 18 Ağaç Diyagramı Örneği

3.3.4 Ok Diyagramı

Önceden verdiğimiz "1.3.1 (3) Proje Çizelgesi", PERT ile ilgili kısma başlıyoruz.

3.3.5 Proses Karar Diyagramı (Process Decision Program Chart – PDCP)

Planlamamızın en önemli yolu elde ettiğimiz verileri bir ağaç diyagramı kullanarak hiyerarşilere ayırmaktır. PDPC, riskleri ve alacak karşı önlemleri belirleyebilmek amacıyla ağaç diyagramını birkaç alt düzeye ayırır. Bu riskleri ve önlemleri belirtmek için farklı boyutlarda kutucuklar kullanılır.



Kaynak: Araştırma heyeti

Şekil 19 Ana Hatlarıyla PDPC Diyagramı

3.3.6 Matris Diyagramı

Çeşitli veri grupları arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sağlayan yöntem ve planlama aracıdır. Matris diyagramları belirli sayıda satır ve sütunlardan oluşur. Satır ve sütunların kesişim noktaları da projedeki problemleri ve yoğunluğunu belirler. Probleme yönelik 2'den fazla olgu aşağıda verilen tablodaki gibi sıralanarak, problemin çözümü için perspektif oluşturması amaçlanır. Problem sayısına göre matris şekli değişir. Buna göre problem sayısı 2 tane olması durumunda L şekli matris, kullanılır. Problem sayısının 3'ten fazla olması durumunda T şekli matris ya da Y şekli matris gibi farklı şekillerden yararlanılabilir.

- L Şekli Matris

A ve B eksenleri, A ile B'nin bir arada araştırılacağı durumlarda kullanılır. Temel matris şeması oluşturma yöntemi aşağıdaki gibidir.

B	b1	b2	b3	b4
A	a1	a2	a3	a4

Kaynak: Araştırma Yöntemi

Şekil 20 Matris Diyagramı

3.3.7 Önceliklendirme Matrisi

Önceliklendirme matrisi, önem sırasının düzenlenmesidir. Bir önceliklendirme matrisi ağaç diyagramı ve matris diyagramının birleşiminden oluşur. Önceliklendirme matrisi, takımın amaçlarının detaylı olarak bunlardan organizasyonda hangisinin daha önemli olduğunun belirlenmesini sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.

Tablo 14 Önceliklendirme Matrisi Oluşturma Adımları

Oluşturma adımları:
a. Verilerin matrise yerleştirilmesi (Örnek: ürün çeşitleri ile kanallara göre satış miktarı)
b. Karşılıklı ilişki sayısının hesaplanması (Örnek: ürün çeşitleri ile kanallara göre satış miktarının karşılaştırılması olarak bakılması)
c. Çok değişkenli analiz yöntemi ile, sebep sonuç ilişkisi analizi yapılır
d. Kesişim noktaları ve ilişkinin olup olmadığı ve bunun dereceleri belirtilir

Kaynak: www.ce.kyoto-su.ac.jp/irc/ele/tae-el/bj/Synatof/synatof1.../age1.htm kaynak alınarak, araştırma heyetince düzenlenmiştir

3.4 ISO 9001

En çok bilinen kalite standartlarından biridir. KOBİ Danışmanları da, ISO 9000 serisi ve bunların yapılarının ana hatlarına hakim olmalıdır.

3.4.1 ISO 9001 Belgesinin Alınması

ISO 9001 belgesinin alınmadaki mantık, belgenin alındığı andaki kalitenin korunması değil, kalitenin sürdürülmesi ve geliştirilmesini mümkün kılan yönetimin oluşturulmasıdır. Bu nedenle aşağıdakilerin gerçekleştirilmesi önemlidir:

- Kalite yönetim sisteminin oluşturulması, yazılı hale getirilmesi, uygulanması ve devamlılığı
- Kalitenin sürdürülebilir olması ve sürekli geliştirilmesinin kendiliğinden meydana geleceği bir sistemin oluşturulması

3.4.2 ISO 9001 Belgesi Alınması ile Beklenen Etkiler

Genel olarak aşağıdaki etkiler beklenir:

- İş ortaklarının güveninin artması
- Yeni işlerin başlaması
- Kalitenin artması ile şikâyet sayısının azalması
- Çalışanların gelişmesi, eğitimi
- Çalışanların motivasyonunun artması
- Yönetim felsefesinin tüm firmaya yayılması

Firma yönetimi açısından, belgenin alınmasından önceki yönetim ve kalite kontrolü yapısının gözden geçirilmesi, alınmasından sonraki iyileştirmeler ve buna uygun belge koşullarının değiştirilmesi, sürekli iyileştirme faaliyetleri ve sıkı işbirliğinin korunması ile belge anlamlı hale gelir. Aksi takdirde, sadece zaman ve kaynak israfına sebep olan bir eyleme dönüşebileceğinin çok iyi anlaşılması gerekir.

3.4.3 Diğer

KOBİ Danışmanlarının ISO 14001 ve ISO 22000 gibi belgelerle ilgili temel seviyede bilgi sahibi olmaları gerekir.

3.5 Beş Why Analizi

“Why” (Neden?) sorusunun beş kez tekrarlanması ile sebep ve önlem ilişkisinin derinleşmesi beklenir. Sabit fikirlere kapılmadan, “Why” sorusunun sorulması ile yeni bakış açıları ve çözüm yöntemlerinin keşfedilmesi mümkün olur.

Tablo 15 TOYOTA Usulü 5WH Örneği

Why	Çünkü	Önlem (How)
1. Why: Makine neden durdu?	Aşırı yükten sigorta atı.	Sigorta değiştirilir.
2. Why: Neden aşırı yük oldu?	Şaftın alt kısmındaki kayganlık yetersiz olduğundan.	Kayganlaştırıcı yağ sürülür.
3. Why: Neden yeterince kaygan değil?	Kayganlaştırıcı pompanın şaftı aşındığından pompalama yetersizdi.	Pompanın şaftı değiştirilir.
4. Why: Neden aşındı?	Çapak girdiği için.	Çapaklar temizlenir.
5. Why: Neden çapak girdi?	Filtre takılmadığı için.	Filtre takılır.

Kaynak: www.sbc-sendai.com/frame/work11.html kaynak alınarak araştırma heyeti tarafından

Yukarıdaki tablo 15'te, her aşamadaki “Why” sorusuna karşılık, öncelikli olarak alınması gereken önlem ile beraber, tekrar “Why” sorusunu sorarak bir kat daha derindeki sebebin anlaşılmasına çalışılmasına dikkat edilmelidir.

3.6 ECRS/BYB Analizi (İyileştirmenin Dört Prensipleri)

Üretim süreçleri, operasyonlar ile malzeme taşıma gibi hareketlerin, iyileştirme gerçekleştirilmesinde aşağıdaki dört soru ile gözden geçirilmesi son derece etkilidir. Farkında olunmadan yapıldığı durumlarda çoktur. 5WH ile aynı şekilde, tüm işlemlerin gözden

geçirilmesi ile problem noktalarının tespit edilmesi için ipucu oluşturur. KOBİ çalışanları alanlarında da kolaylıkla uygulanabilen bir yöntemdir.

- Eliminate (Yok edilebilir mi?)
- Combine (birleştirilebilir mi?)
- Rearrange (yeniden düzenlenebilir mi?)
- Simplify (basitleştirilebilir mi?)

Bu soruların tartışılması veya kişinin kendine sorması ile iyileştirme sağlanır.

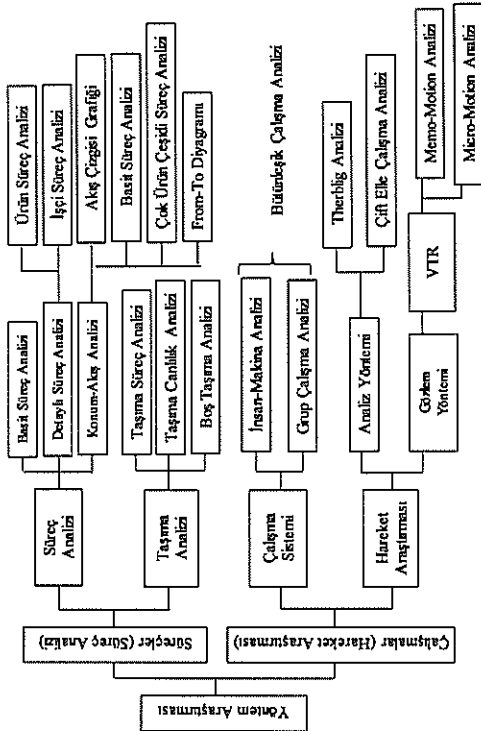
3.7 İş Etüdü

İş etüdü, gelişme olanağı yaratılabilmek amacıyla, belirli bir olayı ya da etkinliği ekonomiklik ve etkenlik yönünden etkileyen tüm kaynakları ve etmenleri araştırmaya yönelik ve insan çalışmasını geniş kapsarımda inceleyen bir teknik olup özellikle metot (yöntem) etüdü ve zaman etüdü tekniklerini kapsayan genel bir terimdir.

İş etüdü verimlilikle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle mevcut kaynaklardan sağlanacak üretimi, çok az, ya da hiç yatırım gerektirmeksizin, attırmak amacıyla çok yaygın olarak kullanılmaktadır. İş Etüdü kapsamında Metot Etüdü, Süreç Analizi Hareket Etüdü, İş Ölçümü ve Akış Miktar Analizi gibi analiz ve yöntemlerden yararlanır.

3.7.1 Metot Etüdü

Metot etüdü, daha kolay ve daha etkin yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla, bir işin yapılışındaki mevcut ve önerilen yolların dizesel olarak kaydedilmesi ve değiştirilerek incelenmesidir. Zaman Etüdü ile birlikte İş Etüdü'nün bir bileşenidir. Metot geliştirmede Ergonomi biliminin de yararlanılır. Metot Etüdü'nün oluşturan inceleme ve analizler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Süreç analizi ve hareket etüdü yapılırken, söz konusu işlemin hangi pozisyonunda olduğu, hangi ilgili maddelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda referans oluşturur. Her analizin genel içeriğinin doğru bir şekilde anlaşılması gerekir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 21 Metot Etüdü Kapsamı

3.7.2 Süreç Analizi

Süreç akış şemasındaki işlemler ile süreç adımlarının tanımlanması işlemin doğru yapılmasını sağlar. Sürecin tanımlandıktan sonra uygun analiz metotları ile incelenmesi ve problemlerin (boş bekleme, arıza, gereksiz taşıma vb.) ortaya çıkartılması ise verimliliğin artırılması sağlanmış olur. Öte yandan, somut iyileştirme planlarının belirlenmesi, ilgililen firma için gerçekleştirilmesi mümkün, devamlı olarak uygulanabilir ve gerçekçi olmalıdır.

(1) Süreç İşaretleri
İşleme/operasyon, nakliyat/taşıma, durdurma ve kontrol/inceleme, analiz, bekleme gibi faaliyetler işaretler ile tanımlanır. İlgili işaretlerin genel olarak ezberlenmesi gerekir.

(2) Süreç Analizi (Process Chart)
Süreç analizi (Process Chart) içerisinde, Basit Süreç Analizi, Ürün Süreç Analizi, Çalışan Süreç Analizi, Akış Çizelgesi (Flow Diagram), Çok Ürün Çeşitli Süreç Analizi (İşlem Süreci Analizi), Gezi Diyagramı (From-To Listesi) bulunmaktadır.

KOBİ sahasına girildiğinde, ilk olarak önemli hatların tablolştırılması yada çizelge haline getirilmesi, daha sonraki analizlerde kolaylık sağlar.

(3) Malzeme Taşıma Analizi

Süreç analizi ile aynı şekilde, sahaya girildiğinde öncelikli olarak malzeme taşıma analizinin temel işaretleri ile tezgah işaretleri kullanılarak mevcut durum kayıt edilirse, akabinde analiz yapılması kolaylaşmış olur.

1) Malzeme Taşıma Süreci Analizi
Analiz yöntemleri arasında, Düz Çizgi Usulü ile Yerteşime Göre Malzeme Taşıma Süreci Analizi vardır.

2) Malzeme Taşıma Hareketliliği Analizi

Rahat hareket edilebilme yaklaşımı esas alınarak uygulanır. KOBİ çalışma alanlarında bu bakış açısı sıkça ihmal edilmektedir.

3) Boş Malzeme Taşıma Analizi

2'inci madde ile aynı şekilde KOBİ çalışma alanlarında bu da gözden kaçırılan konulardandır.

4) Malzeme Taşıma

Taşımalar çoğu zaman üretim sistemi içerisindeki işlem ve kontrol süreçlerine dahil edilmektedir. Bununla birlikte malzeme taşıma ürüne kalma değeri sağlamayan bir işlemdir. Bu nedenle taşımaların iyileştirilmesi (minimize edilmesi) ile ilgili makine, teçhizat, tesisat veya yöntemlerin geliştirilmesi/iyileştirilmesi süreç ve üretime katkı sağlayacaktır.

(4) Süreç Analizi ile İyileştirme

Aşağıdaki süreç analizlerinin yapılması ile beklenen iyileşme örnekleri şöyledir:

- 1) Malzeme taşıma: Hattın kısılması, taşıma sayısının azaltılması, otomasyon
- 2) İnceleme: Gereksiz kontrollerin kaldırılması, yöntem iyileşmesi, otomasyon
- 3) Duraklama: Uygun depolamanın gözden geçirilmesi, işlem/koruma yönetiminin iyileşmesi

3.7.3 Hareket Etüdü

KOBİ'lerde uygulanmasının kolay olmadığı etütlerdendir. Araştırmanın gerekliliği ve etkisi ile firmaya getireceği yük arasındaki dengeye mutlaka dikkat edilmesi, sürekli basit, kolay ve etkili bir yöntemin araması gerektiği unutulmamalıdır.

(1) Hareket Etüdü

Analiz yöntemleri arasında, therblig hareketleri ve iki el süreç şeması vardır. Therblig işaretleri ile hareket ekonomisi prensiplerinin geneli olarak bilinmesi etüdü uygulanmasını da kolaylaştırır.

(2) Gözlem Yöntemi

Gözlem yöntemi olarak VTR analizi (video analizi) sıkça kullanılmaktadır. ayrıca, memo motion analizi (normal kayıt hızından daha yavaş kayıt alarak, normal hızda oynatıp, analiz yapılması) ile micro motion analizi (normalden daha hızlı kayıt alarak, normal hızda kare kare analiz yapılması) de diğer yöntemlerdir.

(3) Çalışma İlişkileri Analizi

Kişi ile makine veya ikiden fazla kişinin ortak çalışmasındaki verimliliğin artırılması için yapılan analiz yöntemlerinden biri olup, analizin amaçları aşağıdaki gibidir.

- 1) Kişinin makineyi kullandıktan kaynaklanan kayıp, duraklama kaybının (makine kaynaklı) açık hale getirilmesi.
- 2) İyileştirmenin prensipleri (ECRS) nin uygun kullanılması ile aşağıdaki iyileşmelerin elde edilmesi.

- Kişinin makineyi kullandıktan kaynaklanan kayıp ve duraklama kaybının azaltılması
- Çevrim zamanının kısaltılması
- İşgücü ve makine kullanım oranının artırılması
- Makine ve tezgah sayısının optimum hale getirilmesi
- Personel sayısının azaltılması

3.7.4 İş Ölçümü

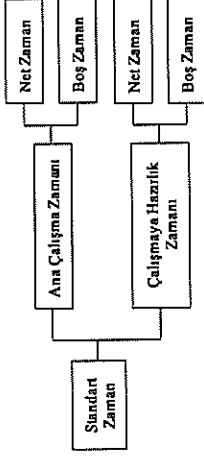
İş ölçümü nitelikli bir işçinin belirli bir işi belirli bir çalışma hızıyla yapması için, gereken zamanı tespit amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulanmasıdır.

(1) İş Analizi

Başlıca yöntemler arasında, iş örnekleme ile süreli gözlem yöntemi vardır. Herbirinin özelliklerinin iyi bir şekilde anlaşılğından sonra uygulanması gerekir.

(2) Zaman Etüdü

Standart zamanı oluşturan elemanlar aşağıdaki gibidir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sıvaya Giriş Kitabı" (TAC Yaynevi, Japonya)

Şekil 22 Standart Zaman ve Standart Zaman Elemanları

1) Standart Zaman

Standart zaman, sözkonusu işlem için gereken zaman ile hazırlık için gereken zamandan oluşup, her biri net zaman ve boş zamandan oluşur. Ayrıca, net zaman ile boş zaman arasındaki ilişkiyi gösteren boş zaman oranının hesaplanmasında iç çarpım yöntemi ve dış çarpım yöntemi vardır.

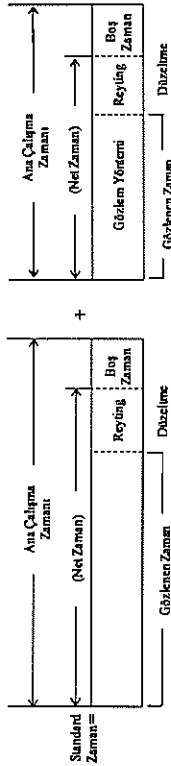
2) Standart Zamanın Belirlenmesi

Aşağıda belirtildiği gibi çeşitli yöntemler vardır. Her birinin özellikleri (avantaj, dezavantaj) anlaşılıp, sözkonusu işlem için uygulanacak dönem ve zaman düşündürek, en uygun yöntemin seçilmesi büyük önem taşır.

- Stopwatch yöntemi
- Performans hesabı
- Tecrübe tahmini yöntemi
- Standart zaman dokümanı yöntemi
- PTS yöntemi (Predetermined time standard system: Önceden belirlenmiş zaman standartları)
- İş faktörü (Work Factor - WF) yöntemi
- Metot zaman ölçümü (Method-Time Measurement - MTM yöntemi)

3) Standart Zaman Belirleme Örneği

Zaman belirleme aşağıdaki gibi örneklendirilmiştir fakat, zaman ölçümü değerlendirilerek bir dizi düzeltme getirilir.



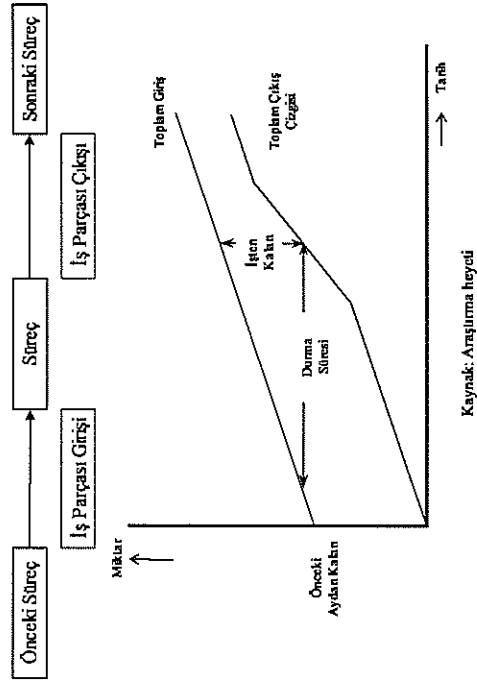
Kaynak: "Yedi Kalite Aracı", Nikkan Kougyou Gazetesi, Japonya

Şekil 23 Standart Zaman Belirleme Örneği

3.7.5 Birikimli Akış Grafik Analizi

Birikimli grafik akış analizi, üretim aşamasındaki malın önceki süreçten başlayarak, sürece dahil olduğu miktarın (input), bir sonraki sürece iletmesi ve çıktı miktarının (output) günlük olarak karşılaştırılarak, bunların farklarından malın stok miktarı ile depo aşımı/boş kalması, duraklama zamanının kavranması ile ilerleyişin yönetilmesinde kullanılır.

Ayrıca, birikimli akış grafik analizinin hurda miktarlarının azaltılmasına yönelik çalışmalarda, satış fiyatı ve geri toplanan mablağın analiz edilmesinde de etkili olduğu düşünüldüğü, KOBİ'lerde de etkili bir şekilde kullanıldığı durumlar fazladır.



Kaynak: Araştırma heyeti

Şekil 24 Birikimli Akış Grafik Analizi Örneği

4. Çevre ve Güvenlik Yönetimi

4.1 Çevre Koruma (4R, Atık Maddeler)

Çevresel tehditlerin azaltılması açısından üretimdeki zaman içerisinde farklı endüstrilerde çevre koruma faaliyetlerinin öneminin daha da artacağı düşünülmektedir. Çevre koruma konusunda Amerikada ve Avrupada büyük önem verilen yönetim sistemleri ve standartları bulunmaktadır. KOBİ'lerin AB'ye ihracat yapmak üzere ürün (parça) imal ederken, yönetim standartlarını da gözden geçirmesi ve çevre koruma konusunda seri bir şekilde önlemler alması son derece önemlidir.

4.1.1 4R

4R içerisinde aşağıdaki maddeleri barındırır. Devamlı olarak çevre iyileştirilmesinin planlanması için gerekli somut hedeflerin konulması ve uygulanması KOBİ'lerden de beklenmektedir.

Reduce (Oluşumunu azalt) } Malzemeni azaltıp, tekrar kullan, tekrar
Reuse (Tekrar kullan) } kullanımı mümkün mallar üret
Recycle (Tekrardan hammaddede haline getir) }
Refuse (Reddet, alma) veya Refine (Rafine et)

"Refine"nin dahil edilmesi ile, malzemede veya işarın aşamasında atık maddenin azaltılması, tekrar kullanım ve değerlendirilmesi amaçlanır. Direkt olarak tekrar kullanıma gidilmeden, önce azaltma ve tekrar kullanılabilir hale getirme önem sırası ile olaya müdahale edilmesi gerektiği gösterilir.

4.1.2 Atık Maddeler

(1) Hukuki Sistem

Yasalarda kontrol altına alınması gerekli farklı atık maddeler bulunmaktadır. Ayrıca bazı maddelerin geri dönüşümü konusunda ve çevre ile ilgili diğer konularda kanunlar dışında yönerge ve yönetmelikler bulunabilir. Örneğin Japonya'da aşağıdaki konularda farklı bağlayıcı yönergeler bulunmaktadır. KOBİ'lerde yasa ve kısıtlamaların nasıl işlediğine yeterince dikkat edilmesi gerekir.

- Ambalaj geri dönüşümü
- Yiyecek maddesi geri dönüşümü
- Elektrikli ev aletlerinin geri dönüşümü
- Yeşil alışveriş
- İnşaat geri dönüşümü

- Otomobil geri dönüşümü

(2) Sıfır Salınım

Başka kullanım imkanlarının araştırılarak, atık maddelerin başka bir alanda hammadde veya enerji olarak kullanılmasına verilen addır.

4.2 İşçi Sağlığı ve Güvenliği

İlk olarak, çalışma ortamının iyileştirilmesi ve işçilerin emniyet önlemlerine karşı gösterdiği alakının önümüzdeki günlerde önemini kat be kat artıracığını belirtmemiz gerekir. Ayrıca bir yönetim konusu olarak, bu tür önlemlerin alınmasında geç kalan KOBİ'lerin farklı problemlerle karşılaşacağı açıktır. İşçi sağlığı ve güvenliğine yeteri kadar önem vermeyen KOBİ'ler başarılı insan kaynaklarını muhafaza etme konusunda zorlanırlar. İnsan kaynakları açısından yetersiz işçilerin zorlu rekabet ortamı içerisinde ayakta kalmakta güçlük çekeceği durumunun farkına varılması gerekir. Aşağıda işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili konular ele alınmıştır:

- a. Sağlık Muayenesi
Genel sağlık muayenesi çeşitleri ile, spesifik görevi bulunan çalışanların sağlık kontrolleri
- b. Emniyet ve Hijyen Eğitimi
İşe alımda eğitim ve sonrasında düzenli aralıklarla ile tekrar eğitim verilmesi, formlerinin eğitimi
- c. Emniyet ve Hijyen Yönetimi
Emniyet ve hijyen sorumlusu, eylemler.
- d. Çalışma Yöntemi ve Güvenlik Önlemleri
Üretim yeri iç düzeni, koruyucu malzemelerin temini (baret, koruma kıyafeti, güvenlikli ayakkabıların), ağır eşyaların taşınması ve bunlar dışındaki diğer tehlikeli işlerin tanımlanarak güvenlik önlemlerinin alınması
- e. Makine ve Teçhizat
Makine ve teçhizatın prensip olarak güvenli hale getirilmesi (baskı makinesi, torna tezgahı, bantlı konveyör vs.)
- f. Emniyet ve Hijyen Planı
Yıllık emniyet ve hijyen planının oluşturulması
- g. Taahhüt ile inşaat araçları
Farklı işyeri çalışanlar ve benzeri
- h. Çalışma Alanı
Gürültü, kıl, koku, tehlikeli maddeler (çözücü maddeler, toz içeren çalışmalar, farklı kaynak çalışmaları vs.)

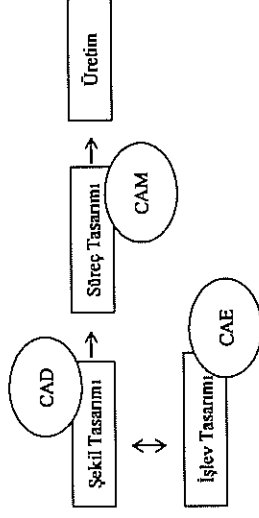
5. Üretim Bilgi Sistemi

KOBİ'lerde de üretim bilgi sistemlerinin işleme konularının somut olarak araştırılması, bundan sonra önemli yönetim konularından birini oluşturacaktır.

5.1 Başlıca Üretim Bilgi Sistemleri

5.1.1 CAD/CAM/CAE Arasındaki İlişkiler

İmalatta merkezi rol oynayan sistemler olan bilgisayar destekli tasarım (CAD), Bilgisayar destekli imalat (CAM) ve bilgisayar destekli mühendislik (CAE), arasındaki ilişki çizelge olarak aşağıda verilmiştir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 25 CAD, CAM, CAE Arasındaki İlişki

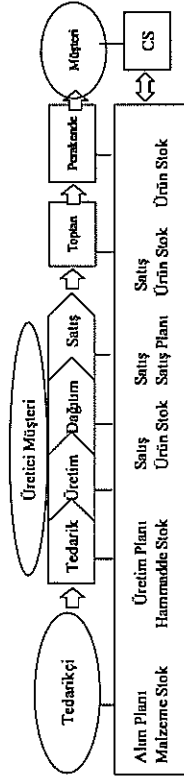
5.1.2 Ürün Bilgi Yönetimi (Product Data Management-PDM)

PDM, ürünle ilgili bütün bilgileri ve ürünün içinde bulunduğu iş akışını (work flow) kontrol eden sistemlerdir. Bu bilgi sistemleri tasarım geometrisi, teknik resimler, proje planları, parça dosyaları, montaj diyagramları, ürün özellikleri, NC programlama, takım bilgileri ve malzeme listeleri gibi ürün hakkında birçok özelliği içine alır. Otomatik üretim sistemleri arasında, NC (Numerical Control) makine tezgahı, MC (Machining Center), FMC (Flexible Manufacturing Cell) vs. bulunup, halihazırda kullanılmakta olan veya kullanımını araştırılan KOBİ'lerin sayısı hiçte az olmayıp, KOBİ Danışmanları'ndan da temel seviyede bilgi sahibi olmaları beklenmektedir.

5.2 İmalat Sektöründeki Bilgi Sistemleri

5.2.1 İmalat Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management-SCM)

SCM'nin ana hatları aşağıdaki çizimde gösterilmiştir. Firmalarda yapılan incelemelerde, tedarik zinciri içindeki her bir zincir fonksiyon ve görevleri yönüyle incelenmeli, güçlü ve zayıf yönleri araştırılmalıdır.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınavı Giriş Kitabı" (TAC Yayınevi, Japonya)

Şekil 26 İmalat Sektöründeki SCM'nin Ana Hatları

5.2.2 Malzeme İhtiyaç Planlaması (Material Requirement Planning –MRP)

Üretim sahalarının MRP uygulamaları oldukça yaygındır. Bu konu için 2.1.2 Malzeme İhtiyaç Planlaması (Material Requirement Planning – MRP) bölümüne başvurabilirsiniz.

Kaynaklar

- ❖ Barutçugil, İ. (2008) Proje Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- ❖ Eleveren, A. (2008) Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi. Ankara:Gazi Kitabevi.
- ❖ Kocu, B. (2010) Üretim Yönetimi.İstanbul: Beta Yayınları.
- ❖ Küçük, O. (2009) Stok Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ❖ Mucuk, İ. (2008) Modern İşletmecilik(16.Baskı). İstanbul:Türkmen Kitabevi.
- ❖ Scallan, P. (2008) İmalat Sektöründe Proses Planlama.
- ❖ Tekin, M. (2004) Üretim Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ❖ Üner, M. (2011) Genel İşletmecilik. Ankara :Detay Yayınları.
- ❖ Üreten, S. (1998) Üretim İşlemler Yönetimi. Ankara :Gazi Kitabevi.
- ❖ Üreten, S. (2006) Üretim İşlemler Yönetimi. Ankara :Gazi Kitabevi.

III. MAĞAZA VE SATIŞ YÖNETİMİ

İçindekiler

1. Mağaza/Dükkan Donanımı
2. Merchandising – Satış Geliştirme Yönetimi
3. Fiziksel Dağıtım
4. Satış - Dağıtım Bilgi Sistemi

1. Mağaza/Dükkan Donanımı

Mağaza/Dükkan işlevleri, satış şekillerine göre avantajlı ve dezavantajlar, çeşitli tezgahların yerleşim planları ya da sergileme yöntemleri gibi dükkan donanımı için gerekli temel bilgilerdir.

1.1 Mağaza/Dükkan İşlevleri

Aşağıdaki tabloda mağaza/dükkan işlevlerini bir araya getirmektedir.

Tablo 1 Mağaza/Dükkan İşlevleri

Talep İşlevi	Mağaza/dükkanın lamtımını yapmak, dikkat çekmek.	Dış cephe dekorasyonu, tabela, vitrinde ürünlerin sergilenmesi, mağaza/dükkan önünde çağrı yapılması gibi.
Yönlendirme İşlevi	Mağaza/dükkanın içerisine müşterileri yönlendirmek.	Giriş-çıkış kolaylığı, aydınlık dükkan içi, yerleşim planı, geçiş koridorlarının tasarlanması.
Sunum İşlevi	Ürünün çekiciliğini göstermek, seçim işlevi ve satın alma teşvik işlevlerini arttırmak.	Mekân tasarımı, görülməsi kolay sergi, renk, aydınlatma,BGM ve benzeri.
Seçim İşlevi	Ürünü seçtirme işlevi.	Sergileme, mobilya, POP'un kullanımı ve benzeri.
Satış Teşvik İşlevi	Satın almabilirliliği gerçekleştirme.	Satış yöntemi, çalışanların durumu, POP ve benzeri.
Bilgi Gönderme İşlevi	Müşterilere bilgi verilmesi.	Açıklanmalı sergi, poster, POP, broşür ve benzeri.

Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınevi, Japonya)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MAĞAZA VE SATIŞ YÖNETİMİ

Hazırlayan: JICA Araştırma Heyeti

Gözden geçirenler:
Prof. Dr. Nurettin PARILTI
Neşe BOZTEMÜR

1.2 Satış Şekilleri

Üç önemli satış şeklinin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibi olup, KOBİ Danışmanları bunları esas alarak çeşitli satış şekillerinin özelliklerini kavrayıp firmaya uygun tavsiyelerde bulunurlar.

1.2.1 Birebir Satış

Satış elemanının cemeke ve benzeri tezgahları müşterilerle kendisinin arasına alarak, müşterileri etkilediği şekildedir. Değerli ürünler, marka ürünler, ilaçlar, makyaj malzemelerinin satışında kullanılır.

Avantaj

Ürün yönetimi kolay
Ürün açıklaması kolay

Dezavantaj

Müşteriler ürünü doğrudan seçemez
Satış elemanı gideri söz konusudur
Satış elemanı için yer gereklidir.

1.2.2 Müşteriyi Aynı Tarafa Satış

Satış elemanlarının, müşteriyi aynı tarafa durup, açıklama yaparak satış yapmasıdır. Giyim, spor malzemeleri ve ayakkabı mağazaları ya da süpermarketlerin bir bölümünde uygulanır.

Avantaj

Müşteriler doğrudan ürün seçebilir.
Verimli şekilde satış elemanı aktif kullanılabilir.
Dükkanındaki mekân verimli şekilde kullanılabilir.
Pahalı ürünlerin satışına uygun değildir.
Satış elemanı uygun yere yerleştirilmesi zorudur.

Dezavantaj

1.2.3 Self Servis

Süpermarketlerde uygulanan şekildedir. Müşteriler içeriye rahatça dolaşır. Belli bir yerdeki kasada hesaplama (ödeme) yapılır. Müşteriler iyi bildikleri ürünlere yönelir, etkinliği çok iyidir.

Müşteriler için avantaj

Özgürce ürün seçebilir.
Mağaza/Dükkan içerisinde rahatça dolaşabilir.
Satış elemanı düşünmeye gerek yoktur.
Satış verimliliği iyidir.

Mağaza/dükkan açısından avantaj

Satış elemanı az olduğundan açıklama almak zordur

Müşteriler için dezavantaj

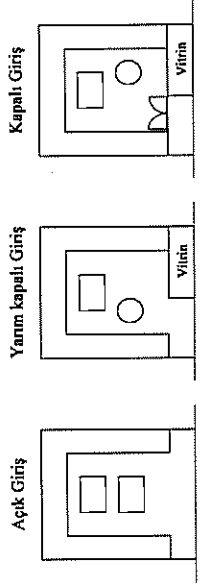
Mağaza/dükkan için dezavantaj Mağaza/Dükkan hırsızlığı gibi ürün kayıpları söz konusudur.

1.3 Mağaza/Dükkan Tasarımı

Dükkan tasarımı KOBİ Danışmanlarının görevleri dışında yer alsa da, işlemeden tasarıma sunulan istek hususlarıyla ilgili tavsiye talebi çok görülmektedir. Tasarımda gerekli temel hususların anlaşılması ve temel seviyede bilgi sahibi olunması gereklidir.

1.3.1 Dükkan Yapısı

Mağazanın/dükkanın dış kısmında mağaza/dükkan girişi ve dış cephe vardır. Mağaza/dükkan girişine ilgili olarak, girişte boşluk bulunup bulunmayacağı, nasıl etki ettiği, giriş ve çıkış kapısı tipi ve sayısını hususunda değerlendirme yapmak gerekir. Giriş ve çıkışın kolay yapılması her şeyden daha önemlidir. Açık giriş kapalı giriş ve yanın kapalı giriş şekilleri vardır.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yaynevi, Japonya)

Şekil 1 Mağaza Girişi Tipleri

Dış cephe, mağaza/dükkanın dış kısmındaki insanların dikkatini çeken ve mağaza/dükkanı çekici kılan çok önemli bir role sahiptir. Tabaka tasarımı, sayısı, etkin bir yere konulması gibi hususların da dikkate alınması gereklidir.

1.3.2 Satış Yeri Yerleşim Düzeni

Uygun satış yeri yerleşim düzeni, dükkan içerisinde dolaşılabilirliğini artırarak satış yeri verimliliğini yükseltir, kâr artıran yerleşim düzenidir.

Yerleşim tasarımı, müşteriler hareket çizgisi ve satış elemanı hareket çizgisi dikkate alınır. Müşterilerin dükkan içerisinde dolaşılabilirliğini artırıp, satış şansını yükselterek, müşteriler

başına birim fiyatı arttırmak için müşteri hareket çizgisinin uzun olması uygun olur. Aksine satış elemeni hareket çizgisini kısaltarak işverimliliğinin artmasıyla bağlantılıdır.

Hareket çizgisi dışında yerleşim tasarımında, yalnızca ürünlerin gruplanması ya da satış şekli değil, koridor, duvar ve sütunların konumu da iyi düşünülmelidir.

1.3.3 Mobilyalar (Camekan ve Rafalar)

Aşağıdaki gibi çeşitli mobilyalar vardır. Aynı ayrı özellikleri, avantajları ya da dezavantajları dikkate alınmalı; danışmanlar moda ya da yeni mobilyaları ilgi ve dikkatle takip etmelidirler.

Rafalar Vitrin
Sahne Tezgah
Camekan



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sinava Giriş Kitabı"na dayanarak araştırma heyetince hazırlanmıştır. (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 2 Sahne İmajı

1.3.4 Ürün Sergileme

Ürünlerin sergilenmesi geniş kapsamda çok miktarda sergileme ve sıralı sergileme olarak sınıflandırılır. Aynı ayrı özellikleri aşağıdaki gibidir. Her iki durumda da ürünleri müşterilerin ulaşabilecekleri mesafede sergilemek esastır.

Tablo 2 Çok Miktarda Sergileme ve Sıralı Sergileme

Çok miktarda sergileme	Sıralı sergileme
Ürünleri bir araya getirerek sergileme, hacimlilik, bolluk duygusuyla müşterilerin satın alma isteklerini uyaran teşhir yöntemidir.	Özel bir anafigre karar verip, ona uygun ürün portföyü, tüm alanı gösteren teşhir yöntemi.

Hedef Ürün	Çok miktarda sergileme	Sıralı sergileme
Sergi Maliyeti	Yücecek, tulufluc, tıbbi malzeme, makyaj malzemesi, giyim, hırdavat, kitap, kırtasiye vb.	Yüksek kaliteli mallar, moda ürünleri, dayanıklı tüketim malları vb.
Talep İçeriği	Düşük	Yüksek
Akılarda tutulacak noktalar	Hacimlilik, ucuzluk duygusu, etki duygusu. Ürün fazla Ürün kalemi çok. Ulaşması kolay.	Güzellik, uyumun iyi olması, kolay seçilmesi. Biçim güzel. Fikir ortaya koyar. Küçük eşyalar kullanır. Mevsimsellik. Dükkanın karakteri.

Kaynak: "Mağaza Geliştirme - İnceleme Pratiği", (M. Takahashi, Japonya)

1.3.5 Dükkan Aydınlatması ve Renk

Aydınlatmanın yalnızca dükkan ve ürünü ortaya çıkarmak değil, müşterileri çekmek gibi bir rolü de vardır. Çeşitli aydınlatma yöntemleri ya da ışık kaynağı ve malzemelerin özellikleri de KOBİ Danışmanı tarafından öğrenilmesi gereken hususlardandır.

Bugünkü mağazacılıkta üç çeşit aydınlatmadan söz edilebilir: a) görmek için ışık b) bakmak için ışık c) incelemek için ışık.

Bir mağazanın girişindeki aydınlatma, tanıtım için ilk kriter. İyi dengelenmiş genel ışıklandırma, düzenlenmiş basit parlaklık, biraz parlak ve insanların iyi görebileceği bir ışık seviyesi, bu şekilde müşteriler sergilenen ürünlere daha iyi konsantre olabilirler. Genelikle dikey alanlar ve odaların en dipleri, düzenli yerleştirilmiş veya geniş çaplı elemanlarla aydınlatılır.

Aydınlatmanın ne seviyede olacağı mağazanın cinsi, ortamın karakteri ve ayrıcalıklarıyla değişir.

Vurgulu ışıklar dikkati çekerek vurgulamak istenen şeyin göze çarpmasını sağlar. Ayrıca genel ışıklandırmayla birlikte çalışan vurgulu ışıklar, bireysel mağaza atmosferini kuvvetlendirir. İyi bir aydınlatma konsepti mutlaka mağazanın kişiliğine bağlı olmalıdır. Daha ayrıcalıklı ürünler sunulduğunda daha ayrıt edici ve yüksek kaliteli aydınlatma gereklidir.

Eğer aydınlatmayla ürünler üzerinde doğru konumlandırılmalar yapılırsa, renk, şekil veya yüzey gibi özelliklerin sunumu daha kolay olabilir.

Aydınlatma, sergilenen ürünler için bir sahne hazırlar. Aynı durum mekanlarda da geçerlidir. Vurgulu veya etkin ışıkların kullanımı alışverişlerde etkileşimi artırır. Yerler, tavaneler veya duvarlar görsel etkileşimi harekete geçirir ve çevresel alanları daha etkileyici hale getirir. Etkili ışıklar ürünlerin daha yakından incelenmesine katkı sağlar.

Günümüzde insanların dikkatini çekebilmek için zilne ve duyulara hitap etmek gerekiyor. Işık ve renkler de bunun bir aracıdır.

2. Merchandising – Satış Geliştirme Yönetimi

Dağıtım işinin başlıca konusu merchandising ve ürün yönetimidir. Ürün yönetimi merchandising hedefine ulaşılması için yapılan somut yönetim faaliyetleri olup, perakende işletmenin çekirdek stratejisidir. Ticaret sektöründeki KOBİ'lere yönelik olarak danışmanlarda olması gereken bilginin temelidir. Aşağıda özet olarak açıklanmaktadır.

2.1 Merchandising

American Marketing Association (AMA) tarafından, merchandising, "firmanın pazarlama hedeflerine ulaşmasına faydalı olacak şekilde, özel ürünler ya da hizmetlerin uygun yer, zaman, fiyat ve miktarlarda pazara sürülmesine eşlik eden plan ve kontrol" şeklinde tanımlanır.

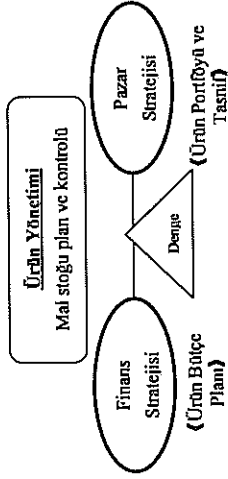
Dağıtım işinde toptan ve perakende birlikte yer alsa da, odak nokta perakendeciliktir. İmalatta üretilen ürünü tasnif, teşhir, sunum, satış teşviği, fiyat etiketleme faaliyetleri ve benzeri yollarla ticari meta haline getirmek merchandising'dir. Öncelikle, üretildiği haldeki ürünü henüz ticari meta olmadığı düşüncesinin kavranmasıyla işe başlanmalıdır.

Merchandising'in hedefi, satış, kâr, büyüme oranı, pazar payı gibi göstergelerle gösterilir. Fakat, firmalardaki merchandising faaliyetlerinde üst yönetim tarafından uygun stratejiye karar verilmesi, orta kademe yönetim tarafından uygun taktiklere karar verilmesi, rutin işlerin uygun yürütülmesi ve yönetilmesi olmazsa olmazdır.

2.2 Ürün Yönetimi

Ürün Yönetimi, finans stratejisi ve pazar stratejisi açıklarıdan ele alınmalı ve bunlar arasında bir denge hedeflenmelidir.

Finans stratejisi mallara yapılan yatırımın nasıl etkili idare edilir şeklindeki strateji olup, mal stok miktarı kavranabilir. Diğer taraftan pazar stratejisi, tüketici ne şekilde memnun edilebilir şeklindeki strateji olup, ürün kalitesidir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 3 Ürün Yönetimi

2.3 Ürün Bütçe Planı

Ürün bütçe planı, belirli bir dönemde para meblağı olarak gösterilen merchandise faaliyetleri planıdır. Diğer taraftan nasıl bir ürünün ne kadar alınacağını belirleyen ürün karnasıyla ilgisi yoktur. Yani ürün bütçe planı brüt kân etkileyen faktörler hakkında tahmin edilen maddi meblağın belirlenmesidir.

2.3.1 GMROI – (Gross Margin Return on Inventory Stock – Satış Hacmi Bütçesi)

Satış hacmi bütçesi, stok hacmi bütçesi, perakende fiyat farkı hesabı, tedarik hacmi bütçesi ve benzeri birbirlerinden ayrılarak oluşturulmazlar. Finans stratejisi ve pazar stratejisinden türeyen merchandising hedefi temelinde, hedeflenen GMROI'ı çıkış noktası olarak oluşturulurlar.

Yatırım yapılan sermayenin ne şekilde kârı bağlanacağını gösteren gösterge olan ROI'ye (Return On Investment-Yatırım Getirisi) karşılık olarak, GMROI (Gross Margin Return On Inventory Investment), ürüne yatırılan sermayenin verimliliğini ölçen, stok yatırımın geri toplanmasını yönetmek için kullanılan göstergedir.

Somut olarak GMROI aşağıdaki formülle gösterilir :

$$\begin{aligned} \text{GMROI} (\%) &= \frac{\text{Brüt Kâr Marjı}}{\text{Dönem başı ve dönem sonu ortalama stok değeri (Maliyet Fiyat)}} \times 100 \\ &= \frac{\text{Brüt Kâr Marjı}}{\text{Satış Hacmi}} \times \frac{\text{Dönem başı ve sonu ortalama stok değeri (Maliyet Fiyat)}}{\text{Dönem başı ve sonu ortalama stok değeri (Maliyet Fiyat)}} \times 100 \\ &= \text{Brüt Kâr Oranı} (\%) \times \text{Stok Devir Oranı} (\text{Kez}) \end{aligned}$$

Dolayısıyla, KOBİ Danışmanı, finans stratejisi olarak GMROI oranını arttırmak için brüt kârın m, stok devir hızının n'i dikkate alınacağını, yoksa bunların dengesinin m'i aranacağını değerlendirecek bu üç strateji tipinden birini tavsiye edecektir.

GMROI'nun anlamı, bu oranı arttırmak için gerekli stratejinin anlaşılması KOBİ Danışmanı için önemlidir. GMROI dışında çapraz fark oranı ya da stok devir hızı gibi göstergeler de mevcuttur.

$$\text{Çapraz Fark Oranı} = \frac{\text{Brüt Kâr Marj}}{\text{Satış Hacmi}} \times \frac{\text{Satış Hacmi}}{\text{Ortalama stok değeri (Maliyet/Fiyat)}} \times 100$$

2.3.2 Satış Hacmi Bütçesi

Satış hacmi bütçesini oluştururken değerlendirilmesi gereken başlıca maddeler aşağıdaki gibidir.

- Geçmiş satış başarısı ve eğilim- değişim modeli
- Ekonomik durum ve fiyat değişimleri
- Rekabet durumu
- Moda ve yaşam biçimindeki değişim
- İşletme stratejileri - Satış politikaları

Satış hacminde uzun vadeli değişim tahmini, kısa vadeli değişim tahmini gibi ayrı ayrı sıkça kullanılan bir kaç yöntem vardır.

Uzun vadeli değişim tahmininde, İkili Ortalama Maliyet yöntemi, Basit Hareketli Ortalama yöntemi, En Küçük Kareler yöntemi vardır. Örneğin, basit hareketli ortalama yöntemi, geçmiş bir kaç yılın sonuç verilerinin aritmetik ortalamasının hesaplanıp, bu ortalama fiyatın tahmini fiyat kabul edildiği yöntemdir. Aşağıdaki tablo A ürününün gelecek yıllık satış hacmi tahminidir.

$$2011\text{Yılı A ürününün yıllık satış hacmi tahmini} = \frac{1.200+1.100+1.250+1.300+1.250+1.200}{6} = 1.217$$

A ürününün yıllık satış hacmi performansı	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	1.200	1.100	1.250	1.300	1.250	1.200

Ayrıca kısa vadeli hareket tahmininde, aylık ortalama metodu vardır. Aşağıdaki tablo 2011 yılı satış hacmi bütçesi 1.300 de olduğu durumdaki aylık satış hacmi bütçesini göstermektedir.

(Örnek) 2011 Yılı Aylık Satış Hacmi Bütçesi = Yıllık Satış Hacmi Bütçesi x Aylık Mevsim Göstergesi / Mevsim Göstergeleri Toplamı (1200)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Toplam
Satış Hacmi	100	80	85	70	80	90	100	90	80	80	90	100	1.045,0
2009	110	105	80	90	100	110	120	100	90	80	90	110	1.185,0
2010	120	110	85	90	110	120	130	110	100	90	100	100	1.205,0
Toplam	330	295	250	250	290	320	350	300	270	250	280	310	3.495,0
Aylık Ortalama	110,0	98,3	83,3	83,3	96,7	106,7	116,7	100,0	90,0	83,3	93,3	103,3	1.165,0
Mevsimsellik İndeksi(İ)	113,3	101,3	85,8	85,8	99,6	109,9	120,2	103,0	92,7	85,8	96,1	106,4	1.200,0
2011 yılı aylık satış hacmi bütçesi	122,7	109,7	93,0	93,0	107,9	119,0	130,2	111,6	100,4	93,0	104,1	115,3	1.300,0

(İ) Her ayın mevsim endeksi = aylık ortalama satış hacmi ÷ aylık ortalama satış hacmi toplamının ay ortalaması değeri x 100

2.3.3 Stok Hacmi Bütçesi

Mevsimsel değişiklikler gibi satış özelliklerine cevap verecek stok hacmi bütçesini hesaplamak gereklidir. Düşük devir oranı ürüne uygun hesaplama yöntemi ve yüksek devir oranlı ürünlere uygun hesaplama yöntemi vardır.

Örneğin, düşük devir oranlı ürüne uygun hesaplama yöntemi için standart stok yöntemi vardır. Somut olarak aşağıdaki formülle gösterilir :

$$\text{Ay başı uygun stok miktar (satış meblağı)} = \text{Dönem satış hacmi bütçesi} + \text{standart stok miktar} \\ = \frac{\text{Yıllık satış bütçesi}}{\text{Ürün devir oranı}} + \frac{\text{Yıllık satış bütçesi}}{12}$$

$$= \text{Dönem satış bütçesi} + \text{yıllık ortalama stok miktar} - \text{aylık ortalama satış bütçesi}$$

2.3.4 Fiyat Farkı Hesabı

Fiyat farkı hesabı ürünün satış fiyatına karar verme işine işaret etmektedir. Fiyat farkı meblağı ürünün satış fiyatıyla maliyeti arasındaki fark meblağıdır. Fiyat farkı meblağının satış fiyatına oranı, ve maliyet fiyatına oranı söz konusu olup, ikisinden birinde karar alınması gerekir. Genelde ürün değeri satış fiyatı bazında kavrandığından satış fiyatında karar alınması uygun olacaktır.

2.3.5 Tedarik Hacmi Bütçesi

Önce satış bütçesi oluşturulup, ona uygun olacak biçimde stok değer bütçesi düzenlenip, bunların meblağından tedarik hacmi bütçesi hesaplanır.

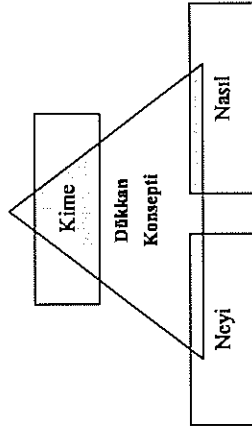
Diğer bir deyişle, tedarik hacmi bütçesi aşağıdaki formülle gösterilir :

Tedarik hacmi bütçesi (Satış Fiyatı) = Satış bütçesi ÷ Dönem sonu stok değer hesabı (satış fiyatı) - Dönem başı stok değer hesabı (Satış Fiyatı)

2.4 Ürün Oluşturma ve Tasnif

2.4.1 Mağaza/Dükkan Konsepti

Perakende satış dükkanları hakkında, 'ne satar?', 'ömeğin et satar, sebze satar, şeklinde ele aldığı ürünleri temel alan tasnif dışında, 'kime?', 'ne?', 'nasıl satılır?' sorularının kombinasyonuna dayalı bir mağaza/dükkan konsepti temelinde gelişmiş tasnif yöntemi vardır. Tüketici ihtiyaçlarının çeşillenmesi ve rekabetin çetinleşmesinden dolayı, perakendecilerin kendi mağaza/dükkan konseptlerini netlikle ortaya koyup, tüketicilerin desteğini almaları giderek önem kazanmaktadır.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayinevi, Japonya)

Şekil 4 Mağaza Konsepti

2.4.2 Ürün Portföyü

Ürün portföyü (ürün karması): perakendecilik işletmesinde müşterilere uygun ürün grubunu ve ürün maddelerini seçmektir.

Burada ürün grubu, birbirleriyle yakın bağlantı olan ürün kümesine işaret etmektedir. Aynı müşteri grubu tarafından satın alınan ve kullanılan ürün grubu kasdedilmektedir. Örneğin: giyim mağazasında takım elbise, kravat, ceket ve benzerinden oluşan gruplar.

Ürün kalemi, özel ürün grubunu oluşturan marka, stil, malzeme, beden, renk gibi öğelerle gruplara ayrılan en küçük gruplandırmayı gösterir.

Ürün portföyünün nasıl tasnif edilip, satış yerinin nasıl oluşturulacağı perakende satış dükkanlarının önemli ürün stratejisi hususlarındandır. Ürün portföyüne karar vermede, yalnızca hedef müşterilerin bakış açısından değil, işletme yönetimi bakış açısından ve rekabet üstünlüğü açısından da bakılarak değerlendirme yapmak gerekmektedir.

2.4.3 Ürün Grubu Genişliğinin Avantaj ve Dezavantajları

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, dabası yeni müşteriler kazanmak için, ürün kombinasyonu genişliği avantajlıdır. Fakat doğal olarak ürün grubunun genişliği, ürün yatırım sermayesinin artmasına sebep olduğundan, finans stratejisi ve pazar stratejisini dikkate alan ürün kontrolü bakış açısından dikkatlice değerlendirilmelidir.

Avantaj

Geniş yapıta müşteri ihtiyaçlarına karşılık verebilir.
İhtiyaçları karşılamama riski azalır.

Talep değişikliğini standartlaştırabilir.

Stok miktarı artar, ürün devir hızı azalır.

Ürün ve stok denetimini karışık hale gelir.

Mağaza/Dükkan konseptinde netlik kaybı yaşanır.

Firma içerisinde elemanlar arası şiddetli rekabet ortaya çıkabilir.

2.5 Tedarik

Perakendecilerin, toplanıcı ya da üreticilerden tedarikte çeşitli yöntemleri vardır. Bunların aynı ayrı avantaj ve dezavantajları vardır.

2.5.1 Tedarik Miktarına göre Sınıflandırma

Büyük miktarda tedarik (Toplu): Tek seferlik tedarikte aynı ürünü büyük miktarda tedarik etme yöntemidir.

Şimdiki kullanım kadar tedarik (Parsiyel): Satış durumunu karşılayacak şekilde sık sık ihtiyaç olan miktarda azar azar tedarik etme yöntemidir.

Tablo 3 Büyük Miktarlı Tedarik Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Hacim iskontosundan yarar sağlanabilir. Artış öngörüsünden fiyat değişim farkı kârın elde edebilir. Tek seferdeki satın alma gideri kısıtlanabilir. Fırsat kaybı önlenir.	Stok aşımından dolayı ürün (stok) devir hızı oranı geriler. Faiz ya da muhafaza giderleri artar. Artış öngörüsünde hata olursa zarara uğranır. Talep ya da ihtiyaç değişiminin karşılanması zorudur.

Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

2.5.2 Tedarikçi Sayısına göre Sınıflandırma

- Merkezi Tedarik:** Tedarik yapılacak firma sayısının odaklama yöntemi
Dağıtımli Tedarik: Tedarik yapılacak firma sayısını dağıtım yöntemi

Tablo 4 Merkezi Tedarik Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Büyük miktarda tedarikte avantaj sağlanabilir. Çok sayıda ürünlerin öncelikli muhafazası istenebilir. Ürün bilgisi ya da garanti şartları ve benzeri tedarikçi desteği alınabilir. Planlı şekilde tedarik faaliyetleri yapılabilir, tedarik giderleri azalabilir.	Tasarruflar seçimler sınırlıdır. Bağlı bir tedarikçi mevcut ürünün satış fırsatını kaybetme olasılığı vardır. Tedarikçinin işletme sıkıntılarında kaynaklanarak arzın durma riski vardır.

Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

2.5.3 Mağazalar Zincirinin Tedarik Yöntemi

- Ana Merkez Odaklı Tedarik:** Dağıtım halindeki her bir şubenin tedarik işlerinin ana merkezden yapıldığı sistemdir.
Şubelere Dağıtılan Tedarik: Satın alma yetkisini her bir şubeye dağıtıp, alım satımın aynı yerde yapıldığı sistemdir.

Tablo 5 Ana merkez odaklı tedarik avantaj ve dezavantajları

Avantaj	Dezavantaj
Satın alma fonksiyonunda uzmanlıktan dolayı, satın alma bilgi birikimi, işin verimlilişmesi, giderlerin azalması beklenebilir. Büyük miktarda satın alma avantajı sağlanabilir.	Bölgedeki eğilimin görmezden gelindiği tek yöne dayalı bir tedarik olması kolaydır. Çok ayrıntılı merchandise faaliyetleri yapılması zorlaşır. Tedarik ve satış aynı yapıldığı için, her iki tarafın işleyişinde eksiklik olabilir.

Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

2.5.4 Perakendeci İşletmeler Tarafından Yapılan Tedarik Avantaj ve Dezavantajları

- Ortaklaşa tedarik:** Çok sayıda perakendecinin büyük miktarda tedarik avantajını kullanmak için birlikte tedarik yaptıkları yöntemdir.
Bağımsız tedarik: Perakendecilerin bağımsız tedarik yöntemidir.

Ortaklaşa tedarik başlıca ulaştırma için, işletme teknik bilgisini ortaklaşa geliştirebilirler, katılımcıların ortak bilinci ve birliğiyle iletişim halinde olmaları kesinlikle gereklidir.

2.5.5 Anlaşmaya göre Sınıflandırma

- Alıp satma:** Perakendecinin ürünü önce satın alıp sonra satışı yöntemidir.
Satıp alma: Perakendecinin yalnızca satışı kadar satın almaya karar verdiği tedarik yöntemidir.

2.5.6 Ticari Koşullar

Perakendeci işletmelerde tedarik işlevinin önemi tarafı ürünün tedarik yapılmasından önce tedarikçiyle yapılan pazarlıklardır. Pazarlıklarda ele alınan içerik: tedarik fiyatı, ödeme tarihi, iade koşulları, nakliyenin kim tarafından üstlenileceği ve benzeri hususlardır.

Tedarik fiyatına karar vermede önemli ölçü indirimdir. İndirim başlığı altında işletme indirimi, nakit indirimi, miktar indirimi, mevsim indirimi, satış promosyon indirimi gibi türler vardır. İşletme indirimi, muhafaza, büyük miktarda tedarik, ürün bilgisinin yayılması gibi belirli pazarlara işlevlerini perakende işletmelerde uygulamada kullanılan giderlerin karşılıp ayrıca net kârın sağlanması için uygulanan indirimdir.

2.6 Fiyat Belirleme ve Satış Promosyonu

2.6.1 Perakendecilerin Fiyat Belirleme Özellikleri

Perakende mağaza/dükkan işletmeleri sağlıklı işletme faaliyetleri ve kâr hedeflerine ulaşmak için çeşitli yöntemlerle satış fiyatının belirlenmesini gerçekleştirebilir. Üretici firma (İmalat Sektörü) gibi arz-talep analiziyle fiyat belirlenmesi nadirdir, maliyetin standart alıp satış fiyatının belirlendiği durumlar çoğunluktadır. Perakendecilerin fiyat belirleme durumlarında aşağıdaki gibi özellikler vardır.

- Perakende fiyatı tedarikçi tarafından belirlendiği ve bunun kabul edildiği durumlar çoğunluktadır. Perakende işletmelerinin kendilerinin fiyat belirleyebilme aralığı sınırlı olup,

reküp firmalara göre avantajlı fiyat koymaları ya da müşterilere özel hizmetler sunmak için gerekli güdükleri karşılamanın genel olarak zordur.

- Ayrıca perakende fiyatının müşterilerin fiyat bilgisine ulaşma yetisi tarafından belirlendiği durumlar çoğunluktadır. Tüketicilerin pazar fiyatını iyi bildikleri ürünler hakkında istenildiği şekilde fiyat belirlemek zor olmaktadır.

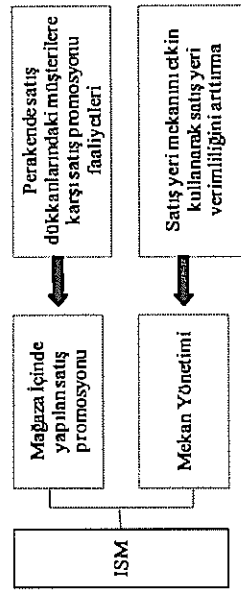
Fiyat belirleme, tek tek firmaların işletme düzeyi yönetimine, yani reküp firmaların fiyat rekabesinde bulunmama, fiyatı esas rekabet unsuru saymayan reküpün uyguladığı fiyat rekabetine yanıt verme ve etkin olarak fiyatı rekabet unsuru sayma ve benzerine dayanır. Bu hususta aşağıda yer alan bir kaç politika bilinmektedir.

- Maliyetin altında satılan ürün politikası
- Her gün düşük fiyat politikası (EDLP -every day low price)
- Tek fiyat politikası
- Fiyat karşılaştırmasını gösterme politikası
- Sürüm politikası (off price -indirimli fiyat)

2.6.2 Satış Promosyonu - Tutundurma

Satış promosyonuna yeni yaklaşımlar arasında, ISM (In Store Merchandising-Mağaza İçeri Merchandising) ve kategori yönetimi vardır. KOBİ Danışmanının bunlar hakkında da çalışıp öğrenmesi gereklidir.

Örneğin ISM, mağaza/dükkanına gelen müşterilerin müşteri birim fiyatlarının artışına göre satış hacminin artmasını gerçekleştirilmeye çalışılan bir yöntem olup, aşağıdaki şekli ISM sistemini göstermektedir. KOBİ Danışmanlarından her bir dükkanın durumuna göre somut tavsiyeler beklenir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sinava Giriş Kitabı"na dayanarak araştırma beyince hazırlanmıştır. (TAC Yayinevi, Japonya)

Şekil 5 ISM Sistemi

3. Fiziksel Dağıtım

3.1 Fiziksel Dağıtım İşlevi

Fiziksel dağıtım: maktul bir maliyetle, hammaddede temininden en son tüketiciye kadar ki ürün akışı ve ürün nakil bilgisi sağlayan nakliye - depo faaliyetidir. Fiziksel dağıtımın fonksiyonu, üretim ve tüketim boşluğu doldurmaktır. Aşağıdaki şekilde gruplandırılır.

Nakliye ve dağıtım	Fiziksel dağıtımın temel faaliyeti
Muhafaza	Belli bir süre ürünü muhafaza etme, depolama işlevi
Yükleme boşaltma	Eşyaların yüklenip boşaltılması gibi işler
Paketleme	Nakliye ve muhafazaya uygun şekilde eşyaları koruma işi
Değerleme işlemi	Fiyat etiketi eklenmesi, ambalajlama gibi, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verme işi
Stok kontrolü	Uygun stok standartlarını sürdürme işlevi
Sipariş alma ve verme işlemleri	
Fiziksel dağıtımın bilgi işlem	

3.2 Fiziksel Dağıtım Trade Off

Fiziksel dağıtım aşağıdaki gibi bir trade off (avantaj/fayda ikilemi, takas: (takas: iki avantajın veya yararlı durumun birinden diğeri adına vazgeçme) ilişkisi vardır. Müşteri servisi ve Fiziksel dağıtım maliyeti arasındaki dengenin sürdürülmesi her zaman sistem oluşumunun konusu ve danışmanlığın teması olur.

- Fiziksel dağıtım hizmetinin gelişmesi ve fiziksel dağıtım maliyetinin artması
- Mağaza/Dükkan işlerini azaltmaya yönelik hizmet geliştirme ve iş bölümünden kaynaklanan maliyet artışı
- Stok azaltmasıyla maliyetin azalması ve fırsat yitimiyle hizmet oranının azalması
- Büyük miktarda tedarikten dolayı maliyetin azalması ve stok maliyetinin artması

3.3 Fiziksel Dağıtım Stratejisi

Perakende işletmelerin satış muhababının nihai tüketiciler olmasına karşılık, toptan satış nihai tüketici olmayanlara yapılan satış faaliyetidir. Satış muhababları 1) tekrar satış yapan alıcılar (perakendeci dükkanlar), 2) üretim amacıyla satın alanlar (treficiler), 3) çeşitli hizmetler sunmak üzere toplu alım yapan alıcılar (otel- restoran ve benzeri), 4) kamu kurumları ve benzeri.

3.3.1 Toptancılıkta Fiziksel Dağıtımın Özellikleri

Toptancılıkta siparişin alınmasından teslimatına kadarki teslimat süresinin kısaltılması ya da hata olmayan bir toplama mekanizmasının kurulması gerekmektedir. Bu çalışmalar aşağıdaki gibi özelliklere sahiptir.

- Teslimat işi çok, malların teslimi kanştır.
- Stok ürün grubu - madde sayısı çoktur.
- Kısa aralıklarla küçük nakliyeler gerekmektedir.
- Ürünün tükenmesi ya da toplama hataları perakendeciler için fırsat yitimi anlamına geldiğinden ürün eksikliğine izin verilemez.
- İşçilik çoktur ve personel gideri oranı yüksektir.

Bu sorunları gidermek için, bilgi sisteminin etkin kullanımı zorunludur.

3.3.2 Toplu Fiziksel Dağıtım

Toptancılığın stratejik olarak çaba harcadıkları konu, dağıtım siparişinin topluca alınmasıdır. Mal ve bilginin bir arada yönetildiği üst düzey bir dağıtım yöntemi olup, aynı ayrı yönetilen her bir toptan dağıtımın, toplu dağıtım merkezi ve perakende bilgi sistemiyle yürütüldüğü ortak dağıtım sistemidir. Perakendeci de dükkân işlerinin verimlilişmesi amacıyla toplu fiziksel dağıtım eğilimi göstermektedir.

Toplu fiziksel dağıtım, sadece nakliye kısmı değil, lojistiğin tümüne yayılan bir sistemdir. Bu sürecin çekirdeğini oluşturan toplu fiziksel dağıtım merkezidir. Stogu elinde tutan dağıtım merkezi ve stok yapmayan mağaza/dükkanlara göre paylaşım ve değertlendirilmiş işlem gerçekleştirilen nakliye merkezine ayrılır.

4. Satış - Dağıtım Bilgi Sistemi

Satış - dağıtım alanında çeşitli bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Ayrıntılar uzmanlara birtaklısa da KOBİ Danışmanının, sistemin özü, avantajları ve kullanımını hakkında genel bilgiye sahip olması gerektirir.

4.1 POS (Point of Sales) Satış Noktası Sistemi

POS (Point of Sales) Satış Noktası sistemi, optik otomatik okuma yöntemiyle çalışan kasa kullanılarak ürünlerin ayrı ayrı satış bilgilerinin toplandığı, biriktirildiği ve çeşitli amaçlarda kullanıldığı bir sistemdir.

POS sisteminin en büyük özelliği, tek ürün seviyesinde yönetimin mümkün olmasıdır ve böylece ne, ne zaman, ne kadar satıldı, şeklindeki veriler gerçek zamanda kavranabilir. Kasa ve benzeri dükkân içerisindeki işlerin verimlilişmesi POS sisteminin doğrudan avantajıdır.

Fakat POS verisi 'satıldı' şeklindeki sonuç verisidir. Yalnız bununla ürünün 'neden satıldığı' ya da neden satılmadığı' bilinemez. POS sisteminin daha da etkin bir şekilde kullanmak için 1) Satılma nedeni ve POS verilerinin ilişki analizi, 2) Dışardaki POS verilerinin kendi dükkânının ürün portföyüne yansıtılması gibi fikirler ihtiyacı vardır. Ayrıca müşterilerin ayrı POS verileri toplanabilirse, müşterilerin özelliklerini temel alan çeşitli analizlerin yapılması da mümkün olur.

POS verilerinin merchandising'e yönelik kullanımıyla ilgili bilgileri de öğrenmek gerektirir.

4.2 Barkod

Barkod, barkod alfabesi (barcode symbology) denilen ve barkodun içerdiği çizgi ve boşlukların neye göre basılacağıni belirleyen kurallara göre basılmaktadır. Barkodlar 0-9 arası rakamları, alfabedeki karakterleri ve bazı özel karakterleri (*, -, / vb.) içerebilirler. Bir çok barkod alfabesi vardır. Bu alfabelerden bazıları sadece rakamları içerirken bazıları da hem rakamları hem de özel karakterleri içerirler. Buna göre değişik barkod standartları ortaya çıkmaktadır. Bugün dünyada kullanılan bir çok barkod çeşidi bulunmaktadır.

Örneğin: Bir markette ürünün üzerinde bulunan barkod çizgileri ürünün fiyatı ve ürünün delayı hakkında bilgi içermez. O bir referans numarasıdır. Ürün, marketin bilgisayarna bu referans numarası ile tanıtılmıştır. Ürünle ilgili fiyat ve diğer bilgiler marketin bilgisayarna girilmiştir. Ürüne ait bilgi istendiğinde referans numarası bilgisayara gönderilir. Bilgisayarda ürün hakkındaki delaylı bilgiyi gönderir. Bu yöntemde ürünün fiyatı değıştiğinde sadece bilgisayardaki fiyatı değıştirmek yeterli olacaktır

Dolayısıyla, barkod, kalın çubuklar, dar boşluklar ve dar boşlukların bir araya gelmesiyle çeşitli anlamları taşıyan bir şeydir. EAN (European Article Number) gibi uluslararası kodlar ya da her bir ülke tarafından bağımsız şekilde değıştirilerek kullanılan kodlar vardır.

EAN kodu Türkiye'de, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğı (TOBB) bünyesine bağı bulunan Millî Mal Numaralama Merkezi tarafından verilmektedir.

EAN-UCC sistemini kullanmak isteyen üretici, ithalatçı, ihracatçı ve dağıtıcı firmalar MMNM'ye başvurarak üye olmak zorundadırlar. MMNM üye olan firmalara bir EAN-UCC firma numarası verir. Bu numara sadece o firmaya aittir ve onun tarafından kullanılır.

Üye olmak için gerekli başvuru belgeleri ve ücret bilgileri Milli Mal Numaralama Merkezi'nden öğrenilebilir.

Türkiye'de uygulanan barkod standardı EAN13 tür ve özellikleri aşağıdaki şekildedir.

Ülke Kodu	Firma Kodu	Ürün Kodu	Kontrol Hanesi
3 hane	4 hane (değişebilir)	5 hane (değişebilir)	1 hane
Örnek:			
869	9588	90007	3

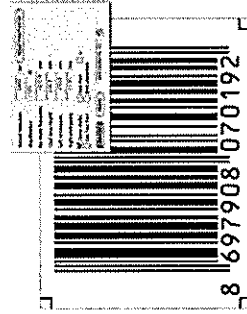
Örnekte de görüldüğü gibi ilk üç hane ülke kodudur. Türkiye'nin ülke kodu 869'dur.

Ülke kodundan sonra gelen 4 hanelik bölüm firma kodu olarak ayrılmıştır. Firma kodu 4 hane olmak zorunda değildir. Ürün çeşidine göre hane sayısı değişebilir. Bu numara Milli Mal Numaralama Merkezi (MMNM) tarafından üretici veya satıcı firmalara verilen numaradır. Bu numarayı başka hiç bir firma kullanamaz.

Daha sonra gelen 5 hane üretici firma tarafından ürüne verilen numaradır. Ürün kodu hane sayısı da ürün çeşidine göre artabilir veya azalabilir. Üretici firma bu beş haneyi istediği gibi kullanabilir. Sadece ilaç sektöründe ilk iki numara Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenmiş olup ilacın ambalaj şeklini belirtir (hap, şurup, toz gibi).

5 hanelik ürün kodu, üretici firma tarafından özgürce kullanılabilmesine rağmen kodlar bir kural çerçevesinde verilmelidir.

Son rakam kontrol hanesidir. İlk 12 rakamın doğru okunup okunmadığını kontrol eder. Diğer 12 rakamdan hesaplanır.



Şekil 6 Barkod Örneği

Barkod sistemi, ürün bazında satış analizi, sipariş yönetimi ve stok yönetiminde de yararlı bilgiler sağlamakta olup, danışmanların bu bilgi sistemlerini kavramış olmaları gerekir.

Satış dağıtım işlerinde POS sistemi ya da barkod dışında da EOS(Electronic Ordering System-Elektronik Sipariş Sistemi), EDI (Electronic Data Interchange-Elektronik Veri Değişimi), CRM (Customer Relationship Management-Müşteri İlişkileri Yönetimi) gibi yeni yöntemler geliştirilmektedir.

Kaynaklar

- ✦ Kuntz, G.I. (2008) Perakende Planlama Merchandising (Çev: Demirtiz, N. ve Demirtiz, A.). İstanbul: Seala Yayıncılık.
- ✦ Mucuk, I. (2007) Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ✦ Özdemir, Ş. (2008) Müşteri Odaklı Mağaza Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.

IV. PAZARLAMA

İçindekiler

1. Temel Pazarlama Kavramı
2. Pazarlama Yönetimi Stratejileri Geliştirilmesi
3. Pazarlama Bilgi Sistemi
4. Satın Alma Eğitimi
5. Pazarlama Stratejileri
6. Yeni Eğitimler

1. Temel Pazarlama Kavramı

1.1 Pazarlamanın Tanımı

Pazarlama: tüketici ihtiyaçlarının bilincinde olma, cazip ürünler geliştirme, etkili fiyatlar belirleme, dağıtım kanalı bulma veya işyeri kurma, uygun promosyonlar oluşturma gibi bir dizi işlemi kapsayan bir kavramı, diğer bir deyişle bir mekanizmayı hazırlamaktır.

Philip Kotler'in tanımı aşağıdaki gibidir:

- **Pazarlama:**
Birey veya grubun ürün ve değer yaratma ve mübadele yoluyla ihtiyaç veya talepleri karşılayan toplumsal ve yönetsel sürecidir.
- **Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) pazarlamayı aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:**
Kişilerin ve örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak değişimi yaratabilmek için mal, hizmet ve fikirlerin üretilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutulmasına yönelik bir planlama ve uygulama sürecidir.”
Pazarlamayı anlamaya ilişkin konsept aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Tablo 1 Kotler'in Vurguladığı Pazarlamaya İlişkin Kavram

İhtiyaçlar	İnsanoğlunun hissettiği eksiklik / kısıtlılık durumu
İstekler	İhtiyaçların ifadeleri vardır ve bunları karşılayan şeylerin adları ile ifade edilir.
Talep	İstekler, satın alma gücüne göre talep haline gelir.
Ürün	İhtiyaçlar veya istekleri karşılayan şeylerden pazara sürülen şeyler.
Mübadele	Yerine bir şeyler vererek, karşımızdakinden istediğimizi alma davranışı
İş – ticaret	Pazarlamada mübadelenin ölçü birimi
Pazar	Belli bir ürünün mevcut ve potansiyel alıcılarının toplamı.

Kaynak: "Yeni Başım Pazarlama Prensipleri" (Diamond Yayıncı, Japonya)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA

Hazırlayan: JICA Araştırma Heyeti

Gözden geçirenler:
Prof. Dr. Nurettin PARILTI
Neşe BOZTEMÜR

1.2 Pazarlama Kavramının Değişimi

Ekonomik ve toplumsal değişimlerle beraber, pazarlama konseptindeki değişimleri ve pazar değişimlerinin hızını veya yönünü tahmin etmek KOBİ'ler için de, sağlıklı ve istikrarlı bir büyüme hedefi için önemli bir konudur.

Tablo-2 Pazarlama Kavramı Değişimleri

Üretim Yönelik	Talebin arza aşığı ve üretim gücünün yükseltilerek verimli biçimde üretim yapmanın, işletmecilerin ana konusu olduğu dönemin konseptidir.
Satışa Yönelik	Standardlaştırılmış üründü çok miktarda üretimin mümkün olduğu, işletmenin teknik birimleri kullanarak üretim yapıp pazarı doğru şekilde sorguladığı <i>product out</i> düşüncesinin hakim olduğu dönemdir.
Müşteriye Yönelik	Tedarikçi talepten fazla olduğu, işletmeler arası rekabete sert olduğu olgun pazar konseptidir. Pazarın ihtiyaçlarını araştırıp, buna uygun ürün geliştirerek pazara sürmeye dayalı market in düşüncesi hakimdir.
Toplumsal Yönelik	Pazarlama faaliyetinde, işletmenin kânnın artması kadar toplumun tamamına olan etkisinin de göz önünde bulundurulması gereken düşünce yönetimidir.

Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" na dayanan araştırma heyetince hazırlanmıştır. (TAC Yayinevi, Japonya)

1.3 Pazarlama Alanı

İşletmede pazarlamanın hedef alanı, dönemin değişimleri ile beraber, işletme organizasyonunun üst sınıfında yer alması yönünde genişleyip, kabaca aşağıdaki aşamalara ayrılır.

- Pazarlama İşlevlerine göre Stratejiler
Pazarlamanın 4 işlevine (daha sonra bahsedilecektir) göre faaliyet geliştirme stratejisi
- Pazarlama Yönetimi Stratejisi
Pazarlama hedefine ulaşmak için, 4 işlevi bir dizi aşama temelinde birlikte geliştirme stratejisi
- Stratejik Pazarlama
İşletme stratejisi merkezinde konumlandırılan pazarlama

2. Pazarlama Yönetimi Stratejileri Geliştirilmesi

2.1 Pazarlama Yönetimi Süreci

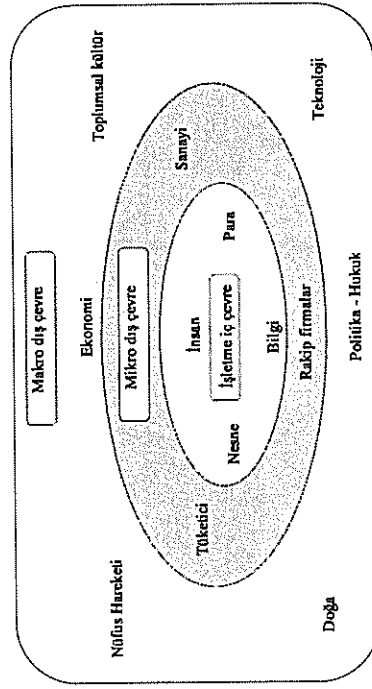
Pazarlama yönetimi süreci aşağıdaki gibi tanımlanır.

- Pazar Fırsatlarını Analiz Etmek
 - Hedef Pazar Seçmek
 - Pazarlama Karmanı (Marketing Mix) Stratejisi Geliştirmek
 - Pazarlama Faaliyetlerini Yönetmek
- Kaynak: "Yeni Basım Pazarlama Prensipleri" (Diamond Yayinevi, Japonya)

2.2 Pazarlama Çevresi Analizi

Pazarlama çevresi analizinde işletmenin bulunduğu çevreyi, geçmiş başan tecrübelerini veya mevcut işletme konseptine heps olmadan, soğukkanlılıkla gözden geçirmek en önemli konudur. Etkili bir yöntem olarak SWOT (GZFT) analizi (S: Strength, W: Weakness, O: Opportunity, T: Threat - Güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler) vardır.

SWOT (GZFT) analizi: İşletme yönetiminin işletmeyi kapsayan makro ve mikro dış çevre ve iç işletme kaynaklarının mükemmel biçimde kontrol edildiği gerçek durumunu yukarıda yazılı dört açıdan analiz eden yöntemdir. Fakat, SWOT (GZFT) analizinin de belirli şartlar altında bir değerlendirme olduğunu unutmadan, söz konusu şartlar değişirse, bugüne kadar güçlü yan olan noktaların zayıf yanlara dönüşüp, zayıf yanların ise güçlü yanlara dönüşebileceğine yeterince dikkat etmek gerekir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayinevi, Japonya)

Şekil 1 Pazarlama Çevresi

2.3 Pazarlama Hedefinin Belirlenmesi

KOBİ'ler için de nesnel bir analiz temelinde somut bir hedef belirlemek işletme bakımından mutlaka gereklidir. Hedefi kimin belirleyeceği, organizasyon içine nasıl nüfuz ettirileceği, ilerleme yönümleri veya değerlendirilmesinin yapılar yapılmayacağı önemli olacaktır. Pazarlama hedefinin önemli noktaları aşağıdaki gibidir.

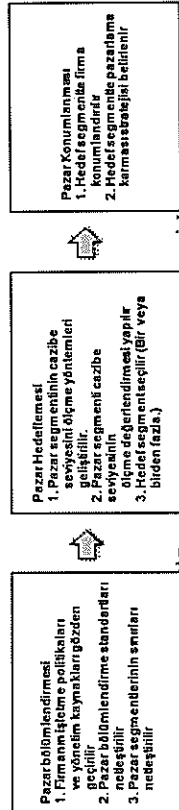
- Satış hedefi : Firmanın edineceği genel ve en önemli hedefler.
- Kâr mablağı – Kâr oranı hedefi : Satış için gerekli olan giderleri göz önünde bulundurarak hedeflerdir. (Kâr miktarı, satış hacmi kâr oranı vs.)
- Pazar payı hedefi : Rekabet stratejilerine dayanan pazar seçimini ve o pazarda yerini korumayı amaç edinmiş hedeflerdir.
- İşletme – Ürün imajı hedefi : Hedef pazarda imaj oluşturmayı rakamsal değerlerle ifade eden hedefler. (Ancak, genellikle pazarın lideri olan işletmenin koyduğu bir hedeftir.)

2.4 Hedefe Yönelik Pazarlama

Tüketicinin ihtiyaçlarına uygun biçimde cevap verip rekabette galip gelmek için, pazar bölümlendirmek suretiyle firmanın işletme politikaları veya sahip olduğu işletme kaynaklarına en uygun pazarı bulup, hedef olacak bu pazarda etkili pazarlama yöntemlerini kullanmak çok önemlidir. Genellikle işletme kaynaklarının sınırlı olduğu KOBİ'lerde, soğukkanlı ve sürekli araştırma ve seçim, fırsatları kaçırmayan aktif bir gelişme, büyümenin anahtarı olur.

2.4.1 Hedefe Yönelik Pazarlamada Her Bir Aşamada Dikkat Edilecek Hususlar

Pazar bölümlendirmesi ile başlayan her bir aşamadaki önemli hususlar ve bölümlendirmenin başlıca faktörleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 2 Pazar Bölümlendirmesinin Akışı

Pazar bölümlendirmesi, pazarda belirli bir ölçüde korunmuş, aynı türden ihtiyaçlara sahip olan tüketicilerin sınıflandırma yöntemidir. Bölümlendirilecek olan pazarın genellikle aşağıdaki gerekleri karşılaması gerekir:

Tablo 3 Pazar Bölümlendirmesi Faktörleri

Ölçülebilirlik	Bölümlendirilmiş pazar ölçüğünü ve satın alma gücünü basitçe ölçülebilmek.
Ulaşılabilirlik	Bölümlendirilmiş pazara etkili biçimde ulaşılabilir, pazarlama faaliyetleri düzenleyebilmek.
Muhafaza edilebilirlik	Bölümlendirilmiş pazarın işletme için yeterli ölçüde olması, hedeflenen bölümlendirilmiş pazarı çökeltmek.
Uygulanabilirlik	Bölümlendirilmiş pazarı çekebilecek etkili politikaları uygulayabilmek.

Kaynak: "Yeni Basım Pazarlama Prensipleri" (Diamond Yayınları, Japonya)

2.4.2 Pazar Bölümlendirmesinin Standartları

Pazar bölümlendirmesi yaparken kullanılan başlıca standartlar aşağıdaki gibidir. Firmanın özelliğini, gücünü, sektörün özelliğini ve benzerini göz önünde bulundurarak bölümlendirme yapmak önemlidir.

- Coğrafi standartlar
- Demografik standartlar
- Psikolojik standartlar
- Davranışsal standartlar

2.4.3 Hedef Pazar Belirleme

Hedef pazar belirlemeye ilişkin düşünce olarak en önemli iki tür düşünce vardır.

- a. Kotler'in düşünce tarzı : Belirleme tipi olarak, ayrımsızlık tipi, ayrımcı tipi, odaklanma tipi olarak üç tip vurgulanmaktadır.
- b. Abel'in düşünce tarzı : Hedef pazarın tek segmente odaklanma tipi, ürün uzmanlığı tipi, pazar uzmanlığı tipi, seçmeli uzmanlık tipi, pazarın tamamına nüfuz etme tipi olarak beş ayrıdır.

Hedef pazar seçimi sürecinde işletme, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında, satın alma davranışlarında farklılıkları göz önüne alarak alıcıları daha homojen gruplara yani pazar bölümlerine ayırır. Bu bölümlerden bir veya birkaçını seçerek, bu bölümlere uygun mal ve hizmetleri sunar.

Hedef pazar seçimi stratejisi işletmenin, pazar fırsatlarını daha iyi görmesini ve değerlendirilmesini sağlar. Böylece daha etkin pazarlama stratejisi ve pazarlama karışması oluşturulabilir. Hedef pazar seçimi sürecinin beş aşaması vardır:

- İşletmenin amaçlarına uygun hedefleme stratejisinin belirlenmesi
- Pazar bölümlerinde kullanılacak değişkenlerin belirlenmesi
- Pazar bölümlerinin profilinin ortaya konması
- Pazar bölümlerinin değerlendirilmesi
- Hedef pazarların seçimi

2.4.4 Pazar Konumlandırması ve Pazarlama Karması (Marketing mix) Geliştirme ve Uygulaması

- (1) Pazar Konumlandırması Standartları
Pazar konumlandırması yaparken kullanılacak standartlar olarak aşağıdaki noktalar önemlidir.

Tablo 4 Pazar Konumlandırması Standartları Örneği

a. Tüketiciler için çok net anlaşılabilir faydalar olması.
b. Tüketicilerin mali almakta ne gibi bir kazançlarının olduğunu açık olması.
c. Faydaların tüketiciye anlatılabilirliği.
d. Herkese aktarmak değil değer onaylayacak olan insanlara açıkça anlatılmak.
e. Hedef alınan tüketicinin satın alabileceği fiyat aralığında olmak.
f. Fiyatın ucuz ya da pahalı olması değil, hedef alınan müşterinin satın alabileceği fiyat olması.
g. Rakip firmaların ürünlerinden farklı olabilmek.
h. Çok işlevlilik, lükslük, katma değer, markalaşma vs. gibi orijinalitenin olması.
i. Farklı otona durumunda, kendi firmamızın ürününün daha üstün olması.
j. Rakip firmalardan önde olup farklılaşabilmek.
k. Ürünün herhangi bir özelliği ile, rakip firmamızın önüne geçip farklılık yaratabilme.
l. Pazarla girebilme.
m. Pazarla girebilecek, pişiri açan bir ürün olması.

Kaynak: www.interactive-marketing.co.jp/marketing/.../Z4_positioning_bj temelinde araştırma heyeti tarafından hazırlanmıştır.

- (2) Pazarlama Karması (Marketing Mix) Geliştirme ve Uygulama
Pazarlama karması geliştirilmesi ve uygulaması, pazarlama hedeflerine ulaşmak için, 4P'yi Ürün (Product), Fiyat (Price), Dağıtım kanalı (Place) ve Tutundurma (Promosyon) geliştirip pazara yarıtmı yapmaktır.

Tablo 5 4P ve Karar Vermeyle İlişkin Başlıca Konular

Ürün (Product)	Ürünün fiziksel nitelik ve özellikleri, kalitesi, markası, garantisi, ambalajı, satış sonrası hizmet, üretimi ya da satışı yapılacak ürünün türü.
Fiyat (Price)	Fiyat politikası, fiyat belirleme yöntemleri, fiyat değişimlerinin sebepleri ve dönemi, fiyat koyma, fiyat düşüşü, indirim.
Dağıtım kanalı (Place)	Dağıtım rotası, dağıtımci seçimi, değerlendirilmesi, depo sayısı, yeri, depo ekipmanı, nakliye yöntemleri, sıklığı, uygun stok miktarı.
Tutundurma (Promotion)	Reklam amacı, bütçesi, medya, ifade, etki ölçümü, satış elemanı sayısı, eğitimi, değerlendirilmesi, satış iyileştirme türü, geliştirme yöntemleri, tanıtım amacı, hedefi, uygulama yöntemleri.

Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınevi, Japonya)

3. Pazarlama Bilgi Sistemi

3.1 Pazarlama Bilgi Sistemi Ana Hatları

Pazarlama bilgi sistemi: Pazarlamada karar veren kişiler için, uygun ve zamanında doğru bilgiyi edinip, düzenleme – analiz – değerlendirme – dağıtım yapma amacıyla tasarlanmış insan – makine – alet ve süreçten oluşan sistemdir.

Bilginin türü geneli olarak aşağıdaki gibi üçe ayrılır.

- Firma içi kayıt bilgileri
- Firma içindeki finans – üretim – mevcut müşteri vs. ye ilişkin bilgiler olup en yakın, güvenilir, içeriden edinilen bilgilerdir.
- Dışardan bilgiler
- Rakip firmalar, tüketici ve benzerine ilişkin ticari gazeteler veya gazeteler, hükümet raporları vs.
- Pazarlama araştırması bilgileri

3.2 Pazar Araştırması

Pazar araştırması, ölçme, içeriğe göre de değişiklik gösterir; ancak, çoğunlukla zaman ve maliyet gerektirdiği için, KOBİ'lerin uygulaması kesinlikle kolay değildir. Ayrıca, kolayca dış araştırma kurumlarına bağılı olmak değil, önceden şirket içinde toplanmış bilgileri veya geneli açılan dış bilgileri serbestçe kullanarak pazar analizi ve değerlendirilmesi yapılıp, yetersiz kalmayan kısımlarda ise net bir hedef temelinde araştırma yapma yöntemi genellikle en uygun yöntemdir.

Başlıca bilgi toplama yöntemleri aşağıdaki gibidir.

- Soru yöntemi
- Soru yöntemi de birkaç türe ayrılır. Başlıca türler ve özellikleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 6 Soru Yönteminin Türleri ve Özellikleri

Bilgi türleri	Görüşme yöntemi	Telefon yöntemi	Posta yöntemi	Anket toplama yöntemi
Karmaşık sorular	Çok	Orta	Orta	Çok
Güvenli sorular	Mümkün	Zor	Kısımlı mümkün	Kısımlı mümkün
Güvenli sorular	Mümkün	Mümkün değil	Kısımlı mümkün	Kısımlı mümkün
Yanıt oranı	Orta	Orta	Düşük	Orta
Bilgi toplama zamanı	Orta	Kısa	Uzun	Uzun
Röportaj eğilimi	Yüksek	Orta	Yok	Düşük

	Cürüme yöntemi	Telefon yöntemi	Posta yöntemi	Anket toplama yöntemi
Yanıt eğilimi	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Güder	Oldukça yüksek	Orta	Oldukça düşük	Yüksek

Not: Anket görüşmesi yöntemi: önceden araştırmanın hedef kişilerle yollanıp daha sonra doğrudan sorumlu kişilerin ziyareti edilip yanıtlanı toplama yöntemidir.

Kaynak: "Pazarlama Karması"

- b. Gözlem yöntemi
Gözlem yönteminde, aktı araştırması, diğer işyerleri (Rakip işyerleri) araştırması, rota araştırması vs. vardır.
- c. Deney (Plan) yöntemi
Deney yöntemi, bir parametreyi (Pazarlama ögesi) yönetmek suretiyle diğer parametrelere olan etki seviyesini araştırma yöntemidir. Örneğin, reklam uygulaması ve satış hacmine olan etkiyi ölçmek için kullanılabilir.

4. Satın Alma Eğilimi

4.1 Tüketicinin Satın Alma Eğilimi

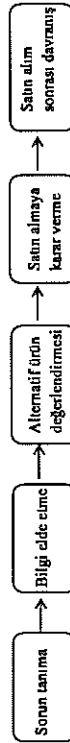
Pazarlama karması yattırımı, tüketici kümelmesi olan pazara yönelik bir yaklaşımdır. Her bir pazarlama ögesine karşıtüketicinin tepki ve davranışını yeterli derecede anlamak temeldir.

4.1.1 Tüketici Karakteristiği

Başlıca özellikler: a) Kültürel özellikler b) Toplumsal özellikler c) Bireysel özellikler d) Psikolojik özellikler olmak üzere dört özellik sayılabilir.

4.1.2 Satın Almaya Karar Verme Süreci

Genel süreç aşağıdaki gibidir.



Kaynak : "Yeni Başım Pazarlama Prensipleri" (Diamond Yayınevi, Japonya)

Şekil 3 Satın Almaya Karar Verme Süreci

4.1.3 Tüketicilerin Satın Almaya Karar Verme Davranış Tipleri

Tüketicilerin satın almaya karar verme davranış tipleri genel olarak üçe ayrılır.

- Günlük tepki davranışları (Belirli sorun çözme davranışları)
- Sınırlı sorun çözümü
- Geniş sorun çözümü (Kapsamlı sorun çözme davranışları)

4.2 Kurumsal Satın Alma Davranışları

Kurum, somut olarak ticari firmalara işaret eder, satın alma davranışının hedefi olan varlık, sayıyı varlığıdır (üretim varlığı). Tüketicilerin satın alma davranışı ile kıyaslanınca genel özellikleri aşağıdaki gibidir, ancak, KOBİ'lerde somut olarak nasil davranışlar olduğunu, bunun arka planı ve sebeplerini, konuları inceleyip firmaya tavsiye alanını geliştirmek de KOBİ danışmanının yapması gerekenlerdendir.

- Grup tarafından karar verme süreci
- Uzun vadeli ticari ilişki
- Ticari ilişkide uzmanlık durumu
- Düşük fiyat esnekliği

5. Pazarlama Stratejileri

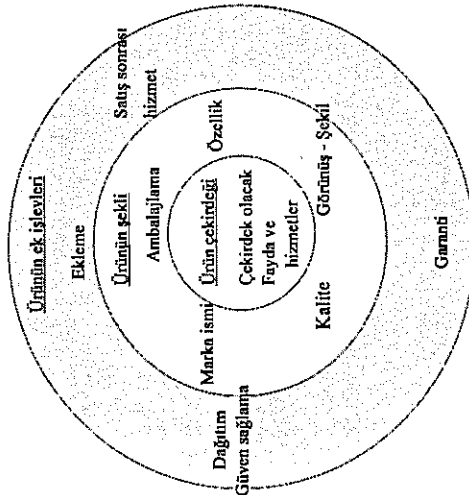
Aşağıda 4P (Bkz. 2.4.4.) ile ilgili stratejiler ana hatları ile belirtilmiştir. KOBİ'lerin iş sahasında sıkı bir sınıflandırma yoktur. 4P stratejisini birlikte düşünerek politika uygulama durumu sık görülür. Firmanın pazarlama stratejisi analizi veya tavsiye sırasında, teorik bir ayrım yapmadan, firmanın ölçeğini ve işleme ortamı ve benzerini de göz önüne alarak yöneticiler veya saha sorumlularını firmanın yeterince anlayıp, teşvik etmesine yönelik gerçekçi bir sistem gerektirir.

5.1 Ürün Stratejisi

Ürün stratejisi, belirli bir ihtiyacı veya isteği karşılamak için ilgi – sahiplik – kullanım tüketim amacıyla pazara sağlanan tüm malları ifade eder; sadece maddi varlıkları değil hizmet ve diğer şeyleri de kapsamına dikkat etmek gerekir.

5.1.1 Ürünün Üç Katman Modeli

Şirket olarak, öncmlü noktanın nereye konumlandırılarak ürün geliştirilip satış yapılacağına incelemek için ürün yapısı modelini kullanarak kullanılır.



Kaynak: "Yeni Basım Pazarlama Prensipleri"ne dayanarak araştırmahayretince hazırlanmıştır. (Diamond Yayınevi, Japonya)

Şekil 4 Ürünün Üç Katmanı

Öz mal, tüketicinin beklediği asıl yarar, yani tatmindir. Örneğin, cep telefonunun mobil iletişimi sağlaması gibi.
Somut mal, özü saklayan gözle görülen kısımdır. Tüketicilerin ihtiyaçları doğrultusunda öz mal şekillenir. Örneğin, cep telefonunun ağırlığı, rengi, markası, deseni, kalitesi vs. somut mal unsurlarıdır.
Zenginleştirilmiş mal, öz mal ile sunulan destekleyici hizmetlerdir. Örneğin, cep telefonunun garantisi, tamir-bakım servisleri gibi.
Tüm mal kavramı ise, bütün bunları içine alması yanında cep telefonuna servis sağlayan şebekeler, abone hizmet birimleri, satış noktaları, kontör dolum noktaları vs. gibi bunlar olmadan cep telefonunun hiçbir yarar sağlayamayacağı bileşenlerdir.

5.1.2 Varlıkların Sınıflandırılması ve Maddî Varlıkların (Ürün) Özellikleri

Ürün stratejisi analizi ve tavsiyesinde, işletmenin sağladığı ekonomik varlığın müşteri ve kullanıcı amacı ve benzeri farklarına göre özelliklerini öncelikle anlamak, sonra da bunu KOBİ'nin üretim sistemi ve satış – dağıtım sistemini kapsayan bütün bir gözden geçirme ve iyileştirme önerisine bağlamak önemlidir.

- (1) Ekonomik Varlığın Sınıflandırılması
Maddî varlıklar (Tüketim varlıkları – sanayi varlıkları), soyut varlıklar (tüketiciye yönelik hizmetler, ofise yönelik hizmetler)
- (2) Maddî Varlıkların (Ürün) Özellikleri
Üründe tüketim varlıkları ve sanayi varlıkları arasında genellikle aşağıdaki gibi farklar vardır.

Tablo 7 Tüketim Varlıkları ve Sanayi Varlıkları

Alıcı	Tüketim varlıkları	Sanayi varlıkları
Nihai tüketici.		Şirket, fabrika, dükkan, hükümet dairesi, kamu kurumları.
Bir-Seferlik alım	Az miktarlar.	Genelde büyük miktarlar.
Satın Alma Güdüsü	Çoğunlukla kıvrırtıcı ya da alışkanlık kaynaklı.	Genellikle planlı, mantıklı.
Satın Alma Davranışı	Çoğunlukla bireysel, duygusal, zevk için, hobi için.	Çoğunlukla ürüne maliyet yapısına olan etki de göz önüne alınarak kâr standardına göre dir.
Satın Alma Amacı	Bireysel tüketim memnuniyeti sağlama.	Kullanım yoluyla kurumsal kâra ulaşma.

Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınevi, Japonya)

- (3) Tüketicinin Alış Veriş Özelliklerine Göre Sınıflandırma
Tüketim varlıkları genel olarak a) günlük kullanım malları, b) perakende alışveriş malları, c) özellikli ürünler, d) pek aranmayan ürünler olarak ayrılır.
- (4) Üretim Faaliyetinin Gerçekleştiği Zaman Kullanıldığına Göre Sınıflandırma
Üretim varlıkları: a) teçhizat, b) demirbaşlar, c) hammadde, d) yedek parça - yan işlenmiş mallar, e) sarf malzemeleri olarak ayrılır.

5.1.3 Ürün Karması

Ürün karması (bileşimi): Bir işletmenin pazarladığı ürün veya ürün hatları grubuna ürün karması adı verilir. Örneğin, Arçelik'in ürün bileşimi: buzdolabı, çamaşır makinesi, fırın, tost makinesi, süpürge vb. Ürün karması genel olarak dört boyuta ele alınabilir:

- Ürün karması genişliği (ürün dizisi sayısı)
- Ürün karmasının uzunluğu (tüm ürün kalemleri sayısı)
- Ürün karmasının derinliği (her bir ürünün farklı özellikleri)
- Ürün karmasının tutarlılığı (Pazar + dağıtım kanalı + fiyat uyumu.)

5.1.4 Ürün Yaşam Döngüsü ve Strateji

Ürün yaşam döngüsünün dört aşamasının (pazara sürme, büyüme, olgunlaşma, düşüş) temel özellikleri aşağıdaki tablodaki gibidir. Firma incelemesinin sahasında ele alınan ürünlerin tek bir aşadan ... yüzysel sınıflandırma ve değerlendirilmesini yapmamaya özen gösterip, çok yönlü analiz yapmak önemlidir.

Tablo 8 Ürün Yaşam Döngüsü Aşamalarının Özellikleri ve Pazarlamamın Noktaları

Özellik	Pazara sürme aşaması	Büyüme aşaması	Olgunlaşma aşaması	Küçülme aşaması
Satış	Düşük standart	Arz artışı	Zirve	Azalma
Maliyet	Müşteri başına maliyet yüksek	Müşteri başına maliyet düşüyor	Müşteri başına maliyet düşük	Müşteri başına maliyet düşük
Kâr	Ekstrem	Artış	Yüksek düzey	Azalma
Müşteri	Yenilikçi	İlk dönem kullanıcılar	Ortalama, çok sayıda kullanıcı	Geri kalanlar
Rakip firmalar	Neredeyse hiç yok	Artış	Sabit, azalacak	Azalma
Pazarlama hedefi	Üretim, temin, devre	Pazar payı maksimizasyonu	Pazar payı korunmuş kâr	Maliyeti azaltıp, markayla satma
Strateji	Standart ürünü sağlama	Ürün çeşitliliği artırıp, hizmet ve garanti sağlama	Marka ve model çeşitlendirme	Zayıf tarafları çözmeye
Ürün	Maliyet ek kâr yönetimi	Fiyat belirleme	Rakiplerle rekabet edilebilirlik	Fiyat düşürme
Fiyat	Sonradan düşürme	Genişleyen dağıtım kanalı	Marka üstünlüğünü ve yeni ürünün bilinirliğini ve faydalarını vurgulama	Sezneli. Kâr getirmeyen yarımları çekme
Dağıtım	Sonradan dağıtım kanalı	Genişleyen dağıtım kanalı	Marka üstünlüğünü ve yeni ürünün bilinirliğini ve faydalarını vurgulama	Sabit müşteri konumak için rekabet düzeyi kadar azaltma
Reklam	Yeni ürünün ilk kullanıcıları	Büyük tüketim pazarında yeni ürünün bilinirliğini ve faydalarını vurgulama	Marka üstünlüğünü ve yeni ürünün bilinirliğini ve faydalarını vurgulama	En düşük düzeyde kadar
Satış promosyonu	Deneme kullanımı için büyük ölçekli satış promosyonu	Talip yüksekliği zaman	Markayı değiştirmek için satış promosyonunu geliştirme	diğene

Kaynak: "KOBİ Düşünce Kitabı, Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayinevi, Japonya)

5.1.5 Marka Kullanım Stratejileri

Ürünlerin marka gücünün yeterince farkında olmayan KOBİ'ler de vardır. Ürünün, pazarın kabul edeceği ürün olmasının yanı sıra, diğer firmaların ürünlerinde olmayan üstün özelliklere sahip olması durumu mutlaka sık görülür. Markaya ilişkin aşağıda belirtilen çeşit ve işlevleri kavradıktan sonra hedef firmamın ürünlerini yeniden gözden geçirerek değerlendirip, marka stratejisine fayda sağlamak, gerçeğe dayalı işleme incelemesinde gereklidir.

- Markanın çeşidi : Ulusal marka, özel marka, aile markası, diğer.
- Markanın işlevi : Çıktı noktası gösterme işlevi, kalite tablosu işlevi, tanıtım reklam işlevi, mal değeri işlevi.

c. Marka değeri : Markanın bilinirliği, markaya bağlılık, algılanan kalite, markamın çığışımı.

d. Dört marka stratejisi : Kotler, aşağıdaki politikaları uygulamaktadır.

Ürün kategorisi

Marka ismi	Mevcut ürün	Yeni ürün
Mevcut marka ismi	Grubu büyüme	Markayı büyüme
Yeni marka ismi	Çoklu marka	Yeni marka

Kaynak: "Pazarlama Prensipleri 9. Basım" (Diamond Yayınevi, Japonya)

Şekil 5 Dört Marka Stratejisi

5.1.6 Ambalaj ve Etiketleme

Ambalaj kavramı ürün kararları içinde önemli yere sahiptir. Ambalaj: Malı koruyan, taşıma, depolama, satış ve kullanımını kolaylaştıran bir malzeme ile ürünün kaplanmasıdır. Ambalajın bazı fonksiyonları mevcuttur. Bunlar: malı koruma, malı farklılaştırma, taşımaya yardımcı olma, tutundurmaya yardımcı olma, fiyat ayarlamasına yardımcı olmaktadır. KOBİ yöneticileri ve danışmanları da kendilerini satın alan kişilerin yerine koyarak, işlevlerin seçimi ve uygulaması konusunda çalışmalıdır.

Paketleme türleri genel olarak a) birim paketleme, b) iç paketleme, c) dış paketleme olarak sınıflandırılır.

Etiket ise ürüne ilgili bilgiler veren, ürün ya da markayı tanıtmaya yarayan, haksız rekabeti önleyen ve ürün çekiciliğini artıran bir unsurdur (ÜNER, 2011:184).

5.1.7 Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Yeni ürün geliştirme, pazarlama faktörleri olarak ürün stratejilerinde önemli bir konu olup, genel süreç aşağıdaki gibidir:

- fikir ortaya çıkarma → b) izleme → c) ürün konsepti geliştirme → d) pazarlama strateji incelemesi → e) ekonomik verimliliğini değerlendirme → f) prototip model geliştirme → g) test model pazarlama → h) pazara giriş.

KOBİ'lerde tüm şirket olarak yeni ürün geliştirme konusunda çalışmak yönetim olarak da etkilidir ayrıca temelleri güçlü bir organizasyon oluşturmak için de iyi bir fırsattır.

5.1.8 Hizmet Pazarlama

Gayri maddi varlık olan hizmet pazarlamasında, maddi varlık pazarlamasında olmayan aşağıdaki özellikler vardır. Farklı noktaları net olarak kavramak suretiyle faaliyette bulunmak önemlidir.

Maddi ve gayri maddi varlıklar set olarak da sağlanabilir, rekabetin sert olduğu pazarlarda set olarak sağlamak daha sık denir.

Pazarlanmanın odak noktası, müşteridir. Buradan hareketle pazarlama amaçlarına ulaşmak için pazarlama karması adı verilen araçları kullanır. Pazarlama karması elemanlarında olan ürün, pazarlama faaliyetlerinin ve stratejilerin temelini oluşturur. Ürün, istek ve ihtiyacı karşılamaya yönelik somut ve soyut unsurların bileşkesidir. Ürünlerin sınıflandırılması için iki önemli kriter vardır. Bunlar:

- Ürünün hitap ettiği pazar
 - o Tüketim ürünleri
 - o Endüstriyel ürünler
- Ürünün somutluk düzeyi
 - o Mallar
 - o Hizmetler

Geleneksel olarak fiziksel mal esasına dayalı olarak geliştirilmiş pazarlama stratejileri, hizmetlerin pazarlanmasında bir takım sorunlar ortaya çıkarmış ve çözümün yetersizliği pazarlanmanın spesifik bir alt disiplinini "Hizmet Pazarlaması" ortaya çıkarmıştır.

Hizmet pazarlamasında, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmaktan oluşan geleneksel pazarlama karması elemanları yetersiz kalır. Bu elemanlar revize edilerek yenisiyle pazarlama faaliyetlerine devam edilir.

Bir üründen somutluk egemen ise mal, somutluk egemen ise hizmet adı verilir. Fakat mobilya, havayolu taşımacılığı vs ürünlerin tanıtılmasında bazı sorunlar vardır. Bu tip ürünlerde somutluk egemen olduğu halde soyutluk da vardır. Buradan şu sonuca ulaşabiliriz: Ürünler somut ve soyut öğelerin karışımıdır. Hizmetleri diğer ürünlerden farklı kılan özelliklere hizmet özellikleri adı verilir. Başlıca hizmet özellikleri aşağıdaki gibidir:

- a. Hizmetler soyuttur: Hizmetler, işbir, çabadır, performansdır vs.
- b. Hizmetlerin üretim ve tüketimi eş zamanlıdır: Hizmetler ürettiği anda tüketilir. Örneğin, avukatlık, doktorluk vs. mallarda üretim devresinden sonra satış ve son olarak tüketim gelir. Hizmetlerde ise, üretim ve tüketim satış sonrası aynı anda gerçekleşir.
- c. Hizmetler kolay heba olur: Mallar stoklanarak üretilenden sonra kullanılabilir. Fakat, hizmetler üretilir ve o anda tüketilir. Dolayısıyla stoklama imkanı yoktur. Örneğin, boş giden uçak koltuğu, gidilmeyen doktor randevusu vs. Bununla beraber hizmetlerde talep dalgalanma gösterir. Örneğin, mevsimden mevsime otele olan talep gibi.

- d. Hizmetler heterojen yapıdadır: Mallarda teknoloji yoğunudur, üretiminde standartlaşma sağlanmıştır. Yani, homojendir. Hizmetler ise, emek yoğunudur. İnsan unsuru hizmetin kalitesini, performansını ve diğer özelliklerini etkiler, üretimle ilgili bazı hatalar ortaya çıkar. Dolayısıyla hizmetler standardı bulamaz, heterojendir.
- e. Hizmetlerde tüketici değerlendirme imkanına sahip değildir. Hizmetin tüketicinin istek ve ihtiyacını karşılayıp, karşılamadığı son derece önemlidir ve bu önemli bir risk taşıyır.

Tablo 9 Hizmetin Özelliği ve Hedefi

Özellik	Özelliğin açıklaması	Hedef
Soyutluk	Şakle sahip değildir, önceden görme, dokunma imkanı yoktur.	Görünbilirliğe yönelik çaba birikimi.
Kalitenin Heterojenliği	Sağlayıcıya göre nitel fark büyüktür.	Hizmet kılavuzu, müşteri anketi, eğitim uygulaması, bilgi paylaşımı, makineleşme.
Bölünmezlik	Üretim ve tüketim aynı andadır, stoklama imkânın değildir.	Bir kerde çok sayıda müşteriye hizmet sunacak bir sistem kurmak, hizmetin kaydı ve korunması.
Dayanaksızlık	Üretim ve tüketim aynı andadır, stoklama imkânın değildir.	Talep yönetimi tasarımı: Mevsim veya zaman indirimi, pik olmayan dönemlerde talep canlandırma ve benzeri.
Talep Değişkenlik	Mevsime, haftaya veya gün içinde saat dilimlerine göre farklılık gösterir.	Tedarikçi yönetimi tasarımı: Yan zamanlı çalışanların kullanımı, kısmen self servis yönetiminin başlatılması ve benzeri.

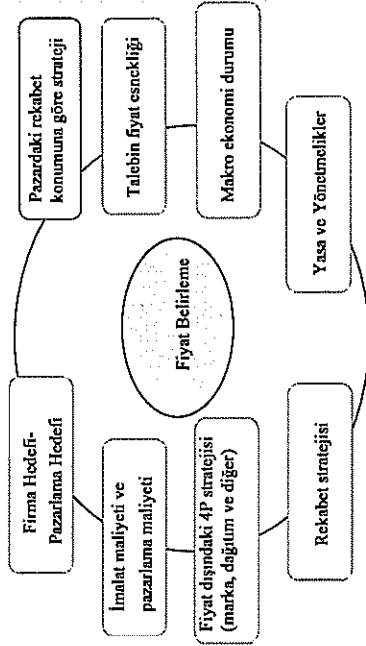
Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı: Sınava Giriş Kitabı"na dayanarak araştırma heyetince hazırlanmıştır. (TAC Yayınları, Japonya)

5.2 Fiyat Stratejisi

Fiyat stratejisinde, firma hedefi ve stratejisine göre belirlene politikası ve yönteminin farklılaşmasına önceliklik dikkat edilmelidir.

5.2.1 Fiyat Belirlemeye Etki Eden Faktörler

Fiyatın ürün satışı veya firma geliri başta olmak üzere, çok yönlü önemli etkileri vardır. Bu bakımdan, fiyat belirleme sürecinin, öznel bir biçimde ilerletilmesi ve firmanın işletme hedefi, stratejisi ve benzeri ile sıkı sıkıya bağlı yürütülmesi gerektirir. KOBİ'lerde sadece kısa vadeli yaklaşımlarla basit fiyat belirleme uygulamasının sıkça görüldüğü olmasa dikkat çekicidir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 6 Fiyat Belirlemeye Etki Eden Faktörler Kümesi

5.2.2 Fiyat Belirleme Süreci

Fiyat belirleme süreci genel olarak:

- Amaçın netleştirilmesi → b) Hedef pazarın alım gücünün değerlendirilmesi → c) Talep ölçümü → d) Talep - maliyet - kâr ilişkisi → e) Rakip firmaların fiyatlarının değerlendirilmesi → f) Fiyat politikasının kararlaştırılması → g) Fiyat belirleme yönteminin seçimi → h) Fiyat belirleme aşamalarına ayrılır, ancak, pratikte bazı süreçlerin atlanması durumunda sıkça rastlanır. Fiyat belirleme ile ilgili sorunlar olduğu zaman bir kez yukarıdaki süreç döndürerek her aşama gözden geçirilmelidir.

5.2.3 Fiyat Belirleme Politikaları

Aşağıda başlıca fiyat belirleme politikaları verilmiştir. Bu politikalar net pazarlama stratejilerini temel alınarak seçilmelidir.

- Yeni Ürün için Fiyat Belirleme Politikası
İlk dönem yüksek fiyat politikası (en üst özümsemiş fiyat politikası) veya ilk dönem düşük fiyat politikası vardır. Belirleme politikası ise ürünün pazarda tanınma ve yaygınlaşma hızı ve benzeri pazarlama öncelikleri ile yakından ilişkilidir.
Psikolojik Fiyat Politikası
Tüketicilerin psikolojisine etki eden satış promosyonu politikası olarak perakende satış mağazalarında sık sık kullanılır, ancak, tahmin edilen sonucun alınıp alınmadığı özgün yöntemlerle incelenip değerlendirilmelidir.

Politika türleri olarak: özel fiyatlar, çoklu fiyatlar, prestij fiyatları, kalanlı fiyatlar ve benzeri sayılabilir.

c. Satış İyileştirmeye Yönelik Fiyat Politikası

Süpermarketlerde sıkça rastlanır, ancak, yukarıdaki b) ile aynı şekilde, belli zamanlarda satış artışı veya gelire katkı durumunun incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Politika türü olarak maliyet altında satış politikası (tuzakçı fiyat politikası), her gün düşük fiyat politikası ve benzeri vardır.

Ayrıca, mevcut ürünler için fiyatlandırma politikaları sayılabilir. Bu stratejiler pazara içinde işletmelerin rekabet konumlarıyla ilgilidir.

- Liderin fiyatının altında fiyat belirleme
- Pazar payını artırma stratejisi
- Ürüne özellik kazandırarak, fiyat belirleme stratejisi

5.2.4 Fiyat Belirleme Yöntemi

Fiyat belirleme yöntemi olarak a) maliyete yönelik fiyat belirleme (maliyet odaklı fiyatlandırma), b) talebe yönelik fiyat belirleme (talep odaklı fiyatlandırma), c) rekabete yönelik fiyat belirleme (rekabet odaklı fiyatlandırma) ve benzeri sayılabilir. Somut fiyat belirlemede, kısa vadeli satış hedefi ve gelir hedefi bakış açısı ile birlikte uzun vadeli işletme yönelimlerine uygunluğun da düşünülmesi gerekir.

5.2.5 Fiyat Yönetimi

İndirimin başlıca türleri olarak: a) nakit indirimi, b) miktar indirimi, c) işlev indirimi, d) satış teşviki indirimi ve benzeri sayılabilir.

Fiyat stratejisinde, belirlenen fiyatın denetlenerek yasalara uygunluğunun muhafaza edilmesi fiyat yönetiminin temelidir. İşletme ortamına göre mecburen fiyat düşürüldüğü durumlarda da işletme stratejisinin uzun vadeli bakış açısına dayanarak karar verilmeye çalışılmalıdır. Bunun dışında, komisyon veya fiyat kartelleri ve benzeri de fiyat yönetimi hususlarıdır, ancak, özellikle yasa ihlali konusuna dikkat etmek gerekir.

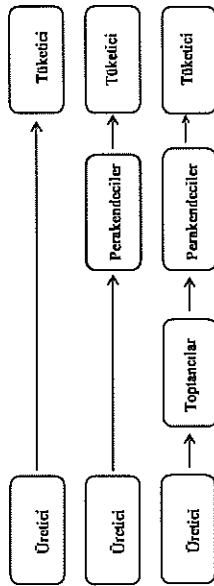
5.3 Kanal – Dağıtım Stratejisi

Hedef pazar, satın alan kişilerin satın alma davranışları ve benzeri ve diğer pazarlama karnası öğeleri de göz önüne alınarak kanal – dağıtımın sahip olduğu işlevlerin firmamın özelliklerine uygun biçimde ortaya konabileceği bir tasarım ve birikim gerektirir.

5.3.1 Kanalın Uzunluğu ve Genişliği

Ele alınan ürün, ticari bölge ölçüğü, miktara göre kanalın yapısı, uzunluğu ve genişliği farklılık gösterir. Yukarıda, 5.3'ü yazılı olduğu gibi, çeşitli faktörler ve öğeler farklı yönlerden incelenerek karar verilmesi gerekir.

(1) Kanal Aşama Yapısı



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 7 Kanal Aşama Yapısı

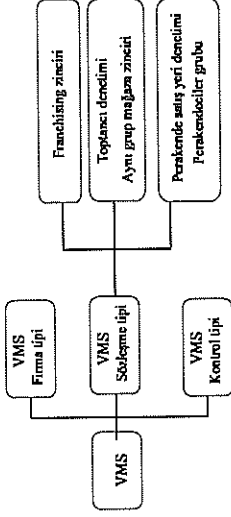
(2) Kanal Genişliği

Kanal söz konusu pazarın dağıtımının ne kadarını kapsadığına bakılarak kavranır. a) açık kanal politikası, b) seçmeli kanal politikası, c) özel kanal politikası, d) kapsamlı kanal politikası ve benzeri politikalar sözkonusudur. KOBİ'lerde hedef pazar ve satış kanalı ve benzeri sınırlıdır, özel alışkanlıklar bulunması durumu da olup, durum ve sebepleri doğru idrak etmek ve kanal stratejisini tartışmak gerekir.

5.3.2 Kanal Türleri

Kanal türlerinde, geleneksel pazarlama kanalı ve dikey pazarlama kanalı vardır.

KOBİ'lerde ise, kanalları lider varlığı olma durumu nadir olup genelde KOBİ'ler birer üyedirler. KOBİ danışmanından, kanalda firmasının konumunu, işlevini doğru idrak etmek suretiyle yönlendirme yapması beklentiler. Ayrıca, dikey pazarlama sistemine (VMS – Vertical Marketing System) katılma durumunda, işletme serbestlik durumu, ve geleceğe bakışı ve benzeri de dâhil olmak üzere, firmayla önceden yeterince tartışmak gerekir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 8 Dikey Pazarlama Sistemi

5.3.3 Dağıtım Stratejisi

(1) Dağıtım İşlevleri

Dağıtımın başlıca işlevleri: a) sipariş alma, b) malzeme bakımı, c) muhafaza etme, d) stok, e) nakliyat'tır.

Dağıtım stratejisi yapılandırılmasında göz önüne alınması gereken öncelikli noktalar, dağıtım maliyeti azaltma ve müşteri memnuniyeti olmak üzere iki tanedir, ikisinde de ortak takas ilişkisi vardır. Müşterinin talep ettiği hizmetin seviyesi, rakip firma stratejisi de göz önüne alınarak yapılandırılır ama firmanın işletme gücü ve stratejisini de düşünerek yukarıdaki dağıtım stratejilerinden hangi işleve önem verileceğinin netleştirilmesi gerekir.

Network ve işletme kaynaklarının sınırlı olmasının normal olduğu KOBİ'ler için dağıtım önemli bir konu olup, tek başına değil ortaklaşa ele alınması veya büyük şirketlerden yönlendirme alınması gibi uzun vadeli bakış açısı ile çeşitli açılardan işletmeye uygun dağıtım stratejisini yapılandırmak gereklidir.

(2) Dağıtım Stratejisi Konuları

Dağıtım stratejisi konuları olarak: a) lojistik, b) tedarik zinciri yönetimi, c) üçüncü şahıs lojistiği ve benzeri sayılabilir.

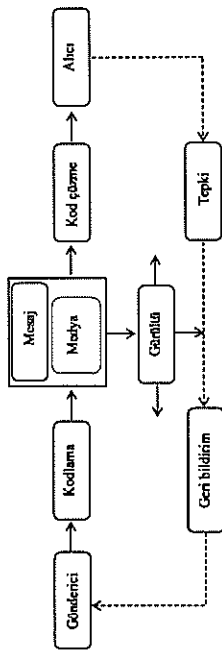
KOBİ'ler için, fazla alakaalan olmayan bir konsept olarak görülebilir ama kullanılabilecekleri işlev çoktur. Somut yapı içeriği ve uygulama esasları, katılımcı üyeleri ve benzerini araştırıp, ne tür avantajları ve dezavantajlarının olduğunu doğrudan anlayıp konuyu ele almaları KOBİ'lerin üstün dağıtım stratejilerinden biridir.

5.4 Tutundurma Stratejisi

Tutundurma stratejisinin geliştirilmesi; tüketici veya toplancı, perakendeci vs. gibi ara tükümler karşı iletişim faaliyeti olup, pazarlama iletişimi de denir.

5.4.1 Pazarlama İletişimi Süreci Öğeleri

Pazarlama öğeleri ile ilgili bilgilerin aktarım sürecinin ana hatları aşağıdaki gibidir.



Gönderici	Ürün ile ilgili mesaj gönderen özne.
Kodlama	Mesajı harf, resim veya açıklama ile değiştirmek.
Mesaj	Gönderenin aktardığı harf veya resim grubu.
Medya	Mesajı aktarma aracı (TV, gazete vs.)
Kod çözme	Aktarılan mesajın anlamını çözmek.
Alıcı	Mesajı alan tüketicice benzeri.
Tepki	Alıcının mesajı aldıktan sonraki davranışı.
Geri bildirim	Alıcının tepkisini göndericinin tanınması.
Görültü	İletişim sürecindeki gürültü ve eğlirmeler.

Kaynak: "Yeni Basım Pazarlama Prensipleri" (Diamond Yayınevi, Japonya)

Şekil 9 İletişim Sürecindeki Öğeler ve Akış

5.4.2 Tutundurma Karması (Promotion Mix)

(1) Tutundurma Karması

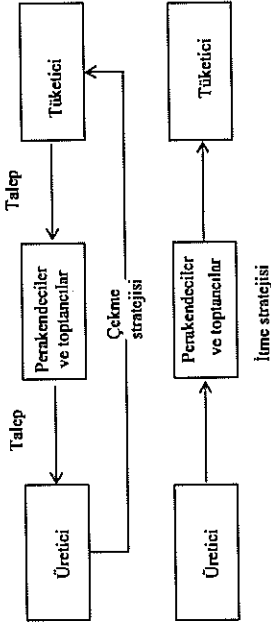
Genelde, a) reklam b) tanıtım/Halkla ilişkiler/Halka benimsetme (public relations/publicity) c) kişisel satış d) satış geliştirme olarak dört ayrılır ve bu yöntemler kombinasyonuna tutundurma karması denir.

KOBİ'lerin çoğunluğunun düzenlediği bir faaliyettir; ancak, faaliyetin türünü ve özelliğini firmanın durumuna uyacak şekilde seçmek ve faaliyetin etkisini ölçme yöntemini tasarlamak gerekir.

(2) Çekme Stratejisi ve İtme Stratejisi

Stratejiler, yukarıdaki dört yöntemden hangisine önem verileceğine göre çekme stratejisi ve itme stratejisi şeklinde ikiye ayrılır.

Çekme Stratejisinde, işletmeler pazarlama iletişim çabalarını nihai tüketicilere yönelir. Bu mesajlar doğrultusunda nihai tüketicilerin mal veya hizmeti perakendecilerden, onların toplancılarından, onların da üretici firmadan talep etmeleri sağlanmaya çalışılır.



Kaynak: "Pazarlama Prensipleri 9. Basım" (Diamond Yayınevi, Japonya)

Şekil 10 Çekme Stratejisi ve İtme Stratejisi

5.4.3 Tutundurma Stratejisi ve Yapılandırılması

(1) Reklam

Mesajı gönderecek işletmenin medya aracılığıyla ürün ve işletme hakkındaki bilgileri tüketicilere aktarma aracıdır. Reklamı kullanan KOBİ sayısı da fazladır, ancak, reklamın türleri, reklamın hedefi ve hedef kitlesi gibi noktalara göre değişir. Etkili reklam yapmak için, içeriği, hedefi, beklenen etkiyi netleştirmenin yanında hedef kitlenin tepkisinin ve etkinin ölçülmesini de sadece uzmanlara bırakmazsınız, işletmenin kapasitesine uygun, işlemeye özgü kontrol tasarımı yapmak gereklidir.

1) Reklam Türleri

- Hedefe göre reklam: Ürün reklamı, firma reklamı
- İfadeye göre reklam: Duygusal reklam, açıklayıcı reklam, karşılaştırmacı reklam
- Hedefte göre reklam: Tüketicici reklamı, sanayi reklamı, dağıtım reklamı
- Ürün yaşamı döngüsüne göre reklam: Geliştirmeci reklam, rekabetçi reklam, konumacı reklam
- Reklam medyasına göre sınıflandırma: Kitle iletişim reklamı, kitle iletişim dışı reklam, (DM Reklam, gazete ile dağıtılan broşürler, açık hava reklamcılığı, trafik reklamcılığı (toplu taşıma araçları), POP (satın alma noktası) reklamcılığı vs.)

2) Reklamın Fonksiyonları

Reklamın fonksiyonları şunlardır:

- Bilgilendirme fonksiyonu
- İkna etme fonksiyonu
- Hatırlatma fonksiyonu

- d. Değer katma fonksiyonu
- e. Organizasyonun diğer amaçlarına yardımcı olma fonksiyonu

3) Reklamda Karar Verme

Yapılmak istenen reklamların ulaşılacak kitleye istenilen mesajı verilebilmesi için yapılacak reklamlar ilgili bazı konuların incelenmesi gerekir. Reklamların ilgili sayılan bu faktörler yanlış analiz edildiğinde işletmeye büyük zararlar açacağından dikkatle incelenmelidir. Gelişigüzel uygulama yapılmamalı, reklamların planlanırken yöntemler açıkça belirlenmelidir. Öncelikte reklamların ulaşılacak istenen hedef kitleye ulaştırılmasıdır. Daha sonra kitlenin özelliklerini tespit edilmelidir. Bu hususlar tespit edildikten sonra reklama ayrılabilecek bütçe büyüklüğü hesaplanmalıdır. Hesaplanan bütçeye göre medya ve mesaj seçimi yapılmalıdır. Tüm faaliyetler gerçekleştirildikten sonra kampanyaya değerlendirilmelidir (ÜNİER, 2011:198).

4) Reklamın Etkisi

Etkiyi ölçme aşamaları: a) Temas etkisi (iletişim etkisi) b) Psikolojik etki c) Satış hacmi etkisi olmak üzere üç aşamadan oluşur. Reklamın her aşamasının satış artışına bağlanması diye bir şey yoktur, hangi aşamadaki etkiye en çok önem verileceğinin promosyon stratejisinde netleştirilmesi gerekir.

Reklamın psikolojik ve satış etkisinin ölçülmesi oldukça karmaşıktır. İletişim etkisinin ölçülmesinde kullanılan yöntemler olarak: a) Tanıtım Yöntemi, b) Hatırlatma Yöntemi sayılabilir.

(2) Tanıtım (Duyurum) / Halkla İlişkiler / Halka Benimsetme

Basın ve yayın organları gibi kitle ile iletişim araçlarına yeni ürün bilgileri gibi haber malzemelerinin verilmesi faaliyetlerdir. Tanıtım, bölgesel kalkınma, işbirliği faaliyetleri ve benzeriyle bağlantılı olursa KOBİ'lerde de etkili bir promosyon yöntemi olabilir.

(3) Kişisel Satış

Kişisel satış, satış elemanının tüketici ve benzeri müşterilerle doğrudan temasa geçip, ürünü konuşarak satmasıdır. Kişisel satış fonksiyonlarını dört gruba incelemek mümkündür: a) Temsil Fonksiyonu, b) Yöneticilik Fonksiyonu, c) Satış Fonksiyonu, d) İletişim Fonksiyonu. Kişisel satışın, ihtiyaç göre davranabilme, karmaşık bilgiyi aktarabilme gibi avantajları da vardır ama bilgi aktarım alanının sınırlı olması, faaliyetin kalitesinin büyük oranda satış elemanının bireysel yeteneğine bağlı olması gibi sorunlar da vardır.

Kişisel satışın etkinliği bakımından satın alma karar süreci de iyi bilinmeli ve müşterilerle doğrudan temas edilmiyor olması nedeniyle hangi aşamada nelerin yapılacağı ya da yapılmayacağını bilmemesi gereklidir. Satın alma karar süreci aşağıdaki şekilde beş aşamalı bir süreçtir.

- Problem Tanımlama
- Bilgi Toplama
- Toplanan Bilgilerin Değerlendirilmesi
- Satın Alma Kararı
- Satın Alma Sonrası Davranış

(4) Satış Geliştirme

- a. Tüketicilere yönelik satış promosyonu politikaları arasında, POP (satın alma noktası) reklamları, sunum, sergilenmeye verme, ödül, yenilik, sahne performansı, puan kartı veya üye kartı, katalog, broşür ve benzeri sayılabilir ve bunlar günlük hayatta uygulanan politikalardır. KOBİ'lerde, satış geliştirme faaliyetinin hedefi, beklenen ciki ve bunun değerlendirilme yöntemleri netleştirildikten sonra uygulama yapılmalıdır.
- b. Dağıtımlara yönelik satış geliştirme, özellikle üreticilerin düzenlediği bir faaliyettir. Komisyon, ödeme, satış elemanı yanışması, satış mağazası eğitimi, özel istihdam elemanları ve benzeri konular vardır. Üretim sektöründen KOBİ'lerin uygulaması durumunda, sorumluluğu ağır bir faaliyet olabileceğinden dolayı, gerekliliği ve etkisi değerlendirilmeli ve incelenmelidir.
- c. İşletmenin kendi satış birimine yönelik satış geliştirme çabaları (satış toplantıları ve satış kitapları vb.)

Satış geliştirme faaliyetleri aşağıdaki amaçlarla uygulanabilir:

- Yeni mamül pazara sunmak
- Yeni tüketicileri çekmek ve tanımak
- Marka bağlılığını sağlamak ve artırmak
- Tanınan ve tutulmuş bir markanın tüketici sayısını artırmak
- Mevcut satış miktarına kısa zamanda eklemeler yapmak
- Mevcut tüketicileri daha çok kullanmaya ikna etmek
- İşletmenin nakitlerini dengelemek

(5) Tutundurma Konusunda Yeni Eğilimler

Pazarlama alanında İngilizce "promotion" kavramı karşılığında kullanılan tutundurma anlamında da bazı gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Tutundurma temelinde bir iletişim faaliyettir. Bu nedenle tutundurma kavramı yerine "pazarlama iletişimi" kavramının kullanılmasına da rastlanmaktadır.

Mâl ve hizmetler hakkında tüketicilere aktarılan bilgiler işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin önemli bir kısmının oluşurur. Bu çalışmalar son dönemlerde birlikte yürütülmesi ve planlanması gereken bir faaliyet grubu olarak görülmektedir. Bu düşünce ve gelişmeler sonucunda da "Bütünleşik Pazarlama İletişimi" kavramı ortaya çıkmıştır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi (IMC), son yıllarda pazarlama dünyasında ortaya çıkan yeni bir kavramdır. Her yeni kavramda olduğu gibi bütünleşik pazarlama iletişiminin de ne olduğu, işlevi ve uygulanma aşamaları henüz net olarak belirlenmemiştir.

Bütünleşik pazarlama iletişimi: "Reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, doğrudan pazarlama, kişisel satış, ticari fuarlar ve satış noktası iletişimi materyallerinin birbiri ile uyumlu bir koordinasyon içinde marka ve pazarlama kararnasının diğer unsurları ile birleşmesini sürecidir" (ODABAŞI ve OYMAN, 2010,S.62).

6. Yeni Eğilimler

Mevcut yönetsel pazarlamanın (4P Pazarlama) sınırları vurgulanmakta, eğilim, karşılıklı etkilime önem veren ilişki pazarlamasına doğru gidilmektedir. Bu durum, telekomünikasyon teknolojisinin hızlı gelişimi ile yakından ilişkilidir. Aşağıda müşteri memnuniyet seviyesi, ilişki pazarlaması, internet pazarlamalığundan bahsedilmektedir; ancak, KOBİ danışmanı için bu alanda bundan sonra geniş çapla bilgi birikimi gerekli olacaktır.

6.1 Müşteri Memnuniyeti Beklentisi

Son yıllarda, "Müşteri en önde gelir.", "Önce müşteri." gibi sloganları şirket politikası – kurallı haline getirmiş firma sayısı artmaktadır. Bu durum sanayi ekonomisi toplumlarında bulunan "üretkenlik – verimlilik önemliler" düşüncesi terk edilip, MM (Müşteri Memnuniyeti) ilkesine önem veren yönetim ile hizmet ekonomisi toplumuna geçme düşüncesinin ortaya çıkışı olarak da ifade edilebilir; ancak, gerçekte bu sloganların sözde kaldığı firma sayısı da az değildir. Müşteri memnuniyeti yönetiminin ilerletilmesi için, işletmecilerin anlayışı ve farkındalığı, şirket içi eğitim, uzman birimlerin kurulması, uygun müşteri memnuniyeti araştırması uygulaması gereklidir ve bu, bundan sonra KOBİ'ler için önemli bir faaliyet olacaktır.

Aşağıda bu faaliyetin bir kısmından ve Goodman teorisinden bahsedilmektedir; ancak, her firmanın kendi işletme stratejisini temel alan etkili bir faaliyet düzenlemesi beklenir.

6.1.1 Müşteri Memnuniyeti Araştırması Türleri

Müşteri memnuniyeti araştırması genel olarak ikiye ayrılır.

- Satın alma (kullanma) memnuniyet araştırması, satın alınan ürünler veya yararlanılan hizmetle ilgili müşteri değerlendirmesini araştırır. Somut olarak, anket formunu ürüne ilişkin olmak, ya da dükkânın bir köşesine koymak gibi yöntemleri vardır.

- Müşteriye karşı memnuniyet araştırmasında, şikâyetlere karşı veya sorulara karşı cevaplar ve benzeri gibi firmanın müşteriyeye yönelik davranışlarına karşı memnuniyeti araştırılıyor. Goodman teorisinin bir uygulaması olduğu söylenebilir.

6.1.2 Goodman Teorisi

Goodman teorisinin iki önemli noktası vardır.

- Memnuniyetsizliği olan müşterilerden, şikâyetini söyleyip sonra da pözümden memnun olan müşterilerin söz konusu ürün ve hizmetli tekrar almaya karar verme oranı, memnuniyetsizliği olup şikâyetini söylemeyen müşterilere nispeten yüksektir. (Sessiz müşteri sessizce gider)
- Şikâyetler ele alınırken, memnuniyetsizliği olan müşterinin olumsuz yorumlarının etkisi, memnun müşterinin olumlu yorumlarının etkisine nispeten iki kat daha güçlüdür.

6.2 İlişki Pazarlaması

Müşteri ile ilişkiye önem verilen pazarlamada, iletişim teknolojilerinin hızlı gelişiminden yararlanılan birçok yöntem vardır. Terimler karşısında telaşa kapılmadan, uygun yöntemi kullanmak, özellikle KOBİ'lerde gereklidir.

6.2.1 İlişkisel Pazarlama

İlişkisel pazarlama, bir şirketin bireysel müşterilerini adlarıyla belirlemek, şirket ve müşterileri arasında birçok işlemi kapsayacak bir ilişki yaratmak ve bu ilişkiyi müşterilerin ve şirketin yararına yönetmek için geniş bir yelpazedeki pazarlama, satış, iletişim, hizmet ve müşteri yaklaşımını kullanmaktır. Bu pazarlama yönteminde, söz ve vaatler verilerek müşterilerle ilişki kurulur, bu söz ve vaatler yerine getirilerek bu ilişkiler sürdürülür ve ayrıca daha önce yerine getirilen sözlerin ve vaatlerin ötesinde yenilerinin verilmesi ve önerilmesi ile müşteriler ile olan ilişkiler, geliştirilir ve zenginleştirilir. Genellikle ilişkide olunan kişilerin belli bir sınırdaki KOBİ'lerde, ilişkisel pazarlamanın hâli hazırda uygulanmakta olduğu söylenebilir; ancak, ilişkileri düzenleyip iyileştirmek için çaba göstermek faydalı olacaktır.

6.2.2 Doğrudan Pazarlama

Üreticinin dağıtıma başvurmadan, doğrudan tüketici ile iletişim kurmasıdır. İş ürüne göre değişir; fakat, KOBİ'lerde sıkça uygulanmaktadır.

Doğrudan Pazarlama, kitlesel iletişim araçları dışındaki mecraları kullanarak hedef kitle ile marka arasında ilişki kurar, bağlılık yaratan, satın almaya teşvik eden, interaktif, somut, daveklar, katılımcı ve sonuçları ölçülebilir pazarlama iletişimi faaliyetleri olarak

tanımlanmaktadır. En çok uygulanan doğrudan pazarlama yöntemleri olarak, kişisel satış, online pazarlama, tele pazarlama vb. sayılabilir.

6.2.3 Diğer

CRM Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management), birebir pazarlama ve benzeri. CRM yeni bir yönetim felsefesidir. Müşteri odaklı pazarlama anlayışının hakim olduğu bu yönetim felsefesinde, uzun süreli müşteri ilişkileri ve sadakati hedeflenmektedir.

6.3 İnternet Pazarlamacılığı

Online pazarlama ya da elektronik pazarlama (e-pazarlama) olarak da adlandırılır. Doğrudan pazarlama için en yeni kanallar elektronik kanallardır. Bu pazarlama türü, çok çeşitli elektronik platformları anlatır: faks ve e-posta, ATM, EFTPOS ve ödemenyi kolaylaştırarak dijital para almayı sağlayan aktıllı kartlar, internet ve online hizmetler gibi. Bütün bunlar, fiziki "pazar yerinde" değil bir "pazar boşluğu"nda yapılmaktadır (ÜNER, 2011:204).

İyi yönetildiği takdirde, insan kaynakları veya satış ağının zayıf olduğu KOBİ'ler için, büyük şirketlerle rekabet edebilecekleri bir alan ortaya çıkarma yöntemidir.

Hâli hazırda, uygulanan KOBİ'ler de sayıca çoktur, iş türüne göre değişir; fakat, bundan sonra oldukça genişleyecek bir yöntem olarak düşünülebilir. Başlıca türleri: internet reklamlığı, internet siteleri, internet satışları ve benzeridir.

Kaynaklar

- ❖ Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2006) Modern Pazarlama (4. Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- ❖ Cemalçılar, İ. (1996) Pazarlama Kavramları- Kararlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- ❖ Kotler, P. (2000) Pazarlama Yönetimi (Muallimoğlu, N. Çev.). İstanbul: Beta Basım.
- ❖ Kotler, P. (2005) Pazarlama Yönetimi. (Muallimoğlu, N. Çev.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- ❖ Kotler, P. (2011) A'dan Z'ye Pazarlama. İstanbul: Mediacat Kitapları
- ❖ Odabaşı, Y. ve Oymun, M. (2010) Pazarlama İletişim Yönetimi (9. Baskı). Eskişehir: Media Cat Yayınları.

- ❖ Pınar, İ. (2010) Doğrudan Pazarlama. Ankara: Seçkin Yayınları.
- ❖ Mucuk, İ. (2007) Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ❖ Mucuk, İ. (2008) Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ❖ Mucuk, İ. (2010) Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ❖ Tek, Ö.B. (2007) Modern Pazarlama İlkeleri. İzmir: D.E.Ü. Yayınları.
- ❖ Üner, M. (2011) Genel İşletmecilik. Ankara: Detay Yayıncılık.

V. MUHASEBE / FINANS ÖĞRENİM REHBERİ

İçindekiler

1. Finansman ve Mali Yönetim
2. Çalışma Sermayesi Yönetimi
3. Mali Tablolara
4. Mali Analiz
5. Başa Baş Noktası Analizi
6. Yatırım Değerlendirmesi
7. Maliyet Hesabı

1. Finansman ve Mali Yönetim

1.1 Mali Yönetim Kavramı

Firmalar varlıklarını sürdürebilmek için üretim, satış, tahsilat ve büyüme gerçekleştirmek zorundadır. Bunların en öncelikli sonucu olarak da değerlerini artırmaları zorunludur. Çünkü her yıl değeri sabit kalan firmalar yatırımcı ve dolayısıyla fon çekmede başarısız olurlar.

Mali yönetim, firmalarda her düzeyde alınan kararların firma değerine etkilerini incelemek ve olumlu olduğunda bu kararların gerektirdiği fonların oluşturulması için çalışmalar yapar.

Örneğin, yeni ürün kararı alındığında bu ürünün piyasada başan şansı, bunun karlılığı, bu ürünü üretmek için hangi mali kaynakların kullanılacağı gibi konular finans yönetimi tarafından analiz edilir ve karara bağlanır.

Kısacası, mali yönetim, firma amaçlarını dikkate alarak varlıkların edinimi, finansmanı ve yönetimi ile ilgili kararlar alan bir disiplindir.

1.2 Mali Yönetimin Tanımı, Önemi ve Amacı

Finans veya yaygın kullanımı ile mali yönetim, bir firmanın ihtiyaç duyduğu fonları uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanmasıyla ilgili faaliyetleri kapsayan bir disiplindir.

Türkiye'deki firmalarda finansman faaliyetlerini yerine getiren birimler, büyük şirketlerde "finans bölümü / departmanı" olarak isimlendirilir ve büyük bir kadrodan oluşur. Küçük firmalarda, KOBİ'lerde ise bu işler genellikle "idari ve mali işler" şeklinde organize edilir. Her iki durumda da finans yöneticilerinin ana görevi firmanın ihtiyaç duyduğu fonları (parasal kaynakları) en uygun şartlarda temin etmek ve en etkin şekilde kullanmaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

FINANS / MUHASEBE

Hazırlayan: JICA Araştırma Heyeti

Gözden geçirenler:

Doç. Dr. Mehmet ARSLAN

Neşe BOZTEMÜR

Firmalarda finans bölümü (departmanı), firmadaki mali kararların nasıl alınacağı, takibi, denetimi ve gerekli revizyonların yapılması ile ilgili temel kriterlerin neler olduğunu ve bölümün diğer bölümlerle ilişkilerini düzenleyen işleme birimidir.

Firmaların büyüklüğü, faaliyetinde bulunduğu sektöre ve finans bölümünden beklenen görevlere bağlı olarak finans fonksiyonu şekillenir. Örneğin, hazır giyim ve beyaz eşya gibi yüksekli satışların yoğun olduğu sektörlerdeki finans bölümlerinde kredilendirme ve kredilerin takibi ön plana çıkar.

Günümüzde firmalarda finansman birimi, bir yandan firmanın amaçlarına ulaşmasına yardım ederken diğer yandan da diğer işletme birimlerinin, firma amaçlarına dönük bir biçimde, koordineli olarak çalışmalarını yardımcı olur. Birçok uzmanın da açıkladığı gibi finansman aslında firmada alınan her kararın fayda-maliyet analizini yapan ve analiz sonucuna göre firma kararlarına katkıda bulunan bir birimdir.

Yine finansman yöneticisinin firma faaliyet sonuçlarını mali açıdan denetleme ve dönemin başında belirlenen amaç ve stratejilere uygunluğunu tespit ederek raporlama görevleri de vardır. Bu bakımdan mali yönetimin, firmanın amaçlarını gerçekleştirilmeleri için gerekli olan fonların temin edilmesi ve bu fonların uygun bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla hizmet ettiği ifade edilebilir.

Bir firmada finansman yöneticisinin veya biriminin alacağı kararlar üç grupta toplanabilir:

- Sermaye Bütçeleme Kararları: Hangi uzun vadeli yatırımların gerçekleştirilmesi gerektiğine dair, diğer bir ifadeyle hangi varlıklara, ne kadar yatırım yapılması gerektiği konusunda alınan kararlardan oluşur. Bu kararlar aynı zamanda firmanın faaliyet alanını belirler. Örneğin, tekstil makinesi alırsanız tekstil sektöründe faaliyette bulunursunuz.
- Sermaye Yapısı Kararları: Yukarıda bahsedilen varlıkların borç ya da özsermaye ile alımı konusundaki kararlardan oluşur. Bu kararlar firmanın ihtiyaç duyduğu kaynakların elde edilmesine ilişkin kararlardır. Diğer bir deyişle, yapacağımız yatırım ve alacağımız varlıkları borçlanarak mı edineceğim, yoksa kendi paramızla mı (özsermaye) ile mi edineceğim, sorusu cevaplandırılır.
- Çalışma Sermayesi Kararları: İşletmenin günlük faaliyetlerinde kullanılmak üzere ne kadar bir sermaye kullanalım, kimlere kredili mal satalım, kredi şartlarımız ne olsun, ne kadar stok bulduralım, ne kadar nakit bulduralım ve ne kadar kısa vadeli borç kullanalım gibi sorular cevaplandırılan kararlardan oluşur.

1.3 Firmanın Amacı Nedir?

En yaygın şekilde firmanın amacı, hissedar servetinin maksimize edilmesi, değer yaratılması ve mevcut hisse senedi fiyatının yükseltilmesi şeklinde özetlenebilir. Diğer ölçüler firma amacını açıklamada yetersiz kalmaktadır.

Örneğin, kar maksimizasyonu firma amacını olamaz! Çünkü kısa dönemde kar yükseltildiğinde uzun dönemde kar düşebilir ve zararlar ortaya çıkabilir. Yine kar maksimizasyonu riski hep göz ardı eder. Oysa kar arttıkça risk de artar.

Dolayısıyla hisse senedi fiyatı, firma başarısını bağımsız bir arena olan borsada ispat ettiği için, önemli gösterge vazifesi görür.

1.4 Finans Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

En genel anlamıyla finans yöneticisinin temel görev ve sorumluluğu: "Firmanın değerini en yüksek seviyeye çıkaracak varlıkların edinimini ve bu varlıkların etkin kullanımını sağlamaktır".

Finans yöneticisi bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki beş temel görevi yerine getirmek zorundadır.

- Mali tahmin ve planlama
- Yatırım ve finansman kararları
- Koordinasyon ve kontrol
- Mali piyasaların takip ve işlem yapma
- Risk yönetimi

1.5 Mali Piyasalar ve Mali Yönetim

Fon fazlası olan ekonomik birimlerde fon açığı olan ekonomik birimleri bir araya getiren her türlü kurumsal yapıya kısaca mali piyasa denir.

Mali piyasaların başlıca fonksiyonu, ekonomide fonların en verimli alanlara kanaliz edilmesini sağlamaktır. Mali piyasalar ele alınırken pek çok ayırım sözkonusu olabilir. Örneğin, "para piyasaları", kısa vadeli ve sabit getirili menkul kıymetlerin (bono, mevduat sertifikası, finansman bonosu gibi) alım satıldığı piyasalardır. Diğer yandan, "sermaye piyasaları", uzun vadeli fonların menkul kıymetlerin (hisse senedi, tahvil, varant, imtiyazlı hisse senetleri gibi) alım satıldığı piyasalardır.

Diğer bir ayırım ise, "birincil piyasalar" ve "ikincil piyasalar" şeklinde ifade edilir. Birincil piyasalar, ilk defa halka arz edilen menkul kıymetlerin alım satıldığı piyasalardır. İkincil piyasalar ise, daha önceden halka arz edilmiş menkul kıymetlerin alım satıldığı piyasalardır.

2. Çalışma Sermayesi Yönetimi

İşletmelerin sahip oldukları kısa sürede paraya dönüşme özelliği olan varlıklara, cari aktifler, dönen varlıklar, mütedavil kıymetler gibi isimler de verilmektedir. Bu varlıklar aynı zamanda "işletme sermayesi", "çalışma sermayesi" veya "döner sermaye" olarak da isimlendirilmektedir.

Çalışma sermayesi bazen, firmanın kısa vadeli borçlarını karşılayabilme kabiliyeti ölçüsü olarak da kullanılmaktadır. Mesela, hür firmanın mükemmel ürünler ürettiği, etkin bir pazarlamaya sahip olduğu, uzun vadeli varlıkların çok iyi bir şekilde yönetildiği görülsse dahi, nakit (likidite) sorunu olduğunda işletmenin iflası kaçınılmaz olmaktadır. Bu tür iflaslara "teknik iflas" denir yani elindeki nakit varlıklarının vadesi gelen borçları ödemediye yetersiz duruma düşmesi haline denir.

Kapsam itibarıyla İşletme sermayesi, nakdin, pazarlanabilir menkul kıymetlerin, alacakların, stokların ve firmanın diğer cari (kısa vadeli) varlıklarının yönetimi ile kısa vadeli borçlarının yönetimini kapsar.

2.1 Çalışma Sermayesi Kavramı

Çalışma sermayesi, bir firmanın faaliyetlerinde kullandığı ve normalde bir yıldan daha kısa sürede yenilenen varlıklardan oluşur.

Çalışma sermayesi Brüt ve Net olmak üzere iki ana bölüme ayrılır. Brüt çalışma sermayesi bilançonun aktifinde "Dönen Varlıklar" kaleminin tamamını kapsarken, net çalışma sermayesi, "Dönen Varlıklardan Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar (K.V.Y.K.)" çıkarıldıktan sonra kalan kısmı temsil eder.

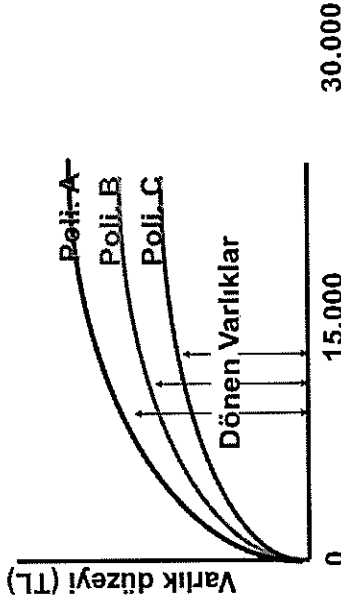
2.2 Çalışma Sermayesinin Önemi

Çalışma sermayesi her şeyden önce firmanın faaliyetinin devamını sağlar. Özellikle imalat sanayi gibi bazı sektörlerde aktiflerin %50'sini temsil eder. Firmanın karlılığını önemli ölçüde belirleyici güce sahiptir. Çalışma sermayesi yatırımları karlılığı düşürücü etkiye sahiptir. Diğer taraftan çalışma sermayesi firmanın likiditesini belirlemesi nedeniyle risk, getiri ve hisse senedi fiyatını da etkiler. Pek çok firma açısından K.V.Y.K. en önemli dışsal finans kaynağıdır.

2.3 Çalışma Sermayesi Politikası

Firmalar ne kadar çalışma sermayesi bulundurmaları gerektiğine içinde buldukları sektörün yapısı, risk getiri dengesinin oluşturulması ve karlılık gibi faktörleri göz önüne alarak karar verirler. İşte bu şekilde oluşturulan çalışma sermayesi düzeylerine ilişkin kararlara Çalışma Sermayesi Politikası denir.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken üç farklı çalışma sermayesi politikası izleyebilirler. Bunlar A, B ve C politikalarıdır. Bu üç politikanın öncelikle firma likiditesine ve karlılığına etkisini görelim.



Kaynak: Van Home, J.C and Wachowicz, J.M Fundamentals of Financial Management, (10th. Ed.), Prentice Hall, 1998. NJ US

Şekil 1 Çalışma Sermayesi Finansman Stratejileri

Likidite analizi	
Politika	Likidite
A	Yük.
B	ort.
C	Düş.

Yüksek Çalışma Sermayesi yüksek Likidite yaratmaktadır.

Kaynak: Van Home, J.C and Wachowicz, J.M Fundamentals of Financial Management, (10th. Ed.), Prentice Hall, 1998. NJ. US

Şekil 2 Çalışma Sermayesi Düzeyi – Likidite ilişkisi

Karlılık Analizi

$$\begin{aligned} & \text{Net Kar} \\ & \text{Top. Aktif} \\ \text{Dön. Varlıklar} &= (\text{kasa} + \text{Alıcılar} + \\ & \text{Stoklar.}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Yatırımın getirisi} &= \\ \text{Net Kar} \\ \text{Dön} + \text{Sab. varlıklar} \end{aligned}$$

Kaynak: Van Horne, J.C and Wachowicz, J.M Fundamentals of Financial Management, (10th. Ed.), Prentice Hall, 1998. NJ US

Şekil 3 Çalışma Sermayesi Düzeyi – Karlılık ilişkisi

Yukarıdaki grafiğe göre, A politikasında firma çalışma sermayesine büyük oranda yatırım yaparken, C politikasında çok az çalışma sermayesi yapmış olur. B politikası ise ortalama veya normal düzeyde yatırım yapıyor demektir. Buna göre, en karlı politika A politikası olurken, en düşük karlı politika ise C politikası olmaktadır.

2.4 Likidite, Karlılık ve Risk Açısından Karşılaştırma

Şimdi üç farklı çalışma sermayesi politika alternatifini likide, risk ve karlılık açısından karşılaştıralım.

Politika	Likidite	Karlılık	Risk
A	Yük	Düş.	Düş.
B	Orta.	Orta.	Orta.
C	düşük	Yük	Yük

Şekil 4 Çalışma Sermayesi Düzeyi – Likidite, Karlılık ve Risk ilişkisi

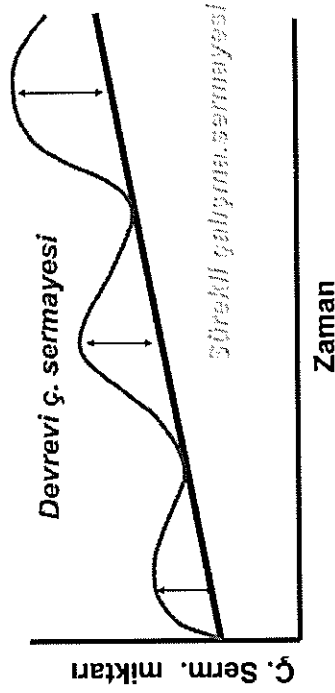
En riskli politika C politikasıdır. Çünkü
1. Düşük çalışma sermayesi mali yükümlülüklerin karşılanmasını zorlaştırır.

2. C politikası zorunlu olarak katı kredi politikası uygulaması gerektirir ki bu kredili satışları düşürür ve satış kaybına neden olur.
3. Yine C politikasında stok düzeyi düşük olup, firmanın yeni talepleri karşılayamamasına ve satış kaybına, dolayısıyla da müşterileri kaybetme nedeni olur.
Bu yorumları diğer alternatifler açısından nasıl yapabilirsiniz?

2.5 Çalışma Sermayesinin Sınıflandırılması

Burada çalışma sermayesini yukarıdaki ayırmadan farklı olarak zaman açısından ele alınabilir. Buna göre çalışma sermayesi:

- Sürekli
- Devrevi veya mevsimsel olmak üzere ikiye ayrılır.



Kaynak: Van Horne, J.C and Wachowicz, J.M Fundamentals of Financial Management, (10th. Ed.), Prentice Hall, 1998. NJ US

Şekil 5 İşletmelerin Çalışma Sermaye İhtiyaçlarındaki Gelişim

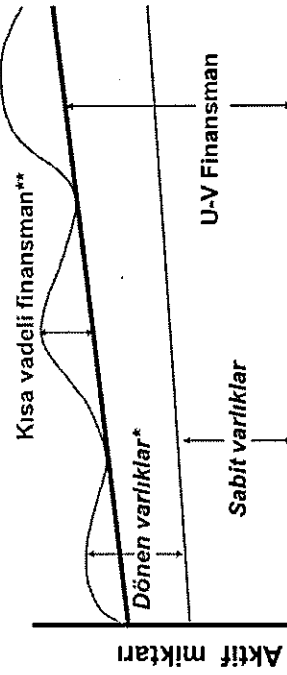
Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi zaman (yıllar) içerisinde firmanın faaliyetlerinin artması ile beraber ihtiyaç duyulan sürekli nitelikteki çalışma sermayesi ihtiyacı da artmaktadır. Bu nedenle grafikte yukarı doğru eğimli doğru olarak gösterilmiştir.

Buna karşın, işletme faaliyetlerinin yapısı gereği yılın bazı aylarında faaliyetlerinin artmasıyla çalışma sermayesi ihtiyacı da artmaktadır. Faaliyetler normale döndüğünde çalışma sermayesi de normal düzeye inmektedir.

2.6 Çalışma Sermayesi Finansmanı

Çalışma sermayesinin finansmanı iki ana grupta ele alınabilir. Bunlar:

- (1) Spontane (Kendiliğinden Oluşan) Finansman
 - Ticari krediler, gider ve vergi tahakkuklarından oluşur. Firmanın satın alma politikası, masaf ve ücretler, vergiler ve diğer giderlerin ödenmesi ile ilgili politikaları tarafından belirlenir. Dolayısıyla firmanın satış hacmi arttıkça bu kalemler otomatik (spontane) olarak artar.
 - Bu fonlar fiili olarak hak edilmiş olmalarına rağmen, anlaşma gereği veya kanunen daha sonra ödemeleri gerektiği için, tahsil edildiği (hak edildiği) an ile ödendiği an arasında geçen zaman firmaya finansman sağlamış olur.
- (2) Spontane Olmayan Finansman
 - Bu finansmanın oluşabilmesi için firma yönetiminin kreditorlerle anlaşma yapması gerekmektedir.
 - Burada önemli olan husus, çalışma sermayesi unsurlarının nasıl veya hangi tür kaynaklarla finanse edileceğine karar verilmesidir.
 - Çalışma sermayesinin en uygun finansman şekli aşağıdaki grafikteki gibi gösterilebilir:



Sürekli nitelikte olan dönen varlıklar temsil etmektedir.
Kaynak: Van Horne, J.C and Wachowicz, J.M Fundamentals of Financial Management, (10th. Ed.), Prentice Hall, 1998, NJ US

Şekil 6 Çalışma Sermayesi Finansman Yaklaşımı

2.7 Çalışma Sermayesi Yönetiminde Vade Eşleştirme Yaklaşımı ve Finansman İhtiyacı

Yukarıdaki grafikteki dalgalı, yeşil eğri spontane fonları da içeren finansman toplamını gösterirken, kırmızı çizgi sürekli nitelikteki çalışma sermayesini temsil ettiği için Uzun Vadeli finansman ile sağlanmış varlıklar göstermektedir.

Sabit varlıklar ve mevsimsel olmayan çalışma sermayesi U-V kredi ve özsermaye ile finanse edilir.

Mevsimsel ihtiyaçlar ise K-V kredilerle finanse edilir. (normal faaliyetlerle K-V kredileri karşılayacak nakit yaratılabilir).

Finansman Vadesi / Varlık Vadesi	Kısa Vade	Uzun vade
Kısa Vade (Devrevli)	Normal Risk-karlılık	Düşük Risk-karlılık
Uzun Vade (Sürekli)	Yüksek Risk-karlılık	Normal Risk-Karlılık

Kaynak: Van Horne, J.C and Wachowicz, J.M Fundamentals of Financial Management, (10th. Ed.), Prentice Hall, 1998, NJ US

Şekil 7 Çalışma Sermayesi - Finansman Vadesi Bileşimi ve Risk-Karlılık Etkisi

Yukarıdaki özet tabloya göre, işleme kısa vadeli varlığı (çalışma sermayesi unsurunu) kısa vadeli kaynakla (borçla, banka kredisi gibi) finanse ederse, hem karı hem de riski normal düzeyde kalır. Buna karşın uzun vadeli bir varlığı (makine ekipman, tesis gibi) kısa vadeli borçla finanse edecek olursa hem risk hem de karlığı yüksek olur.

3. Mali Tablolar

Mali tablolar, firmadaki muhasebe bölümü (sistem) tarafından derlenen bilgilerin eksiksiz, tutarlı, açık ve anlaşılır bir biçimde hazırlanarak firmaya ilgili kişilere ulaştırılmasına imkan veren araçlardır.

Mali Tablolar, muhasebenin temel görevlerinden rapor etme işlevini yerine getirmek için düzenlenirler. Mali işlemlere ait kaydedilen bilgileri, belirli gruplar halinde sınıflandırarak anlaşılır ve kullanılabilir bilgiler halinde çeşitli amaçlara cevap vermek üzere muhasebe ilkelerine göre düzenlenen tablolara mali tablolar denmektedir.

İşletmenin mali yapısı ile yakından ilgilenen firmanın sahibi, ortakları, kredi verenler, devlet ve diğer ilgililer, firmanın sahip olduğu varlıkların neler olduğunu ve bunların hangi kaynaklardan sağlandığını, firmanın kazançlarının nelerden ve nasıl sağlandığını ve bunların nasıl dağıtıldığını bilmek isterler. İşte muhasebenin bilgi verme işlevi mali tablolarla sağlanmaktadır.

Mali tablolardan elde edilen bilgilerin, ortaklar, yöneticiler, kredi verenler ve diğer ilgililerin ihtiyaçlarına yararlı olabilmesi için, mali tabloların bazı özellikleri taşıması gerekir.

Mali tabloların:

- Anlaşılabilir
 - İhtiyaca uygun
 - Güvenilir ve doğru
 - Karşılaştırılabilir
 - Zamanında hazırlanmış
 - Anlamlı
- olması gerekir.

3.1 Mali Tabloların Türleri

Mali tablolar uzun yıllar bilanço ve gelir tablosu olarak görülmüştür. Ancak, günümüz modern firmaları ve bu firmaların gelişen teknoloji ile artan üretim hacmi karşısında ulaşılan büyük boyutlar, işleme ile ilgilenen grupları çeşitlendirerek değişik amaçlar için kullanılacak mali tabloların düzenlenmesine neden olmuştur.

Mali tablolar aşağıdaki şekilde sınıflandırılmak mümkündür:

- a. Temel Mali Tablolar
 - Bilanço
 - Gelir tablosu
- b. Ek Mali Tablolar
 - Satışların Maliyeti Tablosu
 - Fon akış tablosu
 - Nakit akım tablosu
 - Kar dağıtım tablosu
 - Özkaynaklar değişim tablosu

Maliye Bakanlığınca çıkarılan "Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği"ne göre, bilanço esasına göre defter tutan ve aktif toplamı ile ticari faaliyet işlem hacmi Maliye Bakanlığının belirlediği tutan arka arkaya iki yıl aşmayan ferdî firmalar, adi ortaklıklar, kolektif şirketler ve adi komandit şirketler temel mali tabloların dışındaki diğer mali tabloların düzenlenmek ve sunmak konusunda serbesttirler.

KOBİ danışmanının Mali Tablolarla ilgili ve aşağıdaki konularda bilgi sahibi olması gerekmektedir.

- Bilançonun yapısı ve anlamı
- Gelir Tablosu'nun yapısı ve anlamı
- Nakit Akım Tablosunun yapısı ve anlamı

3.1.1 Bilançonun Yapısı ve Anlamı

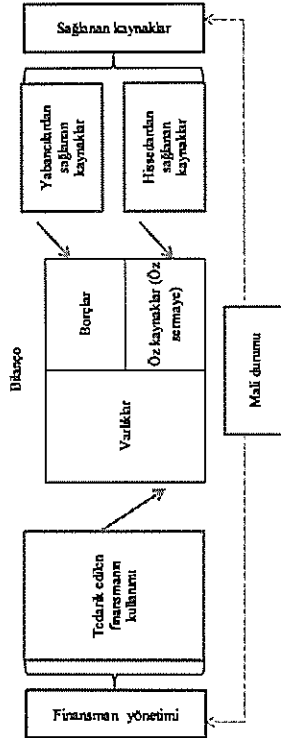
Bilanço hazırlanırken takip edilmesi gereken bir takım ilkeler vardır. Bu ilkelerin amacı, sermaye koyan veya sonradan kendilerine ait kâr firmada bırakan sahip ve hissedarlar ile alacaklıların firmaya sağladıkları kaynaklar ve bunlarla elde edilen varlıkların muhasebe kayıtlı hesap ve tablolarında anlamlı bir şekilde tespit edilmesi ve gösterilmesi yoluyla, belli bir tarihte firmanın mali durumunun açıklıkla ve ilgililer için gerçeğe uygun olarak yansıtılmasıdır.

Bilanço bir firmanın belli bir tarihte sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren mali tablodur. Bilançonun aktif ve pasif olmak üzere iki tarafı bulunmaktadır. Aktif tarafında firmanın varlıkları, pasif tarafında ise firmanın kaynakları yer almaktadır.

Bilanço, Tekdüzen Hesap Planı'nın ilk beş ana grubunda yer alan hesaplardan oluşmaktadır. Bunlar:

- Dönen varlıklar
- Duran varlıklar
- Kısa vadeli yabancı kaynaklar
- Uzun vadeli yabancı kaynaklar
- Özkaynaklar

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 en kısa vadeli kaynaktan en uzun vadeli kaynağa doğru sıralanır.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 8 Bilançonun Yapısı

Bilanço, hem hesap tipinde hem de rapor tipinde hazırlanıp sunulabilir. Hesap tipi bilanço, "T" şeklinde bir tablo oluşturmaktadır. Aktif sol tarafta, pasif ise sağ tarafta yer almaktadır. Aktife firmanın varlıkları, pasife de firmanın kaynakları kaydedilmektedir. Ülkemizde, firmalarca hesap tipi bilançoların kullanıldığı görülmektedir. Rapor tipi bilanço, önce bilançonun aktif tarafı, sonra altına pasif tarafı yazılarak düzenlenmektedir.

Her iki bilanço tipi arasındaki tek fark, aktif ve pasif kalemlerin sunuş şeklidir. Bilanço kalemleri, hesap tipi bilanço karşılıklı olarak, rapor tipi bilanço da ise alt alta yazılmaktadır.

Muhasebe Uygulamaları Genel Tebliği'nde rapor tipi bilançonun düzenlenmesi esas alınmıştır. Çünkü rapor tipi bilanço birkaç yıllık bilanço verilerinin yan yana gösterilmesine ve verilerin karşılaştırılmasına olanak vermektedir.

3.1.2 Gelir Tablosu

Gelir tablosu, firmanın belli bir dönemde elde ettiği tüm gelirler ile aynı dönemde katlandığı bütün maliyet ve giderleri ve bunların sonucunda firmanın elde ettiği dönem net kazını veya dönem net zararını gösteren tablodur. Gelir tablosuna Kâr / Zarar Tablosu, Gelir Gider Tablosu gibi isimler de verilmektedir.

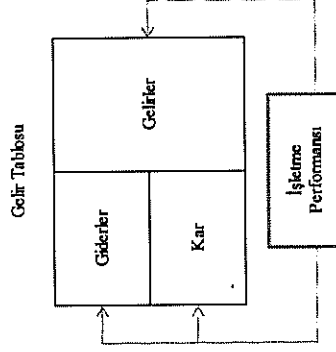
Gelir Tablosu, Tekdüzen Hesap Planı'nın altıncı ana grubunda (Sonuç hesapları) yer alan hesaplardan oluşmaktadır. Bilanço, firmanın belirli bir tarihteki varlık ve kaynaklarını gösterirken, gelir tablosu bir dönemdeki gelir ve giderlerini göstermektedir.

Gelir Tablosu, firmanın belirli bir döneminde ne ölçüde performansı sağladığını gözler önüne serer. Bir firmanın performansı ise firma gelirlerinden tüm masrafları çıkartıldıktan sonra kalan pay, yani karıdır.

Gelir tablosu da bilanço gibi hem hesap tipi hem de rapor tipinde hazırlanıp sunulabilir. Hesap tipi gelir tablosunda, "T" şeklinde bir tablo oluşturulmaktadır. İşletmenin giderleri sol tarafta, firmanın gelirleri ise sağ tarafta yer almaktadır. Rapor tipi gelir tablosu ise, bir firmanın belli bir dönem içerisindeki tüm faaliyetleri ile ilgili gelir ve giderlerini bir bütün olarak göstermektedir. Ayrıca, rapor tipi gelir tablosunda, firmanın o döneme ait tüm gelirleri ve giderleri alt alta gösterilmektedir.

Muhasebe Uygulamaları Genel Tebliği'nde rapor tipi gelir tablosunun düzenlenmesi esas alınmıştır. Çünkü rapor tipi gelir tablosunda birkaç yıllık gelir tablosu verilerinin yan yana gösterilmesine ve verilerin karşılaştırılmasına olanak vermektedir. Rapor tipi gelir tablosunda yer alan kalemlere ilişkin hesap grupları ayrıntıları ile görüleceği üzere aşağıdaki gibidir.

İşletmenin hayatta kalarak gelişmesi için devamlı kar sağlanması temel unsurdur. Bu yüzden KOBİ danışmanın görevi, 1) Gelirleri nasıl artırabileceği ve 2) Masrafları nasıl kısaltabileceği veya azaltabileceği konularında tavsiyede bulunmak veya yol göstermek olacaktır.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 9 Gelir Tablosunun Yapısı

3.1.3 Nakit Akım Tablosu

Bir firmada kasa ve bankalar şeklinde ifade edilen aktif varlıklar nakit olarak düşünülmektedir. Nakit, dar anlamda para şeklinde düşünülmektedir. Geniş anlamda ise, henüz

taahhüt edilmiş veya bankaya yatırılmamış çek bedelleri ve posta ve banka havaleleri, dövizler, damga pulları ve posta pulları, vadesi gelmiş kupon bedelleri nakit kavramı içine girmez.

Nakit akım tablosu, bir firmada belli bir hesap dönemi içinde nakit giriş ve çıkışlarını, bir başka ifade ile nakit kaynaklarını ve kullanış yerlerini gösteren bir tablodur. Bu tablo, firmamızın parasal değerlerinde meydana gelen azalma ve artışları gösterir. Bu açıdan gelir tablosundan farklı bir tablodur. Gelir tablosu, bir hesap dönemi içinde elde edilen gelir ve gider kalemlerini ayrıntılı bir şekilde göstererek, dönem sonu kâr veya zararını ifade eden bir tablodur. İşte bir hesap dönemi içinde elde edilen net kâr parasal değerlerde net artışı, zarar ise parasal değerlerde net azalışı gösterir. İşletme kâr elde ettiği halde, kasa mevcudu azalabilir. Çünkü nakit akım tablosunda, kaynaklar ve kullanımlar bölümünde yer alan bazı kalemler gelir tablosunda yer almazlar. Örneğin, duran varlıkların bölümünde para ile alınması ve satılması nakit akım tablosunda görüldüğü halde, gelir tablosunda görülmez.

Türkiye Muhasebe Standardı (TMS) 3 "Nakit Akım Tablosu" standardında nakit akım tablosunun biçimi ve nasıl düzenleneceği belirtilmiştir. Standartta göre, nakit akım tablosu, "işletme faaliyetleri", "yatırım faaliyetleri" ve "finansman faaliyetleri" şeklinde 3 bölüme ayrılmıştır.

Kısaca nakit akım tablosu, döneme ilişkin nakit ve nakit benzerlerinin (Cash Equivalents) artış veya azalma hareketlerini gösteren bir mali tablodur.

Bilanço ve Gelir Tablosunda yer alan ticari faaliyetler nakitle yapılmaz. Mesela bir mali satarken nakitle değil krediyle de satış yapılabilir. Şimdi 1,000 TL değerinde bir mal nakitle satıldığında nakit olarak 1,000TL gelir sağlanır. Ancak krediyle satıldığında nakit geliri olmaz. Bu nedenle Gelir Tablosunda kârı gözüksün de Nakit hesaplarında zararlı çıkabilir. Nakit Akım Tablosu bu tür ticari muameledeki nakit akımları esas alarak raporlar. Nakit Akım Tablosu, Bilanço ile Gelir Tablosundan yapılır.

Nakit Akım Tablosu, aşağıdaki Şekil-3'teki gibi 1) Esas faaliyetlerden kaynaklanan nakit akımları, 2) Yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımları ve 3) Finansman faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımları biçiminde sınıflandırılarak hazırlanır. Anlamamız gerek ki, Nakit Akım Tablosu bir firmamızın nakit ödeme gücüne sahip olup olmadığını analiz etmek için mutlaka gereken bir belgedir.

Standartta yer alan nakit akım tablosun biçimi aşağıdaki gibidir:

Nakit Akım Tablosu

A. Esas faaliyetlerden kaynaklanan nakit akımları
B. Yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımları
C. Finansman faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımları
Nakit Artış veya Azalışı (A+B+C)

Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yaynevi, Japonya)

Şekil 10 Nakit Akım Tablosunun Yapısı

Yukarıda belirtildiği gibi Mali Tablolar bir firmamızın faaliyetinin sonucunu gösterir ve sorunlarını ortaya çıkaracak objektif veriler içerir. Bu hususlar KOBİ danışmanının mutlaka öğrenmesi gereken konudur. Aynı zamanda işletmecinin açısından da rakamsal analiz yöntemiyle doğru kararları alması için Mali Tablolar anlaması kaçınılmazdır. KOBİ işletmecilerinin çoğu objektif verilere değil kendi tecrübesi veya hissine göre karar verebilirler. Onun için işletmecilere Mali Tablolardan nasıl faydalanacağı konusunda yol göstermesi de KOBİ danışmanının önemli bir görevidir.

4. Mali Tablolar Analizi

Mali tablolar analizi, çeşitli analiz yöntemlerinin mali tablolarda yer alan verilere uygulanarak bir firmamızın faaliyet sonuçlarını ve mali bütçesini değerlendirmek ve yorumlamak için yapılan bir çalışmadır. Bu analiz ile firmamızın karlılık, bütüme, borç ödeme durumları ile birlikte herhangi bir sorunu varsa bunun ortaya çıkarılması ve giderilmesi için alınması gereken tedbirlerin belirlenmesi de yapılmaktadır.

Mali tablolar analizi yöntemini yalnız mali konularda çalışan yöneticiler değil, aynı zamanda satın alma, üretim, pazarlama ve insan kaynakları sahalarında çalışan diğer yöneticilerinde bilmesi ve uygulaması, firmada iletişim gelişmesinde, politikaların oluşturulmasında, koordinasyonun sağlanmasında ve sonuçların değerlendirilmesinde büyük katkı sağlayacaktır.

Geniş anlamda mali tablolar analizi, işletme stratejisi veya alınan kararları değerlendirip, firmamızın olumlu veya olumsuz noktalarını ortaya çıkararak firmamızın iyileştirilmesi ve gelecek stratejisini oluşturulmasına da bir araç olabilir. Çünkü Mali Tablolardaki rakamlar o firmamızın işletme stratejisi veya işletmecinin düşüncesi / kararlarını ifade eder.

KOBİ danışmanı açısından mali analiz süreci yukarıdaki şekilde özetlenmiştir. Analizin birinci aşaması en genel anlamıyla 1) firmamızın mali yapısını risklerini tanımlama, 2) firmamızın

finansman ihtiyacını tespit etmek ve 3) bu ihtiyacı en uygun şartlarda temin etmek üzere sermaye sağlayıcılarla müzakere etmek şeklinde özetlenebilir.

Mali analiz yapmak için aşağıdaki konularda bilgi sahibi olmak gereklidir.

4.1 Mali Analiz Yöntemleri Nelerdir?

Mali analiz yapılırken, firmanın mali yapısının incelenebilmesi için çeşitli analiz tekniklerinden faydalanılmaktadır. Analiz teknikleri kullanılarak, genellikle temel mali tablolar olan bilanço ve gelir tablosundaki bilgilerden faydalanılarak bazı karşılaştırma ve hesaplamalar yapılarak, yeni tablolar düzenlemek, yeni veriler elde etmek şeklinde olacaktır.

Mali analiz teknikleri uygulamadaki temel amaç:

- Firmanın,
 - Likidite durumu,
 - Faaliyet etkinliği (verimliliği) durumu,
 - Mali durumu,
 - Karlılık durumu
- hakkında bilgilere ulaşmaktır.

Mali tabloların analizinde kullanılan teknikleri şöyle sıralayabiliriz:

- Karşılaştırmalı (mukayeseli) tablolar analizi (Yalay analiz)
- Yüzde yöntemi ile analiz (Dikey analiz)
- Eğilim yüzdeleri yöntemi ile analiz (Trend analizi)
- Oran yöntemi ile analiz (Rasyo analizi)

Karşılaştırmalı tablolar analizi bir firmanın iki veya daha fazla dönemlerine ilişkin mali tablolarının birbirini izleyen dönemler bakımından karşılaştırmalı olarak düzenlenmesi ve bu tablolarla yer alan kalemlerin zaman içinde göstermiş olduğu değişikliklerin incelenerek değerlendirilmesidir.

Yüzde yöntemi ile analiz tekniğinde, mali tablolarla yer alan her kalemin aynı tabloda yer alan belirli bir kaleme veya toplam kısmına oranlanmakta ve bulunan yüzdelere göre ifade edilmektedir. Başka bir anlatımla mali tablolarla yer alan kalemin küme toplamı içindeki oranı hesaplanmaktadır.

Mali tablolarla yer alan kalemlerin uzun bir süre içinde incelenmesi, birbirini izleyen yıllara göre gösterdikleri eğilimlerin belirlenmesi trend analizi ile yapılmaktadır.

Trend analizi veya indeks yöntemi ismi ile de anılan yöntem, firmada dinamik analiz yapılmasına olanak vermektedir. Bu yöntemin uygulanmasından gerekli yararın sağlanabilmesi

için, oldukça uzun bir inceleme dönemi alınmalıdır. Eğitim yüzdeleri analizinde, firmaların mali tablolarında yer alan kalemlerin dönemler arasında göstermiş olduğu artış veya azalışlar saplanmakta ve bu değişikliklerin temel yıla göre oransal önemleri ortaya konularak firmanın gelişme yönü incelenmektedir.

Bu yöntemde, önce analizi yapılacak yıllardan biri baz (temel) yıl olarak kabul edilmektedir. Sonra, baz (temel) alınan yıla ait mali tabloların tutarları 100 kabul edilmektedir. Daha sonra, analizi yapılacak yıllardaki değerlerin baz (temel) alınan yıla göre yüzde olarak değişimi hesaplanmaktadır.

4.1.1 Oran Yöntemi ile Analiz (Rasyo Analizi)

Bu analiz tekniğinde, firmanın bilanço ve gelir tablosunda bulunan kalemlerin birbirleri ile olan ilişkileri bir oran şeklinde belirlemekte ve bu oran geçmiş yılların ve diğer firmaların oranları ile karşılaştırılmaktadır. Bulunan bu oranlar, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmada ipuçları vermektedir.

Oranlar, işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesindeki kullanışlı biçimlerine göre şu şekilde bölümlenmektedir:

- Likidite oranları
- Mali yapı oranları
- Faaliyet etkinliği (verimlilik) oranları
- Karlılık oranları
- Borsa oranları

Oran analizinde hesaplanan oranlar tek başına bir anlam taşımazlar. Bu oranların iyi veya kötü oldukları konusunda bir yargıya varabilmek için hesapladığımız oranların (sonuçlarının) yorumlanmasında, aşağıda sıralanan göstergelerle karşılaştırılması gerekir.

1) Tarihi Standart Oranları:

İşletmenin cari dönemine ait mali tablolarla elde edilen oran sonuçlarının, firmanın geçmiş yıllara ait mali tablolarla elde edilen oran sonuçları ile karşılaştırılmasıdır.

2) Sanayi ve Sektör Standart Oranları:

İşletmenin oran sonuçlarının, faaliyette bulunduğu sanayi ve sektör oran sonuçları ile karşılaştırılmasıdır.

3) İdeal veya Hedef Standart Oranları:

İşletmenin oran sonuçlarının, firmanın faaliyette bulunduğu sektördeki en başarılı firmanın oran sonuçları ile karşılaştırılmasıdır.

- 4) Bütçe Standart Oranları:
İşletmenin oran sonuçlarının, firmanın bütçe verilerine göre hesaplanan oran sonuçları ile karşılaştırılmasıdır.

Şimdi KOBİ danışmanlığı kapsamında kullanılan oran analizlerini kısaca açıklayalım.

(1) İşletmenin Karlılık Düzeyinin Analizinde Kullanılan Oranlar

Bir firmanın nihai amaçlarından birisi, belki de en önemlisi, faaliyetleri sonucunda tüm paydaşlarını tatmin edecek bir kar sağlamasıdır. Bu kapsamda firmanın kullandığı varlıklardan ne oranda kar sağladığını ölçen oranları inceleyeceğiz. Ayrıca, çok yaygın kullanılan olan net kar marjı ve özsermaye marjını da inceleyeceğiz.

Karlılığın değerlendirilmesinde kullanılan Mali rasyolardan bir kaç örnek:

- Toplam aktiflerin karlılığı $(= \frac{\text{Faaliyet karı}}{\text{Toplam Aktif}} \times 100 (\%))$
- Faaliyet karlılığı $(= \frac{\text{Faaliyet karı}}{\text{Net satışlar}} \times 100 (\%))$
- Brüt kar marjı $(= \frac{\text{Brüt Kar}}{\text{Net Satışlar}} \times 100 (\%))$
- Net kar marjı $(= \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satışlar}} \times 100 (\%))$
- Özsermaye karlılığı $(= \frac{\text{Net Kar}}{\text{Özsermaye}} \times 100 (\%))$

(2) Varlıkların Kullanımındaki Verimlilik Düzeyinin Analizinde Kullanılan Oranlar

Bu grupla yer alan oranlar, işletme yönetiminin, kontrolleri altında olan (firmadaki) varlıkları ne kadar verimli ve etkin kullandıklarını ölçen oranlardır. Bu oranlara devir hız oranları da denir.

- Aktif devir hızı $(= \frac{\text{Net satışlar}}{\text{Toplam Aktif}} (\text{kere}))$

Bu oran firmanın sahip olduğu her 1 TL'lik varlığa karşı kaç TL tutarında satış ürettiğinin ölçüsüdür. Mesela oran 3 çıkarsa, bunun anlamı firma her 1 TL'lik aktive karşı 3 TL tutarında satış yapmıştır anlamına gelir. Bu oranın çok yüksek olması ve çok düşük olması da eleştirilir. Sektör ortalamasında ve firma geçmiş yıl ortalamaya değerlerine yakın olmalıdır. Oranın çok yüksek olması, firmanın yetersiz düzeyde varlıkla faaliyetini devam ettirdiği anlamına gelir.

- Alacak devir hızı $(= \frac{\text{Net satışlar}}{\text{Ticari alacaklar}} (\text{kere}))$
- Stok devir hızı $(= \frac{\text{Satılan malın maliyeti}}{\text{Stoklar}} (\text{kere}))$

Stok devir hızı firma tarafından satın alınan malların bir yılda ortalama kaç kez devir yaptığını gösterir. Şayet 365 / Stok Devir Hızı hesaplırsak, bu rakam bize stokların ortalama kaç gün depoda kaldığını gösterir. Benzer şekilde alacak devir hızını da hesaplayarak, bugün sattığımız bir ürünün bedelini ortalama kaç günde tahsil edebildiğimizi hesaplamış oluruz.

(3) İşletmenin Likidite Düzeyinin Analizinde Kullanılan Oranlar

Bu grupla yer alan bir firmanın vadeli borçlarını (kısa vadeli yükümlülüklerini) karşılayabilme kabiliyetini ölçer. İşletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesi yeterli düzeyde likiditesinin (nakit ve nakde yakın değerlerin) olmasına bağlıdır. Özellikle kreditorler açısından takip edilen çok önemli göstergelerdir.

- Cari oran $(= \frac{\text{Dönen varlıklar}}{\text{Kısa vadeli Yabancı Kaynaklar}} \times 100 (\%))$

Cari oranın ideal olarak %200'den fazla olması daha uygun, ama en az %100'den fazla olması gerekmektedir. Cari oranın %100'den fazla olması demek, kısa vadeli borçlardan daha fazla Dönen varlıkların sağlandığı ve prensip olarak bir yıllık borçlarını ödeyebileme gücünün olduğu anlamına gelir.

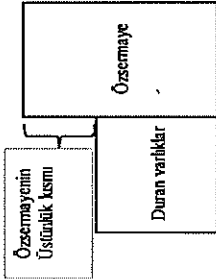
- Basit test oranı $(= \frac{\text{Dönen varlıklar} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa vadeli Yabancı Kaynaklar}} \times 100 (\%))$

Bu oran bir firmanın stoklarına başvurmadan kısa vadeli borçlarının ne kadarlık kısmını ödeyebileceğini gösterir. Bankacı oranı olarak da bilinir. Daha hassas bir likidite ölçüsüdür.

- Sabit oran $(= \frac{\text{Duran varlıklar}}{\text{Özsermaye}} \times 100 (\%))$

Sabit oran (Duran varlıkların Özsermaye ile finansman oranı), KOBİ'ler mali sağlamlığı ve mali stresse düşme olasılığının önemli bir göstergesidir. Şayet KOBİ'ler makine ve ekipmanlarını ne kadar yüksek oranda özsermaye ile finanse etmişlerse o kadar mali ve ekonomik krizlere dayanıklı olurlar.

Şekil-5, Sabit oranının %100'ün altında olduğunda Bilanço üzerindeki Duran varlıklar ile Özsermayenin ilişkisini göstermektedir. Özsermayenin Duran varlıklardan fazla olan kısmı ise Dönen varlıkları, yani Ticari alacaklar veya Stokları sağlayan kaynakların bir parçasını oluşturmaktadır. Bu durumda firmanın mali durumunun sağlam olduğu anlaşılmaktadır.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" na dayanarak araştırma heyetince hazırlanmıştır. (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 11 Yeterli Duran Varlıkların Özsermayeye Oranı

- Sermaye yeterlik oranı: $\frac{\text{Özsermaye}}{\text{Toplam Aktif}} \times 100 (\%)$

Sermaye yeterlik oranın toplam varlıkların ne kadarlık kısmının (% kaçının) özsermaye ile karşılandığını gösterir. Bu oranda firmanın mali yapısının sağlanıp sağlanmadığını, firmanın ekonomideki olumsuz dalgalanmalara direncini gösterir. KOBİ danışmanının unutmaması gereken husus, bir firmada ne kadar yüksek oranda özsermaye kullanılıyorsa o firmanın iflas (temerrüt) riski o kadar düşüktür. Bu firmalar, borçla büyüyen firmalara oranla, daha fazla risk alabilirler dolayısıyla daha yüksek kar elde edebilirler.

- (4) İşletmenin Üretkenlik (Girdilerin Çıktılara Dönüştürülme Yeteneği) Analizinde Kullanılan Oranlar

Üretkenlik analizinde en temel değer, Personel verimliliğidir ve Katma değer miktarını personel sayısıyla bölerek hesaplanır.

- Personel verimliliği (TL/Kişi) = $\frac{\text{Katma değer miktarı}}{\text{Personel sayısı}}$

Burada Katma değer miktarı, firmanın dışarıdan satın aldığı hammaddeye karşı kendi içerisinde yarattığı değer miktarıdır ve genellikle aşağıdaki formül ile hesaplanır.

Katma değer miktarı = Faaliyet karı + İşçilik güdükleri + Kira bedeli + Amortisman defter değeri

5.2 Nakit Akım Tablosunun Analizi

Nakit akım tablosunun analizi, firmanın finansman hareketlerini anlayıp, mali durumun sağlanıp sağlanmadığını değerlendirmek için mutlaka yapılması gerektirir. Hem de KOBİ danışmanı için

mali durumunun düzeltilmesine yönelik çalışmasında yararlı bir yöntemdir ve öğrenilmesi şarttır.

Tablo 1 Nakit Akım Tablosu

(..... TL)

Önceki Dönem	Cari Dönem
I- İŞLETME FAALİYETLERİNE İLİŞKİN NAKİT KAYNAKLARI (KULLANIMLARI) A- Olağan Faaliyetlerden Sağlanan Nakit 1- Sauslardan Elde Edilen Nakit (+) 2- Diğer Olağan Gelir ve Karlardan Sağlanan Nakit B- Olağan Faaliyetlere İlişkin Nakit Çıktılar 1- Maliyetlerden Kaynaklanan Nakit Çıktılar (-) 2- Faaliyet Giderlerine İlişkin Nakit Çıktılar (-) 3- Diğer Faaliyetlerden Olağan Gider ve Zuar. İlişkin Nakit Çıktılar (-) 4- Finansman Giderlerinden Dolaylı Nakit Çıktılar (-) OLAĞAN FAALİYETLERE İLİŞKİN NET NAKİT KAYNAĞI (KULLANIMI) C- Olağandışı Gelir ve Karlardan Sağlanan Net Nakit (+) 1- Olağandışı Gelir ve Karlardan Sağlanan Nakit (+) 2- Olağandışı Gider ve Zararlar (-) OLAĞANDIŞI FAALİYETLERE İLİŞKİN NET NAKİT KAYNAĞI (KULLANIMI) D- Faaliyetlere İlgili Diğer Dönem Vantık ve Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Değişikliklerle İlgili Nakit Akımları E- Dönem Kar Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülüklerle İlişkin Ödemeler (-) İŞLETME FAALİYETLERİNE İLİŞKİN NET NAKİT KAYNAĞI (KULLANIMI)	
II- YATIRIM FAALİYETLERİNE İLİŞKİN NAKİT KAYNAKLARI (KULLANIMLARI) A- Yatırım Faaliyetlerinden Sağlanan Nakit (+) B- Yatırım Faaliyetlerine İlişkin Nakit Çıktılar (-) YATIRIM FAALİYETLERİNE İLİŞKİN NET NAKİT KAYNAĞI (KULLANIMI)	
III- FİNANSMAN FAALİYETLERİNE İLİŞKİN NAKİT KAYNAKLARI (KULLANIMLARI) A- Finansman Faaliyetlerinden Sağlanan Nakit	

B- Finansman Faaliyetlerine İlişkin Nakit Kullanımları (-) FINANSMAN FAALİYETLERİNE İLİŞKİN NET NAKİT KAYNAĞI (KULLANIMI)	
IV - NAKİT ARTIŞI (AZALIŞ)	
V - DÖNEM BAŞI NAKİT MEVCUDU	
VI - DÖNEM SONU NAKİT MEVCUDU	

1) Esas faaliyetlerden kaynaklanan nakit akımları, bir firmanın ana gelir getiren faaliyetleriyle kazanılan nakit akımını ifade eder. Bu tutar işletme faaliyetlerinin etkinliği veya borç tahsil kabiliyetini gösterir. Bu rakamın pozitif olması istenilir ama negatif ise KOBİ danışmanı olarak alacakların tahsilatının hızlandırılması ve aşırı düzeyde tutulan stokların azaltılması konularında tedbirler önermelidir. Yine uzun vadeli bir bakış açısıyla firmanın verimliliğini dolayısıyla da karlılığın artıncı önlemleri (üretim sürecindeki düzeltme v.s.) dile getirerek firmanın sağlanmasını destek vermesi gerekir. Esas faaliyetlerden kaynaklanan nakit akımlarındaki bozulma, genellikle “Çalışma sermayesinin artışı”ndan kaynaklanır. Burada Çalışma sermayesi aşağıdaki formül ile gösterilir.

Net Çalışma sermayesi = Alacaklar + Stoklar (Dönen Varlıklar) - Ticari borçlar (KVYK) Şekil-6, Çalışma sermayesi bilanço üzerinden bulunmaktadır. Burada satış artışıyla Alacaklar ve Stoklar kalemi de artarsa, Çalışma sermayesine de gereksinim duyulmaktadır ve esas faaliyetlerden kaynaklanan nakit akımları bozulur. Onun için yukarıda belirtildiği gibi iyileştirme tedbirleri alınması gerekebilir.

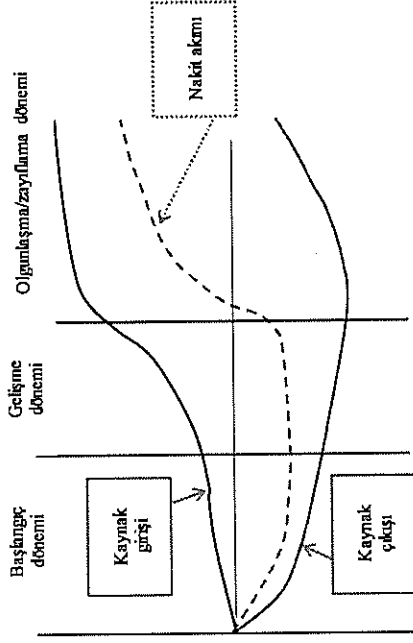
Alacaklar	Ticari borçlar
Stoklar	Çalışma sermayesi

Kaynak: Araştırma notları

Şekil 12 Çalışma Sermayesi

Ancak yeni kurulan bir firmada, Şekil-7 gibi satışlar ve faaliyetler henüz yeterli kadar artmadığından negatif olması da olağandır.

Bu durumda Esas faaliyetlerden kaynaklanan nakit akımların kazançlı duruma geçebilmesi için KOBİ danışmanının satışın artırılmasına yönelik tavsiyede bulunması ve yol göstermesi beklenmektedir.



Kaynak: “KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı” (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 13 İşletmenin Gelişmesiyle Nakit Akımı

- 2) Yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımlarında, yapılan yeni yatırımlar dolayısıyla nakit akım tutarı genellikle negatif olur. Eğer sonuç pozitif olursa, fazla yatırım yapılmadığı veya firmanın elindeki bazı duran varlıkları sattığı anlaşılır. Özellikle firmalar kuruluş yıllarında ve hızlı büyüme yaşadıkları dönemlerde yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımları (çıkışları) büyük ölçüde negatif hale gelebilir.
- 3) Mali faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımları, bankadan borç alınması, borçların geri ödenmesi, alacakların devredilmesi (faktöring yapılması), hisse senedi ihracı vb. ile ya artar ya da azalır. Firmanın finansman teminiyle borçlarını ödeyebilmesi durumunu gösterir. Eğer sonuç pozitifse alınan kredinin nakit girişlerinin, kredi geri ödemesinden nakit çıkışlarından daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Şayet borçlanma firmanın genel büyümesinden daha hızlı artıyor ise KOBİ danışmanının, bu istenilmeyen durumu düzeltmek için borçların azaltılmasına yönelik Esas faaliyetlerden kaynaklanan nakit

akımlarının iyileştirilmesi, işletilmeyen varlıkların satılması v.s. önerilerde bulunması gerekmektedir.

4) Nakit akım tablosundaki Nakit Artışı (Azalışı), Esas faaliyetler ve Yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akımlarının toplam miktarıdır ve firmanın serbestçe kullanabileceği kaynaklardır. Elbette nakit akım bakiyesinin pozitif olması tercih sebebidir. Çünkü bu fon ile borç geri ödemesi veya mali faaliyetlerinden kaynaklanan herhangi bir nakit çıkışı finansce edilebilecektir.

5. Başa Baş Noktası Analizi (Break Even Point Analysis)

Baş baş noktası (BBN) analizi, Baş baş satış hacminin (Ne kar ne de zarar ettiği satış tutarı) hesaplanmasında kullanılan bir metottür ve hedeflenen karı sağlayacak satış hacminin matematiksel yöntemle bulunması için kullanılır. İşletmelerin stratejik kararlar almasına yardımcı olan önemli bir yöntemdir.

Baş baş analizi yardımıyla firmanın hangi üretim düzeyinde kara geçtiği, kara geçiş noktasından sonra üretimdeki (satışlardaki) artış veya azalışların kar miktarını nasıl etkilediği ve son olarak da belirli bir kar elde etmek için ne kadarlık üretim (satış) yapmamız gerektiğini öğrenebiliriz.

BBN Analizi anlamak için aşağıda belirtilen konularda bilgi sahibi olunması gerekir.

- Hem değişken giderler hem de sabit giderlerin anlaşılması.
- BBN satış hacmi olarak hesaplanmasında kullanılan formler.

Değişken giderler, üretim hacmi ile aynı oranda artıp, azalmaktadır. Sabit giderler ise, çeşitli üretim seviyelerinde aynı kalmaktadır.

- BBN satış hacmi, firmanın ne kar ne de zarar ettiği satış tutarı demektir ve formül aşağıdaki gibi yazılabilir.

$$\text{Satış hacmi} = \text{Değişken giderler} + \text{Sabit giderler} + \text{Kar} \quad \dots (1)$$

Burada Değişken giderlerin Satış hacmine karşı hep belirli oran (Değişken gider oranı) ile değişmesinden dolayı formül (2) gibi yazılabilir.

$$\text{Değişken giderler} = \text{Değişken gider oranı} \times \text{Satış hacmi} \quad \dots (2)$$

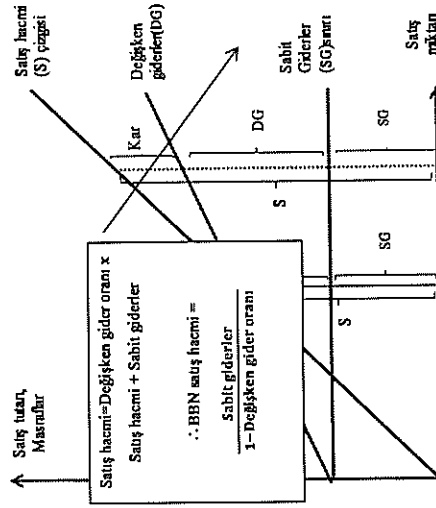
(2)'yi(1)'nin yerine koyarsak,

$$\text{Satış hacmi} = \text{Değişken gider oranı} \times \text{Satış hacmi} + \text{Sabit giderler} + \text{Kar} \quad \dots (3)$$

Ayrıca BBN satış hacminin karlılığının sıfır olduğu zamanki satış hacmi olması nedeniyle, formül (3)'teki karı sıfır sayarsak, BBN satış hacmi aşağıdaki formülle göre hesaplanır.

$$\text{BBN satış hacmi} = \frac{\text{Sabit giderler}}{1 - \text{Değişken gider oranı}}$$

BBN analizindeki Satış hacmi, Değişken giderler, Sabit giderler ve kar ilişkileri grafik olarak Şekil-8'de gösterilmektedir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sıvaya Giriş Kitabı" (TAC Yayınevi, Japonya)

Şekil 14 Başa Baş Grafiği

- KOBİ danışmanın, firmanın izleyeceği işletme politikalarında tavsiyede bulunurken hedeflenen karı sağlayacak satış hacmini ortaya çıkarması gerekebilir. Bu noktada BBN analizi yöntemlerinden yararlanabilir.

Şimdi formül (3)'e göre hedeflenen kar miktarını sağlayacak satış hacmini hesaplırsak formül (4) gibi yazılabilir.

$$\text{Satış hacmi} = \frac{\text{Sabit giderler} + \text{Hedeflenen Kar}}{1 - \text{Değişken gider oranı}} \quad \dots(4)$$

- Hedeflenen satış miktarına ulaşılması kolay olmayabilir. Onun için KOBİ danışmanın hedefe ulaşabilecek yolları göstermesi gerekir. Yukarıdaki formül (5)'e göre aşağıdaki yöntemler düşünülebilir.

- Değişken giderler oranının azaltılması
- Sabit giderler oranının azaltılması
- Birim satış fiyatının artırılması

KOBİ danışmanı bunun gibi somut çözümleri göstermek zorundadır.

Hemen belirtelim ki, başa baş analizinin yönetimi ve denetim açısından pek çok yararlarının olmasına rağmen, analiz yönetiminin dayandığı varsayımlar nedeniyle bazı sınırlılıkları da vardır. Dolayısıyla, KOBİ danışmanı firmaya öneri getirirken bu hususları dikkate almalıdır.

6. Yatırım Değerlendirmesi

6.1 Faiz Hesapları (Paranın Zaman Değeri)

Mali kararlarda rasyonelliği yakalayabilmek için paranın zaman zaman değerini hesaplamak gerekir. Yatırım ya da finansmanla ilgili farklı zaman noktalarında farklı miktarlarda para giriş çıkışları söz konusu olduğu için paranın zaman değeriyle ilgili hesaplamaları bilmeden karar verilmesi yanlış olur.

Paranın zaman değeri çeşitli mali kararların alınmasında temel rol oynayan çok önemli bir kavramdır. Söz gelişi kiralanamamın satın almaya tercih edilmesi, hisse senedi ve tahvil değerlendirme teknikleri, sermaye maliyetine ilişkin değerlendirilmeler ile proje değerlendirme ve değerlendirme çalışmalarını gibi konular paranın zaman değerini göz önünde tutmaksızın anlaşılabilir.

Yatırımların gerektirdiği para çıkışları ile para girişleri farklı dönemlerde gerçekleşir. Para giriş ve çıkışlarının zaman içindeki dağılımı da değişebilir. Paranın zaman değerini dikkate alınmadan para giriş ve çıkışlarının karşılaştırılması anlamsız sonuçlar verecektir. O halde bir yatırımın para giriş ve çıkışlarının birbirleriyle karşılaştırılabilmesi için bunların zaman faktörünü göz önünde tutarak aynı zaman düzeyine indirgenmeleri gerekir.

Temel kural, bugün elimizde olan 10 TL bir yıl sonra gelecekte olan 10 TL'den daha değerlidir.

6.1.1 Gelecek Değer Hesabı

Faiz, basit ve bileşik olmak üzere iki şekilde hesaplanır.

Basit Faiz: Sadece anaparanın faiz kazandığı yöntemdir. Kazanılan faizlere faiz ödenmez, sadece başlangıçta yatırılan anaparaya faiz ödenir.

Faiz Tutarı = anapara x faiz oranı x dönem sayısı

Formül: $I = PV \times i \times n$

Formülde:

I = faiz miktarı

PV = dönem başı değer yani anapara miktarı

i = faiz oranı

n = dönem (yıl) sayısı

Örneğin, 5 yıl vadeli, %20 faizli bir hesaba yatırılan 100 TL 5. yıl sonunda kaç TL olur?

$I = 100 \times 0.20 \times 5 = 100 \text{ YTL faiz tutarı}$

Bu tutara 100 TL Anapara eklendiğinde toplam: 200 TL olacağı görülmüştür.

6.1.2 Bileşik Faiz ve Hesaplanması

Bileşik faiz'de her dönem sonunda elde edilen faiz geliri anaparaya eklenir ve bu toplam faiz kazanmaya başlar.

Formül: $FV = PV (1+i)^n$

FV= gelecek değer

PV =bugünkü değer (anapara)

i = faiz oranı

n = dönem sayısı

Örnek: 5 yıl vadeli, %20 faizli bir hesaba yatırılan 100 TL bileşik faiz uygulandığında 5. yıl sonunda kaç TL olur?

$FV = 100 (1+0.20)^5 = 248,83 \text{ YTL olur.}$

Dikkat edilirse, basit faizde 100 TL faiz, 200 TL toplam meblağa ulaşılıyordu, bileşik faizde 148,83 TL faiz, 248,83 TL toplam meblağa ulaşılıyor. Fark 48,83 TL dir.

6.1.3 Bugünkü Değer Hesabı

Gelecekte bize ödenecek belirli bir miktar paranın bugünkü parasıyla ne kadarlık bir değere eşit olduğunu hesaplamak için bu yöntem kullanılır. Yatırım projelerinin değerlendirilmesinin merkezinde bu yöntem yer alır. Diğer bir ifadeyle, X yıl sonra bize ödenecek 1 TL'nin bugün kaç TL'ye eşit olduğunu hesaplamak istiyoruz.

Aynı örnek üzerinde devam edelim. Yani 3 yıl sonra alınacak 100 TL'nin bugünkü değeri faiz oranı %10 ise kaç TL'dir.

$$PV = \frac{FV_n}{(1+i)^n}$$

PV = bugünkü değer

FV_n = n yıl sonar elimize geçecek para miktarı (gelecek değer)

i = faiz oranı

n = yıl sayısı

$$PV = \frac{100}{(1,10)^3}$$
$$PV = 100 / 1,331 = 75,13 \text{ TL VEYA } 100 \times 0,7513 = 75,13 \text{ TL}$$

6.1.4 Dönemsel Eşit Ödemeler (Anüite) Hesaplaması

Belli bir yıl (süre) için, her dönem sabit bir tutardan oluşan ödeme ya da nakit akım serisine dönemsel eşit ödemeler veya anüite adı verilir. Mesela, gelecek 5 yıl boyunca her yıl bize ödenecek yıllık 1000 TL'nin belirlenmiş bir faiz oranı üzerinden bugünkü değerini hesaplamak istersek aşağıdaki formül (Yöntem) kullanılır. Bu bakımdan diğer bir örnek ise, gelecek 10 ay boyunca aylık 500 TL tutarındaki kira alacağımızı bugün nakde dönüştürmek üzere bakaya sunduğumuzda bankanın bize ödeyeceği peşin meblağ da yine bu yöntemle hesaplanır.

1) Anüitenin Bugünkü Değeri

Biraz önceki örnekte ödemeler serisinin gelecek değerini hesaplamıştık şimdi ise beklenen nakit akımların bugünkü değerini hesaplayacağız. Diyagram olarak göstermek gerekirse:

$$PV = A \times \frac{(1+i)^n - 1}{i \times (1+i)^n}$$

PV = anüitenin bugünkü değeri

A = dönemlik ödeme miktarı

i = faiz oranı

n = dönem sayısı

Örneğin, gelecek 3 yıl boyunca her yıl bize ödenecek 150 TL'nin (Toplam 450 TL) bugünkü değeri:

$$PV = 150 \times \frac{(1+0,12)^3 - 1}{0,12 \times (1+0,12)^3} = 360,27$$

Yani, öngörümüzdeki üç yıl boyunca beklenen 450 TL'nin bugünkü değeri 360,28 TL'ye eşittir.

Günlükteki ticari işlemlerin çok büyük bir kısmı vadeli olarak gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle de tarafların ekonomik kayba uğramaması için şartlara uygun vade farkının fiyatlarla (taksitlere) yansıtılması gerekmektedir. Bu nedenle paranın zaman zaman değeri hem ticari işlemlerde hem de yatırım işlemlerinde sürecin merkezinde yer alır.

Girişimi için yatırım, parasal sermayenin ve imkânların üretim yapacak bina, makine ve teçhizatı dönüştürülmesidir.

Üretim ve satışlarda kullanılan duran varlıklara yapılan yatırımlar (Sermaye bütçelemesi), firmanın gelişip gelişmeyeceğini büyük ölçüde etkiler.

Sermaye Bütçelemesi (Yatırım Kararı/ Değerlendirmesi): Beklenen getirisi (nakit akımları) bir yıldan daha uzun süreli kapsayan yatırım projelerinin değerlendirilmesi, analizi ve seçilmesi sürecine Sermaye Bütçelemesi veya yatırım kararları denir.

Yapılan yatırım, zamanlaması ve hacmi itibarıyla, bazen firmanın büyümesini sağlar bazen de firmaya ağır mali yük getirebilir. Onun için KOBİ danışmanın, firmanın yatırım kararlarında tavsiyede bulunurken dikkatli olması gerekir ve aşağıda belirtilen konulara da hakim olmalıdır.

Yatırımların değerlendirilmesinde temel kriter fayda maliyet analizidir. Yani, bir yatırım için katlandığımız maliyetlerden daha fazla gelir elde etmemiz gerekir ki yatırımın firmaya bir olumlu katkısı olsun.

Bu fayda maliyet analiz yaparken de hem gelirlerin hem de giderlerin aynı zaman birimindeki değerlerden oluştuğundan emin olmamız gerekir

(1) Yatırımın Ekonomik Etkisinin (Net Nakit Akım) Hesaplanmasında Kullanılan Formüller

- Yatırımla ilgili karar alırken aşamasında, yatırım amaçlarının alınmasından itfa olmasına (bedelinin ödemesine) veya satılmasına kadar olan tüm süre boyunca kar-zarar hesabı yapılmaktadır.

Kar-zarar hesabında, hem Kar tutarı (Net Nakit Akım) = Nakit gelir miktarı, hem de Gider tutarı = Nakit gider miktarı (Nakit çıkışları) ilişkileri mevcuttur. Onun için yatırım kararında aşağıdaki formül gibi Kar ve Gider ile değil, Nakit gelir ve gider miktarları olarak hesaplanır.

Ekonomik etki (Net nakit akımı) = Nakit Girişleri - Nakit Çıkışları

(2) Bugünkü Değer ile Gelecekteki Değer Arasındaki Matematiksel İlişki

- Bugünkü değer, yatırımların gerçekleştirilecek gelecekteki nakit akımının (Gelecekteki değer)

belirli bir iskonto oranıyla (finans biliminde bu orana "istenen getiri oranı" "Required rate of return" denilmektedir) bugüne indirgenmesi ile bulunur. Bu iskonto oranı ise, yapılacak yatırım riskine bağlı olarak belirlenir. Riskli yüksek projelerin iskonto oranı da yüksek olur.

Mesela üç yıl boyunca nakit akımının doğacağı, iskonto oranı % r olan bir yatırımın bugünkü değeri ise:

$$\text{Bugünkü değer} = CF_1 \times \frac{1}{1+r} + CF_2 \times \frac{1}{(1+r)^2} + CF_3 \times \frac{1}{(1+r)^3}$$
$$= \sum_{t=1}^3 \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

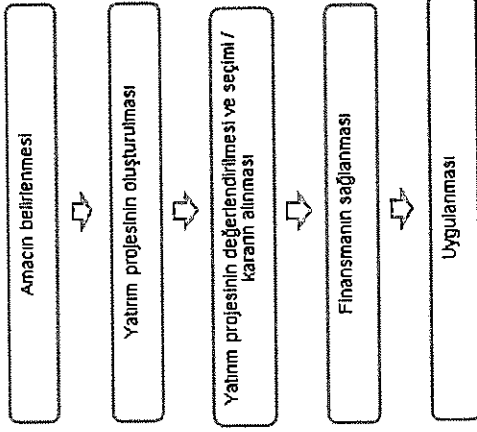
CF_t 'n'inci yıllarda sağlanan net nakit akımlarını ,
r: iskonto oranını

Bir yandan yukarıdaki formülün $\frac{1}{1+r} \times \frac{1}{(1+r)^2} \times \frac{1}{(1+r)^3}$ ise, aynı ayrı n'inci yılın Bileşik bugünkü değer katsayısı olarak adlandırılmaktadır.

Mesela iskonto oranı %10 olursa, birinci yılın Bileşik bugünkü değer katsayısı 0.91, ikinci yılınki ise 0.83 ve üçüncü yılınki de 0.75 olur. Eğer üçüncü yılın nakit akımı 100TL ise onun bugünkü değeri, üçüncü yılın Bileşik bugünkü değer katsayısı 0.75 ile çarpılarak hesaplanır. (0.75×100TL=75TL)

(3) Yatırım Değerlendirme Yöntemleri

- Şekil-9 da gösterilen yatırım sürecinde önemli konu ise bu projenin değerlendirilmesi ve seçimi / kararın alınmasıdır. Yanlış bir kararın firmaya vereceği zararın etkisi düşünüldükten dikkatli olunması gereklidir.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" na dayanarak araştırma heyetine hazırlanmıştır. (TAC Yayınları, Japonya)

Şekil 15 Yatırım Süreci

Dikkat edilirse sermaye bütçelemesi bir defa yapıp, bırakılan duran bir planlama / projelendirme işi değildir. Her şeyden önce firmanın uzun dönem amaçları belirlemeli ve bu amaçlara uygun alanlarda (sektörlerde) yatırım projeleri geliştirmelidir. Yoksa firmada fazla fon var hadi karşımıza çıkan karlı projelere yatırım yapalım gibi bir yatırım anlayışı günümüz iş hayatında yapılabilecek ve firmanın iftiası ile sonuçlanabilecek en ciddi hata olur.

Yatırımdan beklenen nakit akımlarını da bu yatırım gerçekleştiğinde mevcut firmanın faaliyetlerine ek olarak ne kadar nakit yarattığı ile ilgilenilir. Projenin karlılığının değerlendirilmesinde bu nakit akımları esas alınır.

KOBİ danışmanı, firmalara teşhis ve önerilerde bulunurken bu tür analiz metodlarından yararlanabilmesi için aşağıdaki Tablo-2.'de yazılan Yatırım değerlendirme yöntemleri ve yöntemlerin kısıtlarıyla birlikte hesaplama formüllerini iyi derecede bilmelidir.

Tablo 2 Yatırım Değerlendirme Yöntemleri

Zaman değerini(Zaman farklılığından oluşan para değerini) dikkate alan yöntem	●Net bugünkü değer yöntemi (NPV) ●İç getiri oranı yöntemi (IRR)
Zaman değerini dikkate almeyan yöntem	●Geril ödeme süresi yöntemi

Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınları, Japonya)

- (4) Net Bugünkü Değer Yönteminin (Net Present Value Method)
Net bugünkü değer yöntemi, gelecekte elde edilecek nakit akımının bugünkü değerinden yatırımın ilk maliyetini çıkardıktan sonra kalan değer (Net bugünkü değer) pozitif olduğunda, önerilen yatırım projesinin kabul edilmesini öngören bir yöntemdir.

Net bugünkü değer yöntemi, paranın zaman değerini (zaman farklılığından oluşan para değerini) dikkate aldığı için ekonomistlerin en fazla kullandığını tavsiye ettiği iyi bir yöntemdir. Hesaplama formülü ise:

Net bugünkü değer (NPV)

$$= CF_1 \times \frac{1}{1+r} + CF_2 \times \frac{1}{(1+r)^2} + \dots + CF_n \times \frac{1}{(1+r)^n} - \text{Yatırımın ilk maliyeti}$$

CF_n : n'inci yıllarda sağlanan nakit akımları, r: İskonto oranı

Mesela aşağıdaki bir örnekten Net bugünkü değeri bulmaya çalışırsak: (000 TL)

Yatırımın ilk maliyeti	1.dönem sonu	2.dönem sonu	3.dönem sonu	İskonto oranı
-40	10	15	20	10%

$$\text{Net bugünkü değer (NPV)} = \frac{10}{1+0.1} + \frac{15}{(1+0.1)^2} + \frac{20}{(1+0.1)^3} - 40 = -3.4$$

Sonuç olarak, bu yatırım projesinin Net bugünkü değeri ise -34.000 TL olduğundan yani sonuç negatif olduğu için bu yatırım projesi yapılamaz / reddedilmesi gerekir.

- (5) İç Getiri Oranı Yönteminin (Internal Rate of Return Method)
- İç getiri oranı, bir yatırımdan beklenen net nakit girişlerini (proje getirilerini) proje maliyetine eşitleyen oran olarak tanımlanır. Diğer bir ifadeyle, projeden beklediğimiz net nakit akımlarını iç getiri oranı ile indirgediğimizde oluşan değer projeye maliyetine eşit bir değer olur. Bu durumda projenin Net Bugünkü değeri de sıfır (0) olur.
- Bu yöntemle yapılan yatırım değerlendirilmesinde, projenin iç getiri oranı istenilen karlılık oranından (Sermaye maliyeti) daha yüksek ise, bu yatırım gerçekleştirilmesinin uygun olacağı anlamına gelir.

İç getiri oranı (r) ise aşağıdaki formülden elde edilebilir.

$$0 = CF_1 \times \frac{1}{1+r} + CF_2 \times \frac{1}{(1+r)^2} + \dots + CF_n \times \frac{1}{(1+r)^n} - \text{Yatırımın ilk maliyeti}$$

CF_n : n'inci yıllarda sağlanan nakit akımları

Bir kaç yatırım projesini birlikte değerlendirirken, iç getiri oranı ile karşılaştırdığımızda karlılık oranı yüksek, ancak Net bugünkü değeri düşük olan bir projenin seçilme ihtimali de vardır. Bu durum, iç getiri oranı yönteminde yatırım büyüklüğünün dikkate alınmamasından kaynaklanır. Bu nedenle sadece iç getiri oranına bakarak proje seçimi yapmak sakıncalı olabilmektedir.

- (6) Geril Ödeme Süresi Yönteminin (Payback Period Method)

- Geril ödeme süresi yöntemi, yatırım maliyetinin ne kadar sürede geri ödeneceğini hesaplayıp ona göre projeyi seçmek için kullanılan yatırım değerlendirme kriteridir. Hesaplama formülü ise:

- 1) Her yıl nakit akışı (girişi) miktarı eşit olduğunda:

$$\text{Geril ödeme süresi (yıl)} = \frac{\text{Yatırımın ilk maliyeti}}{\text{Nakit akışı (eşit miktar)}}$$

- 2) Her yıl nakit akışı (girişi) miktarı eşit olmadığında:

Yatırımın ilk maliyetini her yılın nakit girişiyle itfa ederek (azaltarak) geri ödeme süresini hesaplarız.

- (7) Yenileme Yatırımının (Değiştirme Amacıyla Yapılan Sermaye Harcamalarının) Değerlendirilmesi

- Son yıllarda teknik/teknolojik yenilemelerin hızlanmasıyla, neredeyse her yıl piyasaya yeni (fonksiyonlu makine ve ekipman çıkmaktadır. Bazı firmalar üretimin artması için değil masraflarının azaltılması amacıyla da yenileme yatırımını düşünüp KOBİ danışmanından yardım isteyebilirler.
- Bu tür Yenileme yatırımlarında eski ile yeni tesislerin üretim kapasiteleri ve ürünün kaliteleri aynaysa, sadece maliyetlerde bir azalma olacak, diğer yandan satışlarda değişiklik olmayacaktır.
- Onun için Yenileme yatırımının ekonomik etkisini ölçerken, eski ve yeni tesisleri üzerinde çıkan maliyetleri tahmin edip nakit akımını hesaplayarak, her ikisinin Net bugünkü değerini(NPV) karşılaştırır. Eğer yeni tesisin Net bugünkü değeri eskisinden üstündeyse, bu yatırım kabul edilebilir demektir.

7. Maliyet Hesabı

Maliyet hesapları ile bir firmanın üretim faaliyetlerine ilişkin bilgiler üretilir ve raporlanır. Üretim faaliyeti sonucunda elde edilen bir mamul olabileceği gibi bir hizmet de olabilir. Üretilen söz konusu mamul ya da hizmet maliyetinin tahmini de olsa bilinmesi fiyat belirleme kararlarında temel berlerden birisidir ve önemlidir.

Maliyet hesaplarının, dolayısıyla maliyet muhasebesinin, belki de en önemli işlevi, gider kontrolünün sağlanmasına yardımcı olmasıdır. Özellikle son yıllarda, dünya da yaşanan ekonomik ve teknolojik değişim ve gelişmeler, firmalar arasındaki rekabeti artırmıştır. Hatta hemen her sektörde rekabet ülke sınırlarını aşmış, küresel bir nitelik kazanmıştır. Bu nedenle maliyet hesaplarının önemi artmaktadır.

Üretilen mal veya hizmet satışa sunulucaya kadar yapılan tüm işlemlerle ilgili harcamalar maliyet hesaplarına kayıt edilir. Üretim firmaları tarafından kullanılan, imal edilen mamul ya da hizmetlerin maliyetlerinin hesaplanmasına olanak tanıyan kayıt sistemine maliyet muhasebesi denir. Maliyet hesaplarının firma yönetimine sağlayacağı faydalar aşağıdaki şekildeki gibi özetlenebilir.

Maliyet muhasebesi üretilen veya üretilecek mamullerin maliyetlerinin ayrıntılı olarak belirlenebilmesi açısından son derece önemlidir.

Üretilen mamullerin, yan mamullerin ve stokların maliyetlerinin belirlenmesi muhasebe açısından da önem arz etmektedir. Mali bilgi kullanıcılarının, diğer bir deyişle muhasebenin sunduğu bilgilerden sonuç bekleyen kişi ya da kurumların üretilen mamullerin maliyetlerini, bunlar için katılan giderleri muhasebe tabloları ve kayıtları yardımıyla öğreneceği muhakkaktır. Bu konunun daha iyi anlaşılması için Gider, Maliyet, Harcama ve Zatar kavramlarının bilinmesinde fayda vardır.

- Gider Kavramı:** İşlemlerin türü ne olursa olsun (ticaret, imalat, hizmet gibi) yaşamlarını devam ettirebilmeleri için elde edeceği gelirler ya da faydalar karşılığında bazı fedakarlıklara da kullanırlar. Bu fedakarlıklar, varlık, hizmet ya da bir başka faydamın tüketilmesi (kullanılması) şeklinde gerçekleşir. Burada tüketilen bir faydamın başka bir faydaya dönüşümü söz konusudur.
- Harcama Kavramı:** "Harcama, firma tarafından herhangi bir nedenle para ve para benzeri araçlarla yapılan ödemelerdir". Şeklinde tanımlanmaktadır.
- Maliyet Kavramı:** "Maliyet, belli bir amaca ulaşmak için katılan fedakarlıkların parasal ifadesidir." Veya konumuz açısından daha uygun bir tanımla "Maliyet, üretilen mamul ve

hizmetler için yapılan fedakarlıkların (varlık, hizmet ve diğer fayda tüketimlerinin) parasal ifadesidir." Şeklinde tanımlanmaktadır.

- Zatar Kavramı:** En basit şekliyle gelir ile gider arasındaki olumsuz farka veya belli bir dönemde firma faaliyetleri sonucunda varlıklarda meydana gelen azalma biçiminde tanımlanmaktadır.

Aşağıdaki Şekil-10'da gösterilen Üretim maliyeti raporu, cari dönemde üretilen ürünlerin üretim maliyetinin içeriğini açıklamaktadır. İmalat sanayisinde bu rapor, Bilanço ve Gelir Tablosuyla birlikte hazırlanır. Üretim maliyeti raporunun en sonunda yer alan "Cari dönem ürün üretim maliyeti", aynı zamanda Gelir Tablosundaki Satışların maliyeti kalemi içinde de bulunmaktadır.

Üretim Maliyeti Raporu

1	Malzemeler giderleri	xxx
1)	Dönem başı malzeme stokları	xxx
2)	Cari dönem malzeme satın alma giderleri	xxx
3)	Dönem sonu malzeme stokları	xxx
	Cari dönem malzeme giderleri	xxx (1 + 2) - 3)
2	İşçilik giderleri	xxx
3	Giderler	xxx
	Cari dönem toplam üretim giderleri	xxx
	Dönem başı yan mamul stokları	xxx
	Toplam	xxx
	Dönem sonu yan mamul stokları	xxx
	Cari dönem için üretim maliyeti	xxx

Celir Tablosu*

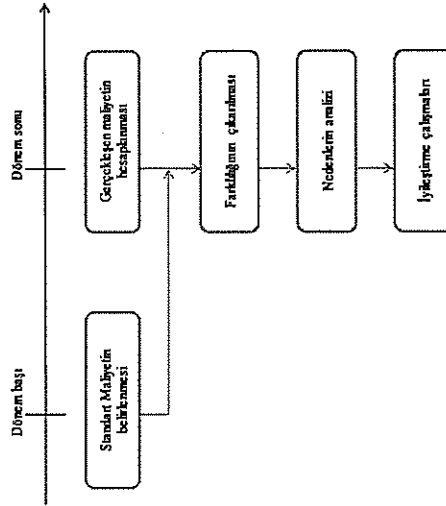
1	Brüt satışlar	xxx
2	Satışların Maliyeti	xxx
1)	Dönem başı için stokları	xxx
2)	Cari dönem için üretim maliyeti	xxx
3)	Dönem sonu için stokları	xxx
	Satışların Maliyeti	xxx (1 + 2) - 3)
	Bölümler	xxx
	"Gelir tablosunun" özet kar tutarını kadar olan kısmın tabloya yer almaktadır	

Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı, Sinava Giriş Kitabı" na dayanarak anastirma heyetince hazırlanmıştır. (TAC Yayinevi, Japonya)

Şekil 16 Üretim Maliyeti Raporu ile Gelir Tablosu arasındaki Bağlantıları

Bir firma, maliyet açısından rekabet gücünü arttırmak istediğinde ürünlerin üretim maliyetini çıkarıp, bu tutarları azaltmaya çalışabilir. KOBİ danışmanının rehberliğini yapabilmesi için aşağıdaki konularda bilgili olması gerekir.

- a. Üretim Maliyeti Raporunun Yapısı
- b. Standart Maliyet Hesabı (Standard Cost Accounting)
- Standart Maliyet Hesabı, Şekil-11'de gösterildiği gibi üretime başlamadan önce (Mevcila hesap dönemi başlangıcında) ürünlerin üretimindeki standart maliyetlerin belirlenmesi ve fiili maliyetlerle karşılaştırılarak verimliliğin ölçülmesi ile bulunur. Bu konu maliyet denetiminde temel rolü oynamaktadır.
- Mamul maliyetlerinin önceden ve bilimsel hesaplara dayanarak olması gereken düzeyde planlanması ve maliyet hesaplarında fiili rakamlar yerine bunların kullanılmasını esasına dayanır
- Standart maliyet ise, malzeme güderleri veya işçilik güderleri gibi kalemlerinde tek tek önceden olması gereken düzeyde belirlenen, Standart birim fiyatına Standart miktarlarını çarparak hesaplanır.
- Fiilen gerçekleşen maliyet ise Gerçekleşen birim fiyatı ile Gerçekleşen miktarlarının çarpılmasıyla ortaya çıkar.



Kaynak: "KOBİ Danışmanlığı Sınava Giriş Kitabı" (TAC Yayınevi, Japonya)

Şekil 17 Standart Maliyet Hesabı

Japonya'da olduğu gibi Türkiye'de de Standart Maliyet Hesabı sistemini uygulayan KOBİ sayısı fazla olmayabilir. Ancak firmaların iyileştirilme çalışmalarında danışmanlığını yapabilmeleri için objektif bilgilere dayalı şekilde teşhisin yapılması şarttır. En azından Standart Maliyet Hesabındaki yaklaşımın bilinmesinde fayda vardır.

Kaynaklar

- ❖ Akdoğan, N. ve Tenker, N. (2001) Finansal Tablolara ve Mali Analiz Teknikleri (7. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- ❖ Aksoy, A. ve Yalçınar, K. (2005) İşletme Sermayesi Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- ❖ Arslan, M. (2007) Finansal Yönetim (E-Kitap). Ankara : Gazi Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Yayınları.
- ❖ Aydın, N. (2006) Finansal Yönetim. Eskişehir: Aktüel Tanıtım & Ofset Hizmetleri.
- ❖ Aydın, N. (2010) Finansal Yönetim. Eskişehir: A.Ö.F. Yayınları.
- ❖ Bozan, O. (2003) Tekdüzen Muhasebe Sistem ile Uyumlu Genel Muhasebe (1. Baskı). Ankara: Tutlibay Yayınları.
- ❖ Çaldag, Y. (2002) Denetim ve Raporlama Finansal Tablolara ve Analiz Teknikleri (1. Baskı). Ankara: TURMOB Yayınları.
- ❖ Çetiner, E. (1996) İşletmelerde Mali Analiz (2. Baskı). Ankara: Tutlibay Yayınları.
- ❖ Güreçin, E. ve Diğerleri. (Kasım 2001) Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz. Anadolu Ü., Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- ❖ Karakaya, M. (2004) Maliyet Muhasebesi. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- ❖ Karapınar, A. ve Ayıköçü, F. (2009) Finansal Analiz. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları
- ❖ Mucuk, İ. (2008) Temel İşletme Bilgileri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ❖ Van Horne, J. C and J. M. Wachowicz Jr. (1998) Fundamentals of Financial Management. USA, New Jersey: Prentice Hall.
- ❖ Tekdüzen Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği
- ❖ Türkiye Muhasebe Standartları
- ❖ Türk Ticaret Kanunu
- ❖ Vergi Usul Kanunu

Bibliography

Bibliography

< Sources in English or Turkish >

Automotive Manufacturers Association. "Monthly Statistical Bulletin."

<http://www.osd.org.tr/bulten2011.pdf>

Banking Regulation and Supervision Agency. "Turkish Banking Sector Interactive Monthly Bulletin."

<http://ebulten.bddk.org.tr/AylikBulten/?Dil=EN>

Banking Regulation and Supervision Agency. "Banks."

<http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/english/Institutions/Banks/Banks.aspx>

Central Bank of Turkey. "Balance of Payments Statistics."

<http://www.tcmb.gov.tr/odemedenge/bop.xls>

General Directorate of Productivity. "Organizasyon Şeması."

<http://vgm.sanayi.gov.tr/OrganizationChart.aspx?Ing=tr>

Government of Turkey. "Resmî Gazete: Sayı : 25997, Yönetmelik, 18 Kasım 2005."

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/2e514fcba2c24cbba85d7acd3a0705e8379c48b3c03247f38bb56d97f77450d9cf99d16eefcb4be592d2687098e76e5fa48407f546744d408eea0b336567c8e1ee4cda7be5aa43249ddc5661f2827b39/file.axd>

International Monetary Fund. "World Economic Outlook Database September 2011." Last modified

September, 2011. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/index.aspx>

Japan International Cooperation Agency. "Study on human resource development program for small and medium-sized enterprises in the United Mexican States : final report". Tokyo: International Cooperation Agency. 2009.

<http://libopac.jica.go.jp/search/detail.do?rowIndex=1&method=detail&bibId=0000250130>

Ministry of Finance. 2011. *Yıllık Ekonomik Rapor 2011*. Ankara: Ministry of Finance, 2011.

<http://www.maliye.gov.tr/YillikEkonomikRapor/Y%C4%B1ll%C4%B1k%20Ekonomik%20Rapor%202011.pdf>

Ministry of Industry and Trade. *Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi 2011–2014 (AB Üyeliğine doğru)*. Ankara: Ministry of Industry and Trade, 2010.

http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/sanayi_stratejisi_belgesi_2011_2014.pdf

Ministry of Industry and Trade. 2010–2014 *Stratejik Planı*. Ankara: Ministry of Industry and Trade, Publication Year Unknown.

http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/stb_stratejik_plan_2010_2-31032010030006.pdf

Small and Medium Enterprise Development Organization. “Genel Destek Programı.”

<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=7>

Small and Medium Enterprise Development Organization. “Genel Destek Programı–Başvuru Formları.”

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/fa2c59c7ae02410ca7e462d36813e0f104d49497cc444600a4d53cd3a34ca61021e43fd676d14735834e7433cddb7fd6f3d90fa4e61541c48fb3e825581da034d628eaf4f41b99cfa4d58a507f0df/file.axd>

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/71cff9cbb6d84012a0282b5ae0f609279744f3a10d6241ccb874f76814597c55c9a07924dace4586828c1a4643693f6d7428a898cee24d93957b93f9a7ca91c0ec819f6a810540edad5240d4f799f569/file.axd>

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/814572f457744e00bbf9af44cc1ff52eb9ddd3221b194198a4ecb9168b96f63f4a68904758bc419b8fc9eb9416a2e2226ec16cb468e640bd8336f3bd86d95a0e5709d3d3b3c1461abfa716484f93f5dc/file.axd>

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/7eb2514146214cca804afd827239082b417084e583c7406f81080138b08960480e360fd863644beeb04013534dfe437feb778770f48348109aff8c87db0efc21c2b6b1bf15d4d0282f48bc558ac9871/file.axd>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2011–2013)*. Ankara: KOSGEB, 2011.

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/be8db19d25044b47b4ab28ac4a301081b59d9856a2da42a89989da2fed7e0d94b47a1979dc3b4e938f567441c205060d8201e50adbf4f0f95c330cf275c0f25b4af2d43df834f63bccc0733da48196/file.axd>

Small and Medium Enterprise Development Organization. “Mevzuat.”

<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=2>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *Stratejik Planı (2008–2012)*. Ankara: KOSGEB, 2007.

<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEBSP0812.pdf>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *Stratejik Planı (2011–2015)*. Ankara: KOSGEB, 2010.

<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEBSP1115.pdf>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *2011 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu*. Ankara: KOSGEB, 2011.

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/ae77181e2e16451ea065587f488bb35ca212537e437f4199997cb52289dbaf96090d064a94f64baca6ed13aaaffa65a39a01abc1d2c74f9c98b9c703b4fe9a65288eeff7dc934250b3916eb47560288d/file.axd>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *2008 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu*. Ankara: KOSGEB, 2008.

Small and Medium Enterprise Development Organization. *2009 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu*. Ankara: KOSGEB, 2009.

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/e6989464c5c44eabb469699e5e08bb4a02cb8004e3fb4fe2a2e6cf9d745843f64ba147221bf94cc98d2fdec71727a77f34aa6d13b5bc4a6e91259eeb873440de028344c4622a4deb8707cb8bdcca3561/file.axd>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *2010 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu*. Ankara: KOSGEB, 2010.

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/8b89e748bb074e64ac51f6f1aaf2570afd9e6e7cb405420e90ff555f2aa40c410e8edd4f04224cbeb6176949c58890cffe8165849aa44d15bb4cc36fda9f6073d3fb5c5ab0f04287af4f02767321ae2f/file.axd>

Small and Medium Enterprise Development Organization. *2011 Yılı Performans Programı*. Ankara: KOSGEB, 2010.

<http://cdd.kosgeb.gov.tr/cac86d52d04c485abbe961079a899bc09c64e8987f6142e68260db494a965888f488f92a263342d2a64f0b187a191de19d5b0af022e14be1bd8fbd52a68307be063ccae456894e738ba0ae10a88e498c/file.axd>

State Planning Organization. *Medium Term Programme (2010-2012)*. Ankara: State Planning Organization, 2009.

[http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/Icerik/4123/Medium_Term_Programme_\(2010-2012\)](http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/Icerik/4123/Medium_Term_Programme_(2010-2012))

State Planning Organization. *9th Development Plan*. Ankara: State Planning Organization, 2006.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9developmentplan.pdf>

State Planning Organization. *2011 Annual Programme*. Ankara: State Planning Organization, 2010.

http://ekutup.dpt.gov.tr/program/2011/2011AnnualProgram_i.pdf

Turkey Quality Association. "EFQM Mükemmellik Modeli."

http://www.kalder.org/index.php?option=com_efqmmukemmelik&view=efqmmukemmelik&Itemid=55&lang=tr

Turkish Statistical Institute. “Annual Industry and Service Statistics – Some Basic Indicators by Economic Activity.”

http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1020

Turkish Statistical Institute. “Annual Industry and Service Statistics – Number of Enterprises and Characteristics of Employees by Economic Activity.”

http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1025

Turkish Statistical Institute. “Foreign Trade Statistics – Exports by Classification of Broad Economic Categories (BEC).”

http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=628

Turkish Statistical Institute. “Foreign Trade Statistics – Exports by Country.”

http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=624

Turkish Statistical Institute. “Foreign Trade Statistics – Exports by Economic Activities (ISIC, Rev.3).” http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=630

Turkish Statistical Institute. “Foreign Trade Statistics – Imports by Classification of Broad Economic Categories (BEC).”

http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=629

Turkish Statistical Institute. “Foreign Trade Statistics – Imports by Country.”

http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=625

Turkish Statistical Institute. “Foreign Trade Statistics – Imports by Economic Activities (ISIC, Rev.3).” http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=631

Turkish Statistical Institute. “Gross Domestic Product in Constant Prices – By Kind of Economic Activity at Basic Prices at 1998.” http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=993

Turkish Statistical Institute. “Gross Domestic Product in Current Prices – By Kind of Economic Activity in Basic Prices.” http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=992

Turkish Statistical Institute. ”Periodic Results of Household Labour Force Survey – Economic Activity by Years and Sex, Nace rev.2.”

http://www.turkstat.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1186

Turkish Statistical Institute. "Regional Statistics." <http://tuikapp.tuik.gov.tr/Bolgesel/sorguGiris.do>

Turkish Statistical Institute. "2002 General Census Of Industry And Establishments."
http://www.turkstat.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=28&ust_id=9

Turkish Vocational Qualifications Authority. *Law No 5544 and Legislation on Vocational Qualifications Authority, Second Edition*. Ankara: Turkish Vocational Qualifications Authority. 2010.

Turkish Vocational Qualifications Authority. "Avrupa Yeterlilik Çerçevesi (AYÇ) Referans Seviyeleri."
<http://www.myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-meslek-standartlar-ana/218-avrupa-yeterlilik-cerceves-ayc-referans-seviyeler>

Turkish Vocational Qualifications Authority. "Yayımlanmış Ulusal Meslek Standartları."
<http://www.myk.gov.tr/index.php/tr/yaymlanm-ulusal-meslek-standartlar>

World Bank. "Gross National Income per Capita 2010, Atlas Method and PPP." Last modified 1 July 2011. <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GNIPC.pdf>

World Bank. "Gross National Income 2010, Atlas Method." Last modified 1 July 2011.
<http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GNI.pdf>

World Bank. "World Economic Indicators 2011 Databank."
<http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=12&id=4&CNO=2>

World Tourism Organization. 2010. "UNWTO World Tourism Barometer. Volume 8. No. 2. June 2010." http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom10_2_en.pdf

<Sources in Japanese>

Committee of SME Promotion Policies. *What the SME Consultant Registration System should be like*. Small and Medium Enterprise Agency. 2005.
<http://www.meti.go.jp/committee/materials/downloadfiles/g50407a33j.pdf>

Japan International Cooperation Agency. Report on the Preparatory Study for the Study on the SME Consultancy System Project in the Republic of Turkey. Tokyo: International Cooperation Agency. 2009.
http://libopac.jica.go.jp/search/countIdent.do?url=%2Fimages%2Freport%2FP0000255381.html&bibFldId=IDENT_L_1&fldRpt=0&bibId=0000255381

Japan International Cooperation Agency. Report on the Detailed Study for the Study on the SME Consultancy System Project in the Republic of Turkey. Tokyo: International Cooperation Agency. 2009.

http://libopac.jica.go.jp/search/countIdent.do?url=%2Fimages%2Freport%2FP0000255471.html&bibFldId=IDENT_L_1&fldRpt=0&bibId=0000255471

Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association. “How to be a SME Consultant.”

http://www.j-smeca.jp/contents/002_c_shindanshiseido/002_shindanshi_doushitara.html

Japanese Industrial Standards Committee. *Japanese Industrial Standard – JIS Q 17024(ISO/IEC 17024:2003) Conformity Assessment – General Requirements for Bodies Operating Certification of Persons*. Tokyo: Japanese Industrial Standards Committee. 2004.

Task Force on Managerial Support in the Committee of SME Promotion Policies. *On a New SME Consultant Registration System*. Council on Management Resources. Small and Medium Enterprise Agency. 2000.

<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g00710aj.pdf>