

**T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

**PAZARLAMA VE PERAKENDE**

**ÜRÜN ALIMI  
341TP0001**

**Ankara, 2011**

- 
- Bu modül, mesleki ve teknik eğitim okul/kurumlarında uygulanan Çerçeve Öğretim Programlarında yer alan yeterlikleri kazandırmaya yönelik olarak öğrencilere rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış bireysel öğrenme materyalidir.
  - Millî Eğitim Bakanlığınca ücretsiz olarak verilmiştir.
  - **PARA İLE SATILMAZ.**

# İÇİNDEKİLER

AÇIKLAMALAR .....	iii
GİRİŞ .....	1
ÖĞRENME FAALİYETİ-1 .....	3
1. ÜRETİCİLER.....	3
1.1. Üretim.....	3
UYGULAMA FAALİYETİ.....	9
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	10
ÖĞRENME FAALİYETİ-2 .....	12
2. REKABET KOŞULLARI.....	12
2.1. Tam Rekabet Kavramı (Rekabet Hukuku) .....	12
2.1.1. Tam Rekabetten Beklenen Yarar.....	15
2.1.2. Tam Rekabette Tüketicilerin Korunması .....	15
2.1.3. Tam Rekabetin Sosyal Amacı .....	16
2.1.4. Tam Rekabetten Beklenen Ekonomik Yarar .....	17
2.2. Arz ve Talep .....	21
2.2.1. Tam Rekabet Piyasasında Fiyat Oluşumu .....	23
2.2.2. Tekel Piyasasında Fiyatın ve Arz Miktarının Belirlenmesi.....	23
UYGULAMA FAALİYETİ.....	25
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	26
ÖĞRENME FAALİYETİ-3 .....	29
3.1. ÜRÜN VE FİRMA BİLGİSİ .....	29
3.1. Ürün Tanıma Stratejisi .....	29
3.2. Firma Bilgisi.....	30
3.3. Ürün Ve Kalite ( E' Kalite) .....	31
UYGULAMA FAALİYETİ.....	36
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	37
ÖĞRENME FAALİYETİ-4 .....	41
4. STOK BİLGİSİ VE SİPARİŞ VERME .....	41
4.1. Stok Takibi .....	41
4.2. Stok Devir Hızı.....	43
4.3. Sipariş Verme .....	43
4.4. Sipariş Verme Maliyeti .....	44
UYGULAMA FAALİYETİ.....	50
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	51
ÖĞRENME FAALİYETİ-5 .....	53
5. BÜTÇELEME SİSTEMİ .....	53
5.1. Satış Bütçesi .....	55
5.2. Satın Alma Bütçesi.....	56
5.3. Stok Bütçesi.....	56
5.4. İnsan Kaynakları.....	57
5.5. Finansman .....	59
5.6. Lojistik ve Dış Kaynak Kullanımı.....	61
5.6.1. Dış Kaynak Kullanımı (DKK).....	61
5.6.2. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı .....	62
5.6.3. Sağladığı Yararlar.....	64
UYGULAMA FAALİYETİ.....	67

---

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	68
MODÜL DEĞERLENDİRME .....	71
CEVAP ANAHTARLARI.....	74
ÖNERİLEN KAYNAKLAR.....	76
KAYNAKÇA .....	77

# AÇIKLAMALAR

<b>KOD</b>	<b>341TP0001</b>
<b>ALAN</b>	<b>Pazarlama ve Perakende</b>
<b>DAL/MESLEK</b>	<b>Alan Ortak</b>
<b>MODÜLÜN ADI</b>	<b>Ürün Alımı</b>
<b>MODÜLÜN TANIMI</b>	Üreticilerle iletişim kurulabilmesi, rakip firmaların ürün ve fiyatlarının karşılaştırabilmesi, kaliteli ve uygun fiyatlı mal satan firmaların tespit edilebilmesi, azalan stoklar ve ihtiyaçların belirlenerek ilgili firmaya sipariş verilebilmesi, satın alma bütçesinin uygulanabilmesi gibi bilgileri kapsayan öğrenme materyalidir..
<b>SÜRE</b>	40/32
<b>ÖN KOŞUL</b>	
<b>YETERLİK</b>	İhtiyaç duyulan mal ve hizmeti tedarik etmek
<b>MODÜLÜN AMACI</b>	<b>Genel Amaç</b> İş yerinde ihtiyaç duyulan mal ve hizmeti tedarik edebileceksiniz. <b>Amaçlar</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. İş yerinde, üreticilerle iletişim kurabileceksiniz.</li><li>2. Rakip firmaların ürün ve fiyatlarını karşılaştırabileceksiniz.</li><li>3. İş yeri için kaliteli ve uygun fiyatlı mal satan firmaları belirleyebileceksiniz.</li><li>4. İş yerinde, azalan stoklar ve ihtiyaçları belirleyerek, ilgili firmaya sipariş verebileceksiniz.</li><li>5. İş yeri, satın alma bütçesini uygulayabileceksiniz.</li></ol>
<b>EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI</b>	<b>Ortam:</b> Kendi kendinize veya grup hâlinde çalışabileceğiniz tüm ortamlar Ürün alımı ve satımı ile ilgili dokümanlar <b>Donanım:</b> CD, internet, telefon, faks, anketler ve bilgisayar
<b>ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b>	Her öğrenme faaliyeti sonunda modülde verilen ölçme araçları ile ulaştığınız bilgi düzeyini kendi kendinize değerlendirebileceksiniz. Modül sonunda ise, kazandığınız bilgi ve becerileri belirlemek amacıyla öğretmeniniz tarafından hazırlanacak bir ölçme aracıyla değerlendirileceksiniz.



# GİRİŞ

## Sevgili Öğrenci;

İnsanlar yaşamlarının her aşamasında kendileriyle ilgili pek çok karar verirler. Almış olduğunuz kararların isabetli olması için bireyin çevre koşullarıyla ve kendisiyle ilgili bilgiye paralel olarak beceriye sahip olması gerekmektedir. Bu modül ülkeye sağlayacağı istihdam imkânının yanında üretim-pazarlama sürecinde yarattığı katma değer ve uluslararası ticaretteki ağırlığı nedeniyle ekonomik kalkınma sürecinde büyük rol oynayacaktır.

Rekabet, artık üretim başta olmak üzere maliyetle aynı zamanda kalite ile hatta hız ile mümkündür. Bu olguların içinde en önemli yeri hiç şüphesiz ürün alımı almaktadır. Zira yapılan pazar araştırmaları her on alıcıdan sekizinin fiyatın yanında kalite bilgilerine de önemsediklerini göstermiştir.

Değişen dünyada, küreselleşme ve entegrasyon alanında oldukça hızlı bir süreç yaşanmakta ve bu süreç içinde de birtakım bütünleşme hareketleri gerçekleşmektedir. Bunlar içinde en etkin olanı, dünya ticaretinin büyük bir kısmını elinde bulunduran ve genişleme potansiyeli olan Avrupa Birliği'dir. Avrupa Birliğine giriş sürecinde olan ülkemiz açısından; Avrupa Birliği kurumlarının işleyiş mekanizması, standardizasyon kurumlarının yapısı ve ihraç edilen ürünlerde aranan standartlar büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada; Avrupa Birliği standardizasyon kurumları yapısı, işleyişi ve görevleri itibarıyla ayrı ayrı ele alınmıştır.

Sevgili öğrenci okuduğuz üzere, yaptığınız ve yapacağınız tüm faaliyetler ürünün üretilmesi ve ürün alımının gereğidir. Bu sebeple modülden edineceğiniz bilgilerin size ve çevrenizdeki tüm kişilere faydalı olmasını umar, başarılar dileriz.





# ÖĞRENME FAALİYETİ-1

## AMAÇ

İş yerinde, üreticilerle iletişim kurabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken öncelikli araştırmalar şunlardır:

- Bulduğunuz kentte, çevrede üretim ve satışı ile ilgili uğraşısı olan işletme olup olmadığını araştırınız.
- Tespit edilen bu iş yerinde ürün alım safhasındaki çalışmalar hakkında bilgi almanız gerekmektedir.
- İnternette bilgi ve dökümanlar alıp sınıf ortamına taşıyabilirsiniz.
- Araştırma işlemleri için internet ortamı veya çevredeki kamu kurum ve kuruluşları ile özel işletmeleri gezmeniz gerekmektedir.

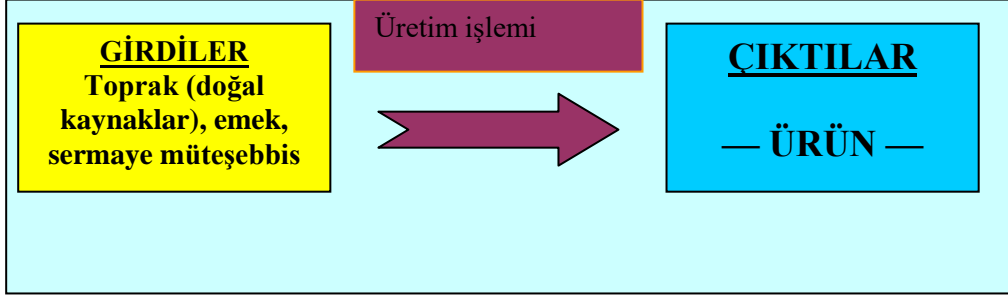
## 1. ÜRETİCİLER

İhtiyaçları gidermek için kullanılan mal ve hizmetleri meydana getirmek, bir fayda sağlamak veya var olan faydayı arttırmak amacıyla yapılan her türlü faaliyetleri üreticiler üstlenmektedir.

Ekonomik faaliyetlerin temeli ve zenginliğin kaynağı üretimdir. Çiftçiler, memurlar ve işçiler değişik ortamlarda üretim olayını gerçekleştirmektedirler. Yeni bir mamul meydana getirmek üretimdir. Örneğin buğday, otomobil, ilaç üretmek gibi. Bir malın faydasını arttırmak için yapılan çalışmalar da üretimdir. Bir araca yakıt tasarrufu sağlayacak bir aletin takılması gibi.

Mevcut bir mala yeni bir şekil ve görünüm kazandırmak da üretimdir. Örneğin paketlemek, ambalajlamak, tamir etmek gibi. Doktorun, öğretmenin, komisyoncunun hizmeti de üretimdir. O hâlde üretim, yeni bir fayda meydana getirmek veya malların mevcut faydasını arttırmaktır.

Üretim faktörleri (girdiler) kullanılarak belirli bir işlemden sonra üretim (hâsıla) gerçekleştirilir.



Toplumların gelişmişlik ve refah düzeyi, yapılan üretimle yakından ilişkilidir. Bir ülke ekonomisi için üretim, canlılarda hayatı sağlayan kan gibidir. Doğal ve diğer kaynakların yerinde ve zamanında kullanılmasıyla gerçekleştirilen yeterli düzeyde üretim, ekonominin sağlıklı bir şekilde işlemesi ve gelişmesi için şarttır. İnsan gereksinimlerinin doğa tarafından eksiksiz olarak karşılanamaması, üretimi zorunlu kılmıştır. Doğal ve diğer kaynakların çok çeşitte ve ayrı yerlerde bulunması göz önünde bulundurulursa insanların gereksinimlerini karşılayabilmek için bu kaynakların toplanması ve bir değiştirme sürecine tabi tutulması gerekir. Bu durumda üretim doğal ve diğer kaynakların bir düzen içinde, planlı ve belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilmesi ile ortaya yeni bir mal veya hizmetin çıkması sürecidir.

### ➤ Üretim Yöntemlerine Göre

- Temel ham madde üretimi: Madencilik, ormancılık, balıkçılık gibi
- Analiz ve sentez yoluyla üretim: Şeker, kauçuk, plastik üretimi gibi
- Fabrikasyon üretim: Döküm, torna, baskı gibi
- Montaj taşıma araçları: Otomobil ve televizyon montajı gibi
- Ürün cinsleri: Demir, çelik, elektronik, kimyasal, tekstil, gıda üretimi gibi.
- Ürün miktarları: Siparişe göre parti üretimi, seri üretim gibi.

### ➤ Üretim Çeşitleri

Üretim sürecinde imal edilen mallar için kullanılan ham madde, toprak su ve maden gibi kaynaklardan elde edilebileceği gibi diğer bir işletmenin ürettiği malların ham madde olarak kullanılmasıyla da mümkündür. Her iki durumda da ham maddeler insanların kullanabileceği şekillere dönüştürülür. Üretimin temel amacı budur. Örneğin demir, değerli bir madendir ama üretim süreciyle çeliğe dönüştürülerek daha değerli duruma getirilir. Daha sonra çelik diğer fabrikalarca yeniden işlenerek otomobil, ev aletleri gibi daha da değerli mallara dönüştürülür.

Üretimin temel amacı fayda oluşturmasıdır. Fakat insanın gereksinimleri sadece somut maddeler olan fiziksel mallarla karşılanmaz. Gereksinimleri karşılamaya sunulan soyut etkinliklere hizmet denir. İnsan gereksinimleri tatmin etmek için işletmelerin etkinliklerine

konu olan üretim, çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Ancak genel olarak işletmelerin etkinliklerine konu olan üretimin mal ve hizmet olmak üzere başlıca iki çeşidi vardır.

- **Mal (Mamul) Üretimi**

Mal üretimi, tüketim gereksinimini karşılamak amacıyla üretilen malların tümünü ifade eder. Belirli bir gereksinimi duyurma özelliği bulunan sahip olduğu değerle değişime konu olan her somut şeyin imal edilmesi mal üretiminin kapsamına girer. Mallar çeşitli şekil ve özellikte olabilir. Malların üretim şekilleri ve mal üretim etkinlikleri farklılıklar gösterir.

- **Sipariş üretimi:**Bu üretim sürecinde müşterinin talebi üzerine üretim etkinliğine geçilir. Sipariş hacmine göre üretim miktarı değişir. Sipariş üzerinde yapılan üretimde stok yapmak amacı ile üretim yapılmaz. Bu üretim türünde belirli sayıdaki mamul bir kez üretilebileceği gibi belirsiz ya da belirli aralıklarla da üretilebilir. Ancak bazen de belirli zaman dilimi içinde tek bir mamul üretilir ve üretim işlemi bir daha tekrarlanmaz.

Sipariş üretiminde mallar kaliteli olmakla beraber, üretimin külfet ve maliyeti yüksektir. Bu nedenle zorunlu hâller dışında yapılmayan bir üretim çeşididir. Tekstilde fason üretim yapan işletmeler küçük ayakkabı imalathaneleri, tamir atölyeleri, moda uygun giyecekleri diken firmalar, bina, inşaat, uçak ve gemi üretimiyle uğraşan şirketlerinin üretimleri bu gruba girmektedir.

- **Seri üretim (kitle hâlinde üretim):**Seri üretimde işletmeler, piyasa talebini karşılamak için çok miktarda üretim yapar. Makineleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan bu üretim şeklinde bir zaman dilimi içinde çok sayıda ama belirli seriyi dolduracak kadar mamulün üretilmesi söz konusudur. Bu üretimle piyasanın talep edeceği malları üretmek için seri imalat plan ve teknikleri benimsenmiş ve geliştirilmiştir.

Üretim süreci; büyüklük, kalite, ölçü vb. bakımlardan birbirinin aynı olan sınırlı sayıda üretimi kapsar. İmalat sanayinde yaygın olan bu yöntemde, üretim kısa bir süre içinde yapılır ve seri bitince bir başka seriye geçilir.

Seri hâlinde üretimin, üretilecek mamulün özelliğine ve maliyetine, işletmenin cinsine, piyasanın talep durumuna göre çeşitleri vardır.

- **Hizmet Üretimi**

Sanayi işletmeleri, üretimde bulunmak için önce gerekli olan ham madde ve yardımcı maddeleri sağlar, daha sonra mamulün üretimine geçer. Üretim süresi de mamulün cinsine göre belirli bir zaman alır. Üretimin ardından kalite kontrolü yapılır ve ürün depolanır. Pazarlama etkinlikleri de mamul, fiyat, tanıtım ve dağıtım süresi içerisinde gerçekleşir. Üretimin çıktıları elle tutulup gözle görülen somut ürünler olduğundan pazarlama çalışmalarında verilecek hizmetlere karşı avantajlı bir durumdadır. Çeşitli ürünlerde olduğu gibi deneme üretimi yapıp ücretsiz olarak potansiyel müşterilerin beğenisine sunulabilir. Bir mamulün üretim ve pazarlamasındaki bu etkinlikler birbirinden ayrı olarak yapılabilir. Hizmet işletmelerinde ise üretim sistemi, hizmetin özelliğinden kaynaklanan bazı sınırlılıklar taşır. Çünkü hizmet ürünlerinde elle tutulup gözle görülebilecek somut bir ürün yoktur. Bu yüzden depolanamaz.

➤ **Hizmet İşletmelerinin Özellikleri**

Hizmet işletmelerinin kendilerine özgü özellikleri vardır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır:

- Hizmet üretimde satılacak ürünün envanteri yoktur.
- Başarı verilen hizmetin niteliğine göre belirlenir.
- İş gücü maliyeti en büyük etkinlik harcamasını oluşturur.
- Hizmet tekrarlama veya sürdürme özelliği taşır (bankacılık, sağlık, eğlence, kuaförlük gibi)
- Büyük bir yoğunluğu sınırlı bir bölgeye hizmet eden küçük işletmelerdir.(kuaför, hastane, sinema, gibi)

Mal üretimi yapan işletmeler, mamulleri önce üretilip sonra pazarlayabildikleri hâlde, hizmet işletmeleri hizmetleri önce pazarlayıp sonra üretmek zorundadır. İşletmelerde üretilip pazarlanamayan mamuller daha sonra alıcıları ortaya çıktığında pazarlanabilir ya da ürünler üretilirken pazarlaması yapılabilir. Fakat hizmetler üretildiğinde alıcıları hazır değilse ekonomik olarak kayıp olur. Örneğin; bir banka şubesinde mevcut personelin belirli bir zamanda sunabileceği hizmeti alacak kadar müşteri yoksa ekonomik olarak bir kayıp söz konusudur. Bir başka zaman diliminde de mevcut personelin vereceğinden daha fazla hizmete talep varsa karşılanamaz. Hizmetlerin depolanamaması, alıcı ve satıcının birlikte olma zorunluluğu, içerik olarak soyut bir özellik taşıması, üretim ve pazarlanmasında özel durumların bulunması çeşitli sorunlara yol açar.

Hizmet işletmelerinin üretim ve sunumu (pazarlamasını) aynı anda gerçekleştirmek zorunda kalması, satışı yapılacak olan bir “mamul” den çok bir “aktivite” olması, başlıca bir sorundur. Hizmet işletmelerinin bazılarına normal olarak karşılayabileceklerinden daha fazla talepte bulunabilir. Bu durum da ister istemez kaliteli hizmet üretimini engelleyebilir. Örneğin bir doktorun gereğinden fazla hastaya bakması gibi.

## ➤ Ürün Alımı

Tüketicilerin gelenekleri, ekonomik durumları, yaşadıkları coğrafi, sosyal ve siyasi ortam ürünün niteliğini etkileyen faktörlerdendir. Bu yüzden pek çok ürün, tüketicilerin tercihlerine göre üretilmektedir. Alınacak veya sipariş verilecek ürünün tat ve kokusu kadar, renkleri de tüketicileri ilgilendirmektedir. Tüketicilerin geleneksel alışkanlıkları, ürünün tadına, kokusuna ve rengine göre o üründe pazarda üstünlük getirmekte ve bu suretle pazardan daha iyi faydalanmasına sebep olarak tanımıştır. Ayrıca sipariş edilecek ya da alınacak ürünün tasarım ve sitili de tüketici açısından önem arz eder.



Ürünün ebat, tasarım ve stil yönünden tüketici tercihleri de araştırılmalı ürünün fizibilitesi iyi yapılmalı akıllı ve zamanında üreticilerde bağlantıya geçilmelidir. Üreticilerin iş ve işlemlerine göre konuşma yapılmalı ve uygun kıyafet giyilerek birebir görüşme yapılmalıdır.

## ➤ Ürünle İlgili Bilinmesi Gereken Genel Özellikler

- **Ürün niteliği:** Yapımında kullanılan ham ve yardımcı maddeler, tasarım, stil, boyutlar, renk, tat, kullanım özellikleri ve kolaylıkları.
- **Ürün ambalajı:** Yasal yükümlülükler, koruma, kullanım bilgileri, satış yöntemleri, tüketiciyi özendirme ve satış işlevi, tüketicinin profili.
- **Dış ambalaj:** Ürünü korumadaki mukavemeti, taşıma, yükleme ve boşaltmadaki kolaylıkları, depolama ve kullanımdaki yer hacmi gibi.
- **Taşıma ve satış:** Bulunabilme, maliyet ve satış fiyatı, satış şartları, ürünün hareket hızı, güvenlik ve risk şekli
- **Dağıtım kanalları:** Dağıtım kanallarının kullanımı, stok durumu ve sevk süreleri, önemli dağıtıcıları, kârlılık oranları,
- **Fiyatlandırma:** Fiyatlarda alt ve üst sınırlar, rakiplerin fiyatları ve fiyat stratejileri, ürün üstünlükleri ve avantajları.
- **Reklam ve satış promosyonları:** Medya etkinlikleri ve etkinlik maliyetleri, dağıtım kanallarınca yapılan tanıtım faaliyetleri, rakiplerin verdikleri mesajlar ve izledikleri yöntemler ile bu uğurda yaptıkları harcama yükleri.
- **Teknik hizmetler:** Garanti, bakım, onarım ve yedek parça sağlama ve karşılama hizmetleri.
- **Destek hizmetler:** Ürünün kullanımı ve dağıtımıyla ilgili danışmanlık ve eğitim faaliyetleri ile bilgilendirme, şikâyetleri karşılama hizmetleri.

- Ambalaj
- Bilgisayar
- Cep Telefonu
- Danışmanlık & Eğitim
- Deri Sektörü
- Eğlence
- Elektrik & Elektronik
- Enerji
- Ev Eşyaları
- Giyim
- Gıda
- Hizmetler
- Kimyasal
- Kozmetik & Güzellik
- Maden & Metal sanayi
- Ofis Malzemeleri
- Orman Ürünleri
- Otomotiv
- Sağlık
- Tanıtım
- Tarım
- Taşımacılık
- Tekstil (8)
- Telekomünikasyon
- Turizm
- İnternet
- İnşaat & Emlak
- İthâlat-İhracat
- Makine ve Parçaları
- Matbaa & Yayıncılık

**Şekil: Üretici firmaların bağlı buldukları sektörler**

Bulduğunuz iş ortamında üreticilerle işin özelliğine göre telefon, faks, teleks, ve internetle iletişim kurabilir daha etkili ve önemli bir iletişim olan bire bir iletişimi kullanabilirsiniz. Talep ve isteklerinizi bire bir canlı konuşarak karşınızdaki üreticiye anlatma imkânı bulacaksınız. İstenen kalitede ürünün alınması ve pazarlanmasıyla ilgili üreticileri yönlendirmelisiniz.

## UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Üreticilerin amaç ve felsefesini başka kaynaklardan da bulunuz.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Üretim standartları çok iyi bir firma ile bağlantı kurulabilir. Bu kurum ve kuruluşlardan kaynak temin edilebilir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Üretim standartları nelerdir belirleyiniz.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sınıf içinde öğretmen ve öğrencilerle üreticiler hakkında beyin fırtınası yapılarak öğrencilere daha iyi kavratılabilir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ürün satışı ile ilgili temel bilgi sahibi olunuz.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ürün ve ürünün pazarlama yönetimi prensipleri ve uygulama yer ve ortamları belirlenmeli.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sürekli gelişme, çağa ayak uydurma ve gelişmeleri yakından takip etme için yapılması gerekenleri belirleyiniz.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ İnterneti kullanarak kurum ve kuruluşların ürün satışı ile ilgili çalışmaları gözlemleyebilirsiniz.</li></ul>

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

### A. OBJEKTİF TESTLER (ÖLÇME SORULARI)

Aşağıdaki sorulara doğru (D), yanlış (Y) olarak cevap veriniz:	Doğru	Yanlış
1. Mevcut bir mala yeni bir şekil ve görünüm kazandırmak da üretim midir?		
2. İhtiyaçları gidermek için kullanılan mal ve hizmetleri meydana getirmek, bir fayda sağlamak veya var olan faydayı artırmak amacıyla yapılan her türlü faaliyetleri üreticiler üstlenmeli midir?		
3. Bu üretim türünde belirli sayıdaki mamul bir kez üretilebileceği gibi belirsiz ya da belirli aralıklarla da üretilebilir. Ancak bazen de belirli zaman dilimi içinde tek bir mamul üretilir ve üretim işlemi bir daha tekrarlanmaz. Bu üretim şekli seri üretimdir.		
4. Tüketicilerin gelenekleri, ekonomik durumları, yaşadıkları coğrafi, sosyal ve siyasi ortam ürünün niteliğini etkileyen faktörlerdendir. Bu yüzden pek çok ürün, tüketicilerin tercihlerine göre üretilmelidir?		
5. Büyük bir yoğunluğu sınırlı bir bölgeye hizmet eden küçük işletmeler, ürün satan işletmelerdir.		
6. Yapımında kullanılan ham ve yardımcı maddeler, tasarım, stil, boyutlar, renk, tat, kullanım özellikleri ve kolaylıkları, ürün alımlarını etkiler.		
7. Bulunabilme, maliyet ve satış fiyatı, satış şartları, ürünün hareket hızı, güvenlik ve risk şekli ürün alımlarını etkilemez.		
8. Ürünün kullanımı ve dağıtımıyla ilgili danışmanlık ve eğitim faaliyetleri ile bilgilendirme, şikâyetleri karşılama hizmetleri kişilerin ürün alımlarını pek etkilemez.		

### DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı modülün sonundaki cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrar inceleyiniz. Karıştırdığınız veya kavramlardan anlamadıklarınızı ilgili öğretmeninize veya okulunuzdaki TKY ekiplerinde görevli öğretmenlere sorabilirsiniz.

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.



## B. UYGULAMALI TEST

DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	Evet	Hayır
1. Ürünün genel kullanılan tanımını yapabilir misiniz?		
2. Üretim olayı belirli bir işlemde sonra hasıla olarak görülür mü?		
3. Yönetim belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla iş görmek midir?		
4. Siparişe göre parti üretimi, seri üretim gibi üretim miktarına mı bağlıdır?		
5. Analiz ve sentez yoluyla üretim, şeker, kauçuk, plastik üretimi gibi midir?		
6. Üretimin temel amacı fayda oluşturması mıdır?		
7. Mal üretimi, tüketim gereksinimini karşılamak amacıyla üretilen malların tümünü ifade eder mi?		
8. Ürün kalitesinin temellerini belirlediniz mi?		
9. Üreticilerin tasnifi hakkında bilgi sahibi oldunuz mu?		
10. Tüketicilerin gelenekleri, ekonomik durumları, yaşadıkları coğrafi, sosyal ve siyasi ortam ürünün niteliğini etkileyen faktörlerden midir?		

## DEĞERLENDİRME

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

# ÖĞRENME FAALİYETİ-2

## AMAÇ

Rakip firmaların ürün ve fiyatlarının karşılaştırmasını yapabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken öncelikli araştırmalar şunlar olmalıdır:

- Çevrenizdeki toptancılardan veya pazarlama ve satış ile ilgilenen kişi veya kuruluşlardan bilgi alınız.
- Her kurum ve kuruluşun ürün alımı ile ilgili uygulama stratejisi veya politikaları nelerdir belirleyiniz.
- Tanıma işlemleri için internet ortamı, esnaf ve mağaza çalışanlarını gezmeniz gerekmektedir. Kazanmış olduğunuz bilgi ve deneyimleri arkadaş gurubunuz ile paylaşınız.

## 2. REKABET KOŞULLARI

Rekabet Hukukunun temelini, rekabet kavramı oluşturur. Bu da, rekabet ile neyin ifade edilmek istendiğini ve Rekabet Hukukunun esas aldığı rekabet kavramının, genel rekabet olgusu içindeki yerinin belirlenmesini gerektirir.

Rekabet, sosyal hayatta kimin daha iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur. Ekonomik yaşamda olduğu gibi, sosyal yaşamın diğer bölümlerinde de, rekabet bize belirli bir durumda kimin başarılı olduğunu gösterirken, kişiler üzerinde de, en iyi ikinci olandan da başarılı olmak için daha çok gayret göstermek gibi bir etki yapar. Rekabet kişileri, bilgi ve becerelerinin tümünü kullanmaya teşvikte, bilinen en etkin yoldur. Kişilerin, diğerlerinden daha başarılı olmak için tüm faydalı bilgi ve becerilerinden yararlanması da toplumsal bir kazançtır ve en iyinin tespiti usulü olan rekabet, en fazla yeni toplumsal değer de ortaya çıkmasını sağlar.

Rekabet Hukukunun temelini oluşturan ekonomik rekabet olgusu da, sosyal yaşamda karşılaşılan rekabetten, genelde nitelik bakımından farklı değilse de, ekonomik rekabetin daha dar bir sahaya ilişkin olması, içerik bakımından farklılaşmaya neden olmuştur.

Ekonomi biliminde, rekabetin biri, alıcı ve satıcıların davranışları, diğeri de alıcı ve satıcıların faaliyet gösterdikleri piyasa yapısı ile ilgili iki farklı anlamı vardır. Rekabet kavramı, klasik ekonomi teorisi bakımından çok önemli ise de, klasik ekonomi teorisi içinde rekabet kavramı üzerinde durulmamış ve bunun sonucu olarak da rekabet, varlığı sezgi yolu ile algılanan bir kavram olarak kalmıştır. Başlangıçta, ekonomi biliminde de bu kavram, günlük dilde kullanıldığı şekli ile yer almış ve iki ve daha fazla kişi arasındaki hasım (düşman) olma durumunu ifade etmek için kullanılmıştır.

Liberal ekonominin kurucularından Adam Smith, rekabeti bir yarışmadaki hasımların davranışlarına benzetmiş ve bunun mal miktarının sınırlı olmasından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Smith rekabeti, firmaların piyasadaki değişikliğe uyum sağlama faaliyeti olarak görür. Smith'e göre rekabet, teşebbüslerin kâr elde etmek için, diğerlerinin faaliyetlerini zorlaştırma olarak tanımlanabilir. Smith'in rekabet için yaptığı kendi çıkarları uğruna ve diğerlerinin aleyhine davranmak şeklindeki tanımı, günümüzde terkedilmiş olmakla beraber, Smith'in bazı gözlemleri modern ekonomi biliminin gelişmesine önemli katkıda bulunmuştur. Smith, rekabetin piyasaya ilişkin bilgilerin herkese açık olduğu ve piyasaya girişin serbest olduğu bir ortamda, gerçekleşebileceğini ifade etmektedir.

Ekonomi biliminde, XIX. yüzyıldan bu yana, matematiksel düşüncenin uygulanmaya başlaması, rekabet sözcüğüne farklı bir içerik kazandırmıştır. Modern ekonomi teorisinde rekabet ile kastedilen, malın fiyatının arz ve talebe göre belirlendiği ve faaliyet gösterenlerin kişiliklerinden bağımsız bir piyasa şeklidir. Stigler rekabeti, "her bir alıcının sonsuz miktarda talep ile karşılaştığı piyasa", şeklinde tanımlamıştır. Stigler'e göre, rekabet piyasasından ya da sadece rekabetten söz edebilmek için, çok sayıda alıcı ve satıcıların bulunması, ilgili herkesin piyasa hakkında bilgi sahibi olması ve malın bölünebilir ve homojen olması gerekir. Modern ekonomi teorilerinin rekabete verdiği bu anlam, rekabetin günlük yaşamda kullanıldığı şekilden daha sınırlıdır.



Her ne kadar Hayek, Stigler'in bu görüşünü, gerçekleşmesi mümkün olamayacak faraziyelere dayandığı gerekçesi ile eleştirmiş ve rekabeti en iyinin tespiti usulü olarak tanımlamış ise de, liberal ekonomistler arasındaki baskın görüş, rekabetin, piyasa yapısına ilişkin bir niteleme olduğu yönündedir.

Rekabet sözcüğü, günlük hayatta hâlâ, kendi amacı doğrultusunda, diğer firmaların çıkarlarının aksine davranmak olarak, Smith'in tanımladığı şekilde kullanılmakta ise de, günümüzde ekonomi bilimi bakımından, farklı bir durumu ifade etmektedir. Kanımızca,

günlük dilde rekabet olarak nitelendirilen durumu, "rakip olmak" şeklinde ifade ederek, rekabet kavramından farklılaştırmakta yarar bulunmaktadır. Örneğin, iki bağ sahibi arasında rekabet vardır, ancak birinin kendi çıkarı için diğerinin faaliyetlerini zorlaştırmağa yönelik herhangi bir davranışı yoktur, hatta birbirlerine yardım ederler. Her ikisinin üretim miktarları, piyasadaki arza göre o kadar azdır ki, birinin davranışından diğerinin zarar görmesi söz konusu olmadığı için, birbirini rakip olarak kabul etmezler. Ancak çok sayıda bağcının yer aldığı üzüm piyasası rekabet şartlarını yerine getirmekte, her iki bağcı arasında, hasım durumu olmadan da, rekabet gerçekleşmektedir. Yani rekabet kavramı, sadece çok sayıda alıcı ve satıcının bulunduğu ve hiçbirinin tek başına piyasayı etkilemek gücüne sahip olmaması durumu ile ilgilidir. Modern ekonomi teorisine göre, bu şartın gerçekleşmediği durumlarda, örneğin Amerikan otomobil endüstrisinde Ford, General Motors ve Chrysler şirketleri hasım olmakla beraber, bunlar arasında rekabetten söz edilemez. Bu, aynı piyasada faaliyet gösteren teşebbüslerin, örneğin satış fiyatını belirlemeleri, ya da üretim kotaları tespit etme durumları için de geçerlidir. Teşebbüsler anlaşarak rekabeti ortadan kaldırmışlardır, ancak rakip teşebbüs olma durumları değişmemiştir. Kendi çıkarlarını korumak için, diğerlerinin davranışlarını kontrol etmek zorunda olmalarının yanı sıra, aralarındaki sözleşme hükümlerine, fark edilmedikçe uymayarak daha fazla kazanç elde etmeğe çalışacaklardır. Aralarında herhangi bir anlaşmanın olmadığı hâllerde de durumun farklı olmadığı ve aralarındaki ekonomik bağımlılığın rekabeti ortadan kaldırdığı ileri sürülmüştür.

Ekonomi teorileri bakımından piyasa yapısı ile sınırlandırılmış olan rekabet kavramı, hasım olmak durumunu içermemekte ve firmaların hasım olmaları tam rekabet kavramının içinde yer almamaktadır. Ekonomi bilimine göre rekabet, bilgi akışının tam, malın homojen ve hiçbir alıcı ve satıcının kendi başına fiyatı ve toplam arz miktarını etkilemek gücüne sahip olmadığı bir piyasa şekli olarak tanımlanabilir. Rekabet Hukukunun konusu da, rekabet koşullarının gerçekleştirilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ile bu koşulların gerçekleşmediği piyasalarda faaliyet gösteren teşebbüslerin, rekabet piyasasında faaliyet gösteriyormuş gibi davranmalarını sağlamaktır.

Bu sebepten de, teşebbüslerin rekabet şartlarını bozmağa yönelik faaliyetleri kadar rekabet şartlarının gerçekleşmediği piyasalarda, piyasayı kontrole yönelik faaliyetler de Rekabet Hukukunun kapsamına girer. Örneğin, oligopol piyasasında rakip teşebbüslerin birbirlerine üretime ve fiyata ilişkin bilgiler vermesini, Amerika Birleşik Devletler Yüksek Mahkemesi, rakip teşebbüslerin anlaşarak rekabeti ortadan kaldırması ve Rekabet Hukuku kurallarının ihlali olarak nitelendirmiştir. Oysa, saf ekonomi teorisi bakımından ele alındığında, oligopol piyasasında ekonomik bağımlılık sebebi ile rekabetin yok olduğu ve mevcut olmayan rekabetin kısıtlanmasının da mümkün olmayacağı şeklinde bir düşünce akla gelmekte ise de, hukuk politikası bakımından rekabet için gerekli olan sayıda alıcı ve satıcının bulunmadığı durumlarda da, rakip olan teşebbüslerin rekabet piyasasında faaliyet gösteriyormuş gibi davranmaları ve karar vermeleri beklenmektedir. Bu da bizi, Kanun koyucuların rekabet sistemini hangi sebeplerden dolayı vazgeçilmez kabul ettiklerini araştırmağa sevk eder.

### 2.1.1. Tam Rekabetten Beklenen Yarar

Ekonomik hayatın düzenlenmesinde rekabetin önemli bir yeri vardır. Rekabeti ihlal eden davranışları yasaklayıcı düzenlemelere tarihin her devrinde rastlanmıştır. Rekabetin ekonomik bir olay olması nedeniyle Rekabet Hukuku da öncelikle rekabetin ekonomik sonuçlarını düzenli bir şekilde elde etmeğe yöneliktir. Ancak, Rekabet Hukuku ile elde edilmek istenen yarar, rekabetin ekonomik sonuçları ile sınırlı değildir. Rekabetin ekonomik sonuçları XX. yüzyılda anlaşılmaya başlanmışsa da, Rekabet Hukuku daha uzun bir geçmişe sahiptir. Bunun doğal sonucu da, Rekabet Hukukunun kabulünde ekonomik gerçeklerin yanı sıra, sosyal ve ahlaki değerlerin etkili ve hatta Rekabet Hukukunun kabulünde bunların ekonomik gerekçelerden de daha etkili olduğu da görülür. Ahlaki ve sosyal ihtiyaçları karşılamak için kabul edilmiş olan Rekabet Hukuku kuralları, ancak XX. yüzyılda ekonomi bilimindeki gelişmelerle yeni bir boyut kazanmıştır.

Rekabet Hukukunun kabulünde ve gelişmesinde etkili olan düşünceler üç genel başlık altında toplanabilir: Hakkaniyet düşüncesinden kaynaklanan ve toplumun ve özellikle tüketicinin korunmasına ilişkin düşünceler, ekonomik yararı temine yönelik düşünceler ve rekabetten beklenen sosyal yarardır.

### 2.1.2. Tam Rekabette Tüketicilerin Korunması

Rekabeti gerçekleştirmeğe ve korumağa yönelik her Rekabet Hukuku kuralının temelinde tüketicinin korunması düşüncesi vardır. Rekabetin, üretim verimliliği ve teknik gelişmeleri teşvik ederek ve kâr hadlerine sınırlamalar getirerek, tüketicilerin daha az para ödemelerini temine yönelik olduğu ileri sürülmektedir. Kaynak kullanımında etkinlik de dâhil olmak üzere rekabetin ekonomik sonuçlarının tüketiciler üzerindeki bütün etkileri, tüketiciler yararınadır. Bu sebepten, günlük hayatta Rekabet Hukukundan söz edildiğinde, bununla tüketicileri korumağa yönelik bir dizi kurallar kast edilmektedir. Tarih boyunca da, tüketicilerin korunmaları ile rekabet şartlarına uyulma bir bütün olarak, birlikte düşünülmüştür. Bunun en belirgin kanıtı da, kanun koyucuların Rekabet Hukuku'na ilişkin ilk düzenlemelerinde, yiyecek, giyecek gibi, tüketicilerin temel ihtiyaç maddeleri piyasalarında rekabetin teminini sağlamağa yönelmiş olmalarıdır. Bütün bu düzenlemelerde hedeflenen amaç, tüketiciye belli bir mal için piyasa fiyatı üzerinde bir bedel ödetilerek zarar verilmesine engel olmaktır. Tüketicilerin korunmasına ilişkin düşünceler günümüzde de geçerliliğini korumaktadır.

Ancak, XIX. yüzyılın ikinci yarısından sonra, ekonomi biliminde gözlenen gelişmeler, Rekabet Hukukuna farklı bir nitelik kazandırmıştır. Ekonomi bilimine göre, her ne kadar, rekabetten yararlanacak olanlar tüketiciler ise de, bunların korunması Rekabet Hukukunun konusu değildir. Çünkü, rekabetle elde edilmek istenen, iktisadi verimlilik; yoksa tüketicilerin korunması değil. Ekonomi bilimine göre rekabet, tüketicinin ödemesi gerekenin üzerinde ödemedede bulunması, yani rekabeti kısıtlayan teşebbüslerin normal kârlarının üzerinde tekel kârları elde etmesi ile ilgili değildir. Tüketicilerin mal varlıklarının bir kısmı karşılıksız olarak, tekel kârı şeklinde, rekabeti kısıtlayan teşebbüslerin mal varlığına katılmıştır; ancak bu sadece toplumdaki servet dağılımına ilişkin bir sorundur. Bu iddialar şüphesiz, modern ekonomi biliminin rekabete sınırlı bir anlam vermesinden doğmaktadır.

Rekabet Hukuku'nun, tüketicileri de korumağa yönelik kurallarını, genel hukuk ilkelerinden ve hakkaniyet düşüncesinden kaynaklanmakta ve sosyal politika gereğince rekabetle tüketicilerin de korunması amaçlanmaktadır. Kanımızca da, rekabet ekonomik bir olay olmakla beraber, Rekabet Hukuku'nun koruma alanı, ekonomik yararın elde edilmesinden daha geniştir. Tüketicilerin, hakkaniyet gereği de olsa korunması, Rekabet Hukuku uygulamasının vazgeçilmez bir yanını oluşturur.

### **2.1.3. Tam Rekabetin Sosyal Amacı**

Rekabetin sosyal yaşamdaki gelişmeleri teşvik edici rol oynadığı ve bütün gelişmelerde önemli rolü olduğu şüphe götürmez bir gerçektir. Rekabet, Adam Smith'in anladığı şekilde basit bir hasımlık durumu olarak kabul edilse bile, bunun her zaman sosyal bir yanı mevcuttur. Tekelci firmalara karşı ileri sürülen eleştirilerin başında, bu firmaların gelişmeye olumsuz katkıları konusu gelmektedir. Piyasada tek satıcı durumunda olan tek elci firma, fiyat ve arz miktarını tespit edebileceği gibi, arz edilen malın kalitesini de kontrol eder. Kârını maksimize etmek isteyen tek elci firmanın, yeni araştırmalara para harcaması rasyonel bir davranış değildir, çünkü herhangi bir yenilik olmadan da, tek el kârını elde etmek olanağına sahiptir. Böyle bir firmanın yapacağı her harcama kendi kârının azalması anlamına geleceğinden, rekabetin kısıtlanmış olduğu piyasalarda, firmaların yeni buluşlara ve daha iyi mal arzına yönelik faaliyette bulunmayacağı açıktır. Tam rekabet piyasasında faaliyet gösteren firmalar açısından ise, başarılı olmak yani diğerlerinden fazla kazanç elde etmek, farklılaşmaya, yani yeni bir buluşa, daha iyi ürüne, ya da diğerlerinden daha verimli faaliyet göstermeye bağlıdır. Bütün bunlar da tam rekabet piyasasında faaliyet gösteren teşebbüslerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmaları sonucunda ortaya çıkar. Yenilikler, daha kaliteli ve ucuz mal tam rekabet piyasasının doğal sonucudur. Firmaları yeniliğe yöneltici gücün rekabet olduğu kabul edilmektedir.

Şüphesiz ki, tek elci firmaların da, topluma yenilikler getirerek katkıda bulunmaları mümkün olabilir, ancak buna tam rekabet piyasasındaki kadar sık rastlanmaz ve tek elci firmanın yenilikler için harcamada bulunması, tek elcin gücü ile doğru orantılıdır. Kanımızca, tek elci firmanın faaliyet gösterdiği piyasaya yeni teşebbüslerin kolayca girmesi mümkün ise, tek elci firma durumunu korumak amacıyla, ya piyasaya girişi zorlaştırmak için yeni araştırmalara yönelecek, ya da fiyatını tek el fiyatının altında tespit ederek, diğerlerinin piyasaya olan ilgilerini azaltmağa çalışacaktır.

Rekabet piyasasının diğer bir önemli sonucu da, ekonomik gücün tek bir elde toplanmasını önleyerek, bu gücün toplumda yaygınlaştırılmasını temin etmesidir. Liberal devlet felsefesinin en eski ve temel düşüncelerinden biri, toplumda yaşayan kişilerin kendilerine ilişkin kararlarda yetkili olmaları, bu konuda devlet organlarının ve diğer kişilerin yetkilerinin sınırlandırılmasıdır. Rekabet, ekonomik konulardaki tercihlerin tüketiciler tarafından yapılmasını sağlar. Rekabetin kısıtlandığı piyasalarda ise, üretim miktarı ve fiyatın tespitinde arzedilen malın tüketiciler bakımından ne şekilde değerlendirildiği önemli değildir. Ekonomik tercihlerin tüketiciler yerine, tek elci firma ya da rekabeti kısıtlayan teşebbüsler tarafından yapılması, ekonomik güce sahip olanların siyasi hayatta egemen olmasını da sağlar. Özellikle bu husus, Amerikan Rekabet Hukuku Kanunlarının kabulü sırasında ileriye sürülmüş, ve Senatör Shearman, ilk Rekabet Hukuku

Kanununu teklif ederken, bunun bir özgürlük bildirgesi olduğunu ifade etmiştir. Yüksek Mahkeme de rekabetin "demokratik, politik ve sosyal müesseselerin korunmasında" önemli bir rol oynadığını açıkça kabul etmiştir.

Tekel piyasasının, ekonomik diktatörlüğe yol açacak olmasına karşılık, rekabet ekonomik etkinliği topluma yaygınlaştırarak adil bir toplumun oluşmasına katkıda bulunur. Karar vermede ve sorumluluğun tek elde toplanmasına engel olmada en etkili yöntem tekellerin ve kartellerin faaliyetlerine son verilmesidir. Robert Pitofsky, ekonomik hayatın birkaç firmanın kontrolüne geçmesi durumunda, tüketiciler gibi devletin de ekonomik hayat-taki etkinliğinin ortadan kalkacağını ileri sürmektedir.

Pitofsky, rekabet sistemi ile demokrasinin ayrılmaz iki kavram olduğunu, totaliter sistemlerde ise ekonomik hayatın tek elden yönetildiğini ve rekabet dışında bir sistemin liberal (özgürlükçü) demokratik sistem ile bağdaşmayacağını ifade etmektedir. Rekabetin, liberal demokratik sistemin vazgeçilmez bir şartı olduğunda şüphe yoktur. Yüksek Mahkeme de, Rekabet Hukuku Kanunlarını, "Magna Carta" ve "Bill of Rights" ile karşılaştırmakta ve hiçbirinden vazgeçmenin mümkün olmadığını belirtmektedir.

Rekabetin, sosyal bakımdan diğer bir etkisi de, seçme ve fırsat özgürlüğünü tam olarak karşılamasıdır. Rekabetin kısıtlandığı piyasalar ile tekel piyasasında, tüketicilerin seçme özgürlükleri fiilen sınırlanır. Rekabet piyasasında, rakip firmaların arz ettiği mallar arasından dilediğini seçme ve dilediği firma ile sözleşme yapmak durumunda olan tüketiciler, tekel piyasasında bu olanaktan yoksundurlar. Rekabetin kısıtlanması, tüketicilerin seçme hakkını ortadan kaldırır.

Rekabet, piyasaya girişte hiç bir engelin bulunmadığı bir sistem öngörür. Yani, rekabet piyasasında, yeni teşebbüslerin piyasaya girmelerinde hiçbir sınır yoktur ve kişiler, kendi yetenek, beceri ve bilgileri çerçevesinde diledikleri faaliyeti yapabilirler. Rekabetin kısıtlandığı piyasalarda ise, piyasayı kontrol etmekte olan teşebbüsler, kendi ayrıcalıklı durumlarını başkaları ile paylaşmamak için reklam, mal farklılaştırması gibi yöntemler ile piyasaya giriş engellerini artırıp piyasaya girişi zorlaştırabilirler. Bu da, ticari hayatta fırsat eşitliğinin bozulmasına yol açarak, toplumun kişilerdeki teşebbüs ruhundan yoksun kalmasına neden olur. Rekabet, toplumdaki kişilerin faaliyetlerine serbestlik getirirken, toplumun bundan azami ölçüde yararlanmasını temin eder.

## **2.1.4. Tam Rekabetten Beklenen Ekonomik Yarar**

### **2.1.4.1. Genel Olarak**

Rekabet Hukukunun konusu ekonomik hayattaki rekabettir. Bundan dolayı da, Rekabet Hukuku politikası bakımından ekonomi bilimine göre rekabetin ne olduğu kadar, rekabetin ekonomik sonuçlarının belirlenmesi de gereklidir. Bu da, rekabetin düzenlenmesine neden olan etkenler ile, modern Rekabet Hukukunun gelişmesinde önemli katkıları olan ekonomi teorilerinin önemini artırır. Günümüz Rekabet Hukukunu, öncekilerden ayıran en önemli fark, ekonomi bilimi bulgularından ve kanunlarından daha fazla yararlanılmakta olmasıdır.

Ekonomi biliminin, Rekabet Hukukundaki etkilerinin artması ile birlikte, rekabetin ekonomik sonuçlarının tespiti daha da önem kazanmıştır. Adam Smith'den beri bütün liberal ekonomistler, rekabetin ekonomik verimliliğin temininde en etkili yöntem olduğunu kabul etmektedirler. Doğal olarak da, Rekabet Hukuku ile elde edilmesi hedeflenen amaçlar arasında ekonomik verimliliğin gerçekleştirilmesi yer alır. Ancak, ekonomik verimlilik, fen ve mühendislik bilimlerindeki verimlilik kavramından farklıdır. İkinci grup bilimlerde verimlilik sadece en az kaynak kullanımı ile üretime ilişkin iken, ekonomi biliminde bu, ayrıca neyin üretileceği sorununu da ilgilendirir.

Acaba, Rekabet Hukukunun amacı olarak tespit ettiğimiz verimlilikten ne anlamak gerekir? Bu sorunun cevabı, modern Rekabet Hukukunda iki karşıt kavram olarak kullanılmakta olan, rekabet ve tekel piyasaları olgularının birlikte değerlendirilmesini gerektirir.

Rekabetin yararlarından, ya da tekellerin zararlarından söz edildiği zaman, gerçekte kast edilen, rekabetin sosyal yaşama olumlu etkisinden çok tekellerin sebep olduğu ekonomik değer kayıplarıdır. Rekabet piyasası gibi, tekellerde ekonomik olgulardır. Her ne kadar, Rekabet Hukuku kurallarının kabulünde, sosyal yönlerin, rekabetin ekonomik yanından daha etkili olduğu iddia edilmekteyse de, ekonomi bilgilerin Rekabet Hukuku ile elde edilmek istenen ekonomik sonuçlar bakımından önemi yadsınamaz.

#### **2.1.4.1. Üretimde Verimlilik**

Rekabetin en önemli ekonomik yararlarından biri de, üretimde verimliliğin teminidir. Rekabet, teşebbüsleri daha ucuza üretim yapmağa, yani daha az kaynak kullanımı ile üretim yapmağa zorlar. Rekabet piyasasında, fiyatın piyasadaki toplam arz ve talebe göre belirlenmesi ve bu piyasada faaliyet gösteren firmaların piyasada oluşan fiyatı etkilemek gücünden yoksun olması sebebi ile teşebbüslerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ya da daha fazla kazanç elde edebilmeleri, daha düşük ortalama toplam maliyete sahip olmalarına bağlıdır. Ekonomik verimliliğin elde edilmesinde, rekabet tekel piyasasına göre üstünlük arz eder. Teşebbüslerin daha az kaynak tüketimine yönelmeleri, rekabetin sonucudur.

Kaynak kullanımında verimlilik ile üretimde verimliliğin sağlanmasında tekелci firma, rekabetin yokluğu sebebi ile herhangi bir gayret göstermez. Oysa, tam rekabet piyasasında, maliyetini piyasa fiyatının altına düşüremeyen firmalar, piyasadan çekilmek zorunda kalırlar. Üretimde verimlilik ticari faaliyete devam edebilmek için şarttır.

Tekelci firma bakımından da, üretimde verimlilik ilkesi geçerli olmakla beraber, bu aynı derecede önemli değildir. Tekelci firmanın piyasadaki fiyatı kendi marjinal giderinin üzerinde tespit etmesi sebebi ile üretimde az kaynak tüketimi tekелci firma bakımından bir var olma sorunu değildir. Bu sebepten de, tekel piyasasında üretimde verimlilik ilkesi nadiren gözetilir.

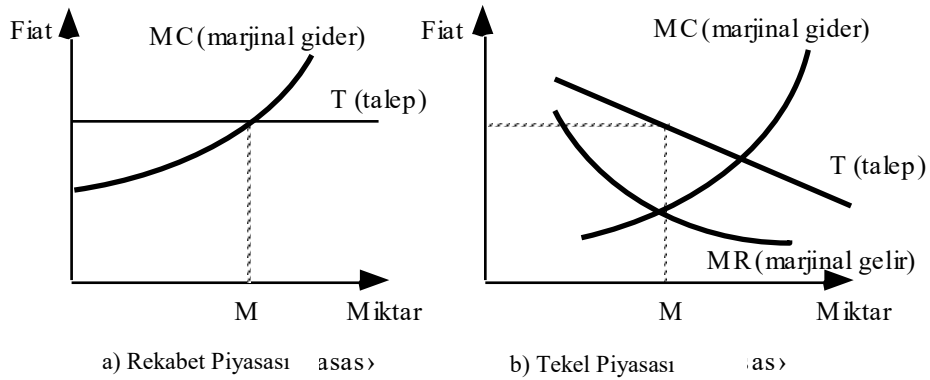
Üretimde verimlilik ilkesi, Rekabet Hukuku ile Patent Hukuku çatışmasında daha da önem kazanır ve belirleyici rol oynar. Patent hakkı sahibi ve lisans alanın, aynı buluştan ayrı ayrı yararlandığı durumlarda, üretim verimliliğini gerçekleştiren lisans alanının ekonomiyeye olumlu katkısı özellikle korunmuştur.



### 2.1.4.2. Kaynak Dağılımında Verimlilik

Kaynak dağılımında verimlilik ilkesi, belirli bir malın ne miktar üretileceği, toplumsal değerlerin ne şekilde tahsis edileceği ile ilgilidir. Toplumdaki ekonomik kaynaklar sınırlıdır. Örneğin, toplumda bütün kaynaklar kullanıldığı zaman, her bir maldan ancak belirli bir miktar üretilebilir. Herhangi bir malın üretimi artırıldığı zaman, başka bir malın üretiminin düşürülmesi gerekir, çünkü ham madde, iş gücü, sermaye gibi toplumsal kaynaklar sonsuz miktarlarda değildirler. Rekabet, kaynak dağılımında verimliliğin temininde en etkili yöntemdir ve kaynakların, tüketicilerin her bir malı elde etmek arzusu ve o mala verdiği ekonomik değere göre dağılımını sağlayarak, genel mutluluk ve refahın artmasını gerçekleştirir.

Kaynak dağılımında verimlilik, bütün piyasalarda fiyatın marjinal gidere eşit olması ile gerçekleşir. Her bir firmanın üretim miktarı, piyasanın tümünü etkileyecek kadar küçüktür ve her bir firma üretim miktarını piyasa fiyatı ile son ürettiği malın marjinal gidere eşit olacak şekilde belirler. Bu, rekabet piyasasında faaliyet gösteren firmaların marjinal gelirlerinin fiyata eşit olmasının sonucudur. Oysa, tekeli firma bakımından durum farklıdır. Tekeli firmanın bir fazla mal satması hâlinde elde edeceği marjinal gelir satış fiyatına eşit değildir, çünkü fazladan arz edilen her bir mal, fiyatın düşmesine yol açar.



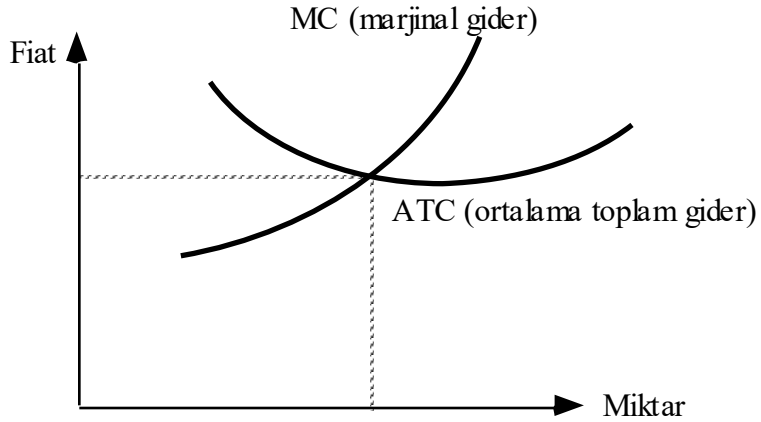
Tekeli firma üretim miktarını talebe göre değil, marjinal giderini, marjinal gelirine eşit olacak şekilde belirler ki, bu da üretim miktarının azalmasına ve toplumsal kaynakların tahsisinde tüketicilerin etkilerinin ortadan kalkmasına yol açar. Bu oportünite gideri kavramının yardımı ile açıklanabilir.

Her bir malın üretimi için ham madde, iş gücü gibi çeşitli piyasa giderlerine ihtiyaç vardır. Mantıken, bunlardan herhangi birinin belirli bir iş için kullanılması, başka bir malın üretiminde bunların kullanılamayacağı sonucunu ortaya çıkarır. Örneğin, ayakkabı imalatında çalışan bir işçi, o işte çalışmasa idi çanta ya da başka bir şeyin imalatında çalışıyor olacaktı. Ayakkabı imalatında çalıştığı süre boyunca, çanta imalatında çalışmaması ekonomik bir kayıptır. Diğer taraftan, ürettiği ayakkabılar da iş gücünün yarattığı yeni bir değerdir ve amaç ekonomik kayıp ve kazançların dengelenmesidir. Bu sebepten, üretilen ayakkabının gerçek bedeli, üretilmeyen çantanın bedeline eşittir. Aynı mantık çerçevesinde,

bir fabrikanın üretimi ile o fabrikanın üzerinde bulunduğu araziden elde edilebilecek tarımsal ürünler ya da çamaşır makinesi ile kurutma makinesinde üretiminde kullanılacak ham madde harcamaları karşılaştırılarak ekonomik bir kaybın mı, yoksa kazancın mı olduğu araştırılabilir. Bir şeyin üretilmemesinden doğan kayba ekonomi biliminde oportünite gideri denilmektedir. Bir malın marjinal gideri oportünite giderine eşittir.

Endüstri bir bütün olarak ele alındığında, üretilen son maldan elde edilen marjinal faydayı, fiyat gösterir. Son malı satın alan tüketici bakımından o mal yerine bir başka şey satın almak arasında fark kalmamıştır ve bu tüketici açısından fiyat marjinal faydaya eşittir. Fiyatın daha yüksek olması hâlinde ise, tüketici tercihini başka bir mal satın alarak gösterir. Kaynak dağılımında verimliliğin gözetildiği bir sistemde, marjinal gider fiyata eşittir ve genel ekonomi içinde değişik malların üretim miktarını, oportünite gider, marjinal fayda, marjinal gider ve fiyat arasındaki dengenin kurulması belirleyecektir.

Rekabet Hukuku ile elde edilmek istenen fiyat ve marjinal gider arasındaki dengenin korunması, arz miktarının tüketicilerin değişik mallara verdikleri değere göre belirlenmesidir. Rekabet piyasasında faaliyet gösteren tek bir firma ele alındığında, fiyatın marjinal gidere eşit olduğu görülür.

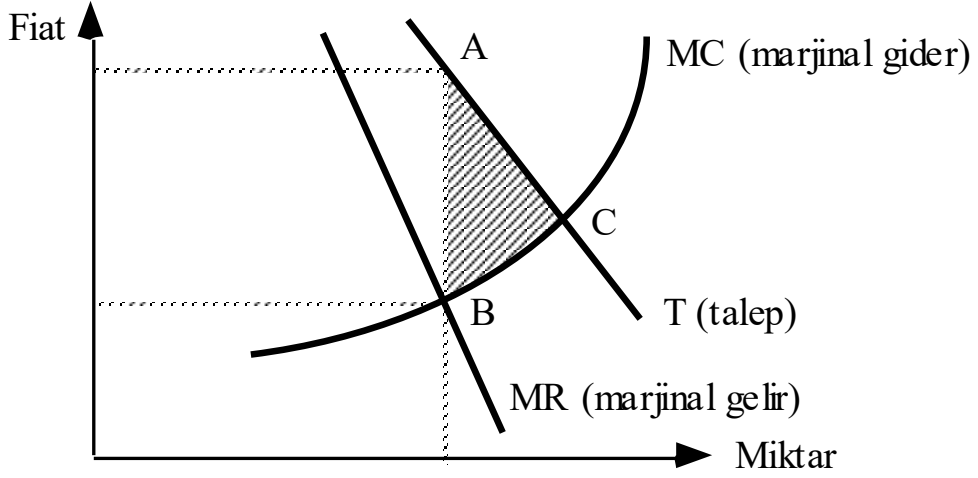


Şekil 2.1: Başabaş noktası

Firmanın satış fiyatını, firmanın ortalama toplam giderinin minimum olduğu nokta belirler. Eğer bu F1 (birinci fiyat)'in üzerinde ise, piyasa fiyatının üzerinde fiyattan mal satamayacağı için piyasayı terk edecek, F1'in altında ise, piyasadaki yüksek kârlılık, yeni firmaları piyasaya girmeğe sevk edecek ve arzın artması sonucunda da F1 azalarak denge noktasına ulaşılmış olacaktır. Görüldüğü gibi, kaynak kullanımında verimlilik, alıcıların elde edecekleri marjinal faydaya göre gerçekleşmektedir.

Rekabetin kısıtlanması durumunda ise, üretim miktarı tüketicilerin talebine ve tekelleri firmanın kârını maksimize etmek durumuna göre ayarlanmakta ve arz miktarı düşerken, fiyat artmaktadır. Bunun doğal sonucu da, bazı tüketicilerin taleplerinin karşılanamaması,

diğerlerinin ise daha yüksek bir bedel ödemek zorunda kalmalarıdır. Tüketicilerden bazılarının fazla bedel ödemek zorunda kalmaları, bu fazlalık kadar kısmın piyasadan çekilmesine ve başka değerlerin yaratılmasına katkıda bulunmamasına yol açar ve kaynak dağılımında verimliliğin bozulması, tüketicilerin arzularının daha az tatmin edilmesi ile sonuçlanır. Bu rekabetin kısıtlanmasının toplumsal bedeli ya da başka bir ifade ile, rekabetin kısıtlanmasından toplumun görmüş olduğu zarardır. Rekabetin kısıtlanması sonucunda fiyat tekel fiyatına yükselir.



Şekil 2.2. ABC noktaları arasında kalan alan toplumsal zararı göstermektedir.

Kaynak dağılımında verimlilik ilkesi, matematiğin ekonomi bilimine uygulanmaya başlanması ile ortaya çıkmıştır. Bu sebepten, XX. yüzyıl öncesi gözlenen rekabeti kısıtlayıcı faaliyetleri düzenleyen kanun ve emirnamelerde bu ilkenin etkilerine rastlanmaz. Örneğin, Roma Hukukunda rekabeti kısıtlayıcı faaliyetleri yasaklayan Lex Julia de Annona ve Kral Zeno Emirnamesinde kaynak dağılımında verimliliğin korunması amaçlanmamış ve rekabet sadece belirli piyasalar bakımından düzenlenmiştir. Verimlilik ilkesinin ortaya çıkışı ve rekabetin bunu gerçekleştirmede en etkili yöntem olarak kabulü XX. yüzyıldaki bilimsel faaliyetler sonucudur. Günümüzde ise, rekabetin en önemli ekonomik sonucunun kaynak kullanım verimliliğinin gerçekleştirilmesi olduğunda görüş birliği vardır.

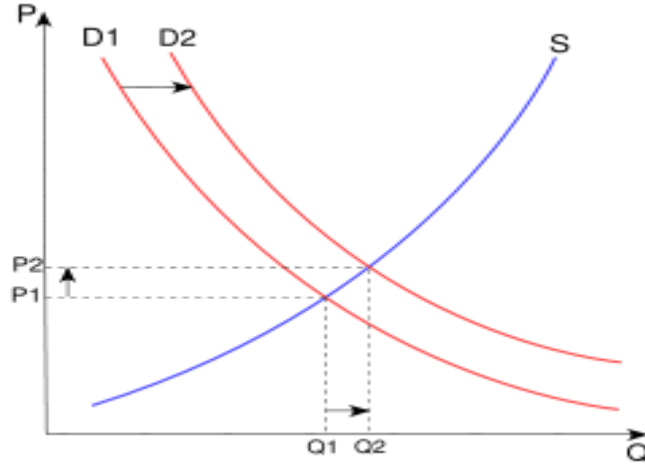
Talep piyasalarda, belirli bir mal ve hizmete yönelen, belirli bir satın alma gücüyle desteklenmiş, satın alma isteğidir. Kuşkusuz pek çok mal ve hizmet, pek çok kullanıcı tarafından talep edilmektedir. Ancak bu isteğin piyasada talep hâline dönüşebilmesi için yeterli satın alma gücüyle desteklenmesi gerekir, aksi takdirde sadece kişisel bir niyet olarak kalır, ekonomi üzerinde herhangi bir etkisi olmaz.

Herhangi bir mal ve hizmete yönelen bu piyasa talebini etkileyen pek çok unsur vardır, moda, kişisel tercihler ve kişisel gereksinimlerin şiddeti, ikame mal ve hizmetlerin koşulları vb. gibi. Ancak bunların hiçbirini, ölçülebilir, genellenebilir ve öngörülebilir olmadıkları için, ekonomik olayları açıklamakta kullanılabilecek bir model açısından hareket

noktası olarak alınamazlar. Ancak bir mal ya da hizmete yönelen talebin, fiyat değişimleri karşısında göstereceği tepki ölçülebilir, genellenebilir ve öngörülebilir bir tepkidir. Dolayısıyla ekonomi biliminde fiyatla talep arasında fonksiyonel bir ilişki olduğu kabul edilir ve bu kavram "Talep Fonksiyonu" olarak tanımlanır.

Kuşkusuz talep fonksiyonu, kişi ve kuruluşların belirli bir mal ya da hizmete yönelik taleplerinde fiyatın etkisini açıklamakta çoğu kez yetersiz kalacaktır. Ancak tüm ekonomi baz alındığında fiyatla talep arasında, negatif eğimli bir fonksiyon geçerlidir, fiyat yükseldikçe, talep düşecektir. Fiyatla talep arasındaki bu ilişkiye Talep Kanunu denir.

Belirli bir piyasada, belirli bir fiyat düzeyinde tüketicilerin almaya hazır oldukları mal miktarının, üreticilerin o fiyattan satmaya istekli oldukları miktardan daha fazla olması sonucu ortaya talep fazlası çıkar. Aşırı talep durumunda, diğer şartlarda bir değişme olmamak şartıyla, talep edilen mal miktarı ile arz edilen mal miktarı birbirine eşit oluncaya kadar arz ya da talep değişme gösterir. Ekonomi yeterince esnekliğe sahipse, arz artarak talebi karşılar. Ancak çoğu kez arz bu denli esnek değildir. Bu durumda fiyat, yükselme eğilimi içindedir. Talep, arz seviyesine düşene kadar fiyat artışları gerçekleşir. Aşırı talep, ülke ekonomisinde de toplam mal ve hizmet talebinin arzı aşan kısmını ifade etmektedir ve ülke ekonomisi üzerinde enflasyonist etki yaratır.



Şekil 2.3: Arz ve talep eğrisi

Arz ve talep teorisi, her fiyattaki ürün mevcudiyeti (arz) ve satın alma gücü ile oluşan isteğin (talep) ortaya çıkardığı denge sonucunda, ürün fiyatlarının nasıl değiştiğini tanımlamaktadır. Şekildeki grafik, talebin D1'den D2'ye çıkması sonucunda, fiyat ve miktarın artmasını ve böylece (S) eğrinin sağlanmasıyla, pazarda yeni bir arz-talep denge noktasının oluşmasını göstermektedir.

Arz, mal ve hizmetlerin belirli bir fiyat karşılığında müşteriye sunulması ve satılmak istenmesidir. Belirli bir piyasada, belirli bir zamanda satılmak istenilen miktar, arz miktarıdır. Firmalar, yükselen fiyatlardan yararlanmak için arz ettikleri miktarları çoğaltmaya çalışırlar. Fiyatların düşmesi durumunda firmalar, arz miktarlarını azaltırlar. Düşük fiyatlar, geliri olumsuz etkiler. Bu durumda firma, fiyatların daha sonra yükseleceğini

düşünerek arz miktarını kısar ya da fiyatı çok düşen bir malı üretmekten tamamen vazgeçebilir.

Bir ferdin belirli bir fiyattan arzı, muayyen bir piyasada ve belirli süre zarfında, satışa çıkarılan mal ve hizmet miktarıdır. Fiyatın teşekkülünde rol oynayan arz şedülü ise belirli bir dönemde çeşitli fiyatlarda muayyen bir piyasada üreticilerin satmak isteyecekleri mal ve hizmeti miktarları ve bunun seyridir. Arz için ele aldığımız piyasada belirli bir süre zarfında muhtelif fiyatlardan üreticilerin ürünü arz etmesidir.

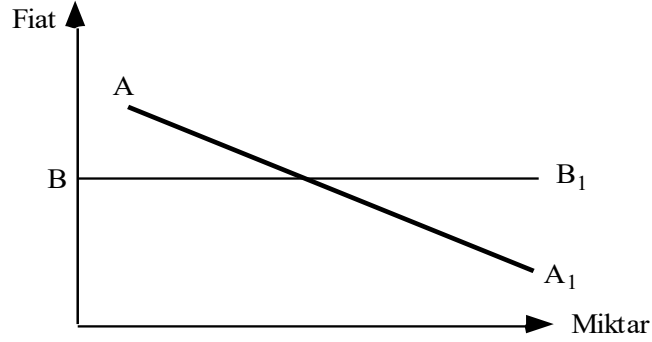
### **2.2.1. Tam Rekabet Piyasasında Fiyat Oluşumu**

Tam rekabet piyasasında mal homojendir ve çok sayıda alıcılar ve satıcılardan her biri, fiyat ve arz miktarı üzerinde tam bilgiye sahiptir, ancak hiçbiri kendi başına piyasa koşullarını değiştirecek etkinliğe sahip değildir. Piyasaya giriş ve çıkışlar serbesttir ve üretim faktörlerinde tam akıcılık (mobilité) vardır. Bu şartların gerçekleştiği bir piyasada fiyat, mala olan arz ve talebe göre belirlenir. Alıcılar, diledikleri kadar malı piyasa fiyatı ile bulabilmekte, herhangi bir satıcının, fiyatı yükseltmesi karşısında, aynı malı daha düşük fiyattan, başka bir satıcıdan satın alabilmektedirler.

Marjinal gelir fiyata eşit olduğundan, her bir firma ne miktarda mal üreteceğini, marjinal giderin fiyata eşit olduğu miktarla belirler. Firmaların, üretim miktarını, marjinal gider ve fiyata göre tespit etmesi, toplam endüstri arzına göre çok küçüktür. Eğer piyasadaki kârlılık diğer piyasalardan yüksek ise, bu diğer firmaların bu piyasaya girmesine ve fiyatın aşağıya düşmesine yol açar. Firmaların, kârlarını maksimize etmeleri, marjinal giderin piyasa ortalama giderin altında gerçekleşmesinin sonucu olarak arz miktarını artırebilmelerine bağlıdır.

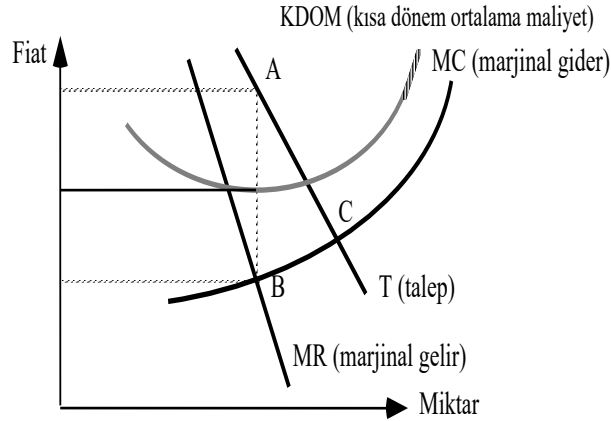
### **2.2.2. Tekel Piyasasında Fiyatın ve Arz Miktarının Belirlenmesi**

Tekel piyasasında tek bir firmanın faaliyet göstermesi sebebi ile, piyasadaki mal miktarını belirlemede tek elci firma tek başına hareket eder. Tekelci firma fiyatı tespit ederse, arzını o fiyattaki talebe bağlı olarak oluşacaktır, yani başka bir ifade ile tek elci firma belirlediği fiyattan dilediği miktarda mal satamaz. Fiyat ve arz miktarının tespitinde talep gene de belirleyici unsurdur. Ancak, tek elci firma da kârını maksimize etmek için üretim miktarını ayarlamak zorundadır. Kârın maksimize olduğu üretim miktarı, marjinal gider ile gelirin eşit olduğu noktadadır. Fakat tek elci firmanın talep eğrisi, tam rekabet piyasasındaki firmanın talep eğrisi gibi yatay eksene paralel değil, sağa doğru azalan lineer bir doğrudur. Dolayısı ile, tek elci firmanın marjinal geliri, tam rekabet piyasasında faaliyet gösteren firmanın marjinal gelirine eşit değildir.



Şekil. 2.4: Tekelci firmada fiyat oluşumu

Tekelci firma, marjinal giderin, marjinal gelire eşit olduğu miktardan fazla ürettiği her bir birim maldan zarar eder. Bu da onu, üretim miktarını piyasadan bağımsız olarak belirlemeye iter.



Şekil. 2.5: Marjinal fiyat dengesi

Tekelci firma M miktarda mal ürettiği zaman maksimum kârı elde eder. ABCD dikdörtgeni içindeki bölge, tekol olmak sebebi ile elde ettiği kârıdır. Tekelci firmanın üretim miktarı, rekabet piyasasındaki toplam arzdan azdır; dolayısı ile fiyat daha yüksek seviyede oluşur. BDK noktaları arasında kalan bölge ise, tekelin sosyal bedeli olduğu ya da tekelin sebep olduğu toplumsal zararını gösterdiği ileri sürülmektedir.

## UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Rekabet ve tam rekabet kurallarını başka kaynaklardan da bulunuz.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bulduğunuz çevredeki kurum ve kuruluşlardan kaynak temin edilebilir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Herhangi bir ürünü ele alıp arz-talep durumunu sınıfta analiz ediniz.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ En çok talep ettiğiniz ürünü tüketici kurum ve kuruluşları ile en başta kendinizi düşünerek verilen bilgileri test ederek sınıfta tartışınız.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Piyasa fiyatlarının oluşmasında etkili olan ürün kalitesi sizce ne kadar önemlidir?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tüm ürün mal ve hizmetler için düşününüz.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Rakip firma deyince aklınıza ilk gelen nüans nedir?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ İnterneti kullanabilirsiniz, işletme kurum ve kuruluşlarının halkla ilişkiler ve müşteri sorumluları ile görüşünüz.</li></ul>

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

### A. OBJEKTİF TESTLER (ÖLÇME SORULARI)

Aşağıdaki sorularda doğru olanı işaretleyiniz.

1. Tüketicinin belli koşullarda en yüksek faydayı sağladığı durum aşağıdakilerden hangisidir?
  - A) Tüketim eğilimi
  - B) Tüketici dengesi
  - C) Piyasa dengesi
  - D) Arz talep dengesi
  - E) Marjinal fayda
2. Arz esnekliği ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?
  - A) Doğrusal bir arz eğrisi, fiyat eksenini kesecek bir eğimde ise bu eğrinin her noktasında esneklik değeri birden büyüktür
  - B) Doğrusal bir arz eğrisi, orijinden geçiyorsa her noktasındaki esneklik değeri l'e eşittir.
  - C) Doğrusal bir arz eğrisi miktar eksenini kesiyorsa her noktasında esneklik l'den küçüktür.
  - D) Herhangi bir arz eğrisinin esnekliği ile üretim maliyeti arasında herhangi bir ilişki yoktur.
  - E) Arz eğrisinin esnekliği ile üretim maliyeti arasında ilişki vardır.
3. Bir mala ait doğrusal talep eğrisinin eğimi  $-0,5$  ise, tüketici fiyat 5 YTLiken bu maldan 20 adet satın almaktadır. Bu noktada esneklik katsayısının değeri nedir?
  - A) 0.125
  - B) 0.5
  - C) 0.25
  - D) 8
  - E) 1
4. A malına rakip ve A malını tamamlayan iki malın fiyatları artarsa A'nın talebi için aşağıdakilerden hangisi doğrudur?
  - A) Artar
  - B) Azalır.
  - C) Değişmez.
  - D) Herhangi biri doğru olabilir
  - E) Hiçbiri



5. Bir malın üretim teknolojisinde meydana gelen ilerleme denge fiyatını ve denge miktarını nasıl etkiler?

- A) Denge fiyatını artırır, denge miktarını azaltır.
- B) Denge fiyatı ve denge miktarı değişmez.
- C) Denge fiyatını ve denge miktarını azaltır.
- D) Denge fiyatını azaltır, denge miktarını artırır.
- E) Denge fiyatını ve miktarını artırır.

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız.

## DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı modülün sonundaki cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrar inceleyiniz.

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

## B. UYGULAMALI TEST

DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	Evet	Hayır
1. Rekabet koşul ve hukuku hakkında temel görüşleri tespit ettiniz mi?		
2. Tam rekabet için teknik altyapı nasıl oluşturulur, öğrendiniz mi?		
3. Tam rekabette tüketicileri koruyabildiniz mi?		
4. Ürünün, kalite ile bağdaştırılması size neyi ifade ediyor?		
5. Müşterinin rekabet gereksinimlerini belirleyerek buna göre hatasız çıktı sağlayarak müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmekle ilgili sürekli çaba sarf etmek standartlaşmanın unsuru mudur.?		
6. Tam rekabetin faydalarını öğrenebildiniz mi?		
7. Sizce en çok hangi sektör veya yerde tam rekabet uygulamak gerekir söyleyebilirmisiniz?		
8. Talep piyasalarda, belirli bir mal ve hizmete yönelen, belirli bir satın alma gücüyle desteklenmiş, satın alma isteği midir?		
9. Standardizasyonun rekabet gücüne etkisi olumlu yönde midir?		
10. Talep ve arzın bölümlerini sıralayabilir misiniz?		

## DEĞERLENDİRME

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

# ÖĞRENME FAALİYETİ-3

## AMAÇ

İş yeri için uygun ve kaliteli mal satan firmaları tespit edebileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken öncelikli araştırmalar şunlar olmalıdır:

- Ürün ve firma bilgisi üzerine yazılmış kaynakları bulmanız.
- Çalışma koşul ve şartları büyük olan firmalara giderek firmanın ürünün pazarlamasına verdiği önemi yetkili bir kişi ile görüşüp hangi uygulamaları yaptıklarını not alınız. Kaynak varsa sınıfa getiriniz.

## 3.1. ÜRÜN VE FİRMA BİLGİSİ

Ürün stratejisi, tek ürün, ürün dizileri eve ürün karmaları konusunda eş güdümlü kararlar almayı gerektirir. Bu çok boyutlu ve karmaşık strateji, markalama, ambalajlama, servis, ürün karması, ürün dizisi vb. gibi konularda çeşitli kararların alınmasını içerir. Bu kararlar alınırken, yalnız tüketicilerin istekleri ve rakiplerin stratejileri değil aynı zamanda ürün ekleme çıkarma patent koruma kalite güvenlik ve garanti gibi ürün kararlarına ilişkin kamu politikalarının ve yasalarının da dikkate alınma durumu vardır.

Ürün bir tek ya da gereksinmeyi karşılamak üzere tüketim kullanım ele geçirme veya dikkate alınması için bir piyasaya sunulan herhangi bir şeydir. Fiziksel objeleri, hizmetleri, mekânları, yerleri, örgüt ve fikirleri içerir. Normal olarak herhangi bir ürün üç ana düzeyde ele alınmaktadır.

Öz (asıl) ürün; alıcının bir ürünü satın alırken neyi satın aldığını ifade eder. Ürünün jenerik özelliklerine ağırlık verir. Sorun çözmeye dönük hizmetler demetinin özünü oluşturur. Örneğin fotoğraf makinesi maddi özelliklerinin yanında nostajiyi doyuran ölümsüzlük isteğine, statü arzusuna başka insanlarla iletişim kurma çabalarına cevap veren nitelikler taşır.

Somut (maddi) ürün; öz ürünlerin büründürüldüğü maddi yapı ve görünümüdür. Örneğin bilgisayar, ruj, eğitim hizmeti, siyasi aday, daktilo, çelik vb. somut ürünlerin temel karakteristikleridir.

Genişletilmiş ürün; maddi ürünle birlikte sunulan ek yarar ve hizmetlerin bütünüdür. “komple”, “sistem”, “bütünleşik ürün” de denilir. Bu üründe ürün özelliklerinin içinde teslimat, montaj, özel ilgi, garanti, reklamasyon, beğenilmediğinde iade kabulü vb. gibi konular da vardır. Örneğin x firmasının genişletilmiş ürünü PC yanında kullanma talimatı, yazılımlar, paket programlar, servis kalitesi, garanti vb. gib hizmetleri de içerir.

İş yeri için kaliteli ve uygun fiyatlı mal satan firmaları tespit ederken ;

- Ürün türlerinin tanınması ve belirlenmesi
- Ürün hizmet markalarına ilişkin kararların belirlenmesi
- Kalite kararlarının belirlenmesi
- Ulusal ve uluslararası standart kararlarının belirlenmesi
- Garanti koşul kararlarının belirlenmesi
- Ürünün aksesuarlarının belirlenmesi
- Ambalaj ve ambalaj içinde bulunanların dökümüne ilişkin kararların belirlenmesi
- Etiketleme, barkod vb. sistemlerin belirlenmesi
- Ürünün hizmete ilişkin özel sözlük, dil, jargon gibi hususların belirlenmesi
- Ürün kullanım talimatlarının belirlenmesi
- Ürün teknik özelliklerinin belirlenmesi
- Servisler vb. (ürün iade servisi, satış sonrası hizmet ve destek gibi) belirlenmesi

Tüketicilerin veri fiyatla en iyi kaliteyi, performansı yüksek ve önemli özellikler gösteren ürünlere yöneltecekleri düşüncesinden hareketle işletmeler tüm çabalarını ürün kalitesini yükseltmeye ayırmalıdır. Bu anlayış tüketicilerin sorunlarının ve gereksinimlerinin çözümü yerine yalnızca ürün satmakla yetinmedikleri, ürünün kalitesi ve rakip malların kalite ve özelliklerini birbirinden farklarını bildikleri ve ödedikleri paranın karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri “İyi mal kendini satar.” gibi varsayım ile hareket ederse yanlış bir politika izliyordur. Örneğin, bir otobüs işletmecisi “Biz otobüs işletiyoruz.” derse ürün yönlüdür. Doğru cevap ise “Güvenli yolculuk için ulaştırma hizmeti sunuyoruz.”dur.

Siparişi öngörülecek firma her zaman tescil belgeli, piyasa tarafından tanınmış en önemlisi müşteri istek ve şikâyetlerine birebir cevap verebilecek şikâyet getirmeyecek kolay pazarlanabilir vb. özellikleri olan firmalarla çalışmak siz sorumlu kişiler için her zaman iyidir.

Çağdaş çağın gereklerine göre satış yapan bir firmada aşağıdaki hususların bulunması gereklidir (yapılan işin türüne göre).

- BİLGİSAYAR PROGRAM DESTEKLİ ÇAĞDAŞ ÜRETİM TESİSİ
- UYGUN HAMMADDE KAYNAKLARI
- TECRÜBELİ MÜHENDİS VE TEKNİK EKİP
- BİLİNÇLİ HAZIRLANMIŞ ÜRÜN REÇETELERİ
- KALİTE KONTROL LABORATUVARI
- BAĞIMSIZ, İYİ DONATILMIŞ ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME LABORATUVARI (AR-GE)

Ar-Ge laboratuvarının bağımsızlığı, onun yaratıcı ve etkin olabilme şartlarından biridir. Aynı şart ISO 9001 Kalite Sisteminde de öngörülmüştür. Ar-Ge laboratuvarının kendine özgü, vazgeçilemez özel fonksiyonları vardır. Bunlardan bazıları;

- Ürünlerin karışım reçetelerini düzenlemek ve devamlı geliştirmek
- Ürünlerin çeşitlerini ve kullanım alanlarını genişletmek amacıyla geniş çaplı araştırmalar yapmak, yeni ürünler geliştirmek ve üretime sokmak
- Ham madde özelliklerinin zaman zaman değişimiyle ilgili mevcut üretimde kullanılan reçetelerin içeriklerini değiştirmek, gerektiğinde yeni reçeteler düzenlemek
- Piyasaya sunulan çok sayıda yeni kimyasalları denemek ve en iyilerini (fiyat ve kalite açısından) bir an önce üretimde değerlendirmek
- Piyasayı takip etmek, müşterilerin sorun ve isteklerini inceleyip zamanında ürünlerin özelliklerini veya kullanım şartlarını değiştirmek, gereken tedbirleri almak
- Dünyada kendi alan üretimimizle ilgili sektörlerde gerçekleşen bilimsel gelişmeleri takip etmek ve elde edilen bilgileri Ar-Ge çalışmalarına ve üretime yansıtma
- Sektörün diğer dallarında keşif çalışmalar yapmak
- Yeni teknolojiler geliştirmek
- Şirketin perspektif gelişme planları için yeni faaliyet yönlerini belirlemek ve bununla ilgili teklifler hazırlamak

Satın alınan ve pazarlaması yapılacak tüm ürünlerde başına "e" gelmedik ne kaldı diye düşünürken, birileri toplam kaliteden bahsetti. Giderek ivmelenen bir değişime sahip dijital devrimden kaçamayacağımızı bilmemize rağmen, hâlen eski sistemde alış veriş yapan pek nadir kişi veya kuruluşlar kalmıştır. Bu bağlamda ürünün satın alınmasındaki kıstaslarımız satın alınacak ürünün kalitesi ve o ürünün tescilli (ISO, TSE vb. ) olup olmadığıdır. Bu hususlara dikkat edilecek olursa toplam kalite yönetim sistemi zaten mükemmeliyeti arayan ve müşterisine sunan bir sistemdir.

### Toplam Kalite

Kavramsal olarak net bir tanımı olmayan kalite, gerek bireysel (Edwards, Gilmore, Price, Broh, Juran, Crosby, Taguchi, Feigenbaum, Deming vd.), gerekse kurumsal otoritelerin (JIS - Japon Sanayi Standartlar Komitesi, TSE-Türk Standartları Enstitüsü, EOQC -Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu, ASQC - Amerikan Kalite Kontrol Derneği,

vd.) katkılarıyla felsefi, müşteri, ürün, üretim, değer bağlamlarında ve zaman içerisinde değişik tanımlar kazanmıştır. Tanımlardan bazılarını; ihtiyaçları karşılama yeteneği, müşteri tercihlerine-kullanıma-şartlara- tasarım ve spesifikasyonlara uygunluk, ilk seferde ve en doğrusunu yapmak, ürün ya da hizmetin değeri olmak, organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcılık olarak sayabiliriz.

Fonksiyonel olarak ise kalitenin gelişimine farklı yönlerden bakılabilir. Kimi bakış açısına göre, 20. yüzyıl başında Amerika'da başlayan İstatistiksel Proses Kontrol, ardından gelen kitlesel üretim ve kaliteden uzak teknolojik gelişmeler sonucunda varılan Japon kalite anlayışı, kalitenin gelişimini oluşturan temel taşlardır. Kimi bakış açısına göre ise kalitenin aşamaları, 1800'lü yıllarda ustalıkla, 1900-1940 arası muayene ile, 1940-1970 arası prosesin kontrolü ile, 1970-1980 arası prosesin tasarımında, 1980'den sonra ise ürünün tasarımıyla şekillenmektedir.

Benzer tanımların birleştiği ortak noktayı şöyle tanımlayabiliriz. Ürüne odaklanan kalite muayene ve kalite kontrol (önleme, istatistik yöntemler) ile başlayan ilk aşamalar, üretim sistemine odaklanan kalite güvencesi (önleme, ISO 9000, belgelendirme) ile devam etmiş, ardından yaşam biçimine odaklanan toplam kalite yönetimine ulaşılmıştır. Varılan bu noktada toplam kalite yönetimini artık yaşam biçimi, müşteri odaklılık, katılımçılık, sürekli gelişim, süreç geliştirme, sorun çözme, yetki devri ve yönetim açılarından ele alıyoruz.

Sırada dijital dünyanın kısa bir tanımı var:

Ancak tanıma geçmeden önce şunu söylemek gerekiyor. Dijital dünyadaki kavramların gelişimi, kalite kavramlarının gelişiminden farklı bir yol izlemektedir. Kalitenin konuşulduğu dünyada öncelikle düşünüyoruz, stratejileri kuruyoruz, sonra uyguluyoruz. Dijital dünyada ise strateji ile uygulama paralel gidiyor, çoğunlukla da önce uyguluyoruz, sonra düşünüp, stratejileri kuruyoruz.

Sadece bu farkı bilebilmek bile, neyle karşı karşıya olduğumuzu anlamamıza, anlayamamıza bile en azından hissetmemize yardımcı olacaktır.



Kronolojik olarak Abaküs'ün keşfine kadar geriye gitmeye gerek yok. 1943 yılında "Dünya piyasasında beş bilgisayardan fazlasına yer yoktur. " diyen IBM başkanı Thomas Watson'ın ya da 1981 yılında "Herkese 640 kb'lık bellek yeterli olacaktır" diyen Bill Gates'in dönemlerine kadar uzansak yeter sanırım.

Şimdi, dijital dünyanın oluşmasına katkıları olan bu insanların bile tahmin edemedikleri gelişimin boyutlarına kısaca bakalım.

Teknolojik boyutta chip yoğunlukları 1970'lerde 1000 civarında iken, 2000'lerde bu rakam 1 milyara ulaşmıştır. Aynı dönemde clock hızları 1 mHz'den 1 GHz'ye, ana bellekler kbyte'lardan 100 gbyte'lara, mimari ortam 4 bit'ten 64 bit'e, Arpanet'ten milyarlarca düğüm noktasına sahip internete ulaşmıştır.

Hacimsel boyutta ENIAC'tan ana bilgisayarlara, oradan masa üstü ve server sistemlerine uzanan sistemler, zamanla laptop, notebook, PDA (Personel Digital Assistance) boyutlarına inmiş, hatta giderek küçülerek şirketin üretim/satış vb. bilgilerinin cep telefonları ile okunması da gerçekleştirilmiştir.

Yazılım boyutunda küçük çaplı muhasebe-finans-personel bordro fonksiyonlarından oluşan sistemler, zamanla ihtiyaç planlaması-kaynak planlaması (MRP-MRP II) sistemlerine kadar büyümüş, kurumsal kaynak ve kapasite planlamalarına maliyet muhasebesi ve yönetim karar destek sistemlerinin eklenmesiyle (ERP) devasa boyutlara varmıştır. Bugün ön ofis ve arka sistemlerin CRM (customer relationship management) kapsamında birleştirilmesi çalışmalarına yoğunlaşmıştır.

Bir başka bakış açısıyla kişisel bilgisayarlardan, kablosuz iletişim uygulamalarına, internet altyapısı uygulamalarından internet altyapısı ürünlerine doğru bir geçiş yaşıyoruz.

Literatüre göre kaliteyi etkileyen faaliyetler şunlardır: Pazarlama-pazar araştırması-satış, tasarım ve geliştirme, proses planlama ve geliştirme, satınalma, üretimin yapılması ve hizmetin verilmesi, doğrulama çalışmaları (muayene, test, kontrol, gözden geçirme, denetim...), paketleme, depolama, satış-dağıtım, montaj-teslim, servis-teknik yardım, satış sonrası pazar gözetimi.

Tüm bu bilgiler ışığında, dijital dünyanın girmedığı bir aşama görebiliyor musunuz?

Şimdi sorularımızı, dijital dünyada e-kaliteyi temel alarak daha uç noktalara götürelim.



- Bir işletme aldığı siparişi ne kadar hızlı paraya çevirirse o kadar çok kazanır, bu da ancak dijital dünyanın yardımıyla gerçekleşecektir.
- Ne zaman e-business yöntemiyle çalışan bir firmanın dünyanın herhangi bir yerindeki firmaya rakip olabileceğini, bu yöntemi seçmeyen firmaya ise dünyanın herhangi bir yerinden rakip çıkabilir.
- Artık bankaların sistemleri 7\*24 çalışabilmek zorunda. İnternet sitelerinin bir kaç saat bile olsa kapalı kalmasına izin veremez.

- Bir banka şubesinde bir işlemi yapmanın maliyeti 2 dolar, aynı işlemi internet yoluyla yapmak 0.15 dolar, çağrı merkezi yoluyla yapmak 0.6 dolar deyip, banka şubelerini kapatalım mı ya da bütün ürünlerimizi ille de internet sitesinden mi satacağız? İnsanların sosyalleşme gereksinimleri büsbütün unutmak zorunda kalınır mı?
- İlaç ve gıda gibi ürünlerin üzerine bile artık herkesin anlayabileceği açıklamalar konulurken, müşterilerimizle hâlâ DNS, ISS, HTTP, SMTP, POP, FTP, SSL gibi korkutucu kısaltmalarla mı konuşalım.
- Online tüketicilerin haklarını açıklayacak mıyız? Online sipariş edilip de haber bile alınamayan ya da faturasız yollanan malları, iade edilen malların bedelini ödemek için aylarca bekleten tüketiciler de vardır.
- Online vatandaşların, ahlak kurallarını (netiquette) nasıl koruyacağız.
- Web ve elektronik ticarete başarı kriterleri olan görsellik, fonksiyonellik, interaktiflik, içerik, güncellik, internet uyumluluk site benchmarking, aktif pazarlama, ses, bellek, anında yardımı ne zaman ve tam anlamıyla uygulayacağız?
- Ne zaman emlakçılarımız üç boyutlu modelleme kullanarak (ABD'de olduğu gibi) müşterilerine bir gün içerisinde 15-20 evi gösterebilecekler?
- Ev ofis (home worker) çalışmalarının aslında işten kaçma olmadığını, video konferans, elektronik posta vb. dijital iletişim araçlarıyla desteklenen bu çalışmaların, trafik, otopark, stres, iş yeri kaynaklarının gereksiz kullanılması gibi sorunlara çözüm olduğunu, bunun da aslında toplam kalitenin bir konusu olduğunu unuttuk mu?
- Dijital dünyanın esnek çalışma ve esnek ofis kavramlarına olumlu etkilerini nasıl anlayacağız? Ofislerde devasa evrak dolaplarının değişip, yerine daha ince ve zarif dolapların gelmesinin sorumlusunun, dijital dünyanın bir ürünü olan kâğıtsız ofis olduğunu anlayabilecek miyiz?
- Dijital dünyanın üç temel bileşeni, donanım, servis ve içeriğin e-kaliteden kaçamayacağını ne zaman öğreneceğiz?

Çünkü dijital dünyada, her yerde bir şeyler oluyor. Her tıkladığımız tuşun ardında ölçümler, veri tabanları, istatistikler devreye giriyor, ardından simülasyonlar yapılıyor, sizden bir adım önde giden dijital tutumlar beliriyor. Özelleşen siteler, harcamalarımızdaki değişimi izleyip, size ihtiyacınız olan krediyi öneren bankalar, sizin tercihinize uygun ve daha siz aramadan önerilen kitaplar, yakında on metre uzağından geçerken "Bize de uğrayın, yeni mallarımız var." diye cep telefonunuza mesaj yağdırmaya hazırlanan mağazalar, vs.

Teknolojinin sosyal sistemden çok daha hızlı gelişmesi, artık geçmişe bakarak öngöründe bulunanların yanılmasına yol açabilir. Diğer taraftan bu belirsizlik, yaratıcı girişimlere kaçırılmaz fırsatlar sunar.

Ama bu, dijital dünyanın toplam kalitenin deneyimlerinden faydalanmaması için bir gerekçe değildir. Sorunu doğru ele almamız gerekiyor. On yedi yaşındaki bir gencin dikkat ve refleksleri, otuz yaşındaki birisinden çok daha iyidir, doğru. Ama o sürücü ehliyeti alamaz. Çünkü deneyim, sorumluluk duygusu ve psikolojik olgunluk açılarından zayıftır. Soruna bu açıdan yaklaşamaz mıyız?



Kalite felsefesi çok uzun yollardan geçti. Şimdi onun bu dijital dünyanın hızına ve değişim gücüne ihtiyacı var. Dijital dünyanın da toplam kalite felsefesinin deneyimine ihtiyacı var.

Dijital dünya saniyelerin şirketleri batırabileceği bir dünyadır. Bu nedenle, bu dünyanın her bileşeninin kusursuz bir kaliteye sahip olması gerekmektedir. Standartların, kuralların, stillerin, alışkanlıkların henüz tam olarak belli olmadığı bu dünyada e-kalite nasıl sağlanır?

Sadece üreticinin değil, tüketicinin de katkısıyla tabii ki. Bu katkı nedir peki? Chat kültürü, bende de olsun diye açılan ve artık işlevsiz olan siteler, kavramlarda sıkışıp kalmış işten işe ve işten tüketiciye fonksiyonlarını saymayacağız burada.

Bir zamanlar video kamera çıktığında, önüne geçip poz verişimizi anımsıyor musunuz? Fotoğraf makinesine olan alışkanlığımızı yeni bir teknolojide devam ettirmiştik. Aynı hatayı devam ettirmememiz gerekiyor.



Öncelikle alışkanlıklarımızı değiştirmeye hazır olmalıyız. Öğrenmekten, denemekten korkmamalıyız. Burada öncelikli görev toplam kalitecilere düşüyor. Toplam kalitenin e-yaşamda biçimlenmesini hep birlikte oluşturmalıyız. Reçete pek de bilinmedik değil aslında. E-yaşamı aktif olarak kullanmak, kullanımla ilgili düşüncelerimizi, eleştiri ve önerilerimizi, her platformda, her fırsatta ve yüksek sesle söylemek, uçuk bile gelse "Şöyle de olsa iyi olurdu."yu söylemek zorundayız. Ancak böyle olursa toplam kalitenin en önemli bileşeni olan, müşteri memnuniyeti için zorlayıcı bir etki yaratmış, e-yaşam'a katkıda bulunmuş oluruz.

Teknoloji giderek sınırlarına dayanmaktadır. Dolayısı ile ürün çeşitliliği yavaşlamakta, hizmette kalite ön plana çıkmaktadır. Üretici ve hizmet verenlerin de, bu kapsamda dijital yaşamın kurallarını bir an önce öğrenmeleri gerekmektedir.

## UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ İşletme veya kurumda genel bir ürün ve kalite çalışması yapınız.</li><li>➤ Kaliteli ürün alıp satmanın milli ekonomiye katkısı neler olabilir?</li><li>➤ Toplam kalite bünyesinde ürün satan firmanın hedeflerinde ekonominin yeri sizce nedir?</li><li>➤ Gelişmiş bir ülkeyi ele alıp o ülkenin ürün standartları ile Türkiye Cumhuriyeti Devletinin farkları ve üstünlüklerini belirleyiniz?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ürün standardizasyonu uygulama örneklerine bakabilirsiniz.</li><li>➤ Sanayileşmiş ve gelişmiş ülkelerin ekonomilerini inceleyebilirsiniz.</li><li>➤ E kalite ile ilgili internet ve ilgili kaynakları kullanabilirsiniz.</li></ul>

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

### OBJEKTİF TESTLER (ÖLÇME SORULARI)

Aşağıdaki soruların doğru olanları üzerine işaretleyiniz?

1. Bir işletmenin pazara sunduğu tüm mallara ne ad verilir?
  - A) Mal dizisi
  - B) Mal karması
  - C) Mal birimi
  - D) Yeni mal
  - E) Malın eni ve boyu
2. Elektrik motorları, yarı iletkenler gibi müşterinin nihai ürününün bir parçası olarak üretilmiş endüstriyel ürünlere ne ad verilir?
  - A) Yapılar
  - B) Ağır donanım ürünleri
  - C) Hafif donanım ürünleri
  - D) Alt montaj elemanları ve parçalar
  - E) İşlenmiş maddeler
3. Aşağıdakilerden hangisi tüketim malları gruplandırılmasında yer almaz?
  - A) Aranmayan mallar
  - B) Özelliği olan mallar
  - C) İkâme mallar
  - D) Kolayda mallar
  - E) Beğenmeli mallar
4. Aşağıdakilerden hangisi markanın sağladığı yararlardan biri değildir?
  - A) Müşteriye belirli bir ürünü tanıma imkânı vermesi
  - B) Rakip ürünlerin taklit edemeyeceği bir tanınmaya imkân vermesi
  - C) İşletme sahibinin prestijini artırmaya imkân vermesi
  - D) Alıcıların, kendilerini ifade etme biçimlerinden biri olabilmesi
  - E) Alıcıların ürün kalitesini değerlendirmelerini kolaylaştırması

5. Aşağıdakilerden hangisi beğenmeli malların özelliklerinden biri değildir?
- A) Dağıtım alanının sınırlı olması
  - B) Üretici ve aracı işletmelerin dağıtım ve satış çabalarına başvurmalarını zorunlu kılması
  - C) Üreticilerle perakendecilerin yakın ilişki kurmalarını gerektirmesi
  - D) Dağıtım kanalında toptancıların yer almaması
  - E) Satıcı işletmenin adının, üretici işletmenin adından daha önemli olması
6. Satışları hızlı bir şekilde artarak başa baş noktasına ulaşan bir ürün, yaşam eğrisinin hangi aşamasındadır?
- A) Gelişme aşaması
  - B) Olgunluk aşaması
  - C) Gerileme aşaması
  - D) Tanıtma aşaması
  - E) Doygunluk aşaması
7. Aşağıdakilerden hangisi fiyatlamayı etkileyen faktörler arasında yer almaz?
- A) Pazarlama amaçları
  - B) Malın nitelikleri
  - C) Malın üretim koşulları
  - D) Maliyetler
  - E) Pazarın yapısı
8. Aşağıdakilerden hangisi fiyatlama hedefleri arasında yer almaz?
- A) Sosyal sorumlulukları yerine getirmek
  - B) Kâr elde etmek
  - C) Pazar payını büyütmek
  - D) Fiyat öncüsünü izlemek
  - E) Ürün ya da işletme için imaj yaratmak
9. İşletmelerde yatırımın geri dönüş oranı aşağıdaki pazarlama karması elemanlarından hangisine bağlıdır?
- A) Dağıtıma
  - B) Fiyata
  - C) Ürüne
  - D) Reklama
  - E) Satış geliştirmeye

10. Aşağıdakilerden hangisi malların fiyatlandırılmasında kullanılan maliyet artı yönteminin özelliklerinden biri değildir ?

- A) İşletmelerde yaygın olarak kullanılması
- B) Fiyatlamada, müşteri ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması
- C) Rekabeti göz önünde tutmaması
- D) Fiyatlamada, maliyetleri esas alması
- E) Pazar talebini dikkate almaması

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız.

## DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrar inceleyiniz.

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

## B UYGULAMALI TEST

DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	Evet	Hayır
1. Ürün tanıma stratejilerini belirlediniz mi?		
2. Milli ekonominin temel varoluş nedenlerinin ne olduğunu öğrenebildiniz mi?		
3. Üreticilerin milli ekonomiye katkıları açısından sonuçlarını kavrayabildiniz mi?		
4. Firma tanıma hedefleri nelerdir, sonuçlarını sosyal hayatta nasıl görürüz?		
5. Ürün ve kalitede önemli unsurları öğrendiniz mi?		

## DEĞERLENDİRME

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

# ÖĞRENME FAALİYETİ-4

## AMAÇ

İş yerinde, azalan stoklar ve ihtiyaçları belirleyerek, ilgili firmalara sipariş verebileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken öncelikli araştırmalar şunlar olmalıdır.
- Bulduğunuz çevrede büyük çapta stoklama ve ürün satışı yapan bir firma tespit edip randevu alınız. Topladığınız bilgileri sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

## 4. STOK BİLGİSİ VE SİPARİŞ VERME

Saklanmak üzere ham madde, yarı mamul ve mamul maddelerin çeşitli amaçlarla değişik dönemler için tutulduğu sabit noktalardaki ürünlerdir. Saklanan üründen ne kadar olduğu iş yeri bünyesinde stok takip kartları açılmalı buna göre stokların takipleri sağlanmalıdır. İşverene her an stok bilgisi bu sistemde verilebilir. Eksilen ürünleri bu kart sayesinde görebiliriz.

Günlük stok bilgisi VPSN teknolojisine geçtiğiniz andan itibaren, günlük satış bilgileriniz güncellenmeye başlar ve merkez stok bilgisi sizin için artık eskisinden hem daha kolay ulaşabilir, hem de daha önemli bir hâle gelir. 20nci yüzyılın sonlarına doğru internet teknolojisi ön plana çıktı ve bu dönem içinde en başarılı olan uluslararası şirketler, stok bilgisini en iyi idame ettirenler olmuştur. Aynı şirketler, merkez - şube ilişkisinde lojistik desteğe en erken geçmeyi başaranlar olmuştur.

Ürün yönetimi ve stok, Maestro Perakende Sisteminin yapı taşıdır. Sistem burada kurulan stok yapısına göre şekillenir. Burada oluşturulan yapı veriler toplandıkça karar destek raporlarında etkili olur.

Stok kartları matris yapıda hazırlanır. Bu yöntemle çok az stok kartıyla renk/beden, cins/tip takibi yapılabilir. Stok kartı içerisinde tema ve asorti tanımları yapılabilir. Stok kartı içinde ana grup, marka, ürün tipi, alt grup, kalite, ürün kullanıcı grubu, ait olduğu yıl ve sezon bilgileri, tutulabilir. Bunların yanı sıra, üretici ya da ürünün temin edildiği firma, stok

takip birimi, KDV oranı, kullanıcının ürün üzerinde tutmak istediği hatırlatma notlarını ve resim bilgilerini içermektedir. Stok kartlarının tanıtımında birden fazla yöntem uygulanabilir. Akıllı kod sistemine göre daha önceden hazırlanmış ağaç yapısında otomatik tanıtılabilir.

Ağaç yapısı kurumun bünyesinde ihtiyaca göre şekillendirilebilir. Stok kartlarına, ağaç yapısı haricinde kurum için gerekli analiz raporlarının hazırlanmasında yararlanılan sınıf ve alternatif sınıf kodlamaları da yapılabilir. Renk/Beden, Cins/Tip bilgileri, asorti adetleri, ürün barkodu, asorti/tema, minimum/maximum stok adetleri raf adresleri bilgilerine anında ulaşılabilir ve gerekli düzenlemeler yapılabilir. Barkod girişleri sistemde kullanılan barkod tipine göre hesaplatılabilir. Var olan barkodlar ise kullanıcı tarafından elle girilebileceği gibi Excel ya da benzer dosyalardan programdaki bilgial işleviyle hızla yüklenebilir. Asorti/Tema barkodları da aynı yöntemle hazırlanır. Bu barkodlar daha sonra programda toplu giriş çıkış işlemlerinde kullanılarak kuruma hız, zamandan kazanç, doğru işlem sağlar. Stok kartı sayfasında toplam firma ya da depo ve mağazalar bazında stok adedi görülebilir, çıktısı alınabilir. Ayrıca depo ve mağazalar bazında en alt ve üst stok seviyeleri belirlenebilir, ilgili birimlere yapılacak uyarılar aktif duruma geçirilebilir. Ürünlerin, takip etmek istediğiniz tüm özelliklerini tarif ederek bu özelliklere göre rapor alabilirsiniz. Sınırsız sayıda fiyat tipi oluşturarak ürünlerin fiyatlarını tarih bazında saklayabilir ve raporlayabilirsiniz. Otomatik fiyat oluşturabilir, indirim günlerinde fiyatların ayarlanmasını sağlayabilirsiniz. Böylelikle fiyat politikanızı daha hızlı ve doğru bir biçimde oluşturabilirsiniz.

Ürünlerin hareketlerinde çeşitli işlem kodları vererek defolu veya problemlı gelen ürünlerin raporları alınabilir. Bu raporları, ürün grubu, marka vb. kategorilerde alarak değerlendirme yapabilirsiniz. En çok, en az satılan ürünlerinizi miktara veya tutara göre raporlayabilirsiniz. Ayrıca, isterseniz depo kalanınızı da görerek yeni satın alma kararları verebilirsiniz. Farklı fiyatla satışlar raporu olarak, tespit edilen fiyatın dışında yapılmış olan satışlarınızı ve farkları görebilirsiniz. Barkod uygulamaları ile ürünlerinize sınırsız sayıda barkod tarif ederek, bir ürün kaleminin birden çok barkodu olmasını sağlayabilirsiniz. Böylelikle diğer firmalardan gelen barkodları kullanarak daha pratik bir takip gerçekleştirebilirsiniz. Barkodlu ürün etiketlerini istediğiniz formatta ve boyutta basabilirsiniz.

Fiili sayımı, barkodlu portatif el terminalleri ile yapabilirsiniz. Ayrıca, mağazanızda bulunan fiili stok sayım miktarı ve olması gereken miktar arasında doğabilecek farkları tespit ederek, adetsel ve tutar fark analizi yapabilirsiniz. Stok kartı ekranında ürüne ait güncel ve geçmiş fiyat bilgileri, barkodları, minimum, maksimum stok adetleri, raf adresleri vb. gibi izlenebilmektedir.

- Ömürlü stokların son kullanma tarihlerine göre takibi
- İstenildiğinde hareket esnasında giriş ve çıkış birimlerinin otomatik olarak üst birimlere çevrilmesi
- Seri numarası ve barkod ile envanter yönetimi



Stok devir hızı şirketin üretilen stokta tuttuğu malları ne hızla sattığını gösterir. Bu oran ne kadar hızlıysa, şirket o kadar akıllı bir satış politikası izliyor demektir. Çünkü ticarete en büyük risk stoktur..

Bir dönemin stokları ile net satışları arasında kurulacak ilişki stok devir hızını bulmaya yarar. Bunun için de, net satışların stoklara bölünmesi gerekir.

$$\text{Stok Devir Hızı Oranı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Stoklar}}$$

Oran, işletmenin stoklarının ne kadar süratle satıldığını gösterir. Bütün stoklar maliyet bedeli ile kaydedileceğinden aynı oran doğru olarak;

$$\text{Stok Devir Hızı Oranı} = \frac{\text{Satılan Malın Maliyeti}}{\text{Ortalama Stoklar}} \quad \text{şeklinde de bulunur.}$$

Ortalama stoklar ise şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Ortalama Stoklar} = (\text{D.Başlı Stoklar} + \text{D.Sonu Stoklar}) / 2$$

Stok devir hızı, stokların yıl içinde kaç kez satıldığını gösterir. Stok devir hızı oranının yüksek olması daha az sermayenin stoklara yatırılmış olduğunu ifade eder. Stok devir hızı yüksek olan işletme daha fazla rekabet gücüne sahiptir. Çünkü düşük fiyatla mal satarak satış hacmini genişletebilir. Kâr marjı düşük de olsa toplam kârını artırabilir. Oranın yüksek olması, işletmenin maruz kaldığı fiyat, moda değişimlerinden kaynaklanan riski azaltır. İşletmede etkili bir stok ve pazarlama programının ve etkili bir stok kontrolü olduğunun göstergesidir.

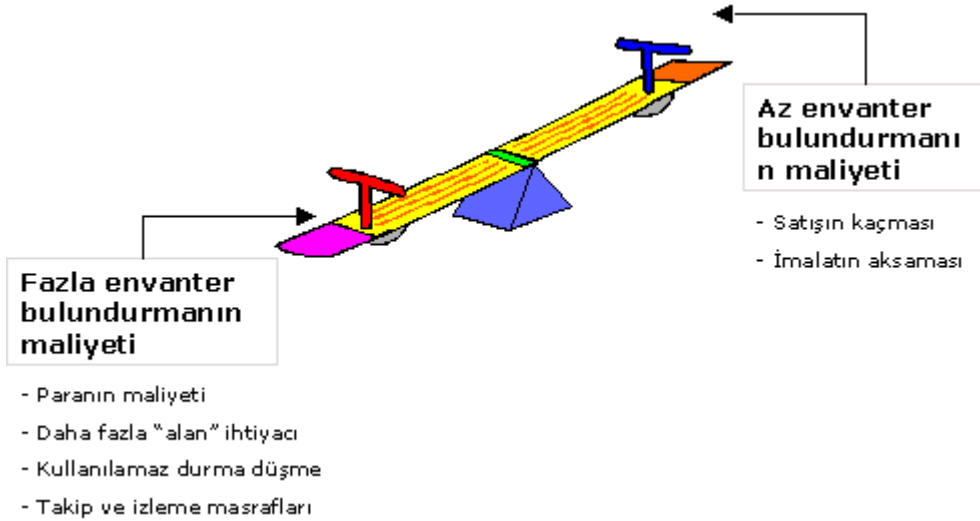
Oranın düşük olması bir takım sakıncalar doğurur. Stokların muhafaza ve sigorta masrafları artar, stoktaki malların fiyatı düşerse zarara uğranabilir, uzun süre stokta kalması sonucu malın fiziki vasfı bozulabilir, stoktaki mallar demode olabilir.

Ticari işletmeler bakımından stoklar sadece ticari malları ifade ederken üretim işletmelerinde mamuller, yarı mamuller, ham madde ve malzemeler, stoklar kalemini oluşturur.

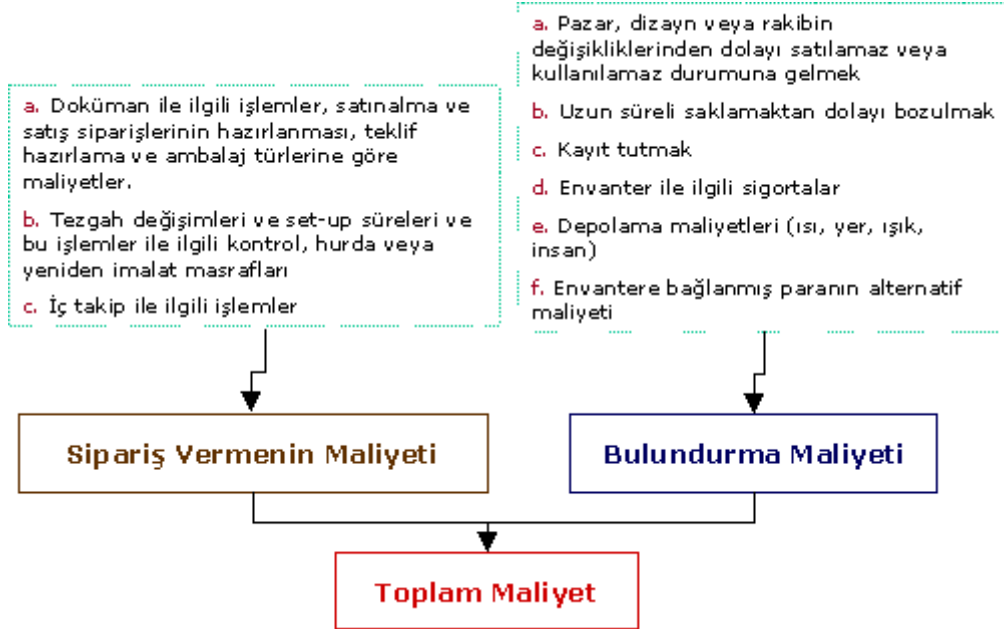
Alım siparişleri, satış siparişleri, üretim aşamasında baz olabilecek planlama siparişi bilgileri, depo ve mağaza siparişleri takip edilebilmektedir. Sipariş aşamasında sevk edilenlere göre sipariş bakiyeleri izlenir. Renk/beden, boy/beden, cins/tip matrisli ürünlerde siparişlerinizi bu matrisler şeklinde pratik olarak girebilirsiniz. Siparişi alınan ürünün rezervasyonu yapılarak kullanılabilir stok takibi yapılır. Siparişler birden fazla sevk edilebilir yada sevki kabul edilebilir. İstenildiğinde sevk emri planlama modülü ile sevkiyat

planlaması yapılabilir. Verilen sevk emirleri depo yetkilisinin sevk ekranına düşer, yetkili ne zaman ne adetlerde kimlere sevkiyat yapılacağını önceden bilerek otomatik sevkleştirme işlemi ile hızlı ve doğru olarak sevk işlerini tamamlar. Sipariş Planlanma Modülü sayesinde satın alma ve üretim planlaması sağlıklı takip edilebilir. Satış ya da alış teklifleri proforma faturadan oluşturulabilir. Teslimat tarihleri izlenebilir, bu tarihler sistemden önceden girilen parametrelere göre otomatik hesaplanabilir ya da müşteriye özel tarihler verilebilir. Ayrıca teslimat tarihlerine göre çeşitli listeler alınabilir. Sipariş formu hazırlanırken barkodla, el terminalinden, elle daha önceden hazırlanmış siparişlerden kopyalanarak, Bilgi al metotları ile dış ortamlardan (excel, xml, txt) kullanılabilir. İnternet üzerinden sipariş aktarılabilir. Bununla birlikte, stok bilgisi ve tanımlar sayesinde gerekli ürünler için sipariş formu Satıştan Sipariş-Stoktan Sipariş adımlarıyla otomatik olarak hazırlanabilir, sipariş formu dökümleri yazıcıdan alınabilir. Tekrar giriş işlemleri yapmaya gerek kalmadan irsaliye ve faturalar otomatik olarak hazırlanır. Firmalar ve anlaşma şartları sisteme girildiğinde sipariş formu hazırlarken anında oluşan fatura tutarı da görülebilir. Sipariş formu istenildiğinde yeniden fiyatlandırılabilir. Gelen faturalar alım şartlarından farklı hazırlanmışsa, istenildiğinde fark faturası anında hazırlanır ve raporlanabilir. Tedarikçi performansı değerlendirilebilir. Açık/kapalı siparişler, stok ve cari hesaplar ve detaylar çeşitli raporlarla izlenebilir.

### Stoğun az ile fazla bulunması arasında denge noktası var mı?



## Stoğun bize olan maliyetini formüle edelim ...



## Bir seferde ne kadar sipariş vermeliyiz (1) ...

Bir seferde sipariş vermek istediğimiz miktarı sembolize etmesi için "Q" harfini kullanacağız ...

Bir yıllık talep için ise "D" harfini kullanacağız ...

$$\begin{aligned} \text{Sipariş Vermenin Maliyeti} &= \text{Bir siparişi açmanın maliyeti} + \text{Açacağımız toplam sipariş sayısı} \\ &= \text{Bir siparişi açmanın maliyeti "P" olsun ...} + \text{D/Q} \\ &= \text{P} \times \text{D/Q} \end{aligned}$$

## Bir seferde ne kadar sipariş vermeliyiz (2) ...

Bir seferde sipariş vermek istediğimiz miktarı sembolize etmesi için "Q" harfini kullanacağız ...

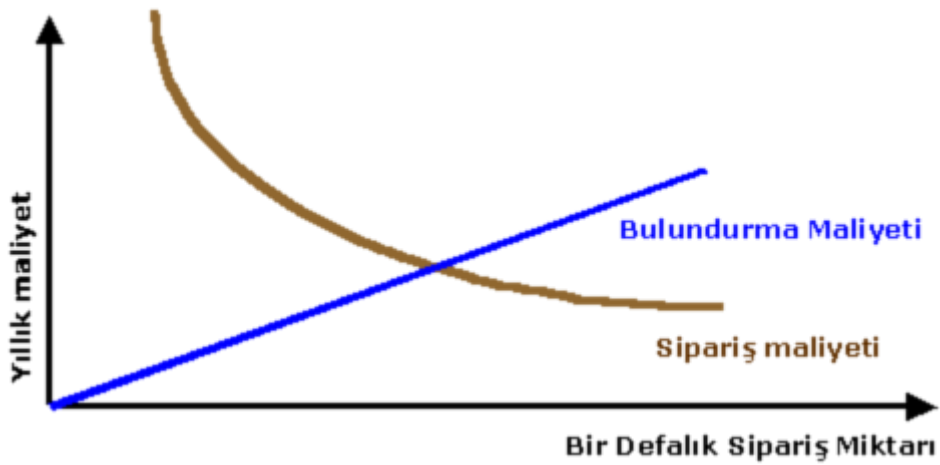
Bir birim stoğu yıllık bulundurma maliyeti ise "C" olsun ...

$$\begin{array}{l} \text{Bulundurma Maliyeti} = \text{Bir birim stoğu bulundurma maliyeti} \times \text{Averaj Stok} \\ C \times Q/2 \\ C \times Q/2 \end{array}$$

## Bulundurma Maliyeti ile Toplam Sipariş Maliyeti ters çalışır ...

Her seferinde ne kadar çok sipariş verirsiniz birim sipariş başına düşen maliyet azalır (örneğin bir yıllık ihtiyacınızı bir seferde üretirseniz bir defa SET-UP yaparsınız). Ancak bir seferde ne kadar çok sipariş ederseniz o kadar fazla stok taşırsınız.

Bu iki eğri bir noktada kesişirler ...

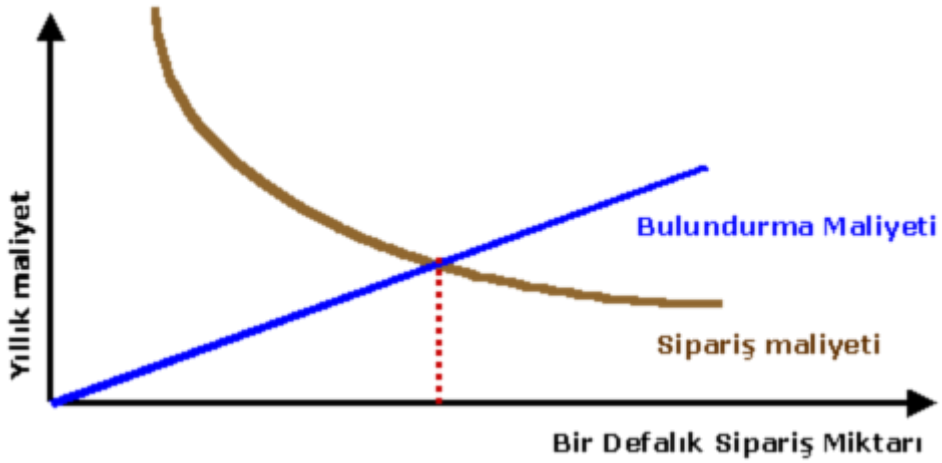


## Kesişim Noktasının Anlamı -1

Bu iki eğrinin kesişim noktasının özel bir anlamı vardır, çünkü bu noktada aşağıdaki eşitlik yazılabilir.

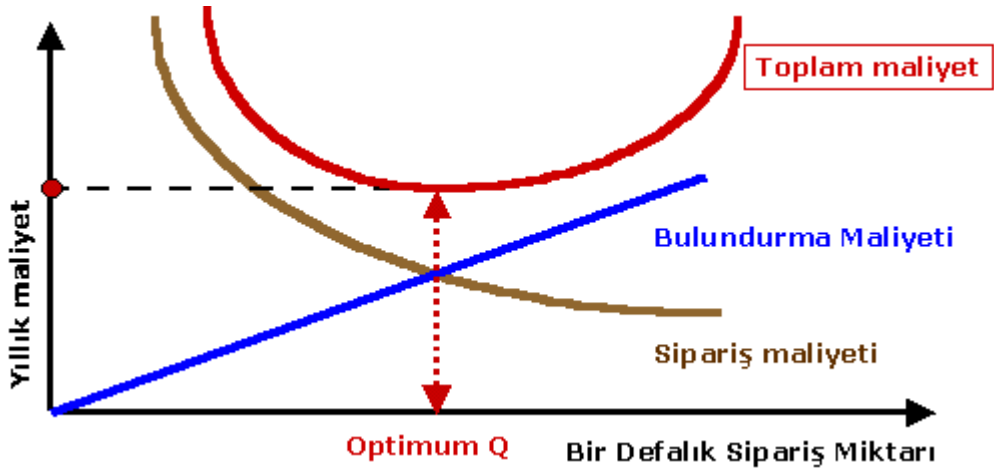
$$\text{Sipariş Vermenin Maliyeti} = \text{Bulundurma Maliyeti}$$

Ve ikisinin toplamı bize toplam maliyeti verir. Gördüğümüz gibi "eğer bu iki grafiğin toplamlarını çizecek olsaydık", ortaya Toplam Maliyet Eğrisi çıkacaktı ...



## Kesişim Noktasının Anlamı -2

Toplam Maliyet Eğrisinin "dip noktası" aynı zamanda kesişim noktası olacaktır. Hatırlarsanız bu noktada : **Sipariş Vermenin Maliyeti = Bulundurma Maliyeti** 'ne eşit olmaktadır. O zaman bu noktanın "X" koordinat değeri bizim için Optimumum Sipariş Miktarı olacaktır.



## Formüllere geri dönüş

Aradığımız Optimum Sipariş Noktasında : **Sipariş Vermenin Maliyeti = Bulundurma Maliyeti** 'ne eşit olduğunu biliyoruz . Bunun anlamı :

$$P \times D/Q = C \times Q/2$$

Şimdi bu eşitiğin içinden "Q" değişkenini bulacağız, bundan sonrası lise matematiği ...

**$P \times D/Q = C \times Q/2$**  .. "Q" nun eşitiğin bir tarafından yok olması için her iki tarafı Q ile çarpacağız ...

**$P \times D = C \times Q^2/2$**  ... Şimdi Q yalnız bırakılacak

**$(2 \times P \times D) / C = Q^2$**  ... Her iki tarafın karekökü alınmalı ...

$$\sqrt{2PD / C} = Q \quad \dots \text{Bu formül "ünlü" EOQ formülüdür}$$

(Economic Order Quantity - Ekonomik Sipariş Miktarı)

## EOQ formülü

EOQ formülü ilk defa 1915 yılında Ford W.Harris tarafından ortaya atıldı. Bu yöntemin sınırlarına dikkat edildiği sürece etkili sonuçlar yaratabilir.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2PD}{C}}$$

Yıllık Talebi 200 Adet olan bir malzemenin birim fiyatı 50 TL ve bir siparişi açma maliyeti ise 100 YTL olsun. (D = 200, P = 100)

Envanter taşıma maliyetin ise envanter değerinin %24'ü kadar olduğunu varsayalım.

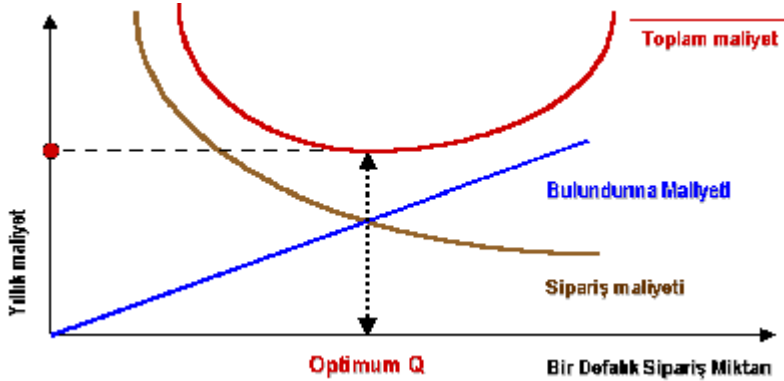
(C = 24 \* 50 / 100 = 12 YTL)

Formülü uygularsanız sonuç "58" çıkacaktır. Burumda Optimum Sipariş Miktarı "58 Adet" olmaktadır.

## EOQ formülü, Toplam Maliyet Grafiği ve KÖR NOKTA

Economical Order Quantity formülünün dayandığı temel mantık Sipariş Verme Maliyeti ile Bulundurma Maliyetinin miktara göre ters orantı içinde olmalarına ve bir noktada kesişecek olmalarına dayanır.

Ancak bu mükemmel görünen ilişkinin bir Kör Noktası vardır.



## Sipariş Verme Maliyetinin Özel Durumu... KÖR NOKTA

Prensip olarak "Bulundurma Maliyeti" her zaman pozitif bir rakkamdır. Sipariş verme maliyeti ise üretimini yaptıklarımız için "hazırlık - SETUP" maliyeti veya satınaldıklarımız için dökümantasyon hazırlama ve satınalma bölümünün masraflarından oluşan bir tür maliyet olarak kabul edilmektedir.

Üretimini yaptığınız bir parça için "SETUP" işlemini yok etse idiniz bir sipariş verme maliyeti de olmayacaktı (JIT prensipleri, Waste Elimination, Lean Manufacturing).

Bu durumda EOQ formülündeki "P" değeri "0" olacak ve EOQ değeri'de "0" olacaktır.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2PD}{C}} \rightarrow 0$$

**Sipariş Verme Maliyeti sıfıra yaklaştıkça EOQ değerinin küçülerek yok olması, JIT ve WASTE Elimination prensipleri ile paralel bir gelişmedir. Firmalardaki parti büyüklüğünün azaltılabilmesi için yapılması gereken çalışmayı işaret eder.**

## UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ İşletme veya kurumda genel bir stok ve stok takibi çalışması yapınız.</li><li>➤ Stok takibinin kuruma ne gibi katkısı olabilir?</li><li>➤ Stok devir hızının ekonomideki karşılığı sizce nedir?</li><li>➤ İşletmeler için sipariş verme veya siparişleri karşılama sizce ne kadar önemli olabilir?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Stok ve takibi ile ilgili örneklere bakabilirsiniz.</li><li>➤ İnternet veya çevrenizde bulunan bir fabrika, üretici ya da toptancıya gidip bilgi ve dökümantasyon isteyebilir, bunu sınıf ortamına taşıyabilirsiniz.</li></ul>



## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

### OBJEKTİF TESTLER (ÖLÇME SORULARI)

Aşağıdaki sorularda boş bırakılan yerlere doğru ifadeyi yazınız.

1. Saklanmak üzere ham madde, yarı mamül ve mamül maddelerin çeşitli amaçlarla değişik dönemler için tutulduğu sabit noktalara ..... denir.
2. Ürünlerin hareketlerinde çeşitli işlem kodları vererek defolu veya problemlili gelen ürünlerin raporları ..... sayesinde alınabilir.
3. Stok Devir Hızı Şirketin üretip ..... malları ne hızla sattığını gösterir. Bu oran ne kadar hızlıysa o kadar iyidir.
4. Stok devir hızı oranının yüksek olması daha az sermayenin stoklara yatırılmış olduğunu ifade eder. Stok devir hızı yüksek olan işletme daha fazla ..... sahiptir.
5. Sipariş aşamasında sevk edilenlere göre ..... bakiyeleri izlenir.

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız.

### DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrar inceleyiniz.

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

## B. UYGULAMALI TEST

DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	Evet	Hayır
İş piyasasında stok bilgisinin önemini belirlediniz mi?		
Sipariş vermenin özelliklerini kavrayabildiniz mi?		
Stok kartının ne demek olduğunu ve hangi sektörler için gerekli bulunduğunu anlayabildiniz mi?		
Stok devir hızının iyi olmasının işveren için ne denli önemli olduğunu kavrayabildiniz mi?		
Stok devir hızı şirketin üretilen stokta tuttuğu malları ne hızla sattığını gösterir. Bu oran ne kadar hızlıysa o kadar iyi olması ülkemizde hangi kurum veya kuruluşları kapsamaktadır, belirleyebildiniz mi?		

## DEĞERLENDİRME

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

# ÖĞRENME FAALİYETİ-5

## AMAÇ

Çalışılan ortamda, satın alma bütçesini uygulayabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken öncelikli araştırmalar şunlar olmalıdır:

- Bütçeleme ve bütçeleme sistemleri üzerine yazılmış kaynakları bulmanız.
- Çalışma koşulları ve şartları büyük olan firmalara giderek firmanın ürün bütçelemeye verdiği önemi araştırınız. Uygulanan ürün bütçe sistemi hakkında yetkili bir kişi ile görüşüp hangi uygulamaları yaptıklarını not alınız. Kaynak varsa sınıfa getiriniz.

## 5. BÜTÇELEME SİSTEMİ

Gelecek faaliyet dönemi için, işletmenin amaçlarına, hedeflerine ve işletme politikalarına uygun olarak işletme yönetimi tarafından hazırlanan gelecek dönem faaliyetlerini ve sonuçlarını parasal ve sayısal olarak ifade eden raporlara **bütçe** denir.

Günümüzde işletmelerde, **sabit** ve **esnek** olarak iki tür bütçe uygulaması yapılmaktadır.

Sabit bütçe, düzenlendiği tarihten sonraki dönemlerde oluşacak muhtemel değişiklikler karşısında hiçbir şekilde değiştirilmez.

Esnek bütçe ise, düzenlendiği tarihten sonraki bir tarihte üretim maliyetlerinde genel yönetim giderlerinin dolaylı etkileri dikkate alınarak ve gelecekteki muhtemel değişikliklere uyulanabilen bütçelerdir.

Önceden tahmin esasına dayanan işletme bütçeleri düzenlenirken, işletmenin amaç, hedef ve politikaları doğrultusunda düzenleneceğinden bütün servislerle iş birliği ve bilgi alışverişi yapılmalıdır.

Bütçelerin dönemi bir yıl olduğundan veriler bir yıllık dönemi kapsamalıdır. Bununla beraber yıllık dönem bütçeleri aylık, üçer aylık dönemler hâlinde düzenlenip bunların icmalı

yapılarak yıllık bütçe rakamları tespit edilebilir.

➤ **İşletmeler Hazırladıkları Bütçeler Sayesinde**

- Amaçlarını ve hedeflerini tespit eder.
- Hedefledikleri durum ile gerçekleşen durum arasındaki sapmaları ve nedenlerini tespit ederek gerekli düzeltme işlemi yapar ve ileriye yönelik önlemini alır.
- Daha akılcı ve sağlıklı sonuçlar elde edilir.
- Mevcut olanaklarla neler yapılabileceğini ve bu konudaki en doğru ve verimli yolu gösterir.
- Hedeflere ulaşmak için ilerlenen yolda nelere katlanılacağını gösterir.
- İşletmenin sahip olduğu kaynakları en etkili şekilde kullanma olanağı sağlar.
- Yönetimin sağlıklı ve doğru karar vermesine yardımcı olur.
- Gelir ve giderlerin sürekli kontrol altında tutulmasını sağlar.

➤ **Bütçelerin Düzenlenmesinde Dikkat Edilmesi Gereken Konular**

- Bütçeler geçmiş dönem sonuçlarından yararlanarak ileriye yönelik tahmin esasına göre düzenlenir. Bu nedenle bütçe düzenlenirken öncelikle bakılması gereken yer işletmenin mevcut durumudur.
- Bütçe işletmenin yapısına uygun olarak hazırlanır.
- Bütçeler belirli bir dönem için düzenlenir bu nedenle bütçe düzenlenirken bu zaman sürecine kesinlikle uyulmalıdır.
- Bütçe sistemi ile muhasebe sistemi arasında sağlıklı koordinasyon kurulmalı ve aylık olarak bütçe verileri ile muhasebe verileri kontrol edilmelidir.
- Bütçe kalemleri ilgililer tarafından işletmenin fiili sonuçlarına göre devamlı izlenebilmeye olanak tanıyacak şekilde düzenlenmelidir.
- Bütçe hazırlanırken kaynak araştırarak bütçe dönemi ile ilgili tahmini kur, enflasyon oranı, parite çalışması yapılmalıdır.
- Bütçe hazırlanması genellikle kasım ve aralık ayında başlar. En geç 31/12/... tarihinde yönetim kurulu onayı alınmış ve temize çekilmiş olarak ilgili birimlere dağıtımı yapılır.
- Muhasebe servisi veya bütçe servisi her ay gerçekleşen ve bütçelenen olarak bütçe karşılaştırmasını yapar. İlgili birimlere dağıtır. Bu birimler aylık olarak yapılan bütçe toplantısında bütçeleriyle ilgili gerekli açıklamayı yaparlar.

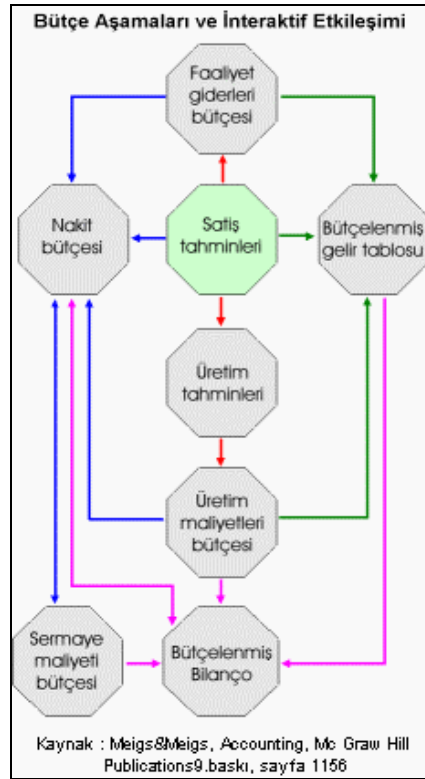
➤ **Bütçelerin Düzenlenmesi**

İşletme bütçeleri hazırlanırken aşağıdaki sıra takip edilir.

- Satış Bütçesi
- Üretim Bütçesi

- Direkt İlk Madde ve Malzeme Bütçesi
- Direkt İşçilik Bütçesi
- Genel Üretim Giderleri Bütçesi
- Mamul Stok Bütçesi
- Satılan Mamullerin Birim Maliyet Bütçesi
- Araştırma ve Geliştirme Giderleri Bütçesi
- Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi
- Genel Yönetim Giderleri Bütçesi
- Olağan Faaliyet Gelirleri ve Giderleri Bütçesi
- Finansman Bütçesi
- Gelir Tablosu Bütçesi
- Yatırım Bütçesi
- Bilanço Bütçesi

Bütçe hazırlamanın ilk basamağıdır. Satış bütçesi hazırlamadan diğer aşamalara geçilemez. Satış bölümü, önümüzdeki bir yıl için aylık bazda miktar ve tutar olarak satış bütçesini hazırlar. Genel müdüre onaylattıktan sonra üretim bölümlerine dağıtımını yapar. Ayrıca satışlarla ilgili; Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi'ni hazırlar.



Yapılacak bütçeleme çalışmasının ilk ve en önemli kısmını oluşturmakta olan satış hasılatının tahmini, satış yöneticisi ve çalışanlarının geçmiş tecrübeleri, öngörülen fiyat politikası, makro ekonominin ve sektörün göstereceği kondisyonun tahmini ve rekabetin boyutuna göre oluşturulmaktadır.

Yapılan satış tahmini, üretim tahminini, gelirlerin tahminini ve değişken maliyetleri doğrudan etkilemektedir. Bu etkileşimi şekildedeki kırmızı oklarla izleyebilmekteyiz.

Satış bütçesinin başlangıç noktası olan satış tahminlerinde bulunmak, çok çeşitli kriterin söz konusu olduğu bu aşamada, defalarca revizyon yapmak ve alternatif senaryolar hazırlamak gerekebilmektedir.

Qualis Budget ile bütçe sorumlusu ürün ve satıcı bazına kadar ayrıntılı olarak satış tahminleri yapabilmekte, bu sayede hedeflerini ürün bazında tayin edebildiği gibi, fiyat politikasını da dönemler itibarıyla hedefleyebilmektedir.

Revizyon ve senaryo seçenekleri ile tahminler güncellenebilir ve alternatif satış politikaları oluşturulabilir. Dinamik bir rekabet ortamında statik bir bütçe yerine, güncellenebilen ve politika değişikliğine gidilebilen bütçe olanağı sağlanmaktadır.

Satın Alma taleplerinin yetki dahilinde yapılmasını ve satın alma biriminde toplanmasını sağlar. Satın alma talepleri için onay modülüne sahiptir. Onay modülü işletmelerin yönetsel yapısına uyumlu çalışabileceği gibi kendi içinde de onay prosedürlerinin oluşturulmasına imkân verir. Kritik stok seviyelerini tedarik süresi, devir hızı, raf ömrü gibi parametreleri göz önüne alarak belirler. Kritik stok seviyesi düşmüş ürünlerde satın alma birimlerine otomatik makro satın alma bütçesinin yıllık bazda yapılması, uygulanacak zaman dilimlerine (3 aylık, aylık, haftalık vb.) dağıtılması, bütçenin ilgili birimlere dağıtılması, satın almaların planlama/kesinleşme/tahakkuk aşamalarında bütçe kalanına (parasal ya da miktarsal) göre kontrolü, satın alma talimatlarını onay zincirine bağlı kalarak başlatır. Stoktaki ürünler için onay dâhilinde otomatik talep karşılamayı sağlar.

Onaylı tedarikçilerle ilgili sözleşmeleri elektronik ortamda saklar ve her bir sipariş teslim aşamasında tedarikçi ile yapılan sözleşme koşullarına ne kadar bağlı kalındığını denetler. Siparişlerin stoklara alınması ile birlikte belge girişlerinin (irsaliye, fatura, garanti vb.) yapılmasını sağlar. Satın alınan ürünler ile ilgili her türlü özellik detayının tanımlanabileceği fonksiyonlara sahiptir. Tedarikçiler ile ilgili belgeleri ve dokümanları saklar. Teminat mektupları gibi kıymetli evraklar için tarih bazında kontrol işlemleri yaparak olası riskleri önler.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı özellikle son 20 yılda yaygın olarak kullanılmaya başlanmış ve her geçen gün önemi daha iyi kavranan bir işletme fonksiyonu olmuştur. İKY, iş görenlerle örgüt hedeflerini uyumlaştırmada en önemli işletme işlevlerinden biri olurken, aynı zamanda iş görenlerin iş doyumunun sağlanması yoluna hizmet etmektedir.

Bu süreç İKY politika ve stratejilerinin belirlenmesinden başlayan, insan gücü planlaması ile devam eden, iş gören tedarik ve seçim işleminden oryantasyon eğitimine, ücret yönetiminden iş görenlerin geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve kariyerlerinin yönetilmesine kadar uzanmaktadır.

Örgütler küresel pazarda rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için pek çok kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Ancak bugün hiçbir kaynak insan kaynağı kadar önemli olmamıştır. Çünkü işletmelerin belirlenen stratejiler çerçevesinde amaçlara ulaşabilmeleri ancak nitelik ve nicelik yönünden gerekli iş görene, verimli iş görene ve istikrarlı iş görene bağlı olmaktadır. Bu sayılan niteliklere sahip iş görenler ise ancak İKY uygulamalarının etkin bir şekilde uygulanması ile mümkün olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nde anahtar kelime "insan"dır. İnsan, bir kuruluşun en değerli varlığıdır. İnsana yapılan yatırım geri dönüşü en hızlı olan yatırımdır. Müşterilerinizi tatmin edecek, satışınızı ve kârınızı artıracak olanlar, bu insanlardır. Ancak insan, değerli bir kristal gibidir, her an kırılabilir, kırılan parçalar sizin ve müşterilerinizin ellerini kesebilir. İşte bu yüzden insan yönetimi dikkat ister, sabır ister, hoşgörü ister, motivasyon ister. Kısacası, liderlik ister.

Bu liderlikte hayati önem taşıyan iki önemli kavram vardır; iletişim ve saygınlık. Yöneticiler her konuda açık olmalı ve insanlarda önce yönetime güven duygusunu yerleştirebilmelidir. Tüm iletişim kanallarını açık ve işler hâle getirerek çalışanlarla iki yönlü iletişimi mükemmel bir duruma getirmek gereklidir. Ancak bunu yapabilmek için yatay organizasyona geçmek, hiyerarşiyi ortadan kaldırmak, açık kapı politikaları uygulamak ve alçak gönüllü olmak gereklidir.

Öncelikle uygulamakta olduğunuz çalışanların yönetimi süreci ve sisteminiz, kurumun politika ve stratejilerine ve kurum kültürüne uygun değilse bunu değiştiriniz. Eğer kurumun kültür ve değerlerini bilmiyorsanız bunu araştırınız. Kurum kültürünüzü bilmeden, insan yönetimini temel değerlerinizle, iletişim planlarınızla aynı potaya koyamazsınız.

İşe alma yöntemleriniz ve mülakat tekniklerinizden başlayarak tüm süreçlerinizi, kendinizi çalışanın yerine koyarak ve çalışanların görüşlerini, önerilerini alarak yeniden tasarlayınız. İşe yeni girenlerin, tüm çalışanlar gibi politika ve stratejileri, hedefleri bilmesini ve kurumun kültürü hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayınız. İş pozisyonlarına göre çalışanların gerekli eğitimleri almalarını sağlayınız. İnsanların kendilerini geliştirmelerine olanak veriniz, onlardan beklidiklerinizi ve gelişmeye açık olan yönlerini tam bir açıklıkla söyleyiniz. Yöneticilerden geri besleme bilgisi almayan insanın beklentilerinizi bilmesi ve bu beklentilere göre kendi eksiklerini giderebilmesi mümkün değildir.

Onlara başarılı olduklarında ve olumlu gelişmelerinde teşekkürde cimrilik etmeyiniz.

Örgüt kültürünüze uygun ödül sistemleri geliştirmeniz ve bu ödülleri çalışanlar tarafından gösterilen adaylar arasından, onların değerlendirmelerine göre sürekli olarak veriniz. İnsanları motive ediniz. Motivasyon her zaman yüksek ücret demek değildir. Bazen insanlar çok küçük şeylerle mutlu olabilirler (tıpkı çok küçük şeylerle kıvrılabilecekleri gibi). İnsanlara güç veriniz. Onları yetkilendiriniz.

Ekip çalışmalarını devamlı teşvik etmek, çalışanların önerilerine kulak tıkamamak, onlara mutlaka cevap vermek ve neticeleri etkileyen olumlu önerileri ödüllendirmek Toplam Kalite Yönetimi'nin vazgeçilmez gerekleridir.

Bugün "ergonomi", toplam kalite yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. İnsanın çalışma ortamı, insan makine ilişkisi, bilimsel olarak ve insanın verimini artıracak, onun sağlığını koruyacak bir biçimde planlanmalıdır; iş kazalarını yok etmek için tüm tedbirler alınmalıdır.

Bütün bu olumlu girişimleri yaparken zaman zaman, çalışanın sizi ve kurumu nasıl gördüğünü ve değerlendirdiğini bilmek ve onların geri beslemelerine göre yönetimi yeniden yönlendirmek gereklidir. Bir veya iki yılda bir yapılacak, çalışanların tutum araştırma anketleridir. Bu anketler sizin dışınızda, bağımsız bir kuruluşa ve tamamen anonim bir biçimde yaptırılmalı, çalışanlar hiç korkmadan açık bir şekilde bu anket sorularını cevaplandırabilmelidir. Sorular bilimsel bir biçimde ve kurumun kimliğine uygun hazırlanmalı, istatistik biliminin bütün imkânlarından yararlanmalıdır. Bu sorular o şekilde tasarlanmalıdır ki neticede faaliyetlerin etkinliği, yöneticilerin kalitesi, işletmenin saygınlığı, yöneticilerle iletişim ve yardımlaşma, kurumun geleceğine ilişkin düşünceler, ücretler, terfiler, kalite geliştirme, eğitim ve kurumla özdeşleşme gibi konularda çalışanların görüşü ortaya çıkmalıdır.

Bu anketlerin sonuçlarından korkmayınız, cesur olunuz, birçok olumsuz görüşle karşılaşabilirsiniz ancak önlemler alınız ve devamlı iyileştirme programları uygulayınız, bir sonraki ankette daha iyi neticeler elde edebilmek için neler yapabileceğinizi yine çalışanlarla birlikte saptayıp, yönetim süreçlerinizi yeniden tasarlayınız.

Son olarak yine insan kaynakları departmanı olarak iletişim karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlarınızla devamlı iki yönlü iletişim içinde olunuz. Bütün, parçalarının toplamından büyüktür. İnsanların ortak bir hedefe doğru, tatmin edilmiş ve mutlu bir şekilde, sistematik hareketi ile aşılamayacak hiç bir engel yoktur.

İnsanları kaynak olarak görmeyiniz ama tüm kaynaklarınızı insanların mutluluğu için seferber ediniz.



Yeni yatırım için sağlanan fonların maliyetleri ve nakit bütçesine olan etkileri özenle dikkate alınmalıdır. Bu aşamada sağlanan kaynağın borç veya özkaynak olmasına göre etkileri farklı olabilmektedir.

Yatırım bütçesi çalışmaları esas olarak yapılması düşünülen yatırımların ya da fizibilite çalışmalarının dönüşünün ölçülmesinde kullanılmaktadır. Projelendirilecek olan bir yatırım bütçesi, projenin uygulanıp uygulanmayacağı hakkında bilgi verebileceği gibi, alternatif projeler ile kıyaslama imkânını da sunmakta ve aralarından birinin seçilmesini sağlamaktadır.

Alternatifli projeler Qualis Budget (firma yazılımı)'te oluşturularak kıyaslaması yapılabilmekte, karar verilen bir proje neticesinde bütçelerde revizyona gidilebilmektedir.

**Yatırım bütçelemesi yapılarak şu şekilde yatırımlar hakkında kararlar alınabilmektedir:**

- Maliyet tasarrufu sağlayan yatırım kararlarının alınması. Bu hâlde şirketler, yeni varlıklar edinmek ile maliyetleri kısmak arasında bir tercihte bulunmaktadır.
- Üretimin genişletilmesi kararının alınması. Bu hâlde şirketler, satışlardaki artış eğilimine istinaden üretimlerini yeni varlık edinimi yoluyla mı yoksa kapasite artırımı (modernizasyon) yoluyla mı sağlayacaklarına karar vermek durumundadırlar.
- Üretim için makina ve ekipmanın seçimi. Bu hâlde şirketler, alternatif makina ve ekipmanlar arasında en çok tasarrufu sağlayacak olan arasından bir tercihte bulunmaktadır.
- Kiralama veya satın alma kararının alınması. Burada alınması karar verilen duran varlık ya satın alma yoluyla (muhtemelen kredili olarak) yada finansal kiralama (leasing) yoluyla alınması şeklinde iki alternatif bulunmaktadır. Hangi yöntem daha fazla tasarruf sağlayacak ise onun tespit edilmesi gerekmektedir.
- Yenileme (modernizasyon) kararının alınması. Burada şirketler eski yatırımlarının yenilenmesi ile sağlayabilecekleri tasarrufları dikkate almalıdırlar.

Görüldüğü gibi bütçeleme tekniğini farklı amaçlar için kullanabilmekteyiz. Bu sayede alınacak kararları en az sapma ile önceden belirleyebilmekteyiz ve rekabetin olduğu piyasalarda ise bu, ciddi bir üstünlük sağlamaktadır. Kolay bütçeleme çalışmaları için Qualis Budget'in kullanılması da yabancı para biriminde bütçe yapmak, senaryo kurabilmek, kolay revizyon yapabilmek, formülasyon imkânı vb. sunduğu işlem özellikleri ile hatasız ve çabuk bütçe oluşturulabilmektedir.

Yatırım bütçelemesinde dikkat edilmesi gereken iki husus ise “fırsat maliyeti (iskonto oranı)” ve “paranın zaman değeri” kavramlarının belirlenmesidir. Bu sayede nominal olarak aynı tutardaki nakit akışlarını vadelerine göre ayırt edebilmekteyiz. Şöyle ki, yapılacak olan bir yatırımın dönüşü bir yılda 100 milyon ise, bunu alternatif yatırımda bir yıldaki 100 milyonluk dönüşümden ayırabilmek, daha avantajlı olanı tespit edebilmek için, fırsat maliyeti ve paranın zaman değerini iyi tespit etmek gerekmektedir.

Yatırım bütçelemesinde dikkat edilecek bir diğer husus ise amortisman tutarları ve seçilecek amortisman ayırma yöntemleridir. Bilindiği gibi, amortismanlar nakit çıkışı gerektirmemekle beraber ciddi vergi tasarrufu sağlamaktadır. Özellikle satın alma veya kiralama kararı verilirken amortismanlar büyük önem taşımaktadır.

Bütçeleme yapılmakta olan yatırım kararlarının kıyaslanması başlıca 4 değişik yöntem ile yapmak mümkündür. Bunlar kısaca şunlardır:

**Net Bugünkü Değer Yöntemi:** Bu yöntemde yapılması düşünülen yatırım tutarı ile beklenen getirilerin belli bir iskonto oranı ile bugüne indirilmesi suretiyle farkı bulunarak, yatırımın yapılıp yapılmamasına karar verilmektedir.

**Net Bugünkü Değer (NBD)=Getirinin Bugünkü Değeri - Yatırımın Bugünkü Değeri**

NBD eğer pozitif çıkarsa, yatırımın yapılmasının şirkete artı bir değer katacağı anlaşılmaktadır, tersi bir durum ise şirkete bir katkısının olmayacağı, hatta olumsuz etkide bulunacağı anlaşılmaktadır.

Bu durum tek bir proje için geçerlidir. Çoklu projelerde ise NBD’si en yüksek olan proje seçilir.

NBD yönteminde görüleceği gibi iskonto oranı (fırsat maliyeti)’nin büyük bir ehemmiyeti bulunmakta, belirlenen orana göre NBD pozitif veya negatif çıkabilmektedir.

**İç Verim Oranı Yöntemi:** İç verim oranı (İVO), NBD’i 0 yapan iskonto oranıdır. Yani yatırım ile yatırımın sağlayacağı getirilerin bugünkü değerinin eşit olduğu zamanki iskonto oranına iç verim oranı denir.

İç verim oranı ile şirketlerin sahip olduğu iskonto oranı karşılaştırma yapılarak yatırıma karar verilmektedir. İÇO’nun iskonto oranından yüksek olması durumu, sizin beklediğiniz getiriden de yüksek bir getiri elde etmeniz söz konusudur ve yatırımın yapılmasına karar verilir. Tersi bir durum ise yeterince kârlı olmadığından yatırım gerçekleştirilmez.

Bu durum tek bir proje için geçerlidir. Çoklu projelerde ise İVO’su en yüksek olan proje s

çerilir. Fakat yatırım tutarları farklı olan projeler arasında İVO’su düşük olanın toplam faydası yatırım tutarının yüksek olmasından dolayı daha yüksek olabilmektedir. Bu durumda NBD’yi dikkate alarak karar vermek daha doğru olmaktadır.

Gerı Ödeme Süresi: Yatırım projesi tutarının, elde edilecek olan getiriler ile amorti edilecek olan süreye Gerı Ödeme Süresi denmektedir. Bu sayının uzunluğu yatırımcının beklentileri ile karşılaştırılır ve yatırımın yapılip yapılmayacağına karar verilir.

Muhasebe Getiri Oranı: İskonto oranının dikkate alınmadığı bir yatırım projelendirme tekniğidir. Basit olarak getirinin yatırım tutarına olan oranını göstermektedir.

### 5.6.1. Dış Kaynak Kullanımı (DKK)

Küreselleşme ve teknolojideki hızlı gelişmelerin etkisindeki şirketlerin, bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için üç temel özelliği sağlaması gerekmektedir: Hız, esneklik ve maliyet avantajı.

Günümüzde müşteri bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep etmektedir. Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde ve küresel ekonomide ani dalgalanmalar da şirketler açısından önemli riskler oluşturmaktadır.



Tüm bu etkenlere bağlı olarak firmalar yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamıştır. Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla “dış kaynak kullanımı (outsourcing)” yöntemi yaygın olarak uygulanmaktadır.

Dış Kaynak Kullanımı (DKK) kısaca, daha önce firmanın kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir firmadan temin edilmesi olarak tanımlanabilir. Ancak DKK sürecini, geleneksel satın almadan ayıran özellikler vardır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçi arasında “iş ortaklığı” denilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır.

Özetle bir şirket bir iş sürecinin sahipliğini dışarıya transfer ettiğinde DKK uyguluyor denilebilir. DKK yaklaşımında hizmeti alan firma, hizmeti sunan firmaya işini nasıl yapacağını değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmasını istediğini bildirir.



DKK ilk ortaya çıktığında firmaların toplam çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı yaratmak için kullandıkları bir araç olarak algılanıyordu. Ancak günümüzde DKK yalnız maliyet azaltma amaçlı değil, operasyonel etkinliği artırmak için de kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi hâlini almıştır.

### 5.6.2. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı

Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı aynı zamanda 3. parti (taraf) lojistik olarak da anılmaktadır. A.T. Kearney danışmanlarından Jon Africk tarafından “birden fazla lojistik hizmetinin tek bir hizmet sağlayıcı tarafından bir sözleşme kapsamında sağlanması” olarak tanımlanmıştır.

LODER’in tanımına göre, “tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçının (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet - örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) konusunda uzman lojistik şirketleri tarafından üstlenilmesi”dir.



DKK yaklaşımında geleneksel hizmet satın almaya göre daha kapsamlı ve uzun soluklu olması, standart hizmetlerden çok hizmet verenle alanın ortaklaşa geliştirdiği özel çözümleri içermesi, işin nasıl yapıldığından çok iş sonuçlarına odaklanması gibi farklılıklar yer almaktadır. Geleneksel olarak bir hizmet sağlayıcıdan birbirinden bağımsız satın alınabilen ve birbiriyle ilişkilendirilmemiş, belirli hizmet seviyeleri tanımlanmamış nakliye, depolama, sipariş işleme, malzeme taşıma hizmeti satın almaları DKK kapsamına girmemektedir. Geleneksel nakliye yaklaşımı ile DKK’nın karşılaştırması Tablo 1’ de yer almaktadır.

<b>Geleneksel Standart</b>	<b>Dış Kaynak Kullanımı Müşteriye Özel</b>
Genellikle tek boyutlu, yalnızca taşıma ya da yalnızca depolama	Çok boyutlu taşıma, depolama, ambar yönetimi birbirini tamamlar biçimde, bütünleşik sistem yaklaşımı
Amaç nakliye masraflarının en aza indirilmesi	Hizmet kalitesi ve esneklik gereksinimlerini de göz önüne alarak toplam sahip olma maliyetinin en uygun düzeye indirilmesi
1-2 yıllık sözleşmeler	Üst/orta yönetim düzeyinde tartışılan daha uzun süreli sözleşmeler
Daha kısıtlı bir alanda uzmanlık gereksinimi	Daha geniş kapsamlı lojistik uzmanlığı ve analitik yetenekler gereksinimi
Sözleşme görüşmeleri kısa sürer	Sözleşme görüşmeleri uzun sürer
Firmalar arasındaki bağ daha zayıf, hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha kolay	Firmalar arasındaki bağ daha kuvvetli, hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha zor ve maliyetli

**Tablo 1: Geleneksel nakliye yaklaşımı ile DKK'nın karşılaştırması**

Lojistik sektöründe DKK'ya yönelimin arkasında çok sayıda farklı etken yer alır.

Firmaların küresel pazarlara açılması lojistik gereksinimlerini hızla artırmıştır. Yeni girilen pazarlar ve bu pazarlardaki düzenlemeler hakkında bilgi birikimi ve uygun altyapı bulunmaması firmaların 3. parti lojistik şirketlerine yönelmesine neden olmuştur.

Bunun yanı sıra tam zamanında üretim, esnek üretim sistemleri gibi yöntemler bu sistemleri besleyecek kaynakların planlamasını ve yönetimini daha da karmaşıklştırmıştır. Böyle sistemleri destekleyecek süreçleri ve bilgi sistemlerini kurmak ve işletmek özel yetkinlikler gerektirir. Ayrıca yüksek kurulum maliyetleri ve uzun devreye alma süreleri firmaların kendi iç organizasyonları ile bu sorunların üstesinden gelmelerini olanaksız kılmaktadır.



Piyasalardaki dalgalanma ve talepteki değişiklikler firmaları, yüksek yatırımlardan kaçınmaya, sabit maliyetlerini en aza çekmeye zorlamaktadır. Firmalar tahmin edemedikleri gelecek için yatırım yapmaktansa, bir 3. partinin kaynaklarını kullanıp, kullandığı kadar ödeme yaparak maliyetlerini değişkene çevirmeyi hedeflemektedir.

Toplam maliyetleri azaltmak, lojistik zinciri içerisindeki stok miktarlarını düşürmek, yüksek yatırımların firma defterlerinde yer almamasını sağlamak, toplam çalışan sayısını yükseltmemek DKK'ya yönelten finansal etmenlerdir.

### 5.6.3. Sağladığı Yararlar

Dış kaynak kullanımının başlıca avantajları şu şekilde özetlenebilir:

- **Ana işe odaklanmak:** Günümüzün pazar şartları, tedarikçi-üretici-müşteri zincirinde işlerin giderek daha karmaşık yapılarda yönetilmesini gerektirmektedir. Birbiri ile etkileşim ve uyum içinde çalışması gereken bu yapıları kurmak ve yönetmek büyük finans kaynakları, birçok konuda bilgili yönetim katmanları ve yoğun ilgi gerektirmektedir. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı ile ulaşılmak istenen hizmet seviyesi ne ise sadece bunun tanımlanması yeterli olmakta, lojistik ile ilgili, finansman dâhil, sorumluluk dış kaynak kullanımı şirketine devredilmektedir. Hizmet alanının yapması gereken tek şey stratejiyi belirlemek, hedefleri koymak ve ilişkiyi yönetmektir. Hizmet alan firma, zamanını ve kaynaklarını ana yetkinliğine yönelik daha verimli olarak kullanabilmektedir.
- **Maliyetin azaltılması:** Dış kaynak kullanımı hizmeti veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptir. Örneğin, birden çok firmanın siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Rota optimizasyonu, büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi operasyonel verimliliğini artırıcı avantajlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

• Sağlanan Yararlar
• Ana işe odaklanmak
• Maliyetin azaltılması
• Sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi
• Belirlenmiş hizmet düzeyleri:
• BT'yi doğru kullanmak
• Süreç ve prosedürler
• Geniş ve esnek kaynak havuzu
• Kaynak sürekliliği
• Maliyet ve teknoloji risklerinin azalması

Tablo 2: DKK'nin sağladığı yararlar.

- **Sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi:** Lojistik bilgi sistemlerinin kurulması, yüksek maliyetli yük taşıtları, geniş depo alanları, çok sayıda insan gücü gibi gerekli kaynakların sağlanması ilk maliyet çok yüksektir ve maliyet kapasite arttıkça göreceli olarak az artmaktadır. Lojistik sistemini kendisi için kuran her şirket bu sabit maliyetlere katlanırken, dış kaynak kullanımı şirketleri toplamda çok daha büyük bir havuzda erittikleri sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabilmekte, dolayısı ile kapasite gereksinimi artıp azalırken kullanıcı esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebilmektedir.
- **Maliyetlerin önceden bilinmesi:** Piyasalardaki ani dalgalanmalar ve talepteki değişimlerle başa çıkabilmek için şirketler farklı durumlarda maliyetlerinin nasıl değişeceğini önceden bilmek istemektedir. Buna ek olarak eğer firma bir pazara ilk defa giriyorsa o ülke ya da pazarın koşullarını önceden bilemeyeceğinden maliyetler açısından çeşitli sürprizler yaşayabilmektedir. Birçok şirket hem tecrübe hem de bilgi eksikliği sebebi lojistik maliyetlerini belirleme ve ileriye yönelik değişimi tahmin etmede zorlanmaktadır. Öte yandan hizmeti sunan firma lojistik alanında uzmanlaşmış, deneyim sahibi olmuş olduğundan risklerini daha iyi yönetebilmekte, maliyetini daha iyi hesaplayıp hizmeti alan firmaya taahhüt edebilmektedir. Böylece, hizmeti alan firmaya hizmetin toplam sahip olma maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgi verebilmektedir.



- **Belirlenmiş hizmet düzeyleri:** Dış kaynak kullanımı şirketleri müşterilerinin alacakları hizmetin bütün parametrelerini önceden belirleyebilmektedirler. Bu hizmet düzeylerinin sağlanamaması durumunda uygulanacak yaptırımlar da belirlenebilmekte, böylece taahhütlerin gerçekleştirilmesi güvence altına alınmaktadır.
- **BT'yi doğru kullanmak:** Günümüzde lojistik yönetimi önemli ölçüde BT'ye dayanmaktadır. Dolayısı ile BT'nin doğru seçimi, uyarlanması ve yönetimi, rekabet edebilirliğe büyük katkıda bulunmaktadır. BT'yi doğru kullanmayan firmalar lojistik sürecini etkin biçimde kontrol edememe, tedarik sürelerinin uzaması ya da aksaması, sistem içindeki stokların artması, entegrasyonun sağlanamaması gibi büyük sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Bu durum, Lojistik'te BT uygulamalarını deneysel bir yaklaşımla ele almayı büyük bir risk haline getirmektedir. BT'yi, etkin lojistik yönetiminde hizmet alan firmanın iş hedeflerine uygun bir şekilde yönetmek dış kaynak kullanımı şirketlerinin sorumluluğudur; dolayısı ile bunu başaramadıkları takdirde bu şirketler önemli yaptırımlarla karşı karşıya kalırlar. Bu durum, dış kaynak kullanımı şirketlerinin sağladığı en önemli faydalardandır.

- **Süreç ve prosedürler:** Lojistik zincirinin iyi ve etkin biçimde işlemesi, birbiriyle entegre birçok alt sürecin, birçok farklı grup ya da firmanın uyum içerisinde etkileşimiyle mümkündür. Bir lojistik hizmetinin kalitesi; tanımlı, iletişimi yapılmış ve uygulanan süreçlerin varlığına bağlıdır. Değişiklik yönetiminden risk yönetimine kadar geniş bir çerçeveyi doldurması gereken süreçler sorun olasılığını azalttığı gibi, çıkması kaçınılmaz olan sorunlarda da çözümün çok hızlı ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Etkin dış kaynak kullanımı firmaları ise süreçleri ve prosedürleri oluşturabilmek için lojistik uzmanları, çeşitli metodolojileri, kalite ve yetkinlik yönetimi sistemleri kullanmaktadırlar. Süreçlerin aksamadan işlemesi için gerekli önlemlerin alınmasının yanı sıra, yanlış teslimat, iade, yolda hasar görme gibi istisnai durumlarda da sorunun en kısa sürede giderilmesi için gerekli adımlar önceden belirlenmiştir.



- **Geniş ve esnek kaynak havuzu:** Geniş bir alana yayılmış olan lojistik hizmetlerinin, farklı zamanlarda gerektirdiği farklı uzmanlık ve kaynaklar ancak geniş bir kaynak havuzundan sağlanabilir. Bu havuzun bir şirket tarafından yönetilmesi de kaynak yönetimini, entegrasyonunu ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle dönemsel ya da mevsimsel olarak üretim ya da dağıtım gereksinimleri artan firmalar için dış kaynak kullanımı firmaları büyük esneklik sağlamaktadır. Kısa süreler için çok miktarda nakliye aracı, insan kaynağı, depo alanı sağlama gibi olanaklar mevcuttur. Firmanın bu hizmetleri kendisinin yapması durumunda ya dönemsel darboğazlar ya da ölü dönemlerde atıl kapasite ortaya çıkmaktadır.
- **Kaynak sürekliliği:** İşten ayrılma, hastalık, izin gibi kaynak sürekliliğini tehdit eden durumlar ile mücadele edebilmek ve beklenmedik durumlar için önlem geliştirmek bir dış kaynak kullanımı şirketinin fazla ek kaynak gerektirmeden yönetebileceği konulardır.
- **Maliyet ve teknoloji risklerinin azalması:** Özellikle proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği, hedef yönetiminin olmaması gibi sebeplerle maliyetleri çok yükselebilen lojistik projelerinde, bu konuda gerekli önlemleri almak ya da önlem alamadığı takdirde de sonucuna katlanmak müşteri şirketin sorumluluğu olmaktan çıkıp dış kaynak kullanımı şirketinin sorumluluğu hâline gelmektedir.



## UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Çalışılan ortamda genel bir bütçeleme unsuru söz konusu ise bunun mutlaka maliyetinin de belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu bütçeleme maliyet çeşitleri hangileridir?</li><li>➤ Satış bütçesi yapmanın veya düzenleminin işletmeye ne gibi katkısı olabilir?</li><li>➤ İnsan kaynakları kurum veya kuruluş için ne görüntüsü taşır?</li><li>➤ Finansman ve lojistik kavramları ile ilgili internetten bir şirket seçin ve uygulamasını eleştirin?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bütçeleme çeşitleriyle ilgili uygulama örneklerine bakabilirsiniz.</li><li>➤ Bütçe özellikle satış bütçesi ile ilgili kuruluşlara şahsen veya internet yoluyla başvurarak bilgi edinebilirsiniz.</li><li>➤ İşletmelerin halkla ilişkiler veya satış sorumlusu size bu bilgileri verebilir.</li><li>➤ Tek yöneticili işletmelerde ise bütün organizasyonu tek kişi yaptığı için o kişiden de bilgi ve doküman alabilirsiniz.</li></ul>

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

### A. OBJEKTİF TESTLER (ÖLÇME SORULARI)

Aşağıdaki soruların doğru olanları üzerine işaretleyiniz?

1. Aşağıdakilerden hangisi stratejik yönetim sürecinin “strateji seçimi” evresinde incelenir?
  - A) Genel çevre
  - B) İşletme içi faktörler
  - C) Değişik stratejileri inceleme ve analiz
  - D) Organizasyon yapısı
  - E) Fonksiyonel taktik planlar
2. Aşağıdakilerden hangisi, bir örgütsel yapı geliştirme ve onu yeni stratejiye uyumlu hâle getirmenin nedenlerinden biridir?
  - A) Örgüt birimlerinin iş tanımlarının yapılması
  - B) Organizasyon el kitaplarının hazırlanması
  - C) Örgüt birimlerinin gereksinimlerinin saptanması
  - D) Organizasyonun farklı birimleri arasında iletişimin sağlanması
  - E) Örgüt içi denetim standartlarının belirlenmesi
3. İşletmelerin küçük boyuttan orta ölçeğe geçmesi, tek kişinin kararlarının zaman ve enerji bakımından yetersiz kalması ve bilgi ve becerisinin kararlarda etkin olmaya başlaması durumunda geçilecek örgütsel yapı aşağıdakilerden hangisidir?
  - A) Fonksiyonel yapı
  - B) Girişimci yapı
  - C) Fiebeke yapı
  - D) Çok ürünlü yapı
  - E) Matris yapı
4. Orta büyüklükte bir işletmenin büyüme stratejisi izleyerek ürünlerini ve pazarlarını çeşitlendirmesiyle stratejik iş birimleri sayısının artması durumunda yapılacak reorganizasyonla ortaya çıkan yapı aşağıdakilerden hangisidir?
  - A) İçsel yapı
  - B) Hareketli şebeke örgütü
  - C) Kararlı-ölçülü yapı
  - D) Şebeke tipi yapı
  - E) Ürün bölümüne göre yapı

5. İşletmelerin ellerinde bulunan kıt iş gücü kaynaklarını daha etkin kullanmak ve örgütsel giderleri en aza indirmek için geliştirilen yapıya ne ad verilir?

- A) Bütünleşik yapı
- B) Matris yapı
- C) Koordinasyon
- D) Çok bölümlü yapı
- E) Fonksiyonel yapı

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız.

### **DEĞERLENDİRME**

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrar inceleyiniz.

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

## B. UYGULAMALI TEST

DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	Evet	Hayır
1. İşletme bünyesinde bütçeleme maliyet türlerini belirleyebildiniz mi?		
2. Bütçeleri düzenlerken dikkat edilmesi gereken konuları öğrenebildiniz mi.?		
3. Bütçelemenin işletme açısından ne kadar önemli olduğunu kavrayabildiniz mi?		
4. Satış bütçesinin tutarlı olması işletmenin devamlılığı için o kadar önemli olduğunu anlayabildiniz mi?		
5. İnsan kaynaklarının ülke ve çalışanlar olarak önemini kavrayabildiniz mi?		

## DEĞERLENDİRME

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

# MODÜL DEĞERLENDİRME

## PERFORMANS TESTİ

Modül ile kazandığınız yeterliği aşağıdaki ölçütlere göre değerlendiriniz.

1. Aşağıdakilerden hangisi işletme kaynaklarından biri değildir?
  - A) Finansal kaynaklar
  - B) Doğal kaynaklar
  - C) Beşeri kaynaklar
  - D) Örgütsel kaynaklar
  - E) Teknolojik kaynaklar
2. İşletme genel ve özel amaçlarına uygun olarak verimlilik ve kârlılık esaslarına göre yapılan planların faaliyet sonuçları üzerindeki etkisini ortaya koyan bütçeye ne ad verilir?
  - A) Satış bütçesi
  - B) Üretim bütçesi
  - C) Gelir tablosu bütçesi
  - D) Dönem giderleri bütçesi
  - E) Dönem gelirleri bütçesi
3. İşletmede üretim kapasitesini artırmak amacıyla yapılan yeni yatırımlar aşağıdakilerden hangisinin kapsamına girer?
  - A) Üretim yatırımları
  - B) Yenileme yatırımları
  - C) Stratejik yatırımlar
  - D) Mamullerle ilgili yatırımlar
  - E) Genişleme yatırımları
4. Aşağıdakilerden hangisi finansman ve yatırım bütçeleriyle ilgilidir?
  - A) Satış bütçesi
  - B) Üretim bütçesi
  - C) Satın alma bütçesi
  - D) Stoklar bütçesi
  - E) Gelir tablosu bütçesi

5. İşletmelerin risklerini azaltmak amacıyla bütünleşme ya da çeşitlendirme yönünde yapılacak yatırımlara ne ad verilir?
- A) Stratejik yatırımlar  
B) Üretken yatırımlar  
C) Değişken yatırımlar  
D) Genişletme yatırımları  
E) Riskli yatırımlar
6. Aşağıdakilerden hangisi talep kavramını ifade etmektedir?
- A) Talep, belli bir fiyat seviyesinde tüketicilerin satın almaya hazır olduğu mal miktarını gösterir.  
B) Talep, fiyat ile miktar arasındaki ilişkidir.  
C) Talep tüketicinin ihtiyacını gösteren eğridir.  
D) Tüketilen mal miktarıdır.  
E) Talep, tüketicinin istediği mal ve hizmetten satın alabilmesidir.
7. Tam rekabet piyasasında faaliyet gösteren bir firmanın karşı karşıya olduğu talep eğrisi aşağıdakilerden hangisidir?
- A) Negatif eğimli talep eğrisi  
B) Esnekliği sonsuz olan talep eğrisi  
C) Esnekliği 0 olan talep eğrisi  
D) Esnekliği 1 olan talep eğrisi  
E) Esnekliği 1'den büyük olan talep eğrisi
8. Aşağıdaki etkenlerden hangisi normal bir mala ait piyasa talep eğrisinin sağa kaymasına yol açar?
- A) Parasal gelirin azalması  
B) Rakip malların fiyatının düşmesi  
C) Reel gelirin azalması  
D) Tamamlayıcı malların fiyatının düşmesi  
E) Malın fiyatının düşmesi
9. Aşağıdakilerden hangisi endüstri arz eğrisinin değişmesine yol açmaz?
- A) Üretim teknolojisinin değişmesi  
B) Üretim faktörleri fiyatlarının değişmesi  
C) Piyasaya yeni firma girişleri  
D) Malın fiyatının artması  
E) Rakip malların fiyatının artması

10. Denge fiyatı ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- A) Denge fiyatı, arz ve talebi birbirine eşitleyen fiyattır.
- B) Denge fiyatı, arz ve talepten etkilenmeyen fiyattır.
- C) Denge fiyatı, arz ve talepteki değişmeden etkilenmeyen fiyattır.
- D) Denge fiyatı, arz fazlası ile talep fazlasının sıfır olduğu fiyattır.
- E) Denge fiyatı değişme eğilimi göstermeyen bir fiyattır.

11. Piyasa fiyatı denge fiyat seviyesinden aşağıda ise aşağıdaki durumlardan hangisi gerçekleşir?

- A) Talep edilen miktar arz edilen miktara eşit olur
- B) Talep edilen miktar arz edilen miktardan az olur.
- C) Talep edilen miktar arz edilen miktardan fazla olur.
- D) Talep arzdan daha az olur.
- E) Talep sürekli azalma eğiliminde olur.

12. Talebin fiyat esnekliği aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Talep miktarındaki değişimin fiyattaki değişmeye oranıdır.
- B) Fiyattaki nispi değişimin miktardaki nispi değişmeye oranıdır.
- C) Miktardaki nisbi değişimin fiyattaki nisbi değişmeye oranıdır.
- D) Her fiyat düzeyinde tüketicinin ne kadar mal satın alacağını gösterir.
- E) Miktardaki nispi değişimin başka malların fiyatındaki nispi değişmeye oranıdır.

## DEĞERLENDİRME

Yaptığınız değerlendirme sonucunda eksikleriniz varsa öğrenme faaliyetlerini tekrarlayınız.

Modülü tamamladınız, tebrik ederiz. Öğretmeniniz size çeşitli ölçme araçları uygulayacaktır. Öğretmeninizle iletişime geçiniz.

# CEVAP ANAHTARLARI

## ÖĞRENME FAALİYETİ 1 CEVAP ANAHTARI

1	D
2	D
3	Y
4	D
5	Y
6	D
7	Y
8	Y

## ÖĞRENME FAALİYETİ 2 CEVAP ANAHTARI

1	B
2	D
3	B
4	D
5	D

## ÖĞRENME FAALİYETİ 3 CEVAP ANAHTARI

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



### ÖĞRENME FAALİYETİ 4 CEVAP ANAHTARI

1	Stoklama
2	Stok Takibi
3	Stokta Tuttuğu
4	Rekabet Gücüne
5	Sipariş

### ÖĞRENME FAALİYETİ 5 CEVAP ANAHTARI

1	C
2	D
3	A
4	E
5	B

### MODÜL DEĞERLENDİRME CEVAP ANAHTARI

1	B
2	C
3	E
4	D
5	A
6	A
7	B
8	D
9	D
10	C
11	B
12	C

## ÖNERİLEN KAYNAKLAR

- Maliye Bakanlığı
- Hazine Müsteşarlığı
- Pazarlama ve satış katalogları.
- Ürün alımı ve satılması ile ilgili kataloglar
- Pendik Ticaret Meslek Lisesi Web sitesi. [www.pendikticaret.com/](http://www.pendikticaret.com/)
- İnternette ürün alımı ve satış tanıtımı yapan kurum ve kuruluşların siteleri.

# KAYNAKÇA

- BÜYÜKMİRZA, Prof. Dr. Kâmil, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**
- ŞİMŞEK, Prof. Dr. Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**
- TEK, Prof. Dr. Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**
- GÜCÜKOĞLU Arzu, **Maliyet ve Ekonomi, Ders Notları**
- DEDEOĞLU, O., **Tüketici Satın Alma Davranışında Tüketici Memnuniyetinin Artan Önemi ve Geliştirilmesi, (Dayanıklı Tüketim Malları ile ilgili Bir Alan Araştırması), 1999.**
- Hüseyin Edip Usta, **Pazarlama ve Satış Teknikleri**
- BOZAN, Osman, **İşletme Bilgisi**
- ORHANER, Doç.Dr. Emine, **Maliye**
- GÜCÜKOĞLU, Ferhat, **Pazarlama ve Satış, Ders Notları**
- ARIKAN, Prof. Dr. Rauf, **Ekonomi**
- UZUN, Selim, **Ekonomi, Ders Notları**
- ERAYDIN, Nejdet, **Ekonomi, Ders Notları**
- KOVANCI, Dr. Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**
- TEK, Prof. Dr. Ö.Baybars, **Pazarlama İlkeleri**
- TUNCER, Şebnem Akın, **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**