

**ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA
SİSTEMLERİNDEN ÜRÜN TEMELİNE
GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA
SİSTEMİNİN İNCELENMESİ VE
SÜMER HOLDİNG A.Ş.' DE BİR UYGULAMA
(Yüksek Lisans Tezi)**

Serpil GÜVEN

Eskişehir, 1995

Ö Z E T

Organizasyon içinde ilişkilerin açıklığa kavuşturulması gerektiğinde örgütlenme biçimi seçilirken işletmede bölümlendirme sistemi sağlayacak bir yola gitmek gereklidir. Her işletmeye uygulanacak bölümlendirme sistemi farklı olacaktır. Bölümlere ayırmaya giderken işletmeler temel organizasyon sorunlarına çözüm bulmalıdır. Başarılı bir işletme yönetiminin temelinde doğru kararlara dayandırılmış bölümlere ayırma sistemi vardır.

Organizasyonda hangi bölümlendirme sistemi uygulanırsa uygulansın önemli olan uygulanacak bölümlendirme sisteminin üstünlüklerinin ağırlık kazanması, buna karşın sakıncalarının en az bir düzeyde bulunmasıdır. Bazı işletmelerin özelliği gereği ürün temeline dayanan bölümlenmeye gitmesi yararlı olur. Ürün temeline dayanan bölümlendirme sisteminde her ürün bir organizasyon birimi altında toplanır. Bu sistem çok çeşitli ürün üreten ve büyük işletmelerde tercih edilen bir bölümlendirme sistemidir.

Çalışmamızın birinci bölümünde organizasyonlarda uygulanan bölümlendirme sistemleri ve başarılı bir bölümlendirme yapılabilmesi için uygulamada uyulması gereken bölümlendirme ilkeleri hakkında genel bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde bölümlendirme sistemlerinden ürün temeline göre bölümlendirme sistemi hakkında genel bilgiler verildikten sonra tezimizin temelini oluşturan bu bölümlendirme sisteminin getirdiği üstünlükler ve sorunlar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde organizasyonlarda uygulanan bölümlendirme sistemlerinden ürün temeline göre bölümlendirme sistemi ile ilgili uygulamaya ilişkin önerilerimiz incelenmeye çalışılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise SÜMER HOLDİNG A.Ş. bünyesinde bulunan Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi'nde ürün temeline göre bölümlendirme sistemi ve ürün çeşitleri üzerine yapılan uygulamaya yer verilmiştir.

ABSTRACT

When there is a need for the clarification of the roles in an organization, a method should be chosen to provide classification system for the company in deciding the type of organizing. Classification system differs depending on each company. During classification, companies should solve their basic organization problems. Classification based on consistent decisions constitutes a successful management of a company.

No matter which classification system is applied in the organization, what is essential is that the superiorities of a classification system to be applied should be prior, minimizing its drawbacks. Due to the qualities of some companies it is better to apply classification depending on the basis of product. In a classification system based on products each product is classified under an organization unit. This system is especially preferred by big companies and companies manufacturing miscellaneous products

In the first chapter of the research classification systems that are being applied in organizations and classification principles that should be followed in successful classification are introduced.

In Chapter 2 after giving information about classification system depending on products, the superiorities and problems in this kind of classification are analyzed which constitutes the basis of the thesis.

In chapter 3 the suggestions are offered for the application of classification system depending on products which is one of the classification systems applied in organizations.

Chapter 4 is devoted for the application in Eskişehir Clothing Company which is a branch of Sümer Holding Joint Stock Company, which studies the classification system based on products and types of products in this company

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER.....	VII
KISALTMALAR.....	VIII
GİRİŞ.....	1
I- <u>ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA</u>	
<u>İLKELERİ VE BÖLÜMLERE AYIRMA</u>	
<u>SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ</u>.....	5
A) ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE	
AYIRMA İLKELERİ.....	8
1. İşbölümünden Yararlanma İlkesi.....	8
2. Kontrolü Kolaylaştırma İlkesi.....	9
3. Faaliyetlerin Benzerliği İlkesi.....	10
4. Faaliyetlerin Yakın İlgisi İlkesi.....	11
5. İcra İle Denetimi Birbirinden Ayırma İlkesi.....	12
6. Önemli İşe Yüksek Mevki Verme İlkesi.....	12
7. Zaman Bakımından Düzenleştirme İlkesi.....	13
8. Politika Amacına Uygunluk İlkesi.....	13
9. İşletmenin Mevcut Personelini ve Koşullarını	
Gözönünde Bulundurma İlkesi.....	14
10. Ekonomik Olmaya Özen Gösterme İlkesi.....	14

11. Bir Faaliyeti En Çok Yararlanan Bölüme	
Bağlama İlkesi.....	15
12. Birbirini Denetleyecek Bölümleri	
Birbirinden Ayırma İlkesi.....	15
13. Önderliği Kolaylaştırma İlkesi.....	16

B) ORGANİZASYONLARDA UYGULANAN

BÖLÜMLENDİRME SİSTEMLERİ.....	16
1. Fonksiyonlara (İşlevlere) Göre Bölümlere Ayırma.....	17
2. Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma	21
3. Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	22
4. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	25
5. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	28
6. Üretim İşlemlerine Göre Bölümlere Ayırma.....	29
7. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....	30
8. Karma Örgüt Yapısı.....	31

II- ORGANİZASYONLARDA ÜRÜN TEMELİNE GÖRE **BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMİNİN İNCELENMESİ** **VE GETİRDİĞİ ÜSTÜNLÜKLER** **VE SORUNLAR.....**

33

A) ÜRÜN TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMİ

VE GEREKLİ OLDUĞU KOŞULLAR.....	35
1. Büyüme ve Sermaye.....	38
2. Beşeri Kaynaklar ve Hizmetler.....	39

3. Ürünler ve Ürün Hatları.....	39
4. Örgütsel Değişkenlerin Artması.....	40

**B) ORGANİZASYONLARDA ÜRÜN TEMELİNE GÖRE
BÖLÜMLENDİRME SİSTEMİNİN SAĞLADIĞI**

ÜSTÜNLÜKLER VE SORUNLAR.....	41
1. Ürün Temeline Göre Bölümlendirme Sisteminin	
Sağladığı Üstünlükler.....	42
a- Faaliyetler Arası Uyum Sağlama.....	42
b- Gereksiz ve Aşırı Uzmanlaşmayı Önleme.....	43
c- Büyüme ve Ürün Farklılaştırımayı Kolaylaştırma.....	44
d- Yöneticilere Kendilerini Geliştirmede	
Olanaklar Sağlama.....	44
e- Verimsiz Olan Bölümün İptali.....	45
2. Ürün Temeline Göre Bölümlendirme Sisteminin	
Getirdiği Sorunlar.....	46
a- Yönetici Sayısının Artması.....	46
b- Üst Yönetimin Denetiminin Sınırlanması.....	46
c- Koodinasyon Güçleşmesi.....	47
d- Ürünler Arası Rekabetin Doğması.....	48
e- Bazı Faaliyetlerde Tekrarlanma.....	48
f- Yetki ve Sorumluluk Dengesizliğinin	
Ortaya Çıkması.....	49
g- Ürüne Göre Bölümlendirme Yaklaşımının	
Pahalı Olabilmesi.....	50

III- ORGANİZASYONLARDA ÜRÜN TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULANMASI İLE İLGİLİ ÖNERİLER..... 51

A) İŞLETMENİN ÜST YÖNETİMİNİN ÜRÜN TEMELİNİ BENİMSEMESİ İLE İLGİLİ ÖNERİLER.....52

1. Ürün Temelinde Üst Yönetimin Amaç ve Stratejilere Destek Vermesi..... 53
2. Genel Kurallar ve Politikalar Belirleyerek Faaliyetleri Uyumlu Hale Getirme..... 54
3. Ürün veya Ürün Hatları İle İlgili Kararlara Katılma Derecesi..... 55
4. Beşeri Kaynakları Geliştirme..... 55

B) İŞLETMENİN BÜYÜKLÜĞÜ VE COĞRAFİ YAYILIMININ İNCELENMESİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER.....56

1. Tedarik Bölümü..... 58
2. Üretim Bölümü 59
3. Pazarlama Bölümü..... 61
4. Araştırma Bölümü..... 64
5. Finans ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü..... 65
6. Personel Bölümü..... 66

C) ÜRÜN YÖNETİCİSİNİN GENEL YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ DIŞINDA YÜKLENMESİ GEREKEN İŞLER İLE İLGİLİ ÖNERİLER..... 67

1. Ürüne İlişkin Gereksinimleri Değerleme ve Analiz..... 68
2. Pazarlama Hedeflerini Saptama..... 69
3. Ürünün Uzun Dönem Büyüme ve Rekabet Stratejisini Saptama..... 70

4. Yıllık Pazarlama Planı ve Satış Tahminleri Yapma.....	70
5. Diğer İşlevsel Bölümler İle Uyum ve İşbirliği Sağlama.....	71
6. Reklam Bölümü ve Reklam Ajanslarıyla İlişkiler.....	72
7. Dağıtım Kanallarında Aktiflik.....	72
8. Tüketici ve Satıcı Tutumları İle İlgilenme.....	73
9. Değişen Pazar Koşullarında Ürün Geliştirme.....	74
10. Sonuçları Değerleme ve Standartlardan Sapmaları Belirleme.....	75

D) ÜRÜN TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMAYA GİDERKEN İLİŞKİLER İLE İLGİLİ ÖNERİLER.....	75
1. Yönetsel Zaman.....	76
2. Fonksiyonel Yöneticilerle Uyum.....	76
3. Yetki ve Sorumluluk Dengesi Kurma.....	76

IV- <u>SÜMER HOLDİNG A.Ş'DE ÜRÜN TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLENDİRME SİSTEMİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK OLARAK YAPILAN UYGULAMA.....</u>	78
---	-----------

A) ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	78
1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	78
2. Araştırmanın Yöntemi.....	78

B) SÜMER HOLDİNG A.Ş. BÜNYESİNDEKİ ESKİŞEHİR BASMA SANAYİİ İŞLETMESİ'NİN TANITIMI.....	79
1. Eskişehir Basma Sanayii A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler....	79

2. Araştırmanın Yöntemi.....	78
B) SÜMER HOLDİNG A.Ş. BÜNYESİNDEKİ ESKİŞEHİR BASMA SANAYİİ İŞLETMESİ'NİN TANITIMI.....	
1. Eskişehir Basma Sanayii A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler.....	79
2. Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi Organizasyon Yapısı.....	80
C) ESKİŞEHİR BASMA SANAYİİ İŞLETMES'NDE ÜRÜN TİPLERİ VE ÜRÜNLERİN COĞRAFİ YAYILIMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	
1. İplik Bölümü İşletmesi.....	90
2. Dokuma Bölümü İşletmesi.....	92
3. Basma Bölümü İşletmesi.....	95
D) ESKİŞEHİR BASMA İŞLETMESİ'NDE YAPILAN ARAŞTIRMA SONUCUNDA GENEL BİRDEĞERLENDİRME.....	
S O N U Ç.....	102
Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R.....	i-v

ŞEKİLLER

<u>Şekil No:</u>	<u>Şekil Adı:</u>	<u>Sayfa No:</u>
1	Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma	19
2	Coğrafik Temele Göre Bölümlere Ayırma	24
3	Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma	26
4	Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma	29
5.	Sürece Göre Bölümlere Ayırma	30
6	Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma	31
7	Karma Örgüt Yapısı	32
8	Ürün Grupları Organizasyon Yapısı	37
9	Ürünlerin Fonksiyonlara Göre Örgütlenmesi	57
10	Ürün Temeline Göre Bölümlendirilmiş Tedarik Bölümü	58
11	Üretilen Ürün veya Hizmete Göre Örgütlenme	60
12	Üretilen Ürün veya Hizmete Göre Yapılan Değişik Bir Örgütlenme	61
13	Ürün Temeline Göre Bölümlendirme	63
14	SÜMER HOLDİNG A.Ş.Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi Organizasyon Şeması	81
15	SÜMER HOLDİNG A.Ş.Organizasyon Şeması	87
16	SÜMERBANK A.Ş Organizasyon Şeması	88
17	Sanayii İşletmeleri Tipi Organizasyon Şeması	89
18	İplik İşletmesi İş Akış Şeması	91
19	Dokuma İşletmesi İş Akış Şeması	96
20	Basma İşletmesi İş Akış Şeması	96
21	Basma İşletmesi İş Akış Şeması	98

KISALTMALAR

AR-GE	:Araştırma Geliştirme
A.Ş.	:Anonim Şirket
A.Ü.İ.İ.B.F	:Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
B.	:Baskı
v.b .	:Bunun gibi
C.	:Cilt
İ.Ü	:İstanbul Üniversitesi.
Ltd. Şti	:Limited Şirket.
s.	:Sayfa
S.	:Sayı
Ya. No	:Yayın No.
TSE	:Türk Standartları Enstitüsü

GİRİŞ

Bölümlendirme örgütsel eylemlerin bir dizi bölümlere ayrılarak kümelendirilmesi ile ilgili bir örgütlendirme yöntemidir. Organizasyonda her hiyerarşik düzey bölümlere ayrılmakta ve daha sonra gelen her alt düzey daha ileri bir bölümsel ayrımlaşmayı uygulayabilmektedir. Organizasyon açık bir sistem olarak değişim süreci içerisinde bulunmakta ve organizasyon yapısı değişen koşullara bağlı olarak sürekli değişmektedir. Bölümlendirme bu değişim sürecinin organizasyon yapısına yansımalarının sonucunu oluşturmaktadır. Teknolojik gelişmeler, politik ve ekonomik koşullar gibi dinamik dış faktörler ile iç etkenler ve iç basınçlar organizasyonu sürekli olarak değişmeye zorlar. Organizasyon değişen koşullara uyum sağlamak zorundadır. Bu nedenle organizasyon yapılarının geçerli ve uygun oldukları koşullar sürekli izlenmeli ve buna göre organizasyon yapısında gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Organizasyon bir bütün olarak düşünüldüğünde bu bütünü oluşturan kısımlardan her biri bir bölüm olarak adlandırılabilir. Bölümlere ayırma işletme içinde faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönünden uygun bir biçimde gruplandırılması ve birimler halinde toplanmasıyla ilgilidir. Organizasyonda bölümlere ayırma gerçekleştiğinde işletmede daire, büro, bölüm, şube, ofis gibi bir takım birimler oluşur. Birimlerin oluşturulmasında önemli olan, çeşitli iş ve faaliyetleri, bazı ölçüleri ve ilkeleri esas alarak bir araya getirmektir.

Bölümlere ayırmanın gerekçesi olarak; üstün denetleyebileceği kadar işlerin biraraya getirilmesi ve işbölümü nedeni ile kişilerin yapabilecekleri işlere göre görevlendirilmesidir. Bölümlendirme işbölümü ve koordinasyon ihtiyacının sonucu olarak ortaya çıkar.

Bölümlendirme sonucunda ortaya çıkan her bir birim, yaptığı işler konusunda yöneticisine yetki ve sorumluluk verilen bağımsız ünitelerdir.

Bölümlendirme işlemi organizasyonun her bir hiyerarşik basamağında yapılabiliyor. Bölümlendirmeye giderken organizasyon temel sorunlarını gözönünde bulundurmalıdır. Çeşitli iç ve dış etmenler, organizasyonun tipi ve özellikleri, organizasyon dinamiği ve geçmişi bazen tek bir türün uygulanmasını yeterli kılmayabilir. Bu yapılırken de yetkililerin dikkate alacakları bölümlendirme ilkelerini de göz önüne almak gerekir. Öncelikle bölümlere ayırma büyük işletmelerin temel sorunlarından birisidir. İşletme amacına en iyi hangi bölümlere ayırma sistemi ile ulaşılabileceği bunun bilinmesinde yarar vardır. Organizasyonda tüm işlerin düzenli bir biçimde yürütülmesi için bölümlendirme gereklidir. Bölümlere ayırma sonunda işletme organizasyonunun başarısı ortaya çıkar.

Organizasyon büyüdükçe bölümlendirme kaçınılmaz olur. Bölümlerin oluşturulmasında hangi bölümlendirme sistemi kullanılırsa kullanılsın büyüme, bölümlendirme gereksinimini doğuran en önemli etmendir. İşletmeler büyümeye başladığında veya belli büyüklükte faaliyete geçtiğinde merkeziyetçi bir yönetim yetersiz kalabilir, ademi merkeziyetçi bir yönetim sistemine gidildiğinde uygulama ve koordinasyonun nasıl sağlanacağı sorunu belirir. Yalnız bölüm içinde uyum sağlamak yeterli değil, organizasyonun tümünün bir uyum içinde olması gerekir. İşletme içinde her hangi bir bölümlendirme sistemi kabul edilmeden önce yapılması gereken bazı işlemler vardır. Öncelikle işletmenin faaliyet konusu saptanır. Daha sonra amaçlar ve politikalar ve bazı amaçlara ulaşmak için yapılacak faaliyetler belirlenir.

Organizasyonda bölümlendirme konusundaki seçim, organizasyonun özellikleri gözönünde bulundurularak ve kişisel tecrübeler, örnekler ve çeşitli bölümlendirme türleri karşılaştırılmak suretiyle yapılmalıdır. Önemli olan çeşitli bölümlendirme türlerinin kullanılmasının doğru tayin edilmesidir. Organizasyonlarda kullanılan bölümlendirme sistemleri fonksiyonlara göre bölümlere ayırma, sayı esasına göre bölümlere ayırma, coğrafik temele göre bölümlere ayırma, ürün temeline göre bölümlere ayırma, müşteri temeline göre bölümlere ayırma, üretim işlemlerine göre bölümlere ayırma, zaman temeline göre bölümlere ayırma ve karma yapı olarak incelenebilir. Uygulamada organizasyonlarda bu bölümlendirme

sistemlerinden yalnız birine göre bölümlendirilmeye gidilmemekte, ancak bunlardan bir kaçının ortak kullanımı, ya da bileşimi söz konusu olmaktadır.

Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde ağırlık fonksiyona değil üretilen ve satılan ürüne yöneliktir. Bu bölümlendirmede, bölümlerden her birinin yöneticisi ürüne ilişkin tüm eylemlerden sorumlu olacağı gibi, herbir bölüm ayrı ayrı tüm fonksiyonların yerine getirilmesini üstlenmiş olur. Bu bölümlendirme ile büyük bir işletme daha küçük ve esnek yönetsel birimlere bölünür. Bu bölümler küçük fonksiyonel organizasyonların üstünlüklerinden yararlanır. Ürün temeline göre kurulan her bir bölüm kendi bölümü içerisinde fonksiyonel olarak bölümlendirilmiş olur. Üretilen ürüne ağırlık vererek bölümlendirme yayılmayı ve üretilen ürünlerde çeşitlenmeyi teşvik edicidir.

Ürün temeline göre bölümlere ayırma, ürünlerin çeşitlenmesi ve bir üründen üretilen miktarın çok fazla olması durumunda, ya da üretilen ürünlerin veya pazarlanmasının, birbirlerinden çok farklı yöntemlerle yapılmasının gerekli olduğu durumlar da daha çok görülür. Çeşitli ürün ve hizmet üreten ve oldukça büyük olan işletmelerde kullanılan bu tip bölümlere ayırma şekli, işçilerin bilgi ve tecrübelerinden maksimum faydalanmayı mümkün kılmakta ve tek iş yapan makina ve aletlerin kullanılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu bölümlendirme sisteminde ürün ile ilgili tüm fonksiyonlar ürün bölümlerinin başında bulunan yöneticiler tarafından koordine edilmektedir.

Temel olarak dört bölümden oluşan bu çalışmanın amacı, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmak için uygulanması gerekli bir araç olan bölümlere ayırmadır. Çalışmamızın temel amacı bölümlendirme sistemlerinden ürün temeline göre bölümlendirme sisteminin incelenmesidir.

Birinci bölüm konuya giriş niteliğinde olup organizasyonlarda uygulanan genel bölümlere ayırma sistemleri ve bölümlere ayırma ilkeleri ile ilgili bilgiler verilecektir.

Çalışmamızın ikinci bölümü ise konu başlıkları itibariyle iki kısımda incelenecektir. Birinci bölümde kısaca değinilen ürün temeline göre bölümlere ayırma sistemi bu bölümde daha detaylı incelenecektir. İkinci bölümün son kısmında ise ürün temeline göre bölümlendirme sisteminin getirdiği üstünlükler ve sorunlar açıklanmaya çalışılacaktır.

Üçüncü bölümde ise ürün temeline göre bölümlendirme sisteminin uygulanması ile ilgili önerilerimiz incelenecektir. Bu bölümde ilk kısımda işletmenin üst yönetiminin ürün temelini benimsemesi ile ilgili önerilerimize değinilecektir. İkinci kısımda ise, işletmenin büyüklüğü ve coğrafi yayılımının incelenmesi ile ilgili öneriler incelenecektir. Üçüncü kısımda ürün yöneticisinin genel yönetici özellikleri dışında yüklenmesi gereken işler ile ilgili öneriler verilecektir. Bölümün son kısmında ise ürün temeline göre bölümlere ayırmaya giderken ilişkiler ile ilgili öneriler incelenecektir.

Dördüncü ve son bölümde ise konu ile ilgi olarak SÜMER HOLDİNG A.Ş. bünyesine ait Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi'nde yapılan uygulama üzerinde durulacak, uygulama sonuçları değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu bölümde öncelikle işletme ile ilgili bilgilere yer verildikten sonra Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi'nin ürün çeşitleri ve kısaca üretim aşamaları üzerinde durulacaktır.

Son olarak Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi'nde yapılan uygulamanın genel bir analizi ve yorumu yapıp, sonuçlar ortaya konduktan sonra, kendi önerilerimiz üzerinde durulacaktır.

I- ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA VE BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ

İşletmeler kurulurken veya faaliyetlerine devam ederken karşılaştıkları temel sorun yapılarının temelini teşkil edecek olan bölümlere ayırmadır. İşletmelerin başarısı için iyi bir yönetim sistemi gereklidir. Yönetim fonksiyonlarını başarıyla uygulayan bir işletme başarılı olacaktır. Ancak başarı için önce iyi bir plan yapılmalıdır. Yapılan plan işletmenin amaçlarını belirlediği gibi bu amaçlara ulaşmak üzere işletmede yapılması gereken işleride belirler. İşletmeler yapılan plan ile ileride ortaya çıkabilecek problemleri görerek gerekli olan önlemleri zamanında almaya sahip olurlar. Ayrıca yapılan plan ile çeşitli faaliyetler arasında da uyum sağlamak mümkün olabilir.

Yapılacak işler saptanıp değişik nitelikteki görevler gruplandırılarak yönetiminin belirli kişilere verilmesi ile işletmede ast-üst şeklinde ilişkiler oluşturulmaktadır. Ast-üst ilişkileri olumlu yönde geliştiğinde işletme faaliyetlerinde etkin ve verimli olur. Organizasyonun başarılı olması ise işletme içindeki faaliyetlerin iyi bir biçimde gruplandırılmasına ve örgüt gereksinmelerine cevap verecek bir bölümlendirme sistemiyle sağlanabilir ¹.

Bölümlere ayırma işletme faaliyetlerinin başarıyla gruplandırılarak işletmenin amacını gerçekleştirmesinde etkili olabilir. İşletmede yapılacak işler, en az emek ve giderle karşılanacak şekilde bölünmeli, gruplanıp kısımlara ayrılmalıdır. İşletmedeki işler bu şekilde ele alınmayıp

¹ İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, Cilt II (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık,1994), s.3.

gerekli bölümler oluşturulmaz ise, işletmenin başarılı çalışması mümkün değildir.

Bir işletmenin organizasyon yapısını oluştururken, işlerin ve personelin yatay olarak farklılaştırılması, "departmanlaşma" veya "bölümlere ayırma" olarak adlandırılır ². Kısaca bölümlendirme, işletme faaliyetlerinin kümelendirilmesi işlerin bölünmesi yani organizasyon yapısını belirleyecek birimlerin oluşturulmasıdır. Organizasyonda bölümlere ayırma tamamlandığında, işletmenin organizasyon şemasında bölüm, makam, daire, şube, büro, ofis gibi birimler oluşur. Bu uzmanlık birimlerinin oluşturulmasında çeşitli iş ve faaliyetleri ve bazı ilkeleri esas alarak biraraya getirmek çok önemlidir.

Bölümlere ayırma öncelikle büyük işletmelerin temel sorunlarından birisidir. İşletmelerde belirli bir büyüklükten sonra, üst kademe yöneticisinin yönetim alanının kısıtlı olması nedeniyle, bölümlere ayırma ilkesi geçerli olmaktadır. Bölümlere ayırmanın gerekçesi olarak; üstün denetleyebileceği kadar işlerin bir araya getirilmesi ve işbölümü nedeni ile kişilerin yapabilecekleri işlere göre görevlendirilmesi söylenir ³.

Bölümlere ayırma veya sorumluluğu paylaşırma, karar alma ve politika oluşturmak için yetki ve sorumlulukların üst kademe yöneticileri arasında başarı ile dağıtılmasını sağlar. İşletme kararlarında en uygun şekilde alınmasına olanak sağlar. Bu durumda görevlerin, ilişkilerin ve her mevkiin sorumluluklarının daha açık bir şekilde ifade edilmesi olanağı doğar. Ancak öncelikle işletme amacına en iyi biçimde hangi bölümlere ayırma sistemi ile ulaşılabileceği bilinmelidir. Bölümlere ayırma sisteminin başarısızlığı aşırı veya eksik organizasyona neden olabilir. Organizasyon bölümlendirme sistemine giderken temel sorunlarını gözönünde bulundurmalıdır ki, amacına başarı ile ulaşabilsin.

Bölümlendirmede yönetilebilir birimlerin oluşturulması organizasyon yapısının kurulmasında ilk adımı oluşturmaktadır. Organizasyon birimi, faaliyetleri konusunda yöneticisine yetki verilen ve yöneticisinin de bu konuda sorumluluk üstlendiği bir alandır ⁴.

² Tamer KOÇEL, "Fonksiyona Göre Örgütlenme", Sevki ve İdare Dergisi, S:120 (Ağustos 1978), s.11.

³ Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, (İstanbul: İ.T.İ.A.Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayını, 1983), s.235.

⁴ Halil CAN-Meral TECER, İşletme Yönetimi, (Ankara:TODAİE Yayınları, No:169, 1978), s.93.

İşletmede bölümlendirme sistemi gerçekleştirilirken işletmenin ürettiği ürünün türü, işletmenin ana fonksiyonlarının neler olduğu, büyüklüğü, işletmenin coğrafi konumu ve ürünlerinin hitap ettiği müşteri kitlesi çok önemlidir. Organizasyon yapısına yeni bir biçimin verilmesi, ancak bölümlendirmeye gidilerek mevcut birimlerin yeniden organize edilmesi ve bunlara yeni birimlerin eklenmesiyle gerçekleşmektedir.

Organizasyonda üst yönetim bölümlendirme sistemi ile tüm yönetim fonksiyonlarının daha aktif şekilde yerine getirilmesini sağlar. Organizasyonda genel müdür iş ve faaliyetleri, kendisine karşı sorumlu bulunan bölüm yöneticilerinin başkanlığında genellikle bölümler halinde gruplandırır. Genel müdürün hemen altındaki basamakta yapılan ayırım birinci basamakta bölümlere ayırmadır. Birinci basamakta bölümlere ayırma genellikle üretim, satış, finans gibi ana fonksiyonlar temeline göre yapılır. Her bölüm farklı kişilerin yönetimine verilir. Genel müdür çalışmalarını bu üç fonksiyonel bölüm ile hizmet ve kurmay bölümleri arasındaki koordinasyonu sağlamaya çalışır. Birinci basamakta genellikle fonksiyonel bölünme tercih edilmesine rağmen bazen koşullar gereği diğer bölümlendirme sistemleride kullanılabilir.

Birinci basamak ve son basamaklar arasındaki bölümlere ayırmaya orta basamak bölümler denir. Orta basamakta bölümlendirme sistemlerinden biri veya birkaçı kullanılabilir. Orta basamakta, aynı basamaktaki tüm bölümleri aynı temellere göre bölümlenmeye gerek yoktur. Son basamakta bölümlere ayırma ise organizasyon basamakları sırasında, en aşağıda basamak düzeyinde bölümlere ayırmadır ⁵.

Bölümlendirme eylemlerin yönetsel amaçlarla birimler halinde kümelendirilmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler bölümlendirme işlemlerinde öyle bir ölçü bulmalıdırlar ki, oluşturacakları yönetsel bölümler uzmanlaşmadan yararlanmayı sağlamalı, yersel koşulları gözönüne almalı ve masrafları azaltmalıdır ⁶. Organizasyonlarda en üst yönetim düzeyinin altındaki her hiyerarşik düzey bölümlere ayrılmakta ve daha sonra gelen her alt düzey daha ileri bir bölümsel ayrılmaya konu olmaktadır.

⁵ Mehmet OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 77, 1978),s.251.

⁶ H.Sami GÜVEN, " Örgütlerde Bölümlendirme Yöntemleri" TODAY Dergisi, C.XV, S.3 (Eylül 1982), s.44.

A) ORGANİZASYONLARDA BÖLÜMLERE AYIRMA İLKELERİ

Organizasyon bir bütün olarak düşünüldüğünde, bu bütünü oluşturan kısımlardan her biri bir bölüm olarak adlandırılabilir. Bölümlere ayırma işletme faaliyetlerinin düzenli bir şekilde gruplandırılması ve birimler halinde toplanmasıdır . Örgüt birimlerinin oluşturulmasında ilk iş çeşitli iş ve faaliyetleri, bazı ölçüleri ve ilkeleri esas alarak bir araya getirmektir. Örgüt birimi denilince bir yöneticinin sorumluluk ve yetki alanına giren sınırlandırılmış bir alan, şube, kısım veya faaliyetler topluluğu anlamak gerekir ⁷.

Bölümlere ayırma işleminde gözönüne alınacak bazı ilkelerle biçimsel organizasyonun başarısı sağlanmaya çalışılır. Bölümlendirme ilkeleri organizasyon yapısının kuruluş koşullarına uygun şekilde kurulmasını sağlar. Aynı zamanda organizasyon yapısının amaçlara etkin ve verimli şekilde ulaşmasına katkıda bulunur. Bir işletmede faaliyetlerin belirlenerek, bunlardan herbirini bir yöneticinin yönetimine vererek oluşturulan bölümlere ayırma sisteminde yöneticilerin dikkate alacakları şu ilkelerden yola çıkılır.

1. İşbölümünden Yararlanma İlkesi

Bir bireyin her türlü işi yapamaması yani her işte uzmanlaşmaması işbölümü ihtiyacını doğurur. İşbölümü, yapılacak işlerin kişi ve gruplar arasında homojen birimler meydana getirecek biçimde bölünmesi amacını güder ⁸. Bölümlere ayırırken en alt kademede çalışanlardan en üst kademede çalışanlara kadar mevkilerin birbirlerinden ayrılmasında işlerin çokluğu ve işlerin çeşitliliği gözönünde bulundurulur. Her kişinin yapacağı görevler farklıdır. Bu durumda bölümlere ayırma işbölümünün yönetim kademelerinde uygulanmasından başka birşey değildir. İşletme amaçlarını ve amaçlarla ilgili ana politikaları kararlaştırırlar, politikaları yürütenler ve bunların denetimini yapanlar arasında işbölümü genişledikçe; çeşitli grupları ve bunların faaliyetlerini ortak amaca ulaşacak şekilde düzenlemek, görevleri dağıtmak, yetki ve sorumlulukları belirlemek önem kazanır ⁹.

⁷ Kemal TOSUN, "Örgüt Birimleri Meydana Getirmede Başka Yöntem ve Ölçütler", Organizasyon Dergisi, C:II, S:7, s.6.

⁸ Kenan SÜRĞİT, "Örgüt Analizi Tekniği", TODAİE Dergisi, C:X, S:3 (Eylül 1987), s.9.

⁹ İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, (İstanbul: Der Yayınları No:32, 1989), s.132.

Organizasyonda yapılan görev ayrımlarında her bireyin her türlü işi başarılı bir şekilde yapamayacağı yöneticiler tarafından düşünülmelidir. Bu ayrımda herkesin her işi yapamayacağı yapsa bile kalite düşüklüğü, zaman ve malzeme kayıplarının artacağı varsayımından hareket edilir ¹⁰. Organizasyonlarda etkinlik ve verimliliği artırmak için işler ve görevler bireylerin uzmanlaşmasına olanak tanıyacak şekilde bölünmeli ve her bölüm sorumlusu diğer bölüm sorumlularından ayrılmalıdır. Bu durumda bireyler işlerinde daha fazla uzmanlaşmış olacaklar daha kaliteli ve etkin üretim sağlanacaktır. Sağlanan uzmanlaşma yolu ile üretim daha verimli gerçekleşecektir.

Bireyden en iyi şekilde yararlanılması bekleniyorsa bireyin bilgi ve tecrübe sahibi olduğu işde çalıştırılması gerekmektedir. İşler dağıtılırken ya da kişiler bölümlere verilirken, her bir işgörenin daha başarılı olduğu, yani uzmanlaştığı iş, işlev, ürün yada bölgede çalıştırılması örgüt için daha yararlı olacaktır ¹¹. Organizasyonda mümkün olduğunca her kişiye bir iş verilmeli ve uzmanlaşma yoluyla, kişinin belirli bir işi veya işleri yapmak için harcayacağı çabayı en ekonomik biçimde kullanması sağlanmalıdır.

2. Kontrolü Kolaylaştırma İlkesi

Organizasyonda bölümler ve kısımlar oluşturulurken dikkat edilecek en önemli konulardan birisi de denetim ve değerlendirmedir. Organizasyonda faaliyetler, bölüm, kısım, şube gibi birimlere ayrıldığında yapılan gruplandırma yönetim sistemini ve denetimi kolaylaştırıcı olmalıdır. İşletmelerin organizasyon şemaları, organizasyon el kitapları, organizasyonla ilgili rapor ve tablolar denetim faaliyetlerine katkıda bulunan denetim araçlarıdır ¹². Bölümlendirmede sıkı bir denetim sisteminin oluşturulmasıyla bölüm faaliyetleri kontrol altına alınabilir. Bunun için bölümlendirmeye önem verip denetimi kolaylaştırmak gerekir.

Büyüklikleri ve nitelikleri birbirine benzer ölçülerde oluşturulmuş bölüm ve kısımlardan meydana gelmiş bir yapıya sahip işletmelerde bu birimler, birbirleri ile karşılaştırılarak en

¹⁰ Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:236, 1991), s.129.

¹¹ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara:Adım Yayınları No:19, 1991), s.109.

¹² Kamuran PEKİNER, İşletme Denetimi, (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:55, 1988), s.11.

başarılısından en başarısızına doğru bir değerlendirme yapılabilir ¹³. Oluşturulan bölümlerin ve kısımların denetim ve değerlendirmeyi zorlayacak nitelikte olmamasına özen gösterilmelidir.

Organizasyonda birbirleri ile çok yakın ilişkileri olan ve birisinin yaptığı işleri diğerinin kontrol etmesi gereken örgüt birimleri kontrolün etkin ve zamanında yürütülebilmesi için bir üst bölüme bağlanmalıdır. Bölümlere ayırma işletmenin maddi ve beşeri kaynaklarının denetimini kolaylaştırıcı olmalıdır ¹⁴.

Organizasyonda denetimi kolaylaştırmak için yöneticilerin özellikle mevki ve kişiler konumları üzerinde dikkat etmeleri gerekir. Birbirini denetlemesi gereken mevki ve kişiler birbirlerinden kesinlikle ayrı tutulmalıdır. Aksi durumda bireyler etki altında kalıp tarafsız davranmayabilirler. Bölümler arasında karşılaştırmalar yapılacağı durumlarda da karşılaştırmalara kolaylık getirilmesi açısından aynı koşul ve aynı özellikleri olan bölümler oluşturulmaya özen gösterilmelidir.

3. Faaliyetlerin Benzerliği İlkesi

Her şeyden önce işletmenin amacını gerçekleştirebilmesi için hangi faaliyetleri yapması gerektiği belirlenmelidir. Daha sonra aynı türden olan faaliyetler bir araya getirilir. Bölüm ve kısımlar oluşturulurken benzer faaliyetlerin aynı bölümde veya kısımda toplanması ile faaliyetler daha etkin bir şekilde yürütülebilir. Bu da organizasyonun başarı şansını artırır. Faaliyetlerin benzerliği ilkesi daha çok aynı kademedeki faaliyetleri bölümlemede kullanılır.

Faaliyetleri birleştirerek bölüm ve kısımlar oluşturulurken, faaliyetlerin özellikleri yapılma süreç veya yöntemleri önemli olmaktadır. Bu durumda işbölümünden yararlanma ilkesi kolaylaştırılmış ve benzer işlerde uzmanlaşma sağlanmış olur. Görüldüğü üzere benzerlikler dikkate alınırken belirli işleri yapacak bireylerin bireysel yeteneklerindeki benzerlikler ile mesleki uzmanlaşmadan da yararlanmak mümkün olmaktadır. Bu ilkedен daha çok organizasyonun alt basamaklarındaki bölümlemede faydalanılır. Veya benzer makine ve aleti kullananlar veya bir mamülün montajında çalışanlar da bir arada toplanır ¹⁵.

Organizasyonda benzer faaliyetler bir araya getirilirken belirli işleri yapacak bireylerin

¹³ EREN, Yönetim, s.129.

¹⁴ İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, (Bursa: Ömek Kitabevi, 1987), s.202.

¹⁵ OLUÇ, s.253.

yeteneklerinin benzerliği, amaçların benzerliği yani aynı amaca yönelik tüm işlerin aynı bölüm altında toplanması gibi durumlar gözönünde bulundurulmalıdır. Benzer faaliyetlerin aynı bölüm altında toplanması bölüm içinde koordinasyonu sağlar. Sağlıklı bir bölümlendirme sonucunda bölümler arasında da koordinasyon kolaylaştırılmış olur.

4. Faaliyetlerin Yakın İlgisi İlkesi

Organizasyonda aynı amaca yönelik ve birbirleri ile fonksiyonel açıdan ilgili kısımların aynı bölüm altında toplanması gerekir. Örneğin, reklam, satış ve pazarlama araştırmaları faaliyetleri iş süreçleri kullandıkları teknolojiler ve işin niteliği bakımından son derece farklı kısımlar olmalarına rağmen birbirleriyle fonksiyonel ilişki içinde oldukları, satışları ve pazar payını arttırma amacına dönük çalıştıkları için pazarlama bölümüne bağlanmaktadır ¹⁶.

Organizasyonda aynı amaca hizmet eden ve fonksiyonel ilişki içinde bulunan faaliyetler bir bölüm altında toplanmalıdır. İşletmelerde birbirini bütünleyen faaliyetlerin bir araya toplanması gerekir. Bir işletmede, birbirine yakın ve benzer faaliyetleri gruplandırmak bu faaliyetleri sonradan birbirine eklemekten daha üstün sonuç verir ¹⁷. Farklı faaliyetlerin amaçlarının benzerlik gösterdiği durumlarda amaçların uyumluluğu, bölümler arası sınırın belirlenmesinde önemli bir faktör olarak görülebilir. Amalardaki uyumluluğun, değişik eylemleri kümelendirmede bir yol gösterici olarak kullanılmasının başlıca yararı, yüksek düzeyde koordinasyon sağlayan bir örgüt yapısının kurulmasıdır ¹⁸.

Birbirleri ile yakından ilgili çeşitli faaliyetlerin ilişkilerinin başarı ile sonuçlanabilmesi için faaliyetlerin arasında sıkı bir koordinasyon gereklidir. Birbirleri ile ilgili faaliyetler konusunda alınacak temel kararlar sorun yaratabilir. Böyle bir durum ile karşılaşıldığında temel kararların bu bölümlerin dışında daha üst kademedede alınması uygun olur.

5. İcra İle Denetimi Birbirinden Ayırma İlkesi

İşletmelerde yönetim fonksiyonlarının başarı ile uygulanması işletmelerin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır. Yönetim fonksiyonlarının hangi ölçülerde başarıldığı ise denetim

¹⁶ EREN, *Yönetim...*, s.130.

¹⁷ Melih KOÇER, "Klasik Organizasyon", *Eskişehir İ.T.İ.A Dergisi*, C:IV, S:1 (1972), s.161.

¹⁸ GÜVEN, s.60.

sistemi ile anlaşılabilir. Ancak bir organizasyonda yapılan herhangi bir faaliyeti aynı birim gerçekleştirdiği gibi aynı zamanda denetleyemez. Çünkü bireyler kendi yaptıkları işin o şekilde doğru olduğuna inandıkları için bu faaliyeti o şekilde yaparlar. Doğal olarak her birey kendi yaptığı işde, davranışta hatasını göremez. Yani tarafsız davranamaz. Bireylerin bu özelliklerinden dolayı icra ile denetim birbirinden ayrılmalıdır. Örneğin, organizasyonlarda üretimi gerçekleştiren imalat kısmı ile ürünün kalite kontrolünü yapan kalite kontrol kısmı ayrı birimler olarak tutulmalıdır.

İşletmede denetimi kolaylaştırmak için önce birbirini denetleyecek bireyleri ve mevkiileri belirlemek ve birbirinden ayırmak gerekir. İşletmede diğer faaliyetleri denetlemeye yarayan faaliyetler, denetlenen faaliyetlerden ayrı bölümlere verilmelidir. Örneğin, satın alınan malların kalite denetimi ile ilgili faaliyetler satın alma bölümüne verilmesi yerine ayrı bir bölüme verilmesi gerekir.

6. Önemli İşe Yüksek Mevki Verme İlkesi

Her fonksiyonun organizasyonun amacına hizmeti farklıdır. Bazı fonksiyonlar organizasyonun yaşamı için çok önemli (birincil nitelikte) iken diğer bir fonksiyon aynı derecede önemli olmayabilir. Bu nedenle organizasyonun amacında son derece önemli olan birincil nitelikte bir fonksiyonu göreceğ örgütsel birim organizasyon hiyerarşisinin üst bölgelerinde bir yerde olmalıdır.

Ancak zamanla organizasyonda fonksiyonların değer ve önemleri değişebilir. Organizasyonda değer ve önemi zamanla artan ve ikincil bir nitelikten, birincil niteliğe sahip özelliğe kavuşan bir fonksiyon organizasyon hiyerarşisinde üst seviyelere çıkarılarak örgütlenmelidir. Hatta bunun tam terside olabilir. Yani bir fonksiyonun önemi gün geçtikçe azalan bir nitelik göstermekte ise ve organizasyonun amacına ulaşması açısından ikincil bir öneme düşmüş ise, bu fonksiyon organizasyon hiyerarşisinde daha düşük düzeyde örgütlenmelidir.

7. Zaman Bakımından Düzenleştirme İlkesi

Organizasyonda faaliyetler öyle bölünmeli ki organizasyon yapısının belirli bir yerinde faaliyetlerin düzenlenmesi sağlanabilsin. Zaman açısından uyumlaştırılması (Koordine

edilmesi) gerekli olan iş ve faaliyetler farklı kısımlar tarafından yürütülse bile birbirlerini bütünlemeleri gerektiğinde bu faaliyetler bir arada toplanır. Bu tür iş ve faaliyetler birbirleri ile ilişki içinde bulunması gereken özelliğe sahip oldukları için bir bölüme bağlı olmak zorundadırlar.

Zaman açısından koordine edilmesi gerekli olan iş ve faaliyetler farklı bölümlere bağlı olduklarında koordinasyon güçlükleri görülür. Bu durumda işlerin zamanında yetiştirilememesi sözkonusu olacaktır. Farklı bölümlere bağlı kısımlar işleri zamanında yetiştiremediklerinden dolayı birbirlerini suçlayabilirler. Birimler birbirlerine bağımlı çalıştıkları için, bir kusur ortaya çıktığında birbirini suçlama daha yüksek düzeydedir ¹⁹. Sonuçta işlerde birbirlerine bağlı olmak bölüm ve kısımlar arasında çatışmalara yol açabilir. Bu nedenle organizasyonda bu tür istenilmeyen durumlarla karşılaşılmasını için organizasyon yapısının hangi düzeyinde düzenleştirmenin sağlanacağını belirlemek gerekir.

8. Politika Amacına Uygunluk İlkesi

Politikalar karar vermeye ve kişilerin eylemlerine, ya da etkili bir eyleme yönelecek düşünceye ışık tutan genel rehberlerdir ²⁰. İşletmede her bölüm faaliyetleri ne olursa olsun temel işletme politikasına uygun özel politikaları uygulamak zorundadır. Politikaları amaca en uygun şekilde uygulayabilecek olan yöneticinin yürütebilmesi için bu politika ile ilgili faaliyetler o yöneticinin başı olduğu bölüme verilir.

İşletmede her bölüm kendi bölümleri ile ilgili bir takım politikalar hiyerarşisine gerek duyar. Örneğin; personel bölümünde; çalışanların güvenliği konusunda, personelin seçimi ve eğitimi konusunda, çalışma koşulları vb. konularda politikalar geliştirilebilir. Organizasyonda bir politikanın yürütülmesi sorumluluğunu üstlenen bir bölüme bu politikanın uygulanması ile ilgili faaliyetleri yürüten tüm kısımlar bağlanmalıdır. Yani bir politikanın amacını gerçekleştiren faaliyetler aynı bölüm altında toplanır. Örneğin, niteliği gereği, daha çok teknik tamir ve bakım faaliyeti olan satış sonrası servis işleri, müşterinin işletmeye bağlanması ve memnun edilmesi

¹⁹ İ.Ethem BASARAN, Örgütsel Davranış, (Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No:108, 1982), s.79.

²⁰ Halil CAN-Doğan TUNCER-Yaşar AYHAN, Genel İşletmecilik Bilgileri, (Ankara: Adım Yayınları No: 11, 1991), s.126.

politikasına hizmet ettiği için pazarlama bölümüne bağlanmaktadır ²¹.

9. İşletmenin Personelini ve Koşullarını Gözönünde Bulundurma İlkesi

İşletmede işler ve faaliyetler belirlendikten sonra hangi niteliklerde, ne kadar personel çalıştırılacağı, bunların nasıl ve nerelerden temin edileceği önemli bir konudur. Her işin gerektirdiği bilgi, beceri yetenek ve tecrübe gibi nitelikler ile, bu işleri yapacak personelde bu niteliklerin bulunup bulunmadığı araştırılır. Kişiler ve yapacakları işler arasında uyum sağlanır. Bu durumda her bireyin yapacağı iş ve sorumlulukları ve kime karşı sorumlu olacağı belirlenir. Bu amaçla organizasyon şemalarından ve organizasyon el kitaplarından yararlanır. Mevcut olan personel ve bunların özellikleri, iş ilişkileri sürekli gözönünde bulundurulmalı. Bu bilgiler ışığında örgüt yapısı, bireylerin görevleri, yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir.

Organizasyon şemalarında bölümler ve kısımlar gösterilmelidir. Başarılı bir örgüt yapısı oluşturulması amaç edinildiğinde mutlaka kuruluşun mevcut personeli ve beşeri koşulları dikkate alınmalıdır. İşletmelerin faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmeleri için hangi nitelikte ve ne kadar personele ihtiyaçları var bilmeleri gerekir. İşletmeler özellikle iş tanımlarına, iş analizlerine özen göstermelidir.

10. Ekonomik Olmaya Özen Gösterme İlkesi

Doğal olarak her örgüt biriminin organizasyona olan getirilerinin yanında bir takım giderleri de olacaktır. Ancak burada şuna dikkat edilmeli ki; amaca ulaşma yolunda organizasyon masrafları mümkün olduğunca azaltılmalıdır. Organizasyon bölümleri oluşturulurken gerçek ihtiyaçlar gözönünde bulundurulmalı, yöneticiler buna karar verirken en rasyonel yolu seçip gereksiz masraflardan kaçınmalıdırlar. Örneğin, bankaların gereksiz yere şube açmaları büyük giderler yaratabilir. Örgüt yapısı oluşturulurken ve bölümlendirme sistemi gerçekleştirilmeye çalışıldığında yöneticiler rasyonellik ilkesine önem vermelidirler.

Yöneticiler hangi tür bölümlendirmeye gidileceğine karar verirken rasyonellik ve ekonomiklik ilkesini gözönünde bulundurmalıdır. Gereksiz yük ve yinelemelerden kaçınmalıdır. Fakat uygulamada öyle bölümlendirme türleri vardır ki, maliyetleri düşürülememesine karşın, etkin işlev görmeleri nedeniyle ussal sayılmaktadırlar. İşletmede gelir-gider farkının olumlu

²¹ EREN, s.131.

yönde büyümesi işletmenin en temel amaçlarından. Organizasyonda her bölüm, kısım ve bu bölüm ve kısımların elemanları ekonomik olarak bir masraftır. Bu nedenle organizasyonda bölüm ve kısımların kadrolarının masrafları ve organizasyona sağlayacakları getiriler ve katkılar sürekli gözönünde bulundurulmalıdır. Yani organizasyon masrafları artırıcı değil, tam tersine amaca ulaşma yolunda giderleri azaltıcı bir araç olmalıdır.

11. En Çok Faydalanan Bölüm İlkesi

Organizasyonda bazı faaliyetlere bir kaç bölümde ihtiyaç duyulabilir. Böyle durumlarda bundan en çok faydalanan bölüm hangisi ise ilgili faaliyetler o bölümde toplanmaya çalışılmalıdır. Yani bir kısmın fonksiyonu bir başka bölümün faaliyetlerini kolaylaştırıyor ve o bölüme dönük bir hizmet sunuyor ise bu kısım o bölüme bağlanmalıdır.

İşletmede temel fonksiyonların yanında ikinci durumda kalan ancak temel fonksiyonların yerine getirilmesi için yardımcı olan işler sorun yaratabilir. Örgütlenmede, önemi pek fazla olmayan bazı faaliyetlerin üvey evlat durumunda kaldığı ve bölüme bağlanmaları gerektiğinin kolayca belirlenmediği sık sık görülen bir konudur²². Bu durumda bu faaliyetten en çok hangi bölüm yararlanıyor ise o bölüme bağlamak gerekir.

Yöneticiler bir sorunla karşılaştıklarında ellerindeki olanakları değerlendirerek bazı işlevleri olması gereken yere vermektense çok, günün koşulları içinde sorunu en iyi bir biçimde çözebileceklerine inandıkları bölümlere bağlarlar²³.

Faaliyetler örgüt birimleri biçiminde kümelendirilirken, yöneticiler çoğu kez sahipsiz kalan işlerle karşılaşabilir. Bu durumda bir faaliyeti bundan en çok yararlanan bölüme bağlama ilkesi yardımcı olur. Örgütte bu tür işler en çok kullanan şubelere bağlanmalıdır.

12. Birbirini Denetleyecek Bölümleri Birbirinden Ayırma İlkesi

Bölümlendirmede herşeyden önce birbirini denetlemesi gereken mevki ve kişileri birbirinden ayırmaya dikkat etmek gerekir. Buna kısaca ayırma ilkesi de diyebiliriz. Örneğin, İmalat ve kalite kontrol faaliyetlerini ele aldığımızda her iki faaliyette iki ayrı kısımda, birbirinden ayrı şekilde ancak biri diğerini denetleyecek şekilde faaliyette bulunan birimlerdir.

²² ÖZALP, Yönetim..., s.11.

²³ CAN-TUNCER-AYHAN, s.132.

Ancak imalat ve kalite kontrol birimleri arasındaki kontrol mekanizmasını kolaylaştırmak için her iki kısımda bir üst bölüm olan üretim bölümü yöneticisine bağlanmalıdır.

13. Önderliği Kolaylaştırma İlkesi

Organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim gerekmektedir. Bu nedenle önderliği yönetimin temel ögesi olarak düşünebiliriz. İşletme yöneticisinin temel görevi, başında bulunduğu yönetim grubuna önderlik etmektir. Önderler, toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliğini geliştirici yapılarıyla, işletme örgütünün gelişmesi için gerekli ortamı sağlarlar²⁴.

Bir organizasyonda görevler, yetkiler, sorumluluklar, örgüt içi ilişkiler ve örgüt dışı ilişkiler mümkün olduğunca açıkça belirlenmelidir. Bu durumda organizasyonda yöneticilerinde işi kolaylaşacaktır. Yöneticiler davranışlarında daha tutarlı, daha kararlı olacaklardır. Böyle olunca örgüt içinde anlaşmazlık ve çatışmalar da mümkün olduğunca daha az olacaktır. Bu durumda yöneticiler kendinden bekleneni veren, başarıyla görevlerini yürüten kimseler olacaklardır. Böyle bir ortamda çalışan astlar arasında da çatışma ve anlaşmazlıklar mümkün olduğunca az görülür. Örgütte beşeri ilişkiler olumlu yönde gelişir.

B) ORGANİZASYONLARDA UYGULANAN BÖLÜMLENDİRME SİSTEMLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

İşletmelerde herhangi bir bölümlendirme sistemi kabul edilmeden önce işletmenin faaliyet konusu saptanır. Faaliyet konusu saptandıktan sonra amaçlar, politikalar ve belirlenen amaçlara ulaşmak üzere gerçekleştirilecek faaliyetler saptanır. Saptanan faaliyetler sonucunda, başarılı bir bölümlere ayırma sistemi uygulamaya çalışılır.

İşletmelerde çeşitli amaçlara göre bölümlere ayırma işlemi uygulanmaktadır. Organizasyonlarda kullanılan bölümlendirme sistemlerini fonksiyonlara göre bölümlere ayırma, sayı esasına göre bölümlendirme, coğrafik temele göre bölümlendirme, ürün temeline göre bölümlendirme, müşteri temeline göre bölümlendirme, üretim işlemlerine göre bölümlendirme, zaman temeline göre bölümlendirme ve karma yapı olarak inceleyeceğiz.

²⁴ Rıdvan KARALAR, Genel İşletme Ekonomisi, (Ankara: Engin Yayınlar, 1993), s.189.

Bölgümlere ayırmanın derece ve kapsamını çeşitli etkenler belirler. Bunlardan önemli olanlarından birkaçı şunlardır: İşletmenin büyüklüğü, anamalin dönüş hızı (satış hacmi), işbölümü ve uzmanlaşma derecesi, ürünlerin çeşitliliği ve standardizasyon derecesi, merkezkaç yönetim derecesi, yönetim organlarının yönetsel felsefesi, müşteri gruplarının çeşitliliği, işletmenin coğrafi dağılışı, üretim etmenlerinin çeşitliliği, üretim sürecinin çeşitli evre ve süreçleri vb ²⁵. İşletme, kendi gereksinmelerine cevap verecek olan bölümlendirme sistemlerini belirledikten sonra faaliyetlerini işlevleştirir. Yani gruplara ayırır veya işlevi bir bölüme verir. Bölümler içerisinde ayrıca ikinci derecede bölünme ve ayrımlarda yapılabilir.

Bölgümlere ayırmada temel alınacak bölümlendirme sistemi çok önemlidir. Uzmanlaşma durumu, yönetim alanı ve koordinasyon ihtiyacı dikkate alınarak mevcut bölümlere ayırma sistemlerinden biri seçilir ²⁶. Bölümlere ayırmaya giderken bölümlendirme ilkeleri de gözönünde bulundurularak işletme organizasyonuna en uygun olan bölümlendirme sistemi tercih edilmelidir.

1. Fonksiyonlara (İşlevlere) Göre Bölümlere Ayırma

Küçük işletmelerde işler nitelik ve nicelik yönünden dar kapsamlıdır. Bu nedenle küçük işletmelerde işlerin tamamı bir veya bir kaç kişi tarafından yürütülebilir. Ancak işletmede işler fazlaştıkça mevcut olan işgörenler yetersiz kaldığı için yeni işgörelere gereksinim duyulur. Yeni görevlerin değişik işgören veya grupların yardımıyla yerine getirilmesi, işletme içinde bazı bölümlerin oluşturulması ile sağlanır. Fonksiyonlara göre bölümlendirme sistemi çok fazla sayıda mal üretmeyen ve çok dağılmış bölgede faaliyet göstermeyen, üretim araçları belirli, ancak bir kaç yerde kümelenmiş işletmeler için yararlı olan ve kullanılan bir sistemdir. Bu bölümlendirme sisteminde faaliyet ve hizmetler nitelik yönünden ele alınır. Böyle bir yola giderken işletmede çalışan işgören sayısı, işletmenin büyüklüğü, yapılan işlerin niteliği, uzmanlık derecesi ve işgörenin niteliği gibi faktörler dikkate alınır ²⁷.

²⁵ Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, Cilt I (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:3462, 1988), s.100.

²⁶ ÖZALP, Yönetim..., s.40.

²⁷ ÖZALP, Yönetim..., s.13.

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma uygulamada en çok kullanılan bölümlendirme sistemlerinden biridir. Ürün veya hizmet üretimi için gerekli fonksiyonlar işletmenin bölümlerini oluşturur. Günümüzde işletme yönetiminin daha karmaşık bir nitelik kazanması sonucunda, fonksiyonel bölümlendirme daha çok önem kazanmaktadır. Bir organizasyonda yatay farklılaşmada, yapılan işlerin niteliği (benzerliği) esas alınır, fonksiyon (iş) esasına dayanan bir örgüt yapısı oluşturulur²⁸. Yani ürün veya hizmet üretiminde benzer nitelikteki fonksiyonlar biraraya getirilerek belirli bölümlerin oluşturulması ile fonksiyonel organizasyon yapısı kurulmuş olur. Bazı işletmelerde bu tip bölümlendirme, salt olarak kullanılma yerine, ürün, coğrafik ya da müşteri temeline göre yapılan bölümlendirme ile birlikte kullanılır²⁹.

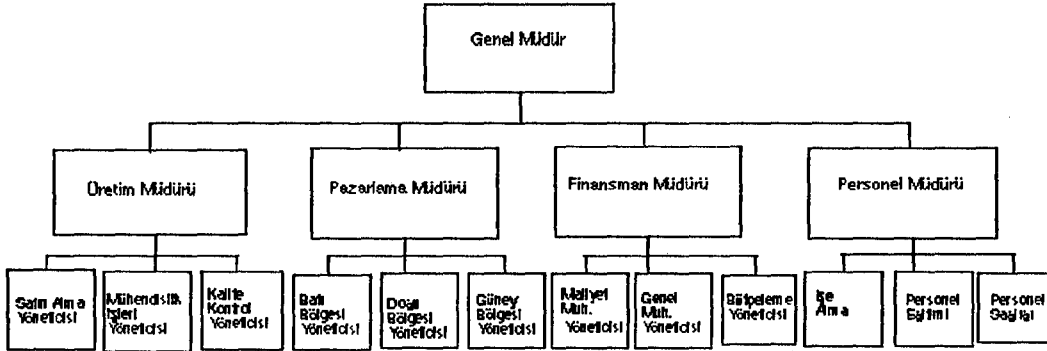
Bu bölümlendirmede organizasyon süreçleri yapılması gereken temel fonksiyonlara göre üretim, tedarik, pazarlama, Ar-Ge, personel, finans, hukuk vb. bölümlendirilir. Üretim, satış, finansman gibi fonksiyonlar organizasyonların işleyişlerinde temel faaliyet bölümlerini oluşturur. Temel fonksiyonel bölümler, organizasyonun yapısında özellik arzeden faaliyetleri oluşturur ve organizasyonun yaşamı için zorunludur. Bir organizasyonda ilk önce temel faaliyet grupları belirlenir. Ancak daha ileri bir farklılaşma gerektiğinde ikincil (türevsel) fonksiyonlar şeklinde bölümlere ayrılabilir. Örneğin, finans bölümü, nakit yönetimi, kredi ve tahsilat ve muhasebe gibi kısımlara ayrılabilir.

Organizasyonlarda faaliyetler amaçlara göre farklılık gösterir. Hatta aynı amaca hizmet eden işletmelerde bile organizasyon yapıları farklıdır. Organizasyonlar birbirlerinden farklı faaliyetleri yürüttükleri için fonksiyonlarda da farklılıklar vardır. Örneğin; Bir ticaret işletmesi, eğitim kuruluşları, hastaneler de gerçekleşen fonksiyonlar farklıdır. Bir işletme için temel bir faaliyet olan bir bölüm diğer bir işletmede bir bölüm, kuracak kadar önemli olmayabilir. Ancak satış, üretim ve finans fonksiyonları her bölümlendirme sisteminde önemli temel fonksiyonlardır. Her işletmede üretim, satış ve finansman faaliyeti mevcuttur.

²⁸ KOÇEL, "Fonksiyona ...", s.11.

²⁹ CAN-TUNCER-AYHAN, s.134.

Şekil-1
Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma



Kaynak:Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği kitabından yararlanılmıştır.

İşletmelerde temel fonksiyonel bölümlerin yanısıra birde ikincil fonksiyonel bölümler bulunmaktadır. İkincil fonksiyonel bölümler ile faaliyetler devam etmesine rağmen önemleri azalmış olan fonksiyonlar kastedilmektedir. Bazı durumlarda temel bölümler kadar önemsenmeyen ikincil fonksiyonel bölümlerinde işletme açısından önemli olduğunu görebiliyoruz. Organizasyonlarda farklı bölümlendirme sistemleri uygulanmasada fonksiyonların değişmediğini görüyoruz. Burada dikkat edilecek nokta fonksiyonların önemlerinin değişmesidir. İşletmelerin içinde buldukları özel koşullar ikincil birimlerin önemini gösterir. Büyük işletmelerde yönetim alanının daralması nedeniyle ikincil birimlerin kurulması kaçınılmaz hale gelir³⁰. Oysa küçük bir işletmede ikincil birimlere gereksinim duyulmadan faaliyetler çok rahat yapılabilir ve üretim gerçekleştirilebilir. Ancak işletmede yapılacak faaliyetler fazlaştığında ve işler nitelik yönünden genişlediğinde tedarik, üretim, denetim, stok vb. kısımlar görülebilir.

Bölümlere ayırma sistemlerinden hangi sistem uygulanırsa uygulansın fonksiyonlar değişmez. Ancak işletmenin amacına göre fonksiyonların önemi değişir. Bu bölümlendirme sistemi uluslararası işletmelerde de görülmektedir. Uluslararası faaliyetler ülke içinekilere çok benziyorlarsa, işletme ürünler itibariyle bölümlere ayrılmamış ise ve üst yöneticiler uluslararası faaliyetler hakkında iyi bir bilgiye sahipse veya uluslararası alanda otorite olan uzmanın

³⁰ ÖZALP, Yönetim..., s.15.

fikirlerinden faydalaniyorsa fonksiyonel organizasyon daha başarılı olur ³¹.

Geniş bir uygulama alanı bulan fonksiyonlara göre bölümlere ayırma sistemi bir takım üstünlükleri ve sakıncaları beraberinde getirir. Fonksiyonel organizasyon işletmenin eylemlerini birbirine uyarlamada, uzmanlaşmayı kolaylaştırmada mantıksal bir temele dayanır. Temel fonksiyonların gücü üst yönetimde dir. Bu durumda yöneticiler olumsuzlukları en kısa zamanda görebilme fırsatına sahiptir. Bu bölümlendirme sisteminde işbölümü ve mesleki uzmanlaşma kolaylaşır. Bir bölümde sürekli aynı işi gören işgören mesleğinde uzmanlaşacaktır. Fonksiyon esasına dayanan örgüt yapısı, klasik ve neo-klasik yönetim ve organizasyon teorilerinin öne sürdükleri “işbölümü ve uzmanlaşma” ilkesinin bir uygulamasıdır ³². Bu bölümlendirme sistemi aynı zamanda ekonomiktir. Mevcut olan makina ve aletlerle yapılan işleri bir araya toplamada yardımcı olur. Bu bölümlendirme ile sermaye ve yönetim harcamaları düşük tutulabilir. İşletme faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlanması bölümler arasındaki koordinasyon ile gerçekleşir. Ana faaliyetler bölümlendirilirse bunların işletme içindeki yeri ve önemleri daha kuvvetlendirilmiş olur.

Bu bölümlendirme sisteminde faaliyetlere göre uzmanlaşma söz konusu olduğundan, işletmenin esas amacının sapmasına ve bölümler arasında da düzenleştirmenin zor elde edilmesine yol açar. Her bölüm, yalnız kendi alanına giren işi düşüneceğinden, işletmenin genel amacı ihmal edilebilir ve çeşitli faaliyetlerin koordinasyonu zorlaşabilir ³³. Bu durumda bölümler arası koordinasyon güçleşir. İşletmelerin esas amacı ikinci planda kalır. Ayrıca fonksiyonel organizasyon koordine karar vermeyi zorunlu kılar. Böyle olunca aşırı merkezizetçi bir durum görülmektedir. Merkezden yönetim sorunları özellikle karar vermede gecikmeler şeklinde olur. Faliyetlerin tamamını görmek ve fonksiyonları koordine etmek çok önemli ve güç bir olay olarak tepe yöneticisine düşmektedir ³⁴.

Fonksiyonel organizasyonda en önemli sakıncalardan biri de denetimdir. Bölümler

³¹ İnan ÖZALP, Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, (Eskişehir:A.Ü.Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:4, 1984), s.101.

³² KOÇEL, “Fonksiyon ...” s.12.

³³ Zeyyat HATİBOĞLU, Temel Yönetim ve Organizasyon, (İstanbul: Yeni İktisat ve İşletme Yönetim Dizisi No: 12, 1993), s.136

³⁴ MUCUK, s.145.

birbirleri ile koordineli çalıştıklarından ölçme ve değerlendirme yapabilmek çok zordur. Bir bölümün başarısızlığı diğer bir bölümün hatasından kaynaklanabilir.

Büyük işletmeler özellikleri birbirlerinden farklı mal üretmektedirler. Mal çeşidi çok olduğundan fonksiyonel bölümlere ayırma sistemi büyük işletmelerde yetersizliğini gösterecektir. Bu sistemde işletmenin kar sorumluluğu tepe yöneticidedir. Ancak işletmeleri büyüdükçe tepe yöneticileri bu konuda başarısını yitirebilir. Çevresel unsurların değiştiği dinamik bir ortamda fonksiyonel yapı yetersizdir.

Bu koşullarda karşılaşılan sorunlara uzmanlaşma açısından yaklaşma etkin olamamakta ve bu yapı sorunların çözümüne engel olmaktadır. Fonksiyonel bölümlere ayırmanın bir başka sakıncası da, bölümler arasında kıskançlıklara ve yetkilerinin sınırları konusunda çatışmalara yol açmasıdır³⁵.

2. Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Sayı temeline göre bölümlere ayırma işgücünün önemli olduğu durumlarda sözkonusudur. Önemli olan çalışanların belirli bir grup içinde herhangi bir işi yapmalarıdır. İşgücü olarak bireyler çoğu kez bir ustabaşının, bir manga çavuşunun veya bir ekip başının yönetiminde kendilerine verilen görevleri yaparlar³⁶. Bu sistemde, bir yöneticinin yönetiminde hiçbir vasıf veya uzmanlaşma ayırımı yapılmadan, belirli sayıda insanın çalışması ele alınıyor. İnsan sayısı ve emeği işin başarılmasında ön planda gelmektedir. Örneğin, Temizlik işlerinde çalışan işçiler bu sisteme göre örgütlenmektedirler.

Günümüzde işletmelerde insan gücüne dayalı teknolojiler yerini makine yoğun teknolojilere bırakmaktadır. Gelişen teknoloji karşısında alet ve makinaları kullanacak usta işçilere daha çok gereksinim olmaktadır. Gelişen teknoloji bedeni uğraşılardan çok makinalaşmış üretime gidilmesine yol açmaktadır. Bu bölümlendirmenin organizasyon şemasında alt düzeylerde faydalı olması da öneminin azalmasını etkilemektedir.

Organizasyon yapılarında orta ve üst yönetim düzeylerinde genellikle, fonksiyonel

³⁵ OLUÇ, s.243.

³⁶ Oktay ALPUGAN-Hulusi DEMİR-Mete OKTAV-Nural ÜNER, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, (İstanbul: Beta Yayıncılık Dağıtım A.Ş., 1990), s.187.

bölümlendirme, ürün temeline göre bölümlendirme, müşteri temeline göre bölümlendirme görülmektedir. Günümüzde sayı esasına göre bölümlendirme her ne kadar geçerliliğini yitirse de işletme organizasyonlarının alt düzeylerinde görülebiliyor. Ancak insan gücü dışında bazı faktörler önem kazandıkça sayı esasına göre bölümlendirme iyi sonuçlar vermekten uzaklaşmıştır.

3. Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Bölge temeline göre bölümlere ayırma özellikle fiziksel olarak yayılmış olan işletmelerin uyguladıkları bölümlendirme sistemidir. İşletme faaliyetleri ve üniteleri geniş bir alana yayıldığında, bu faaliyetleri tek bir merkezden yönetmek zordur. Bu durumda belirli bir yer ya da bölgede yapılan faaliyetlerin gruplandırılması ve bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesi gerekir. İşletmede yapılan işleri bölgeler olarak nitelendirdiğimizde her bölge bir yönetim birimi olmaktadır. Bölümlendirmenin coğrafi esasa dayanması için, yönetsel sorumlulukların tanımlanmasında ve farklılaştırılmasında başlıca ölçütün “coğrafi yerleşme” olması gerekir³⁷. İşletme faaliyetlerinde coğrafi dağılım çok yaygın ve dağınık ise bu bölümlendirme sistemi en ussal bir yoldur.

Büyük bir işletme çok değişik ve farklı bölgelerde faaliyet gösteriyor ise coğrafik bölümlendirme sisteminin tercih edilmesi daha yararlı olur. Örneğin; Bankalar farklı şehirlerde ve aynı şehrin farklı semtlerinde şubeler açarak faaliyetlerini yürütmektedir. Çok bölge ve kentte ürettiği ürünü dağıtan işletmeler bölgeler olarak satış örgütleri kurarlar. Coğrafik temele göre bölümlendirme ulusal özelliği olan büyük işletmeler de başarı ile uygulandığı gibi uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde de başarıyla uygulanmaktadır. Bu bölümlendirmede yalnız fiziki uzaklık değil, aynı zamanda bölgelerin özellikleri de önemlidir³⁸. İşletmeler bölgesel yönetim kurarak faaliyetlerini bölgeler olarak gruplandırabilirler. Bölgelerde yönetim kurularak her bölge kendi bölgesine özgü yönetim geliştirir. Böyle durumlarda bölge yöneticileri işletme faaliyetlerinden birinci derecede sorumludur. Fonksiyonel veya ürün bölümleri bölgesel yönetimin temelidir.

³⁷ GÜVEN, s.51.

³⁸ ÖZALP, Yönetim..., s.22.

Coğrafik temele dayanan organizasyonda temel fonksiyonlara göre bölgeler seçilebilir. Bölgesel şartları gözönünde tutmak, şu bakımlardan önemli olabilir: Satış işlerinde ve reklamcılıkta bölgesel görenek ve gelenekleri, bölgesel iklim şartlarını, bölgenin beğendiği çeşit ve kaliteleri, bölgenin ihtiyaçlarını gözönüne almak faydalı sonuçlar verir ³⁹.

Genelde sigorta, petrol, telefon ve demiryolu işletmelerinde yararının daha açık olduğu coğrafi bölümlendirmede, finansman, personel, endüstriyel ilişkiler, Ar-Ge ve pazar araştırması bölümleri merkezde olmalıdır. Bu bölümleri merkezleştirmek ekonomik bakımdan ve işletme faaliyetlerini diğer faaliyetlerde düzenleştirmenin sağlanması bakımından faydalı sonuçlar verir. Bu bölümlendirme sistemi çok uluslu işletmelerde de görülmektedir. Aynı bölge içinde bulunan ülkeler gruplandırılarak organizasyona gidilir. Her bölge kâr ve büyüme sorumluluğunu taşıdığı için bölge yöneticileri birinci derecede sorumlu olmaktadır. Üretim tesisleri ve hizmet işletmeleri çeşitli bölgelerde kurulduğu zaman bu çok uygulanan bir şekildir ⁴⁰. Özellikle planlama ve denetimde bölge yöneticilerine yetki devri kaçınılmazdır.

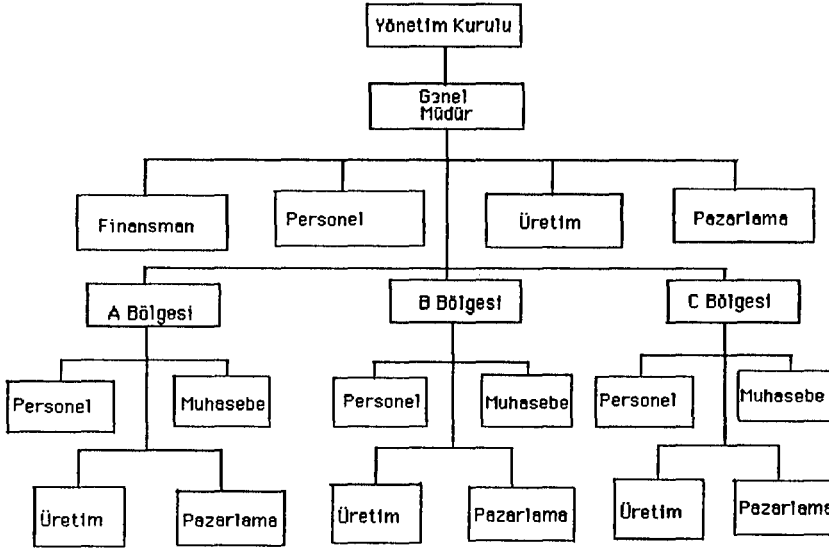
İşletmelerin faaliyet konusuna göre bu bölümlendirme sisteminin sağladığı yararlar değişebilir. Bölge yöneticileri kendi bölgelerinin yönetiminden sorumludur. Bu nedenle yetki göçerme kolaylaşır. Her bölge belirli ölçüde yetkilendirilmiştir. Haberleşme ve bağlantı zorluklarının olduğu ve olaylar karşısında çabuk davranma ihtiyacının olduğu durumlarda, bölge esasına göre gruplama yapılması rasyonel bir davranış olarak görülmektedir ⁴¹. Bu sistem karar vermeyi ve haberleşmeyi hızlandırması bakımından büyük işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bölgesel alışkanlıkların oldukça farklı olması, yörelerin adetlerinin farklı olması ve ürün tercihlerinin farklı olması işletmeleri bölgesel örgütlemeye itmektir. Bu sistem ile yerel birimler ile müşterilerin talepleri daha iyi karşılanabilir ve gereksinimleri daha iyi izlenebileceği için organizasyona avantaj sağlar. Ürünün tazeliğinin önemli olduğu durumlarda, bölge temeline dayanan organizasyon oluşturma daha mantıklı görülmektedir. Ayrıca daha düşük maliyetlerle çalışma olanağı doğar.

³⁹ OLUÇ, s.248.

⁴⁰ ÖZALP, *Çok Uluslu...*, s.103.

⁴¹ İlker BİRDAL-Nilgün AYDEMİR, *Yönetim Teorileri*, B.I (İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık Yayın No:005, 1992), s.57.

Şekil-2
Coğrafik Temele Dayanan Organizasyon



Kaynak: İnan ÖZALP Yönetim ve Organizasyon, Cilt II (Esk: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994), s.24.

Görevlileri bölgeyi iyi bilen bölge insanlarından seçmek ile bölge halkının iyi niyeti kazanılabilir. Bölgelerdeki satış elemanları tüketici ile daha yakın olup onların isteklerini ve tercihlerini daha yakından izleme olanağı bulurlar. Bu sistem ile pazarın özellikleri ve pazar stratejisi yakından takip edilebilir. Mahalli ürünlerin değerlendirilmesi için iyi bir fırsattır. Bölgeler bölge yöneticileri için iyi bir eğitim yeri olarak kabul edilmektedir. Geniş bir bölgedeki bölüm, tekrar daha küçük alanlar için, ikinci derecede bölümlere ayrılarak, denetleme alanının elverdiği kadar ast'lar, üst basamağa bağlanır⁴².

Coğrafik temele dayanan organizasyonun belirttiğimiz üstünlükleri yanısıra birtakım sakıncaları da vardır. Çok çeşitli mal üretimi olan işletmelerde bölgeler arası koordinasyon kurmada zorluklarla karşılaşılabilir. Üretim tekniklerinin bölgelerarası kullanımı bazı sakıncalar doğurur. Çok sayıda bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerde merkez faaliyetleri ve bölge faaliyetlerinde koordinasyon güçlükleri görülebilir. Bölge sayısı çok olacağından genel yönetici yeteneklerine sahip çok sayıda yöneticiye gereksinim duyulur. Bu da organizasyona masraflı olmaktadır. Ayrıca gözetim ve denetim yönünden üst yönetimin sorunları artar. Organizasyonun

⁴² OLUÇ, s.249.

bütünü için ortak denetim sistemi kurmak zorlaşır⁴³.

Coğrafik bölümlendirme sistemi özellikle bölgesel çalışmanın üstünlüklerinden yararlanılmak istenildiği veya bölgesel koşulların gözönünde bulundurulması gerektiği durumlarda kullanılmalıdır.

4. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Ürün temeline dayanan bölümlendirmede her ürün bir organizasyon birimi altında toplanarak ayrı bir birim oluşturur. Organizasyon yapısı kurulurken bu ürünler esas alınır. İş ve görevler niteliklerine göre değil, ilgili oldukları ürün cinslerine göre gruplanır. Bu sistem çok çeşitli ürün üreten ve büyük işletmelerde tercih edilen bir bölümlendirme sistemidir.

İşletmelerin büyümesi ile üretim yöneticileri, satış yöneticileri, servis yöneticileri ve mühendislik bölümü yöneticileri çeşitli sorunlarla karşılaşır. Bu durumda yönetim içi çok karmaşık hale gelir ve denetim alanı orta yöneticilerin sayısını artırma yeteneğini sınırlar⁴⁴. Bu bölümlendirme sistemi artan iş yoğunluğu karşısında yöneticinin denetim alanının genişlemesini önler. Bu durumda üst yönetim çeşitli bölüm yöneticilerine belli bir ürün veya ürün grubunun satış, tedarik, üretim, hizmet ve mühendislik fonksiyonları ile ilgili geniş yetkiler verecektir.

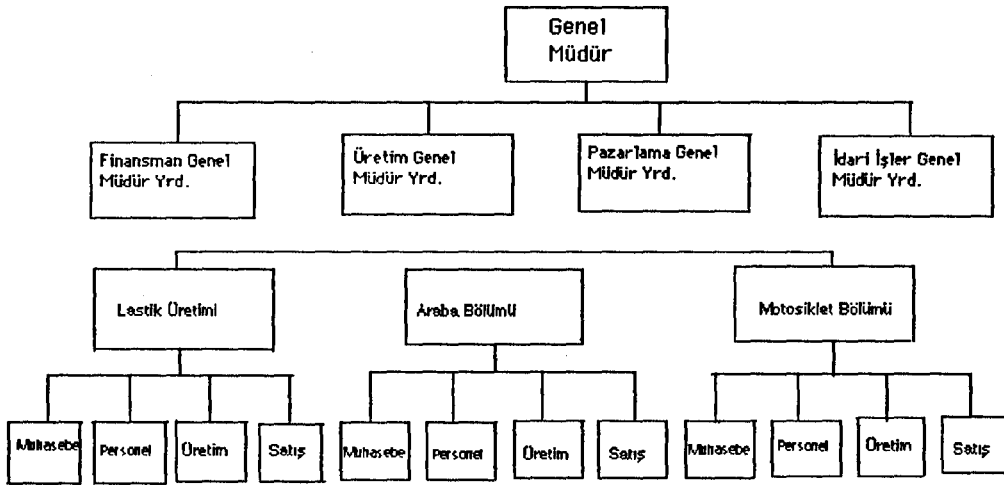
Bu bölümlendirme ile büyük bir işletme daha küçük ve esnek yönetim birimlerine bölünür. Bölüm yöneticisi belli bir ürünün üretiminden pazarlamasına kadar tüm sorumluluğu taşır. Bu nedenle bu yönetici küçük işletme yöneticisi gibi olup ürüne ilişkin tüm fonksiyonlardan sorumludur. Ürüne ağırlık vererek bölümlendirme yayılmayı ve üretilen ürünlerde çeşitlenmeyi teşvik edicidir⁴⁵. Görülüyor ki, bir ürün ve hizmet ile ilgili birçok eylemlerin düzenleştirmeyi sağlamak için birarada toplanması gerektiğinde ürün temeline göre bölümlere ayırma sistemi kullanılıyor. Örneğin, Bir malın satış ve üretimiyle ilgili faaliyetlerin düzenleştirmesi, bunların birarada yapılmasını gerekli kıldığında bu tür bölümlendirme seçilir. Büyük işletmelerde ürün temeline dayanan bölümlendirme sistemi daha çok önem kazanmaktadır.

⁴³ EFİL, s.206.

⁴⁴ ÖZALP, *Yönetim...*, s.31.

⁴⁵ CAN-TUNCER-AYHAN, s. 135.

Şekil-3
Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma



Kaynak: Halil CAN-Meral TECER, İşletme Yönetimi, (Ankara: TODAİE Yayınları, No: 169, 1978), s.96.

Çok Uluslu işletmelerde de çok fazla sayıda ürün üretimi söz konusu olduğunda organizasyon yapısı saptaması farklı olacaktır. Organizasyonda ürün çeşidi fazlaştığında fonksiyonel veya coğrafik temele dayanan organizasyon yapısı yetersiz kalacaktır. Birbirine benzer ürünler üreten işletmelerde sorun olmayabilir. Fakat birbirinden özellik bakımından çok farklı ürünler üreten çok uluslu işletmelerde ürün temeline dayanan organizasyon yapısı seçmek zorunluluğu vardır⁴⁶.

Çok uluslu işletmelerde ürün yöneticileri ülke içinde ve ülke dışında üretim ve satış sorumluluğu taşırlar. Her ürün grubu bir kâr merkezi olarak çalışır ve her ürün grubu işletmenin genel felsefe ve politikasına uyar. Her ürün grubu kendi ürünü için dünya düzeyinde planlama ve denetim için birinci derecede sorumluluğa sahiptir⁴⁷.

Ürün temeline göre bölümlendirmede ürün çeşidi veya ürün gruplarını iyi ayırabilmek çok önemlidir. Her organizasyonun yapısı farklıdır. Bu nedenle organizasyonda yapılan iş veya hizmet farklı özellikler göstereceğinden ürün temeline göre bölümlendirmeye gidilirken organizasyonun amaçlarını karşılayabilmesi çok önemlidir. Örneğin; Otomotiv üretiminde çeşitli

⁴⁶ ÖZALP, Çok Uluslu..., s.105.

⁴⁷ ÖZALP, Yönetim..., s.31

markalara veya kamyon, kamyonet, otomobil, otobüs, ağır çekiciler, traktör gibi ürünler veya ürün hatlarına göre bölümlendirilmesi ⁴⁸.

Diğer bölümlendirme sistemlerinde olduğu gibi ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde de birtakım yarar ve sakıncalar görebiliyoruz. Ürün temeline dayanan bölümlendirme sistemi ile organizasyon daha küçük birimlere bölünebiliyor. Bu bölümlendirme sistemi ile oluşturulan birimler, organizasyonu büyümenin ortaya çıkaracağı çeşitli sorunlardan kurtarır. Bu tür bölümlendirme sisteminin uygulandığı işletmelerde her bir bölüm verimli ve etkin biçimde çalışmayabilir. Bir bütün olarak organizasyonun başarısını olumsuz etkileyen veya zarar eden bir bölümün tüm organizasyon faaliyetlerini önemli şekilde aksatmadan, ortadan kaldırılabılır. Bu durumun örneklerini çoğu büyük işletmelerde görebiliyoruz.

Çok çeşitli çok sayıda ürün ve hizmet üreten ve oldukça büyük işletmelerde kullanılan bu tip bölümlendirme şekli ile işçilerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanma mümkün olmaktadır. Bu sistem ayrıca, işletmede tek iş için var olan makina ve aletlerin kullanılmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca üretilen her bir ürüne işletmede verilen değer aynıdır.

Ürün bölümü yöneticilerine üst yönetim tarafından yetkiler göçerilmektedir. Bir ürün grubu içinde bölüm yöneticilerinin yönetiminde üretim, satış, hizmet gibi işlerde yürütülebilir. Üretim, pazarlama, teknik hizmetler bölüm yöneticisinin sorumluluğunda olduğundan zamanında gereken kararlar verilebilir ⁴⁹. Sorunlar en üst yönetim basamaklarına çıkmadan bölüm içinde halledilebilir. Ve aynı bölüm içinde çalışanlar arasında koordinasyon sağlar.

Ürün temeline dayanan organizasyon bu sayısız üstünlükleri yanında birtakım sakıncaları da beraberinde getirir. Bu bölümlendirme sisteminin en belirgin özelliği ürün çeşidinin çok fazla olmasıdır. Ürün sayısı fazla olan işletmelerde ürünler arasında rekabet görülebilir. Her bölümün bağımsız bir işletme haline gelme çabaları, merkez ve bölümler arasında çatışma yaratabilir. Her bölüm yöneticisi kendi ürününe önem verecektir. Hatta bölüm yöneticileri kendilerini işletme üst yönetimine karşı rakip görürler. Ayrıca aynı pazara hizmet sunan bir ürün grubu diğer bir ürünün müşteri kitlesini çekebilir. Aynı zamanda iş akımı iyi düzenlenmediği durumlarda bazı birimler çok yoğun olurken diğer birimler boş kalabilir.

⁴⁸ Sera ÖZBAŞAR, "Ürüne Göre Örgütlenme", *Sevki ve İdare Dergisi*, S:121 (Eylül, 1978), s.28.

⁴⁹ İlker AKAT, *İşletme Yönetimi*, (İzmir: Üçel Yayıncılık, Dağıtımçılık, 1984) s.144.

Üretim faaliyetleri ürün ve hizmet temeline göre bölümlendiğinde satış, kredi, satın alma gibi fonksiyonlar her ürün ve hizmet grubu için ayrı ayrı yinlenecektir. Bu durumda gerekli koordinasyon güçlükleri artacak ve maliyetler yükselecektir. Bunun için, ürün veya hizmet temeline göre bölümlere ayırmayı sonuna kadar götürmeyip, bir yerde kesmek gerekecektir⁵⁰. Bu sistemde her bölüm için genel yönetici özelliğine sahip çok yöneticiye gereksinim duyulur. Her bölüm yöneticisi ürünün üretiminden pazarlanmasına kadar sorumlu olacağından bu tür yöneticiler işletmeye çok pahalıya mal olur.

5. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Bu tür bölümlendirmede tüm dikkat mal ve hizmetin alıcısı üzerinde toplanmaktadır. Müşteri temeline göre bölümlendirme daha çok satıcı birimlerde veya ticaret ortaklıklarında uygulanan bir yöntemdir. Müşteri ile doğrudan doğruya karşılaşılması gereken iş alanlarında müşteri temeline göre bölümlere ayırma sistemi tercih edilir. Örneğin; Bir fabrikadan, toptancılara ve perakendicilere satış yapılıyor ise, satış faaliyetleri toptancı ve perakendeci müşteri grubuna göre bölümlendirilebilir. Çeşitli gelir düzeylerine, yaş ve cinsiyete göre müşteri kitlesine ulaşmak istenildiğinde satış faaliyetleri yine müşteri temeline göre bölümlendirilebilir. Bir işletmede mal ve hizmetleri müşterilere daha iyi sunabilme amacı büyük öneme sahipse bu tip bölümlendirmeye gidilir⁵¹.

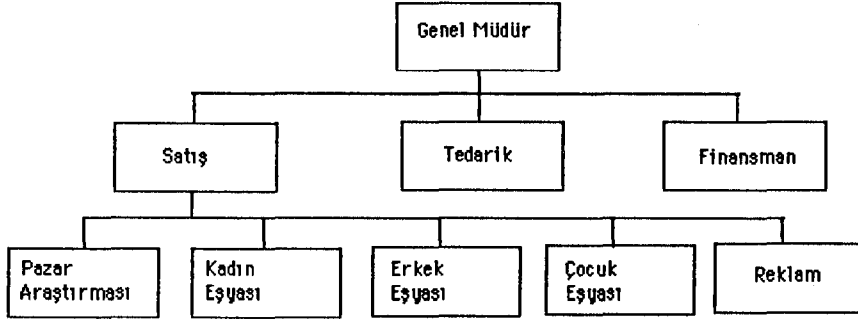
Müşteri temeline göre bölümlere ayırmanın en önemli sakıncası: insangücü ve varsa makine ve araçların bazı bölümlerde kapasitelerinin altında, bazılarında ise kapasitenin üzerinde çalışmak zorunluluğundan doğan dengesizliklerdir. Müşteriye hizmet anlayışının, bölümleri aşırı derecede rekabete sürüklemesi ve bundan işletmenin yarar yerine zarar görmesi bir başka sakıncayı oluşturur. Müşteri temeline göre ayrılmış bölümler arasında ticari yarışmada olabilir. Bu nedenle her bölüm, ötekini geçmek için kendi müşterilerine gerekenden fazla olanaklar sağlar ve bu tür ayrımlar işletme yönetimini zor durumlarda bırakabilir⁵².

50 Güngör ONAL, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, (Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayın No:9, 1982), s.97.

51 BIRDAL-AYDEMİR, s.57.

52 ALPUGAN-DEMİR-OKTAV-ÜNER, s.187.

Şekil-4
Müşterilere Göre Bölümlere Ayırma



Kaynak: Melih TÜMER, *Yönetim ve Yönetici*, (İstanbul: 1975), s.234.

6. Üretim İşlemlerine Göre Bölümlere Ayırma

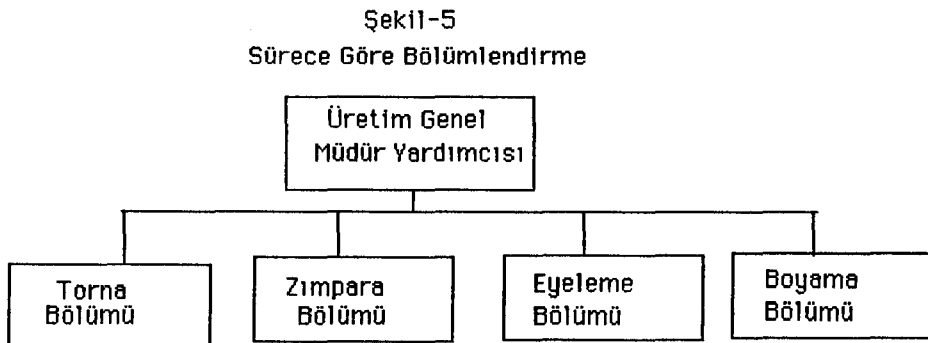
İşletme faaliyetlerini izlenen üretim işlemlerine (süreçlerine) ya da kullanılan araçlara (donanım) göre bölümlendirme üretime dönük faaliyeti güçlü olan kuruluşlarda çok sık rastlanır. İşletmelerde üretim işlemlerine ve donanımına göre bölümlere ayırmaya gidilmesinin nedenleri arasında, bazı üretim süreçlerinin pahalı ve tek çeşit iş yapan araçları gerektirmesi ve bu araçların büyük üretimleri gerçekleştirmesinden dolayı ekonomik olmalarıdır. Sanayi işletmelerinde de genellikle bu tür bölümlendirme tercih edilmektedir. Bunun faydası, aynı cins tesislerin işletmenin çeşitli bölümlerinde bulunmasını önlemesi, böylece bir tasarrufa olanak sağlamasıdır⁵³.

Bu bölümlendirme daha çok alt organizasyon düzeylerinde ve üretim bölümlerinin kısımlara ayrılmasında kullanılır. İşbölümü ve uzmanlaşmadan en iyi şekilde yararlanmayı gerçekleştirilmesi bu tür bölümlere ayırmanın üstün yönünü oluşturur. Bu tür bölümlere ayırmada düzenleştirmeye en iyi biçimde yapılamazsa, süreçlerin birbirlerini takip ediyor olmasından dolayı bir bölümde çıkabilecek aksaklıklar derhal diğer bölümleri etkileyecektir⁵⁴. Her bölümün başında bulunan yöneticinin bölümler arası faaliyetlerin birbirini takip ediyor olmasından dolayı koordinasyonu sağlaması gerekir. Bu sistemde bir bölümün işi bir diğer bölümdeki işin

⁵³ HATİBOĞLU, s.139.

⁵⁴ ONAL, s.100.

bitirilmesine bağlıdır. Ve her bölüm yalnız kendi işinin bitirilmesinden sorumlu olacağından diğer bölüme işin zamanında yetiştirilmesi gerekecektir. Bu nedenle bölümler arasında koordinasyon sağlayacak yöneticilerin süre ayarlamaları yapmaları önemlidir.



Kaynak: Halil CAN-Doğan TUNCER-Yaşar AYHAN, Genel İşletmecilik Bilgisi.
(Ankara: Adım Yayınları, No:11, 1991), s.137

7. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma

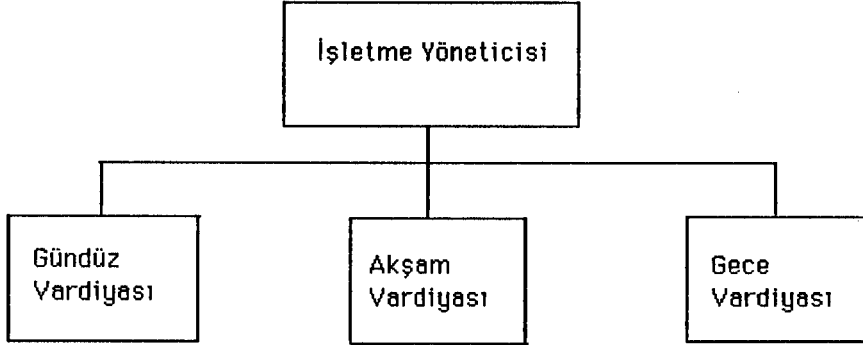
Çalışma koşullarının zorladığı çeşitli nedenlerle veya artan talebi karşılamak üzere işletmelerin günde 24 saat ve sürekli olarak çalışmaları gerekebilir. Böyle olunca bir insanın normal çalışma süresinin aştığı için vardiya yöntemi uygulanarak işletme faaliyetleri zaman temeline göre gruplanır. Elektrik, su havagazı gibi kamu hizmetlerinin görülmesinde ve fabrikalarda bu işbölümü biçimine sık sık başvurulduğu görülmektedir ⁵⁵.

Ağır sanayi işletmelerinde kullanılan fırınların söndürülmesi ekonomik olmadığından dolayı işletme 24 saat çalışmalarını sürdürmek zorunda kalabilir. Bu işletmelerde işçi gruplarının 8'er saat ara ile üç vardiya halinde çalışmaları gerekebilir. Burada her vardiya bir nezaretçinin emrinde çalışır. Bu arada normal çalışma saatlerinde işbaşı yapan uzman amirlerle ve normal çalışma saatleri dışında aynı görevi yapan kişiler arasındaki ilişkiler çok önemlidir. Değişik vardiyalar arasında kıskançlık ve rekabeti önlemek için gündüz vardiyası şefi üst, ötekileri onun ast'ı olarak atanırlar ⁵⁶.

⁵⁵ SÜRGİT, "Örgüt...", s.10.

⁵⁶ OLUÇ, s.250.

Şekil-6
Zaman Temeline Göre Bölümlendirme



Kaynak:Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon , (İstanbul:İşletme Fakültesi Yayın No:236, 1991), s.143.

8. Karma Örgüt Yapısı

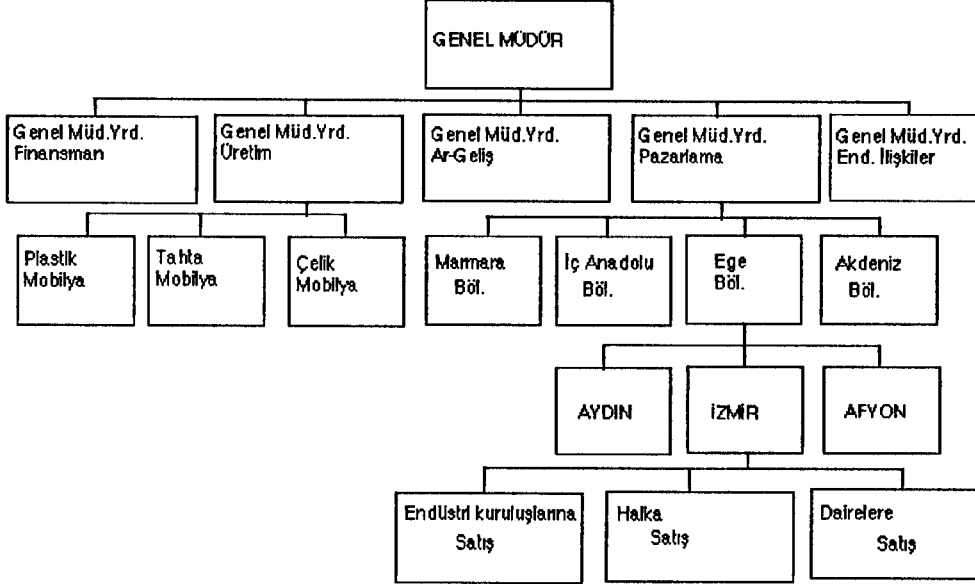
Uygulamaya baktığımızda endüstri ve ticaret işletmelerinin çoğunun karma örgüt yapısını tercih ettikleri görülür. İşletmelerin büyümesi ve çeşitlilik sözkonusu olduğu zaman tek bir bölümlenme sistemi ile işletmelerin saptanmış olan, amaçlarına hizmet etmek güçleşir. Bu nedenle bu bölümlendirme bir amaç olmayıp, amaçlara ulaşmak üzere bir araçtır⁵⁷. Yukarıda açıklamaya çalıştığımız bölümlere ayırma sistemlerinden herbirinin birtakım üstünlükleri ve sakıncaları vardır. Yöneticiler karma örgüt yapısı ile her bölümlendirme sisteminin en iyi yanlarını ele alarak, sakıncalı görülen ilke veya sistem ile dengelemeye çalışırlar.

Karma bir örgüt yapısı genellikle büyük ve karmaşık organizasyonlar için geçerlidir. Örneğin; Ordu örgütlenmesinde, sayı, yer, işlev ve hizmet ölçütlerinin aynı zamanda kullanıldığı bilinir⁵⁸.

⁵⁷ ALPUGAN-DEMİR-OKTAV-ÜNER, s.192.

⁵⁸ TOSUN,, "Örgüt...", s.11.

Şekil-7
Karma Örgüt Yapısı



Kaynak:Halil CAN-Doğan TUNCER-Yaşar AYHAN, Genel İşletmecilik Bilgileri, (Ankara: Adım Yayınları No:11, 1991), s.138.

II- ORGANİZASYONLARDA ÜRÜN TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMİNİN İNCELENMESİ VE GETİRDİĞİ ÜSTÜNLÜKLER VE SORUNLAR

Ürün sayısı çok fazla olan işletmelerde her bir ürün veya ürün hatları bir birim oluşturmaktadır. Organizasyon yapısı kurulurken bu ürün veya ürün hatları temel alınır. Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde iş ve görevler ilgili oldukları ürün türlerine göre gruplanır. Bu durumda her bir ürün bölümü yöneticisi kendi bölümünün ürününe ilişkin tüm eylemlerden sorumlu olur. Bu sistem özellikle çok sayıda ürünü olan ve büyük ölçekli işletmelerde tercih edilen bir bölümlendirme sistemidir.

Ürün temeline göre bölümlendirme sistemi ile büyük bir işletme daha küçük ve esnek yönetim birimlerine bölünür. Oluşturulan bu birimler ile işletme büyümenin sürükleyeceği çeşitli sorunlardan kurtarılabilir. Ürün bölümü yöneticileri ürüne ilişkin tüm fonksiyonlardan sorumlu oldukları için sanki küçük bir işletme yöneticisiymiş gibi bir pozisyona sahip olurlar. Ayrıca üst yönetim tarafından da ürün bölümü yöneticilerine satış, tedarik, üretim faaliyetlerinde geniş yetkiler göçerilmektedir. Ürün yöneticileri ürünün üretiminden satışına kadar, her türlü faaliyetlerden sorumludur. Bu durumda ürün yöneticileri ürün ile ilgili kararları gerektiğinde zamanında alabilme olanağına sahiptirler. Hatta ürün ile ilgili sorunlar bir üst makama iletilmeden bu sorunlar bölüm içerisinde çözümlenebilme fırsatı bulunabiliyor.

Bu tür bölümlendirmede örgütsel yayılma ve üretilen ürünlerde çeşitlenme dikkati çekmektedir. Fonksiyonel bölümlendirme sisteminde iş ve görevler niteliklerine göre bölümlendirilmektedir. Tek ürün üreten işletmelerde fonksiyonel bölümlendirme başarı ile uygulanabilir ancak ürün çeşidi arttığında ve işletme büyüdüğünde bu bölümlendirme sistemi yeterli gelmeyebilir. Böyle durumlarda işletme farklı bölümlendirme sistemini veya sistemlerini düşünmelidir. Örneğin; Yalnız kolonya üretimi üzerine çalışan bir işletmede fonksiyonel bölümlendirme uygulanabilir. Bu işletme ürettiği ürünlerin çeşidini artırıp şampuan, ruj, far, allık, krem vb. ürünler üretimine geçtiği zaman fonksiyonel bölümlendirme yeterli olmayacaktır⁵⁹. Bu durumda fonksiyonel bölümlendirme sisteminden, ürün temeline dayalı bölümlendirme sistemine geçilmesi düşünülmelidir.

Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminin uygulaması ilk kez 1928 yılında ABD’de “Procter and Gamble” şirketinde bir ürün için denenmiştir. Yalnız bir ürün üzerinde yapılan denemelerin olumlu sonuçlar vermesi şirketin tüm faaliyetlerini ürün temeline göre bölümlendirmeye yöneltmiştir. Daha sonra 1950 yıllarında “General Electric” şirketi ve başka şirketlerde çalışmalarını bu sistemde geliştirmişlerdir.

Özellikle II. Dünya Savaşı’ndan sonra bu sistem daha çok yaygınlaşmıştır. İşletmelerde ürün sayısının çoğalması ile pazarlama yöneticilerinin görevleri artmıştır. Pazarlama yöneticileri tanıtım ve reklam faaliyetlerinin yanısıra çoğalan pazarlama araştırmalarının yönetimini de üstlenmek zorunda kalmışlardır. Şirket ürün hatlarının hızla çoğalması ve özel ürünler için uzmanlaşmış pazarlama stratejileri geliştirme gereksinmelerini karşılamak gibi nedenlerle, ürüne göre yönetim kavramının şirketler arasında geniş kabul gördüğü söylenebilir⁶⁰.

Farklı ürün ve hizmet üreten organizasyonlar, belirli bir ürün ve hizmet ile ilgili olan tüm faaliyetleri bir bölüm (departman) içinde toplayabilirler. Ürün temeline göre bölümlendirme sistemi büyük organizasyonlar içinde küçük organizasyon kurulması şeklinde gelişir. Bu sistem yaygın bir şekilde kullanılan bir sistemdir. Ürüne göre bölümlendirme sisteminde görüldüğü gibi ağırlık fonksiyona göre değil, üretilen ve satılan ürüne yöneliktir.

⁵⁹ ÖZALP, *Yönetim...*, s.31.

⁶⁰ ÖZBAŞAR, “Ürüne ...”, s.27.

Uygulamada ürün temeline göre bölümlendirme endüstriyel ilişkiler ve finans dışında bütün fonksiyonel alanlarda başarılı olmuştur ⁶¹. İşletme ve sendikalar arasındaki ilişkilerin yürütülmesinde yetenekli yöneticiler merkezde tutulur. Aynı zamanda finans bölümünde özellikle merkezde tutulması işletmenin bütünlüğü açısından önemli bir konudur.

A) ÜRÜN TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA SİSTEMİ VE GEREKLİ OLDUĞU KOŞULLAR

Fonksiyonel bölümlere ayırma sistemini uygulayan işletmeler büyümeye başlayınca fonksiyonel örgütlenme yetersiz kalabilir. Bir ürün üreten işletme için fonksiyonel organizasyon yeterli olabiliyor. Ancak işletmede ürün sayısı çok fazlalaştığında ve işletme genişlediğinde, büyüdüğünde bölümlendirme sistemini değiştirmek zorunda kalınır. Bu durumda ürün temeline göre bölümlere ayırma sistemi uygulanır. Üretilen ürün veya hizmete göre bölümlere ayırmada, işletmedeki iş ve faaliyetler, tek bir ürün, hizmet veya ürün ve hizmet grubu temel alınarak bölümlendirilir.

Ürüne göre örgütlemeye esas sorun ürün çeşidini veya ürün gruplarını iyi ayırabilmektir. Her organizasyonda yapılan iş ve hizmet farklı özellik arzedeceğinden her organizasyon yapısı da farklı olacaktır. Ürün temeline göre bölümlendirme sistemi uygulanacağına, organizasyonun ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi çok önemlidir. Otomotiv şirketlerinin çeşitli markalara veya kamyon, kamyonet, otomobil, otobüs, ağır çekiciler, traktör gibi ürünler veya ürün hatlarına göre; ticari bankaların cari hesaplar, konut kredileri, pay senetleri ve tahvil, iştirakler, tahsil senetleri, kambiyo vb. hizmetlere göre; üniversitelerin tıp, hukuk, iktisat, işletme, orman, eczacılık, mimarlık, kimya, edebiyat vb. fakülterlere göre; süt kurumunun yağ, peynir, süt, dondurma vb. gibi ürünlere göre bölümlendirildiği, yaygın kullanıma ilişkin bazı örnekleri oluşturur ⁶².

Pazar durumunun elverişli, üretilen mal veya hizmetlerin yeter genişlikte olduğu durumlarda, uzmanlaşmış işçilikten ve üretim araçlarından tüm olarak yararlanmak, en

⁶¹ EREN, *Yönetim...*, s.141.

⁶² ÖZALP, *Yönetim...*, s. 32.

ekonomik imalat yöntemlerinin uygulanmasını sağlamak için bu tür bölümlere ayırmaya gidilir⁶³. Bazı organizasyon yapılarında bölümlere ayırma üst seviyelerde fonksiyonlara göre yapıldığı halde, daha aşağıdaki basamaklarda (kademelerde) ürüne göre bölümlere ayırma, ile karşılaşabiliyoruz. Bunun tam terside olabilir. Yani ürün temeline göre yapılan bölümlere ayırmadan sonraki bölümler, fonksiyonlara göre bölümlendirilebiliyor.

Ürün temeline göre bölümlere ayırma sisteminde her .bir ürün bölümleri ile merkez arasında sonuçlu bir merkezleşme sağlanmaktadır. Bu durumda tek tek her ürün bölümü, o ürünün modeli, kalitesi, fiatı, imali ve pazarlanması ile ilgili tüm sorumluluğu taşıyan ayrı bir işletme niteliği kazanmaktadır⁶⁴. Bu durumda her bölümün ürün yöneticileri ürününün kar ve zarar durumundan sorumludur. Böyle bir ortamda bulunan bölüm yöneticileri küçük bir işletme yöneticisi gibi bir izlenim bırakmaktadır.

Ürün temeline göre organizasyonun bir ileri safhası, Ürün Grupları Organizasyonu olarak adlandırılabilir⁶⁵. Benzer nitelikli ürünler bir araya getirilerek bir ürün grubu oluşturulmaktadır. Şekil 8'de de gördüğümüz gibi böyle bir yapıda ilk kademe ürün gruplarına göre, ikinci kademe ise bu ürün grupları içindeki ürünlere göre örgütlenmektedir. Ayrıca bütün ürün gruplarının yararlandığı ortak ve temel nitelikteki özel projeler, finansal planlama, hukuk işleri, Ar-Ge gibi bazı faaliyetleri genel müdürlüğün hemen altında kurmay organizasyonu şeklinde organize edildiğini görüyoruz.

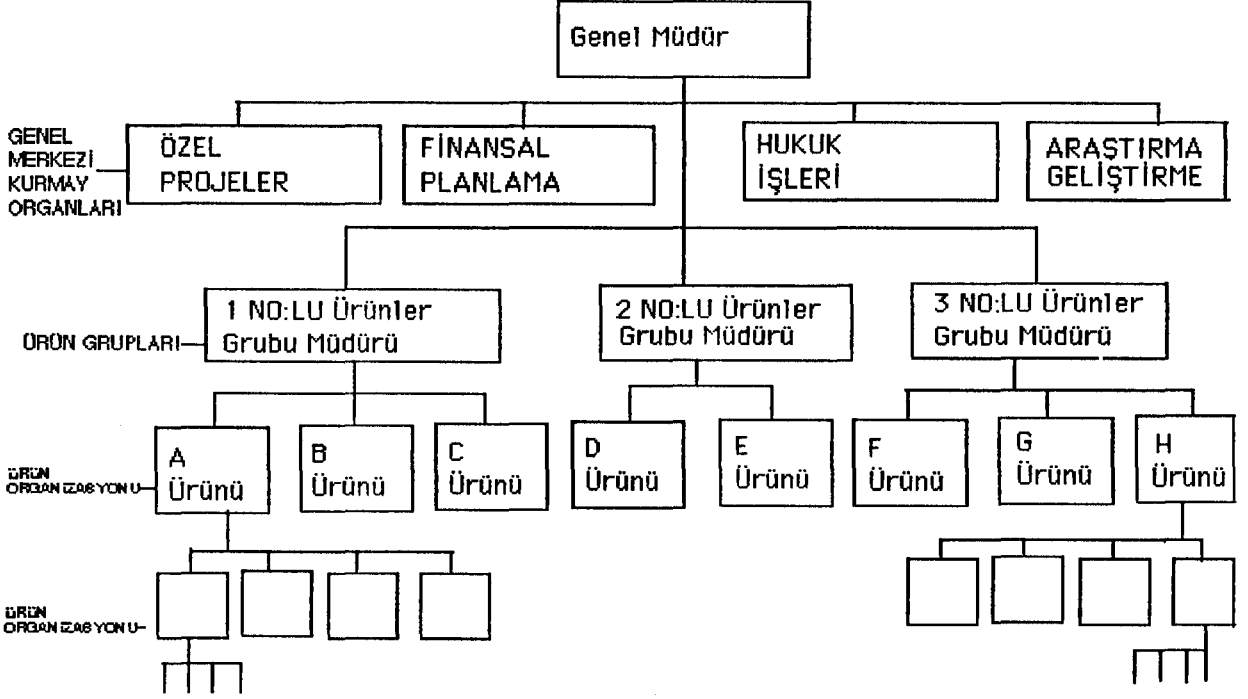
Bu tür bölümlendirme, türlü ürün veya hizmet üreten ve oldukça büyük irilikte olan işletmelerde uygulanır. Bu tür işletmelerde çalışmalar belirli bir ürün ve ürün grupları üzerinde toplandığı için, ürün programlarında avantajlar sağlayabilmektedir. Ürün ve hizmet ile ilgili birçok faaliyetlerin düzenleştirmeyi sağlamak için birarada toplanması gerektiğinde bu bölümlendirme sistemi düşünülür.

⁶³ Doğan BAYAR - İlhan CEMALCILAR - Şan ÖZ-ALP - İnal C. AŞKUN, İşletmecilik Bilgisi, (Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No:3, 1991), s.120.

⁶⁴ ONAL, s.97.

⁶⁵ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:265), s.63.

Sekil-8
Ürün Grupları Organizasyon Yapısı



Kaynak:Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:265, 1989), s.64.

Sermaye, beşeri kaynaklar, ürünler ve ürün hatları, hizmetler, satış hacmi gibi birtakım örgütsel değişkenlerin iriliğinin artması sonucu işletme büyüme ile karşı karşıya gelmektedir. Büyüyen bir işletmede fonksiyonel bölümlendirme sisteminin yetersiz kalması yöneticileri ürün temeline göre bölümlendirme sistemini kullanmaya teşvik etmektedir.

Ürün temeline göre bölümlendirme sistemini seçen işletmelerin bu duruma fonksiyona göre bölümlendirme sisteminden geldiklerini söyleyebiliriz. Ürün sayısı fazla olmayan küçük işletmelerde fonksiyonel bölümlendirme sistemi yeterli olabiliyor. Ancak ürün sayısı çoğaldığında ve işletme büyüdüğünde fonksiyonel bölümlendirme sisteminin yetersiz kaldığını görebiliyoruz. Ürün sayısı fazlaştığında ve işletme büyüdüğünde bu koşullar içerisinde bulunan işletmeler fonksiyonel bölümlendirme sistemini uygular ise işletme başarısız olur. Bu nedenle ürün sayısı çok olan ve büyüyen işletmelerde ürün temeline göre bölümlendirme sistemini uygulamak gereklidir.

1. Büyüme ve Sermaye

İşletmelerin içinde buldukları koşullar veya dışarıdan gelen birtakım güçler işletmeleri büyümeye zorlar. Yaşam koşulları ve ekonomi geliştikçe işletmeler büyümektedir. İşletmeler büyüdükçe işletme yönetimi daha fazla sorunlarla karşılaşmaktadır. Büyüyen işletmelerde üretim, finans, pazarlama, personel gibi fonksiyonel sorunlar karışık bir durum almaktadır. Bu tür sorunların mevcut sistemle çözülebilmesi beklenilmemelidir, bu olanaksızdır. Bu durumda işletmelerde reorganizasyon ihtiyacı belirmektedir. Çevresel şartlar, ekonomik koşullar ve teknolojik değişimler işletmelerdeki büyüme faaliyetlerini etkileyen faktörlerdendir ⁶⁶.

İşletmelerin büyümeleri ile tüm birim yöneticileri farklı farklı sorunlarla karşılaşır. Örgüt yönetimi çok karmaşık bir duruma gelir ve denetim alanı orta yöneticilerin sayısını artırma yeteneğini sınırladığı için reorganizasyona gitmek gerekir. Reorganizasyon, organizasyon yapısındaki ve bölümlere ayırmadaki değişikliklerin, finansal yapının, amaçların ve politikaların gözden geçirilerek yeniden saptanması, bu amaçlara varmak için otorite, sorumluluk ve haberleşme ilişkilerinin yeniden belirtilmesi olarak tanımlanabilir ⁶⁷. İşletme üst yönetimi çeşitli bölüm yöneticilerine belirli bir ürün veya ürün grubunun satış, tedarik, üretim, hizmet ve mühendislik faaliyetleri ile ilgili geniş yetki vermektedir. İşletmelerin büyümesi ile ürün temeline dayanan bölümlenme sistemi daha fazla önem kazanır. Büyük işletmelerde genellikle ürün temeline dayanan bölümlere ayırmaya gidilmekte, bu bölümler aracılığı ile etkili bir merkezleşme sağlanabilmektedir ⁶⁸.

İşletmeler belli bir gelişmeye ulaştınca, ürünlerini ve piyasalarını çeşitlendirme politikasını gütmek zorunda kalır. Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde her ürün ayrı bir kâr ve zarar merkezi olarak değerlendirilebilir. Her ürün ayrı bir kâr merkezi olarak düşünülür ise sermayenin etkin kullanımı gerçekleşir. Uluslararası alanda hızlı büyümeyi amaçlayan, çok sayıda ürünü olan (ürün çeşitlenmeli), yüksek teknoloji kullanan işletmeler için en uygun yapı,

⁶⁶ İnan ÖZALP, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları, (Adana: İ.T.İ.A Yayınları, 1975), s.18.

⁶⁷ Türkan ARIKAN, "Reorganizasyon", İ.Ü.İşlet. Fak. Dergisi, S:2 (Kasım 1973), s.291.

⁶⁸ ONAL, s. 97.

dünya çapında ürün bölümlü yapı veya matris organizasyon yapısı olmaktadır ⁶⁹.

2. Beşeri Kaynaklar ve Hizmetler

Organizasyonu oluşturan personelin özellikleri yani bilgi düzeyi, yeteneği, mesleğindeki gelişme durumu, başarı gösterme eğilimi ile organizasyon yapısının oluşturulması arasında yakın bir bağ kurulabilir. İşletmelerde bu durum her ne kadar önemsenmez ise de önemli bir konudur.

İşletmenin özellikle personel sayısı açısından büyüklüğü, ürün çeşitliliği ve coğrafi yayılma büyüklüğü ile organizasyon yapısı ve işleyişi arasında ilişkiler vardır. Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminin uygulandığı işletmeler çok ürünlü ve büyük işletmelerdir. Ürün çeşidi ve sayısı fazla olunca işletme bölüm ve fonksiyonları da fazlalaşacaktır. Yönetim içi karışık bir hal alacaktır. Bu durumda bireyler arasındaki biçimsel ilişkilere dikkat etmek gerekir.

Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde en önemli özellik aynı amaca hizmet eden tüm faaliyetleri bir arada toplamak üzere hizmetlerin görülmesinin kolaylaşmasıdır. Ancak bir kısım hizmetlerin zorunlu olarak tekrarlanması bu bölümlendirmenin en önemli sakıncalarından birisidir. Fakat bu sakıncaya rağmen ürüne göre bölümlendirme sisteminin uygulanması bazı işletmelerde gereklidir.

3. Ürünler ve Ürün Hatları

Ürün veya ürün hattını temel olarak örgütsel faaliyetleri bölümlendirme çoğunlukla, birden fazla ürünü veya ürün hattı olan büyük işletmelerde görülmektedir. Ürün temeline göre örgütlemeye esas sorun ürün çeşidi veya ürün gruplarını ayırmadır. İşletmelerde ürün çeşidi çoğaldığında fonksiyonel veya coğrafi temele dayanan organizasyon yapısı yeterli olmaz.

Ürün veya hizmet esasına göre bölümlere ayırmada, her ürün veya ürün grubu ile ilgili işler ve görevler biraraya getirilerek ayrı bir bölüm oluşturulur; üretim, pazarlama gibi fonksiyonlar her ürün ve ürün grubunun kendi bölümü içerisinde toplanır.

Ürün temeline göre bölümlere ayırma, ürünün çeşitlemesi ve ürünün miktarının çok fazla olması halinde veya üretilen ürünün veya pazarlanmasının birbirlerinden çok farklı yöntemlerle

⁶⁹ Sera ÖZBAŞAR, İşletme Politikası ve Büyüme Stratejileri, (İstanbul: Yönetim Geliştirme A.Ş., 1981), s.73.

yapılmasının gerekli olduğu koşullarda daha çok görülür. Böyle bir durumla karşılaşan işletmeler zorunlu olarak bu bölümlendirme sistemini uygulamak zorunda kalırlar. Diğer bölümlendirme sistemleri yetersiz kalır.

Bir ürün veya hizmet ile ilgili birçok eylemlerin düzenleştirmeyi sağlamak için birarada toplanması gerekiyorsa ürün temeline göre bölümlere ayırma sistemi kullanılır. Organizasyon yapısı kurulurken ürünler esas alınır. Bu sistemde iş ve görevler niteliklerine göre değil, ilgili oldukları ürün cinslerine göre gruplara ayrılır. Ürünün üretimiyle ilgili tüm faaliyetlerin biraraya getirilmesi bu bölümlendirme sisteminin özelliklerinden birisidir.

Ürünü türlendirme bazen bir ana ürünün alt parçalarına göre de olabiliyor. Asıl üretimi otomobil olan bir organizasyon, küçük, orta, spor model gibi üretim alt türlerine ayrılabilenkte, bunların her biri için birimler kurulabilmektedir ⁷⁰.

Her bir ürün veya ürün hattı organizasyonun genel müdürüne veya bir başka üst kademe yöneticiye bağlı bulunan bir müdür tarafından idare edilir. O bölümün ürün veya ürünlerinin başarısı ile ilgili hesap verme işi, ürün dairesinin başındaki müdürün omuzlarına yüklenir ⁷¹. Bu durumda bölüm faaliyetlerinin tümünde bölüm yöneticisi sorumludur.

4. Örgütsel Değişkenlerin Artması

Küçük işletmelerde bölümlendirme pek anlam ifade etmezken işletme ölçeği büyüdükçe bölümlere ayırma daha önemli bir zorunluluk olarak yöneticilerin karşısına çıkmaktadır. Gerek yönetim fonksiyonları gerekse işletme fonksiyonları bakımından işletmelerde irilik, örgütlemeye yapısal değişimleri gerektirmektedir ⁷².

Fonksiyonel faaliyetlere göre bölümlendirilmiş işletmeler büyümeye başlayınca mevcut olan fonksiyonel bölümler yetersiz kalmaktadır. Bu durumda organizasyonda programların ve yönetim fonksiyonlarının uygulanmasını kolaylaştırmak için yeniden düzenleme ihtiyacı belirir. Bu durumda fonksiyonel bölümlendirme sistemi ile faaliyet gösteren işletmeyi ürün temeline göre bölümlere ayırma sistemine yöneltir. Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde her

⁷⁰ BAŞARAN, S. 78.

⁷¹ HICKS, Herbert G. (Çev: Besim BAYKAL), Organizasyonlar Teori ve Davranış, (İstanbul: İ.T.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No: 1, 1981), s. 59.

⁷² Melih TÜMER, Yönetim ve Yönetici, (İstanbul: Üçel Yayıncılık, 1975), s. 217.

ürün ve ürün grubu farklı sorunlar, farklı tüketici grupları ve çeşitli pazarlama kanalları gerektirir.

İşletme varlıklarının miktarı, satış tutarı, gelir ve sermaye miktarı, işçi sayısı gibi faktörleri işletme iriliğinin ölçülmesinde bir ölçü olarak gözönünde bulundurabiliriz. İşletmede kullanılan her üretim aracının veya işletmeyi oluşturan bölümlerden veya birimlerden herbirinin de kıvamlı bir iriliği vardır⁷³. Burada önemli olan işletmeyi oluşturan temel faktörlerden birini kıvamlı irilikte alıp, diğer bölümleri veya birimleri irilik bakımından buna uydurmak gerekir. Burada tüm mesele en az giderle üretimi sağlamaktır.

Organizasyonlarda sermaye, beşeri kaynaklar, ürünler ve ürün hatları hizmetler, satış hacmi gibi örgütsel değişkenlerin iriliğinin artması yöneticileri ürün temeline göre bölümlendirme sistemini tercih etmeye zorlar. Birtakım örgütsel değişkenlerin artması karışısında yöneticilerin hangi bölümlendirme sistemini kullanacaklarını doğru değerlendirebilmeleri çok önemlidir.

B) ORGANİZASYONLARDA ÜRÜN TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLENDİRME SİSTEMİNİN GETİRDİĞİ ÜSTÜNLÜKLER VE SORUNLAR

Ürün temeline göre bölümlendirme sistemi, ürün veya ürün grupları gözönünde bulundurularak yapılır. Böyle bir bölümlendirme sistemi çeşitli ürün ya da hizmet üreten ve oldukça büyük olan işletmelerde görülür. Bu nedenle bazı işletmelerin özelliği gereği ürün temeline dayanan bölümlendirme sistemini seçmesi işletmenin başarısını artırır.

Bu bölümlendirme ile büyük bir işletme daha küçük ve esnek yönetsel birimlere bölünür. Ürün temeline göre oluşturulan her bir bölüm kendi içinde işlevsel olarak bölümlendirilir. Fakat organizasyon büyümeye başlayınca bu yönetici birimlerinden yararlanma azalır. Ürüne göre bölümlendirme yayılmayı ve üretilen ürünlerde çeşidi artırmayı teşvik eder. Ürün ya da hizmet temeline göre bölümlendirme sistemine başvurulmasının önemli bir nedeni, artan iş yoğunluğu

⁷³ OLUÇ, s. 103.

karşısında yöneticinin denetim alanının genişlemesini önlemektir ⁷⁴.

Bu bölümlendirme sistemi, örgüt içerisindeki üretilen ürünlerin çeşitli olması durumunda uygulanır. Ürünlerini ve piyasalarını çeşitlendirmek zorunda kalan işletmelerde, faaliyet alanlarında büyük bir çeşitlilik ve dağınıklık meydana geldiği için bölümler birçok sorunlarla karşı karşıya kalabilirler.

Her bölümlendirme sisteminin uygulama alanına göre bir takım üstünlükleri ve sakıncaları bulunur. Oldukça geniş bir uygulama alanı bulan işletmelerde uygulanan ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde bir takım üstünlükleri ve sakıncaları vardır.

1. Ürün Temeline Göre Bölümlendirme Sisteminin Sağladığı Üstünlükler

Ürün yönünden bölümlendirme, ürün hakkında varolan uzmanlık bilgisinden yararlanmaya olanak verir; ürün ile ilgili çeşitli etkinliklerin (satınalma, imalat, depolama, satış vb.) koordinasyonuna yardımcı olur ve çoğu zaman sonuçların elde edilmesi konusundaki sorumluluğun kime ait olduğunun saptanmasını kolaylaştırır ⁷⁵.

Ürün temeline göre bölümlendirme, organizasyon hiyerarşisinin alt düzeylerinde fonksiyonlar arası koordinasyon olanaklarını daha da artırmaktadır. Bu fonksiyonlar ürün bölümlerinin başında bulunan yöneticiler tarafından koordine edilmektedir. Bu bölümlendirme, sisteminde bölümler ürün türlerine göre farklılaştırılmış olduğundan, fonksiyonel bölümlendirme sistemine göre ürünün masraf ve maliyetlerinin denetiminde de üstünlük sağlamaktadır. Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminin sağladığı üstünlükleri şu şekilde inceleyebiliriz.

a- Faaliyetler Arası Uyum Sağlama

Bölümlere ayırma işi uyumlaştırmaya hizmet edecek bir biçimde yapılmalı, örneğin; senkronize edilmesi (aynı anda yapılması) gereken işler aynı yönetim birimine verilmelidir ⁷⁶. Bir ürün veya hizmet ile ilgili birçok faaliyetlerin düzenleştirmeyi sağlamak için bir arada toplanması gerektiğinde ürün ve hizmet temeline göre bölümlendirme sistemi tercih edilir. Bu

⁷⁴ Bintuğ AYTEK, İşletme Yönetimi, (Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 1983), s.65.

⁷⁵ William NEWMAN (Çev:Kenan SÜRGİT), İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare (Ankara: TODAİE Yayınları No:186, 1979), s.166.

⁷⁶ TOSUN, İşletme..., s.276.

bölümlendirme sisteminin en önemli yararı aynı amaca hizmet eden tüm faaliyetleri bir araya toplayarak hizmetlerin sağlanmasını kolaylaştırmasıdır. Ürün ile ilgili faaliyetlerin uyumlaştırılması olanağı vardır.

İşletme amacına ulaşma yolunda tüm çabalar ürün veya ürün hattı üzerinde yoğunlaşır. Ürün çevresinde faaliyetler arası uyum daha kolay, etkin ve verimli gerçekleştirilmeye çalışılır. Özellikle bir ürüne bağlı olan faaliyetlerin koordine edilmesi önemli ise, bu sistem en uygun bir sistemdir. Bu durumda zamandan kazanılır ve müşteriye ürün ile ilgili tam bir hizmet verilebilir. Satış ve mühendislik çabaları daha yaratıcı, planlı ve üretimde yardımlaşma daha mükemmel olabilir⁷⁷.

İşletmedeki her ürün veya ürün grupları aynı öneme sahiptir. Küçük veya büyük her ürün grubuna gerektiği kadar ilgi gösterilir. Faaliyetler arası uyumun iyi olduğu bir organizasyonda her bölüm, değişken koşullarla sürekli uyum içinde olur. Ancak bu bölümlendirme sisteminde bazı hırslı ve doyumсу yöneticiler, tüm faaliyetlerin kendilerine bağlanması konusunda baskı uygulayabilir. Bu durumda bölümler ve üst yönetim arasında bazı olumsuz ilişkiler doğurabilir.

b- Gereksiz ve Aşırı Uzmanlaşmayı Önleme

Ürün temeline göre bölümlendirme sistemi herşeyden önce işbölümü ve uzmanlaşmanın yararlarını sağlar. Bu bölümlere ayırmanın en büyük faydası, işçilerin bilgilerinden ve uzmanlaşmış ustalıklarından en çok faydalanmayı mümkün kılması ve tek iş yapan makine ve aletlerin kullanılmasını kolaylaştırmasıdır. Ürün bölümlü bir yapıda uzmanlaşma, bir ürün veya ürün grubu etrafında olur. Bu bölümlendirme sistemi ile belirli bir ürünün üretimi ve satışında azami derecede uzmanlaşmış olur. Yalnız bir ürünün satışı ile ilgilenen satışı çalışmasını yalnız kendi ürünü üzerinde yapacağından bu ürünü çok iyi tanır ve bu ürünün satışını başarılı şekilde gerçekleştirir.

Aşırı uzmanlaşmaya gidildiği durumlarda çalışanların tüm işler konusunda dar görüşlülüğünü önlemek için, geçici olarak ürün ve hizmet temeline göre bölümlendirme ile farklı bölümlerde çalışanlar biraraya getirilmeye çalışılır. Bu durumda personel o ürün ile ilgili diğer

⁷⁷ EREN, Yönetim..., s.140.

bölmelerde yapılan faaliyetleri az çok izleme, tanıma olanağı bulacaktır.

Ürün temeline göre bölümlendirme sistemi ile fonksiyonel faaliyetlerin koordinasyonu sağlanır ve yardımcı nitelikte olan fonksiyonların verimliliği artar. Ürün ile ilgili fonksiyonel alanda gereksiz ve hatta aşırı uzmanlaşmayı önler.

c- Büyüme ve Ürün Farklılaştırma Kolaylaştırma

Faaliyetleri ürün veya ürün zinciri temeline göre bölümlendirme, çok sayıda ürün üreten büyük işletmelerde uygulanan bir sistemdir. İşletmelerin büyümesi ile bölüm yöneticileri ve mühendisler çalışmalarını büyütme sorunu ile karşı karşıya kalırlar. Bazı işletmeler yeni pazarlar, geniş bir dağıtım kanalı yaratarak ürünlerine satış olanağı sağlamak yolu ile bazıları ise yeni ürünler geliştirerek küçük birimlere bölünür. Bu bölümlendirme sisteminde küçük örgüt birimleri büyümenin ortaya çıkardığı sorunlardan kurtulur.

Bu bölümlendirme sistemi ürün veya ürün gruplarının geliştirilmesini sağlar. Ayrıca küçük ve yan marka ürünler de diğer büyük ürünlerin yanında gözardı edilmez. Her ürün aynı öneme sahiptir. İşletme belli bir gelişmeye ulaştınca, ürünlerini ve piyasalarını çeşitlendirme politikasını gütmek zorunda kalır ⁷⁸. Bu sistemde daha farklı ürün ve hizmet üretiminin sağlanabilmesi ile büyüme ve ürün farklılaştırma kolaylaşır. Yeni ürün geliştirmenin sağlanabilmesi bu bölümlendirme sisteminin en önemli üstünlüklerinden birisidir.

Büyüyen işletmeler yeni pazarlara yeni ürünlerle girerek geniş bir tüketici kitlesine yeni ürünler sunabilme olanağı bulur. Üretilen ürünlerin çeşitlendirilmesi ve yeni ürünlerin geliştirilmesi pazara hakim olabilmek yönünden çok önemlidir.

d- Yöneticilere Kendilerini Geliştirmede Olanaklar Sağlama

Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminin bir başka yararı da, yöneticilere yetişme ve yeteneklerini geliştirmede olanaklar sağlamasıdır. Bu bölümlendirme sisteminde çok geniş fonksiyonlu bir bölümün sorunları, tüm bir işletmenin sorunlarına benzemektedir. Bu nedenle bölüm sorumlusuna ürün ile ilgili çok iş düşmektedir.

Ürün yöneticileri ürünün üretiminden pazarlamasına kadar tüm fonksiyonlardan sorumlu

⁷⁸ G. PEDRAGLIO (Çev: Süheyl GÜRBAŞKAN), *İşletmelerde Organizasyon*, (İstanbul: Reklam Yayınları No:21, 1972), s.20.

olacağı için ürün yöneticileri çok sayıda fonksiyonel tecrübe ve deneyimler kazanma olanağını bulur. Bu bölümlendirme sistemi ile ürün bölümü yöneticilerine dar bir ürün alanında, daha geniş olanaklar ve yetkiler tanınmaktadır ⁷⁹.

Bu sistem ile ürüne ilişkin tedarik, kredi, üretim ve personel gibi fonksiyonel alanlarda tepe yöneticisi gelişmesi olanağı doğar. Bu durumda bölüm yöneticilerinin geniş tecrübe ve becerilerle donanmaları büyük önem taşır. Ayrıca bu bölümlendirme sistemi ile yönetici ve teknik personelden en yüksek verim alabilme olanağı vardır.

Kısaca, ürün temeline göre bölümlendirme sistemi ile genel nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine olanak sağlanır. Bir ürün grubunda çıkan bir sorun daha üst yönetim basamaklarına iletilmeden, daha alt basamaklarda yani bölüm içinde çözümlenebilir. Çünkü üst yönetim tarafından bölüm yöneticilerine o ürün ile ilgili oldukça geniş yetkiler tanınmıştır. Bölüm yöneticilerinin ürünün herşeyi ile ilgili sorumlulukları onların yoğun çalışmalarına ve sonuçta kendilerini geliştirmelerine olanak sağlar.

e- Verimsiz Olan Bölümün İptali

Fonksiyonel bölümlendirmede, fonksiyonların birbirleri ile olan sıkı bağımlılığı nedeniyle, verimsiz çalışan bir bölümün kaldırılması tüm organizasyonu büyük ölçüde etkilemekte ve diğer faaliyetleri de olumsuz kılmaktadır. Oysa ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde böyle bir sorun sözkonusu değildir. Örneğin; Amerika'daki Ford Şirketi Ford-Mustang, Marverick, Galaxie, Falcon v.b farklı model ford arabaları üretmektedir. Falcon model arabalar diğer model arabalara göre daha az tutulmaktadır. Sonuçta Falcon bölümü zarar etmektedir. Ürün esasına dayalı bir bölümlendirmeye sahip olması dolayısı ile, Ford firması, gerekli denetim olanaklarını bulabilmiş ve Falcon modelinin üretimini son yıllarda giderek azaltmıştır ⁸⁰. Sonuçta Falcon bölümünün kaldırılması organizasyonda diğer bölümlerin çalışmalarında herhangi bir aksaklık göstermemiştir.

Görüldüğü üzere ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde verimli ve etkin bir şekilde çalışmayan veya zarar eden bir bölüm organizasyonun tüm faaliyetlerini önemli bir

⁷⁹ AYTEK, s.65.

⁸⁰ GÜVEN, s.51.

şekilde aksatmadan tasfiye edilebiliyor. Bu üstünlük bu bölümlendirme sisteminin sağladığı en önemli üstünlüklerden birisidir.

2. Ürün Temeline Göre Bölümlendirme Sisteminin Getirdiği Sorunlar

Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde esas sorun ürün gruplarını iyi ayırabilmektir. Her organizasyonun yapısı farklı olacağından yapılan iş veya hizmet de farklı özellik göstereceğinden ürün temeline göre bölümlendirmeye gidilirken organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayabilmek söz konusu olmaktadır. Her bölümlendirme sisteminde olduğu gibi ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde de bir takım üstünlüklerin yanısıra sorunlarla karşılaşmaktadır.

a- Yönetici Sayısının Artması

Küçük işletmelerde yönetim işi kolaydır. Küçük işletmeler çoğunlukla az sayıda yönetici ile yönetilen basit organizasyonlardır. Ancak işletmelerde yapılacak işler ve faaliyetler, personel ve üretim arttıkça işletmeler büyümeye başlar. Büyük işletmelerde ise yönetim basamakları artmakta ve işbölümü genişlemektedir. İşletmeler büyümeye devam ettikçe yetki ve sorumluluk ilişkileri değişmekte ve faaliyetler genişlemektedir. Böyle olunca mevcut olan yönetici sayıları yetersiz gelmektedir.

Büyük işletmelerde daha fazla sayıda personel ve yönetici çalışır. Çalışan insanlar arttıkça, işletmenin kontrolündeki madde varlıkları çoğaldıkça yönetici sayısı da artar ⁸¹.

Yönetici sayısının artması bu bölümlendirme sisteminin en önemli sakıncalarından birisidir. Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde özellikle genel yönetici özelliğine sahip çok sayıda yöneticiye ihtiyaç duyulur. Genel yönetici niteliğine sahip yöneticilerin temini işletmeye fazla külfet getirir. Çünkü genel yönetici niteliğine sahip yöneticilerin eğitimi ve yetiştirilmeleri pahalı bir iştir.

b- Üst Yönetimin Denetiminin Sınırlanması

Organizasyonun büyümesi ve karmaşık bir duruma gelmesi ile üst düzeyi biçimlendirmede, ürün gruplarından birisini esas alma yoluna gidebilir. Her bir ürün veya ürün hattı organizasyonun genel müdürüne veya bir başka üst kademe yöneticiye bağlı olan bölüm

⁸¹ HATİBOĞLU, s.3.

yöneticisi tarafından idare edilir. Bir bölümün ürün veya ürünlerinin başarısı ile ilgili olarak

hesap verme işi, ürün bölümünün yöneticisinin omuzlarına yüklenir. Bazı işletmelerde ürün bölümü yöneticileri genel müdür yardımcısı pozisyonunda da olabiliyor.

Ürün temeline göre bölümlere ayırmada, bazı uyumlaştırma güçlükleri ile örgüt yapısında istikrarsızlıklar meydana gelebilir ⁸². Üretim bölümünün ürün cinsine göre örgütlendirildiği durumda, tedarik, kredi, muhasebe vb. işlerinde ürün türüne göre bölümlendirilmesi gerekir. Tüm faaliyetleri üretim bölümüne göre uyumlaştırmak zorunda kalınması üretim bölümü yöneticisinin üst yöneticiye karşı rekabet edebilecek bir otorite güç elde ettiği görülür.

Özellikle üretim bölümü yöneticisinin bu tavrı üst yönetimin kontrolünü (denetimini) sınırlar. Böyle olunca organizasyonda merkez ve bölümler arasında çatışma yaratacak durumlar ortaya çıkabilir. İşletmenin tüm olarak başarısından mahalli seviyede sorumlu olan bir kimse olmazsa iki bölüm birbirinden habersiz hareket eder ⁸³. Bu nedenle işletme başarısı için bölümler arasında düzenli bir haberleşme ağı kurulmalıdır. Ve tüm çalışmalardan üst yönetim haberdar edilmelidir. Üst yönetimin denetim fonksiyonu fazla sınırlanmamalıdır.

Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde bölüm yöneticilerinin özellikle üretim bölümü yöneticilerinin tutumları üst yönetime rakipmiş gibi bir durum ortaya koyabilir. Bu nedenle üst yönetimin denetimi kısıtlanabilir. Bu durumda organizasyon yapısında dengesizliğe yol açabilir. Böyle durumlarda en iyisi, finans ve kurmay bölümünü genel müdürlüğe (üst yönetime) bağlamak ve ana politika kararlarının alınmasını genel müdürlüğe bırakmak daha uygun olacaktır.

c- Koordinasyon Güçleşmesi

İşletmede faaliyetleri ürün temeline göre bölümlendirme koordinasyonda bazı güçlükler çıkarabilir. Bu durum organizasyon yapısının dengesiz olmasına yol açabilir. Bu tür bölümlendirmenin en temel sakıncası koordinasyonu zorlaştırmasında görülür. Satış, kredi, satın alma gibi fonksiyonlar her ürün için parçalandığından ve her ürün, hizmet grubu için ayrı

⁸² TOSUN, "Örgüt...", s.9.

⁸³ ÖZALP, Yönetim..., s.37.

ayrı bu tip fonksiyonları tekrar ettiğinden gerekli koordinasyon güçlükleri artmış ve maliyetler yükselmiş olur ⁸⁴. Bu durumda işletme açısından olumsuz bir gelişmedir.

Organizasyonların büyüklüğü ve karmaşıklığı koordinasyon sorununu artırır. Özellikle büyük işletmelerde bölümler, çalışmalarından hem diğer bölümleri, hem de merkezi haberdar etmelidir. Ayrıca bölümler merkeze bilgi vermeden önemli kararlar almamalıdır. Çünkü bu sistemde her zaman bölüm amaçları daha önde gelmiştir. Organizasyonda bölümlerin, birimlerin artması koordinasyon sorunlarını içinden çıkılmaz bir duruma götürebilir. Organizasyonlar büyüdükçe karşılaşılan sorunlardan biriside bir yöneticinin kaç kişinin çalışmalarını etkin bir biçimde koordine ve kontrol edebileceği sorunudur ⁸⁵.

d- Ürünler Arası Rekabetin Doğması

İşletmenin ürünleri arasında rekabet ortaya çıkması bu bölümlendirme sisteminin en önemli sakıncalarından birisini oluşturur. Hatta işletmenin ürünleri aynı pazarda faaliyet göstermesine karşın bir ürün diğer bir ürünün müşterisini çekebilir. Böyle olunca işletmenin kendi ürünleri arasında rekabet doğar. Bu hiç istenilmeyen bir durumdur. İşletmenin özellikle kendi ürünleri arasındaki rekabet işletmenin başarısını olumsuz etkiler. İşletmenin herhangi bir ürününün pazardaki değer ve önemi artarken diğer bir ürünün değer ve öneminin azalması işletme ürünleri açısından bir olumsuzluktur. Ayrıca işletme kendi ürünleri ile rekabete girmesinin yanısıra pazarda daha başka rakip işletmelerle de karşılaşacaktır.

Bu sistemde her bölüm bir üründen sorumludur. Her bölüm yöneticisi sadece kendi ürününe ön planda değer verir. Bölümler bağımsız işletme durumuna gelebilmek için çaba sarfeder. Bağımsız bir işletme haline gelebilme çabaları işletmenin bütünü parçalanmasına neden olacak şekilde gelişmeler göstermesini olası kılar.

İşletmede bölüm yöneticileri birbirleri ile sürekli yarış içerisinde bulunurlar. Bu durumda rekabet ve anlaşmazlıklar görülebilir. Böyle olunca işletme tepe yönetiminin hiç memnun kalmayacağı bir manzara ortaya çıkar.

e- Bazı Faaliyetlerde Tekrarlanma

⁸⁴ YOZGAT, s.238.

⁸⁵ SÜRGİT, "Örgüt...", s.13.

Üretim faaliyetlerinin ürün temeline göre bölümlendiği durumda o ürün ile ilgili satış, kredi, satın alma vb. faaliyetleri de ürün temeline göre bölümlemek gerekecektir. Bu durumda aynı türden faaliyetlerin her ürün veya ürün grubu için uzmanlaşmış işgörenler tarafından tekrar yapılması gerekecektir. Yani üretim alanında uzmanlaşma sağlanmasına rağmen, satış, kredi, satınalma işlerinde uzmanlaşma sağlanamayacaktır. Böyle olunca bazı faaliyetler her ürün veya ürün grubu için tekrarlanacaktır. Bir kısım hizmetlerin tekrarlanmasına ve bu nedenle maliyetin yükselmesine neden olması bu bölümlendirme sisteminin en önemli sakıncasını oluşturur.

f- Yetki ve Sorumluluk Dengesizliğinin Ortaya Çıkması

Sorumluluk organizasyonda verilen görevleri en yüksek düzeyde etkinlik ve verimlilik sağlayacak şekilde yerine getirme yükümlülüğüdür. Yetki ise, organizasyonda karar ve emir verme ve verilen bu karar ve emirlere uyulmasını sağlama gücüdür. Bireye görevi yerine getirmek için yeterli yetki verilmedikçe, bir sorumluluk verilmemelidir. Kural olarak, yetki sorumlulukların yerine getirildiği noktalara verilmeli, yöneticiler uygun gördükleri yetkilerin bu esasa uygun olarak astlarına devretmelidir⁸⁶. Yetki ve sorumluluk eşit olmalıdır. Aksi durumda örgütsel verimlilik düşük olur. Dengesizliğe dikkat edilmediğinde görevler yerine gelmez ve işletme bünyesinde aksamalarla karşı karşıya kalınır. Dengesizlik durumu işletme başarısını olumsuz etkilediği gibi bireyleri de mutsuz kılar.

Büyük işletmelerde çalışanların görevlerini ve yetkilerini sınıflandırmak, aralarında yetki ve sorumluluk açısından basamaklar vücuda getirmek yorucu örgütlenme çalışmalarına ihtiyaç gösterir, bürokrasiyi artırır⁸⁷. Büyük işletmelerde çalışan personel küçük işletmelerde çalışan personele göre daha çok yetki ve sorumluluğa sahiptir.

Organizasyon yapısında ürün esasına göre tesis edilen birimlerin farklılığı ve “birbirlerine bağlantılarındaki eksiklikler” bunların bir bütün olarak kaynaştırılmalarını engelliyorsa, bu takdirde sistemin en iyi şekilde çalışması için sözkonusu birimlere gerçekten önemli miktarda yetki devredilmelidir⁸⁸. Ürün temeline göre bölümlendirme sistemi ile bölüm yöneticilerine dar

⁸⁶ SÜRGİT, “Örgüt...”, s.16.

⁸⁷ Doğan BAYAR - İhan CEMALCILAR - Şan ÖZ-ALP - İnal C. AŞKUN, İşletmecilik Bilgisi, s.96.

⁸⁸ Edmund P.LEARNED-Audrey T.SPROAT (Çev: Gencay ŞAYLAN), Örgüt Kuramı ve Politikası, (Ankara: TODAİE Yayınları No:124, 1972), s.20.

bir mal alanında, daha geniş olanaklar ve yetkiler tanınmaktadır. Fakat bu bölümlendirme sisteminde yetki ve sorumluluk dengesizliği genellikle sorun yaratabilmektedir.

g- Ürüne Göre Bölümlendirme Yaklaşımının Pahalı Olabilmesi

Ürün temeline göre bölümlendirme sistemi diğer bölümlendirme sistemlerine göre daha pahalı olabilir. Her bölüm yöneticisi kendi bölümünün amacını ön planda tutar. Hatta her bölüm zaman içerisinde kendi uzman grubunu kurmaya ve işletmede tüm faaliyetlerin kendi bölümleri üzerinde yoğunlaşmasını sağlamaya çalışır. Her bölüm hızla büyümeyi amaçlar. Hatta bölümler kendi bölüm amaçları doğrultusunda giderek organizasyonun genel amaçlarını saptrabilirler.

Bu bölümlendirme sisteminin pahalı olması iki kaynaktan doğmaktadır. Birincisi, ürünün tamamından sorumlu olacak yöneticilerin pahalı olmasıdır⁸⁹. İkincisi ise, her ürün veya ürün grubu için her birinde ayrı olarak, aynı fonksiyonel alt bölümlere yer vermesidir. Yaklaşım fonksiyonel uzmanlaşmayı ortadan kaldırdığı için çok pahalı olabilir.

Ancak bu bölümlendirme sisteminde bazı fonksiyonlar tepe yönetime bağlı ve tüm bölümlere hizmet edecek şekilde kurularak kısmende olsa pahalılığı azaltılmaya çalışılır.

⁸⁹ KOÇEL, "İşletme...", s.61.

III- ORGANİZASYONLARDA ÜRÜN TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULANMASI İLE İLGİLİ ÖNERİLER

Ürün çeşitliliğinin doğal sonucu, organizasyon yapısının ürün temeline göre bölümlere ayrılmasıdır. Böylece işletmede ürün bölüm başı o ürün ile ilgili tüm girişimlerin sorumluluğunu taşır. Bölümlere verilen görevler ve yetkiler, bölümbaşları tarafından üstlenir. Görevler arasında anlaşmazlığa düştüğü zaman gerekli açıklık üst yönetim tarafından getirilir. Görevlerin yapılmasında yöneticiler ve birimler arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması gereklidir. Kararlarda ve çalışmalarda organizasyon amaçlarına, politikalarına ve tespit edilen ilke ve kurallara uyum sağlanmalıdır.

Her ürün veya ürün grubunun bölüm içerisindeki iç uyumu o ürün grubunun yöneticisi tarafından sağlanır. Ürün yöneticisi, ürünün planlanması, yönetilmesi ve denetlenmesi konularında yetkili ve sorumlu olan yöneticidir. Ürün yöneticilerinden çeşitli sanayi kollarında ve tüketim ürünleri yönetiminde yararlanılmaktadır. Ürün yöneticilerinden sorumlu olduğu ürünün araştırma-geliştirme, finans, reklam, satış, üretim gibi fonksiyonları arasında denge ve uyum sağlaması beklenir.

Yönetici eğer özel bir marka konusunda çalışıyorsa, “Marka Yöneticisi” adı da verilir. Marka yöneticisi bir “mini genel yönetici” olarak tek bir ürünün başarısından sorumludur⁹⁰. Bu durumda Marka yöneticisinin satınalma, üretim, paketleme, fiyatlama, dağıtım, satış tanıtma reklam ve pazarlama fonksiyonlarından anlayan birisi olması beklenir. Marka yöneticisi tüm bu fonksiyonları bütünleştirici rolüne sahip olmalıdır. Bir ürün veya ürün grubunun pazarlanması konusunda, tüm organizasyon üzerinde uyum sağlamak üzere tüm bilgilerin hazırlanması, değerlendirilmesi gerçekleştiren kurmay yani danışma rolündeki kişi Ürün Uzmanı’dır.

Ürün yöneticisinin yüklenmesi gerekli işleri düşündüğümüzde ürün hakkında bilgi akışı, ürün üzerine planlama, ürün geliştirme, kaynakları kullanma, yetki ve sorumluluk gibi değişkenleri incelemesi ve değerlemesi dikkate alınır. Ürün yöneticisi, bir ürünün planlanması, planlanması, planlanmanın uygulanması ve ürünün denetimi yolunda çeşitli görevler üstlenir. Kısaca ürün yöneticisinden her genel yöneticiden beklendiği gibi planlama, örgütleme, koordinasyon, emirkomuta, denetim gibi temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi beklenir. Ancak tüm bu çalışmaları ürün yöneticisi gücü ölçüsünde başarabilir.

A) İŞLETMENİN ÜST YÖNETİMİNİN ÜRÜN TEMELİNİ BENİMSEMESİ İLE İLGİLİ ÖNERİLER

Her işletmenin üretim koluna, türüne, büyüklüğüne, teknik gelişme düzeyine göre bir yönetsel role sahip olması gerekir. Büyük veya küçük her işletmeyi yönetme yetkisi, en yüksek (tepe) yönetim organındadır. İşletme üst yönetimi işletmede farklı farklı işler yapan tüm bölümlerde koordinasyonu sağlamak zorundadır.

İşletmede ürün ile ilgili gerçekleştirilmesi gereken satış, pazarlama, üretim, finansman vb. işler bölüm yöneticileri tarafından yürütülmektedir. Üst yönetici ise bu uzmanlık dallarını bir bütün haline getirerek bu bütüne yöneticilik eder. Ürün temeline göre bölümlendirilmiş her büyük işletme, bir yönetim kurulu ve genel müdürlük organizasyonuna sahiptir. Yönetim

⁹⁰ Güven ALPAY, Holding Yönetimine Gelince..., (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayın No:118, 1988), s.24.

Kurulu genellikle, ayrıntılarla ilgilenmekten sonra genel denetimin sağlanmasıyla, politikanın fiilen yürütülmesinden çok belirlenmesiyle ve şirketin performansının denetlenmesinden çok değerlendirilmesiyle uğraşır⁹¹.

Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde her bir türünden bir yönetici sorumlu olacağından çok sayıda genel nitelikli yönetici gerektirir. Bu bölümlendirme sistemi üst yönetim basamağının yakından ve sıkı kontrol olanağını sınırlar. Bu sistemde ürün yöneticilerinin geniş çaplı bilgi ve deneyime sahip olmaları gerekir. Ürün yöneticileri ürünün üretiminden pazarlamasına kadar tüm fonksiyonlarından sorumludur. İşletmede üst yönetici iseuzun süreli planlama sorumluluğunu üzerine alabilir. Ancak bilgi toplama ve analiz konusunda her zaman danışmanlarının yardımını isteyebilir.

1. Ürün Temelinde Üst Yönetimin Amaç ve Stratejilere Destek Vermesi Gerekir

Amaçlar işletme yönetimini yönlendiren, organizasyonun ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği sonuçlardır. Stratejiler, planlar, kaynakların dağılımı gibi unsurlar amaçlara göre belirlenir. Organizasyonların amaçları ve hedefleri, kaynakları, alternatif stratejileri ve kaynakların stratejilere tahsisi işlemleri, organizasyonların mal ve hizmet (ürün) üretimine yöneliktir⁹². Amaçlar iyi saptanmadığı durumda, amaçlara ulaşma yolunda etkin ve verimli çalışma olamaz. Başarılı bir çalışma için, işgörenlerin amaçları benimsemesi ve bunun için de, yeterli ölçüde değerli bulmaları gerekir. Amacın saptanmasında önemli bir etken üst yöneticinin istek, tavır, tecrübe ve gereksinmelerinin amacı önemli ölçüde etkilemesidir⁹³. Organizasyon stratejileri bir organizasyonu, bir fonksiyonel alanda veya bir faaliyet alanında veya organizasyonu bir bütün olarak ele alan, yönelten, geliştirilecek, elden çıkarılacak kaynakları belirleyen eylem kararlarıdır.

İşletmede üst yönetimin ana işlevi işletme faaliyetlerini koordine etmektir. Ürün temeline

⁹¹ TOSUN, *İşletme...*, s.67.

⁹² Sera ÖZBAŞAR, "Organizasyonlarda Yapı-Strateji Dengesi Nasıl Kurulur?", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:8, S:5, (1979), s.157.

⁹³ Yurdakul ALPAY, *Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması*, (İstanbul: Cem Yayınevi, 1990), s.71.

göre bölümlendirme sisteminde her ürün bir bölümde toplanır. Her bölüm kendi ürününe önem vereceği için işletmenin genel amacı bölümler tarafından ihmal edilebilir. Bu durumda bölüm amaçları ön planda gelir. Bu şartlarda üst yönetimin bu parçalanmaları, işletmenin genel amacı etrafında toplaması beklenir. İkinci bölümde de belirttiğimiz gibi büyük işletmelerde çelişen amaçların herbirini kendi bölümüne amaç edinen bölümler vardır. Üst yönetimin bu tür durumlarda destek beklenir. Ayrıca üst yönetim organizasyon birimlerinin birbirleri üzerinde, işletme faaliyetlerinin zorunlu kıldığı durumlar dışında, otorite kurmasına da izin vermemelidir.

2. Genel Kurallar ve Politikalar Belirleyerek Faaliyetleri Uyumlu Hale Getirme

İşletme amaçları arasında bir tutarlılık bulunmasını sağlayabilmek için üst yönetim tarafından bir takım politikalar geliştirilir. İşletmede politikalar ile kısa vadeli sorunları çözmek üzere acele ile alınacak kararlar önlenmeye çalışılır. Politikalar bireylerin ne yapmaları gerektiği ile ilgilenir. Politika, büyük ya da küçük her tür kurumun yaşama ve gelişmesini etkileyebilecek sorunlarıyla ilgili olduğundan yüksek düzey yönetim organlarının çalışma alanı içine girer⁹⁴. Kurallar ise, neyin yapıp yapılmayacağını gösteren özel açıklamalardır⁹⁵.

Ürün temeline göre bölümlendirilmiş bir yapıda bir ürün için kısa süreli ve kısmi politikalar üst yönetim tarafından ürün yöneticilerine yaptırılmalıdır. Ancak işletme için hayati önem taşıyan konulardaki politikalar üst yönetim tarafından yapılır. İşletme de politikalar düzenleyici ve uyumlaştırıcı rolü görürler. Yönetim kurulu, işletmenin en yüksek yönetim yani politika organıdır. İşletmede üst yönetimin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, üst yönetim tarafından bilinçli ve isabetli olarak tanımlanan ve organizasyonun her düzeyinde benimsenen politikaların uygulanmasına bağlıdır.

Ürüne göre bölümlendirilmiş bir yapıda ürün ile ilgili bir takım kurallar ve politikalar her ne kadar ürün yöneticisinin nezaretinde ise de tüm politikalar ve stratejiler tepe yöneticisinin çevresinde oluşur. Ürün yöneticileri nezaretindeki tüm politikalar ve stratejilerin oluşmasına üst yönetim de destek vermelidir. Tepe yöneticisi ise tüm politika ve stratejilerin uygulamadaki

⁹⁴ TOSUN, İşletme..., s.35.

⁹⁵ M. Hulisi DEMİR, Üretim Yönetimi, (İzmir: Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 9, 1982), s.37.

insan gruplarını ve kuruluşları daha iyi tanıyabilirler⁹⁹. Bölüm içerisindeki ilişkiler kuvvetlidir. Bireysel ilişkilerin kuvvetli olduğu bir ortamda çalışan işgören yaptığı işten memnun olacak işine kendisini daha çok verecektir. Beşeri ilişkilerin olumlu yönde geliştiği organizasyonun başarılı olma şansı daha fazladır.

Bu bölümlendirme sisteminde bölüm yöneticileri birbirleri ile sürekli yarış içerisinde. Her bölüm yöneticisi organizasyonda önce kendi bölümünün ürününe ağırlık verilmesini ister. Bu tür istekler organizasyonda bütünün parçalanmasına neden olabilir. Ürün yöneticileri arasında olan bu rekabet çalışan personelide etkileyebilir. Böyle durumlarda tüm çalışanlara üst yönetim tarafından destek verilmelidir. Üst yönetim parçalanmaları önlemeye çalışmalıdır. Üst yönetim aynı amaç etrafında toplanan bütünleştirici bir role sahip olmalıdır.

B) İŞLETMENİN BÜYÜKLÜĞÜ VE COĞRAFİ YAYILIMININ İNCELENMESİ İLE İLGİLİ ÖNERİLER

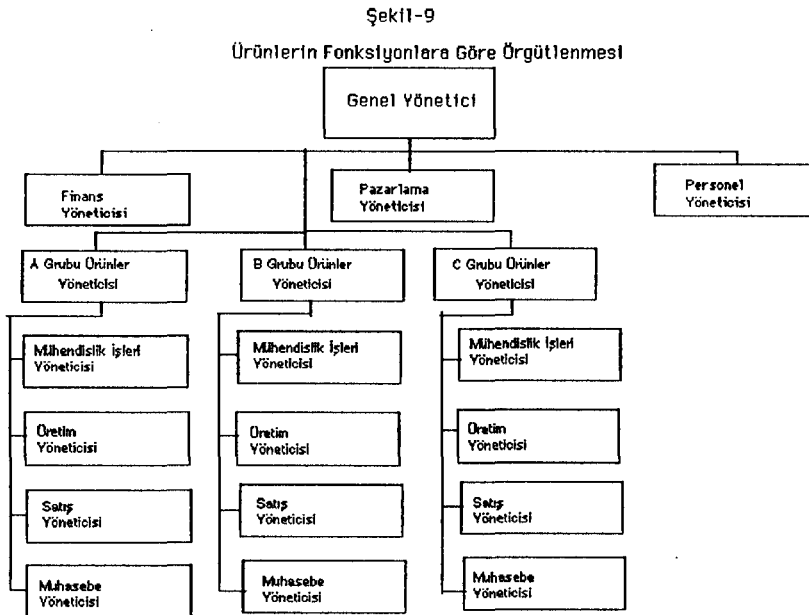
İşletmeler amaçlarını belirledikten sonra bu amaçlara ulaştıracak faaliyet ve işlere ilişkin planlama, programlama ve bütçeleme gibi stratejik görevleri yerine getirerek etkin bir organizasyonu kurmalıdır. İşletmenin türü, işletmenin büyüklüğü, üretilen ürün ve ürün hatları, coğrafi konum gibi, etkenler kurulacak olan organizasyonu etkileyen faktörlerdir. Küçük işletmelerde bazı belirgin fonksiyonlar yeterli olabiliyor. Ancak işletme büyüdüğünde başkalarının işbirliğini gerektiren bir durum ortaya çıkar. Büyük işletmelerde her işletmede mevcut olan üretim, satış ve finansman fonksiyonlarının yanı sıra başka fonksiyolarada gereksinim duyulur. Bu fonksiyonlar farklı bireyler ve artan çeşitli bölümler tarafından yürütülür.

Organizasyon yapısının kurulması denildiğinde, organizasyonun amacını gerçekleştirecek işlerin bölümler veya mevkiler arasında nasıl dağıtılacağı, bunlar arasında koordinasyonun nasıl sağlanacağı, bu bölümler arasındaki yetki ilişkilerinin nasıl olacağı düşünülür. Kısaca organizasyon şemasının ve organizasyon el kitabının hazırlanması ifade

⁹⁹ ÖZALP, Yönetim..., s.36.

edilmeye çalışılır. İşletmelerin fonksiyonları ayrı, ayrı ele alınsa da bu fonksiyonlar birbirlerinden ayrılamaz. İşletme amaçlarını gerçekleştirebilmesi için ilke olarak bölümler birbirleri içlerine girmelidirler. Bir işletmenin ya da bir işletmeye ilişkin bir bölümün organizasyonunu gerçekleştirmekle görevlendirilmiş bir kişi görevine başlarken işletmenin ya da bölümün amacını belirlemek zorundadır. Ancak işletmede çeşitli bölümler kendi başarılarını en üst düzeye çıkartabilmek için eldeki olanakları diğer bölüm faaliyetlerini göz önünde bulundurmadan kullanmayı tercih ederler¹⁰⁰.

Ürün temeline göre bölümlendirme sistemi ile büyük bir işletme daha küçük ve esnek yönetsel birimlere bölünür. Bu durumda her bölüm kendi içinde fonksiyonel olarak bölümlendirilmiş olacaktır. Organizasyonlarda ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde finans ve endüstriyel ilişkiler bölümleri dışında tüm fonksiyonel alanlarda (üretim, pazarlama, araştırma, reklam, satış vb.) faaliyetlerin gruplandırılması ürüne göre yapılıyor. Ürüne göre bölümlendirmenin tercih edildiği organizasyonlarda, finansman, personel, endüstriyel ilişkiler, araştırma-geliştirme ve pazar araştırması bölümlerinin merkezde tutulması gerekir.



Kaynak: Sera ÖZBAŞAR, "Ürüne Göre Örgütlenme", *Organizasyon Dergisi*, v.1978, S:121, s.29.

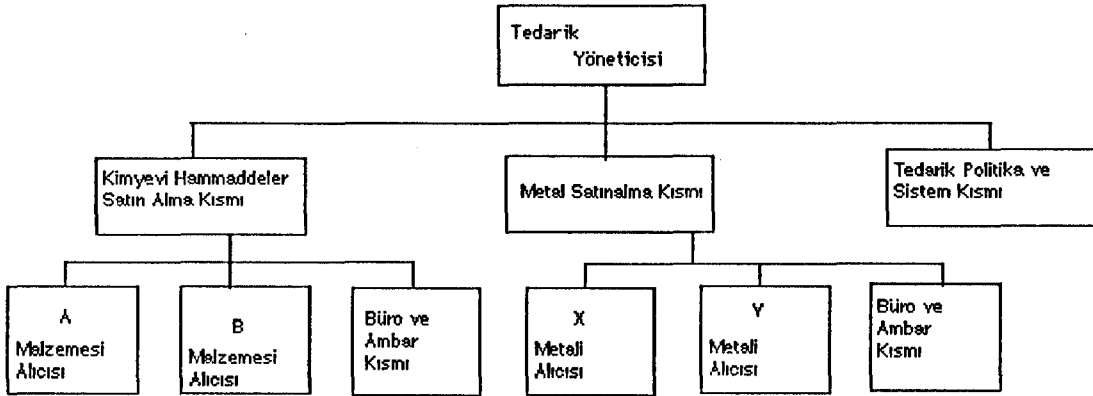
Yukarıdaki şekilde farklı niteliklere sahip ürünler ve her ürünün kendi ürün grubu içinde fonksiyonlara göre örgütlenmesi ve her ürün grubunun bir üst basamaktaki holding şirkette toplanması söz konusudur. Holdingde kurmay fonksiyon gören çeşitli bölümler vardır. Burada her ürün grubu ayrı bir kâr veya yatırım merkezi ve birbirlerinden bağımsız birimlerdir. Bu durumda ürün yöneticileri genel yöneticiye bağlı olarak çalışıyor ve kendi ürün grubunun tüm işletme fonksiyonlarından sorumlu oluyor.

1. Tedarik Bölümü

Organizasyonda tedarik bölümünün bağımsız bir birim olarak faaliyet yapmasında en önemli bir etken, bu fonksiyonun organizasyon yönünden taşıdığı önem ve fonksiyonlarla ilgilidir. Çeşitli bölümlendirme sistemlerinden organizasyonun diğer birimlerinde olduğu gibi tedarik bölümünün örgütlenmesinde de yararlanılmaktadır.

Tedarik bölümünde ürün türüne göre bölümlendirme sisteminin uygulanması, bir işletmenin ürettiği ürün için satın alınacak olan hammadde, malzeme ve diğer demirbaşların çeşitli ve büyük ölçekte olduğu durumlarda görülmektedir.

Şekil-10
Ürün Temeline Göre Bölümlendirilmiş Tedarik Bölümü



Kaynak:Erol EREN, "İşletmede Tedarik Bölümünün Örgütlenmesi", Yönetim ve Organizasyon Dergisi , Y:2, S:7 (Mart 1979), s.23.

Şekilde görüldüğü gibi kimyevi hammadde ve malzeme satınalımı ile uğraşan kısımlar tedarik yöneticisine bağlıdır. Tedarik politika ve sistem incelenmeleri kısmı ise, tedarik planlaması konusunda kurmay olarak çalışmaktadır. Organizasyonda her kısımda fonksiyonlarını yürütebilecek bir alt bölümlendirme görülmektedir. Sistem geliştirme, planlama yapma, teknik incelemelerde bulunma, yaratıcılık olanağını kullanma, günü gününe dinamik faaliyetler yapma zorunlulukları, tedariklemeyle herhangi bir işletme fonksiyonu ile en az eşit önem derecesine sahip kılınmıştır ¹⁰¹.

Hammadde, malzeme, makine ve donatım alımları ve işletmeye getirilmeleri işlemleri tedarik bölümü görevidir. Bu bölüm faaliyetlerinin tamamını üretim bölümü için yapmaya çalışır. Bu nedenle üretim bölümü yöneticisi ve tedarik bölümü yöneticisi ilişkileri sıkı tutulmalıdır. Ancak uygulamada tedarik bölümü işletme tepe yönetimi, üretim ve satış yöneticileri tarafından sürekli küçümsenmiştir.

2. Üretim Bölümü

Üretim bölümünün görevi, mevcut ürünleri aksatmadan ve verimli şekilde üretmek, miktar ve kalite standartlarına ulaşmaktır. Üretim eylemleri ürün temeline göre bölümlenirse, tedarik, satış, kredi, satın alma, muhasebe vb. eylemlerinde ürün temeline göre bölümlendirilmesi gerekir. Bu durumda organizasyon yapısında bazı istikrarsızlıklar görülebilir.

Bir işletmenin üretim bölümünün fonksiyonlarını o işletmenin büyüklüğü, yönetim politikası, üretim tipi, organizasyon yapısı, içinde bulunduğu endüstri dalı, üretim miktarı gibi çeşitli faktörler etkileyebilmektedir. Üretim bölümünün temel fonksiyonları gelen bilgileri işlemek ve atelyelerde yapılması gereken işleri planlamaktır. Her üretim faaliyetinin temelinde, amacı hammaddenin değişimine dayanan bir üretim süreci bulunur ¹⁰². Üretim bölümü yöneticisi pazarlama bölümünün müşterilerine satabileceği ürünlerin üretimini üstlenmiştir. İşletmede üretim bölümü diğer bölümlerden gelen bilgileri ve verileri değerlendirmek ve kendi

¹⁰¹ Erol EREN, "İşletmede Tedarik Bölümünün Örgütlenmesi", I.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Dergisi, Y:2, S:7 (Mart-1979), s.25.

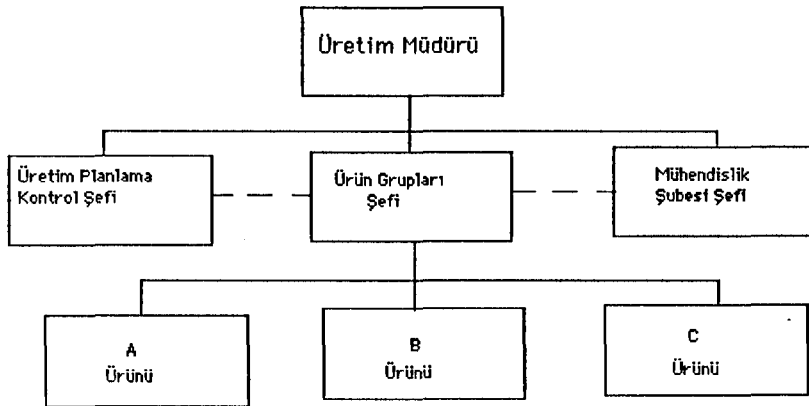
¹⁰² Semih YILDIR, "Üretim Departmanının İşlevleri ve Örgütlenmesi", Organizasyon Dergisi, C:3, S:10, s.41.

bölümü ile ilgili çalışmaları planlamak ve denetlemek durumundadır. Üretim planlaması ve denetimi genellikle üretim yöneticisine bağlı ayrı bir fonksiyonel bölüm olarak çalışır ve üretim bölümünün sinir sistemi vazifesini görür ¹⁰³.

Ürün temeline göre bölümlendirme genellikle çeşitli üretim hatlarında çok değişik ürün üreten büyük işletmelerde kullanılır. Örneğin; Amerika'daki büyük işletmelerden General Motors, ürün temeline göre bölümlenme şeklini kabul etmiş ve işletme üretim bölümünü Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac, Frigidiare ve Dizel motorları bölümlerinden oluşturmuştur ¹⁰⁴. Üretilen ürünlere göre örgütlenmeyi birleştirilmiş ürünlere göre örgütlenme (işletmenin tüm ürünlerinin tek bir yönetimde toplanması) ve bölüştürülmüş ürünlere göre örgütlenme (farklı ürünlerin yönetimi için büyük bölümlerin kurulması) olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

Birleştirilmiş ürünlere göre örgütlenmede üretilen ürünler farklı olduğu halde tek bir yöneticinin sorumluluğundadır. Ürün grupları şefi ile diğer şeflikler arasında kurmay bir ilişki görülmektedir. Bu örgütlenme genellikle çok değişik teknoloji gerektirmeyen ve birbirine benzer niteliklere sahip ürünler üreten işletmelerce tercih edilmektedir.

Şekil-11
Üretilen Ürün Veya Hizmete Göre Örgütlenme



Kaynak: Semih YILDIR, "Üretim Departmanının İşlevleri ve Örgütlenmesi",
Organizasyon Dergisi , C:3, S:10, s.49.

¹⁰³ Joseph L.MASSIE, (Çev: Şan ÖZ-ALP-Hikmet SEÇİM-Kazım DİZDAROĞLU-Deniz ATAÇ),
İşletme Yönetimi, (Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş., 1983), s.

¹⁰⁴ GÜVEN, s.49.

pazarlama organizasyonu geliştirerek daha uygun fiyatlarla ve düşük maliyetlerle satmak zorundadırlar. İşletmelerin yeni ürünler geliştirme ve pazarlarını genişletme zorunda kalmaları, pazarlama bölümünün işletme içinde güç ve önemini daha fazla artırmıştır. Büyük işletmelerin pazarlama bölümü genellikle karışık şekilde yani fonksiyonel, ürün ve piyasaya göre örgütlenmiştir.

Pazarlama organizasyonu bir işletmenin ürününü satmakla yükümlü olan pazarlamacının doğrultusunda değil, piyasa koşullarına göre şekillenir. Pazarlama fonksiyonu ürün geliştirme, fiyatlama, ambalajlama, reklam, pazarlama araştırması, satış artırma faaliyetleri ve pazarlama kârına yönelmiş işlemlerin bir bütünüdür. Pazarlama bölümünün organizasyon yapısı, işletmenin ürün ve pazarlarındaki birleşme ve ayrılma dereceleriyle ilgilidir. Pazarlama bölümünün organizasyon yapısını, işletmenin amaçları, yönetim felsefesi, farklı pazarlama araçlarının önemi, yönetimin pazarlama görüşü, ürün tür ve miktarı ve rekabet nitelikleri gibi bir bileşik etmenler grubu etkiler¹⁰⁶. Pazarlama organizasyonunun büyüklüğü ve tipi; reklam, satış ve satış artırma faaliyetlerine bağlı olarak değişir. İşletmeler pazarlama fonksiyonlarını gerçekleştirirken finans, üretim, satın alma bölümleri ile pazarlama bölümleri arasında sürekli kurmay ilişkiler geliştirirler.

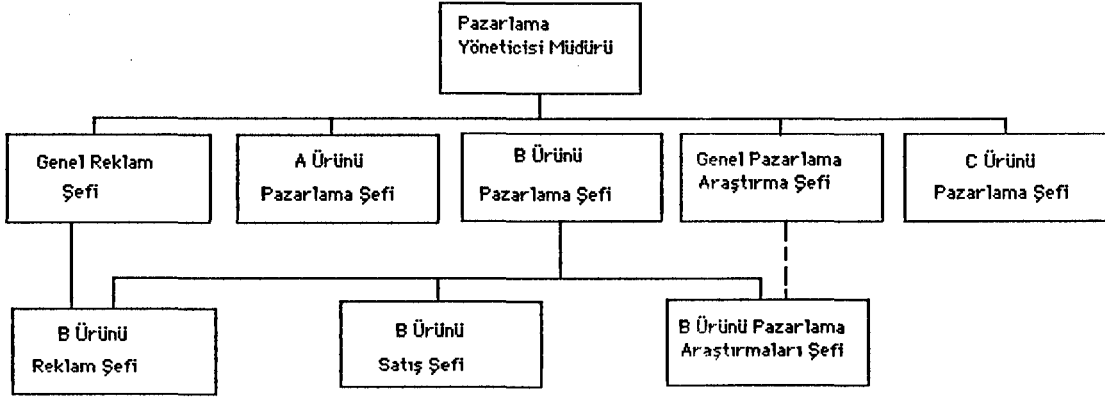
Farklı özellikte ürün çeşitleri üreten işletmelerde, ürün gruplarına göre düzenlenmiş bir organizasyon yapısı düşünülmelidir. İşletmenin ürün çeşitleri özel pazarlama programlarını gerektiriyor ise veya ürün miktarı fazla ise, ürüne göre pazarlama organizasyonu tercih edilebilir. Organizasyonda farklı ürün gruplarına göre bölümlendirmeye gidilerek, her ürün grubu kendi içinde fonksiyonel bir bölümlendirme yapılabilir.

Ürün grupları ayrı olduğunda yani her bir ürünün tam ve ayrı bir bölüm olduğu durumda daha etkin bir şekilde yönetilebileceği biliniyorsa, işletmeler pazarlama bölümlerini ürünlere göre bölüştürme yolunu seçerler. Diğer işletmeleri de bünyesine katan veya yeni ürün çeşitlerine başlayan işletmeler genellikle sözkonusu işletme ve ürünleri ayrı bölümler halinde organize ederler. Ve bu bölümlere faaliyet ve kârdan sorumlu olan genel yönetici atanır. Böyle bir organizasyonda sorun, hangi pazarlama fonksiyonlarının merkezde ve hangilerinin de çeşitli

¹⁰⁶ Faik ÜNEL, "Pazarlama Departmanının Organizasyonu", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Dergisi, Y:1, S:2, s.65.

bölmelerde bulundurulacağıın belirlenmesidir.

Şekil-13
Ürün Temeline Göre Bölümlendirme



Kaynak: Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:236, 1991), s.221.

Tüm pazarlama faaliyetlerinin merkezde toplandığı merkezleştirilmiş pazarlama modelinde her bölümde gerektiğinde işletme pazarlama hizmetlerini kullanma yetkisi olan bir pazarlama yöneticisi bulunur. Her bölüm bu hizmetleri ayrı genel gider olarak tutar. Bölümlerin ürünleri merkezleştirilmiş işletme satış kanalı ile pazarlanmaya çalışılır.

İşletmeler pazarlama bölümünün merkezleştirilmesi ile, pazarlama alanında en iyi yetenek ve nitelikte eleman kadrosu ve hizmetleri geliştirme olanağı, reklam faaliyetlerinin birleştirilmesi ile ek iskontolar gibi bazı avantajlar sağlayabilirler. İşletmelerde özellikle pazarlama araştırmalarında kullanılmak üzere, her bölümde küçük kapasiteli elektronik bilgi işlem merkezleri yerine tek bir merkezde büyük kapasiteli EBİM kurularak, faaliyetlerden ve maliyetlerden tasarruf olanağı sağlanabilir ¹⁰⁷.

Merkezkaç bir pazarlama modelinde ise, işletme merkezinde genel reklam ve pazarlama araştırmalarını destekleyen alt bölümler, ana bölümlerde ise pazarlama fonksiyonlarının tümü bulunur. Bölümün ürünleri, bölüm reklam ve pazarlama araştırma kurumlarınca desteklenen bölüm satış kısmı tarafından satışı gerçekleştirilir.

Ürün grupları (çeşitliliği) yönünden çok gelişmiş işletmelerde eğer bölgesel yayılmalar

¹⁰⁷ ÜNEL, s.66.

söz konusu ise, merkezdeki reklam ve satış teşvik yöneticileri ile merkez teşkilatındaki ürün grupları yöneticisi ve bölgelerdeki ürün yöneticilerinin birçok konularda yetki ve sorumluluk yönlerinden anlaşmazlıklara düştükleri görülmekte, bu nedenle reorganizasyonlara giden işletmelere bile rastlanmaktadır ¹⁰⁸.

4. Araştırma Bölümü

İşletmelerde araştırma geliştirme faaliyetlerini pazarlama, üretim, finans gibi temel fonksiyonel bölümler düzeyinde görebiliyoruz. Bu durumda Ar-Ge faaliyetleri bu fonksiyonel bölümlerle sürekli etkileşim içinde bulunan kumanda tipi bir organizasyon yapısına sahip olur. Ancak bazı işletmelerde Ar-Ge faaliyetlerini fonksiyonel bölümler düzeyinden ayrı tutan organizasyon yapılarını da görebiliyoruz. “Ar-Ge fonksiyonu işletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, canlılığını sürdürüp, büyüme ve gelişmesini sağlayan destekleyici bir özellik göstermektedir” ¹⁰⁹.

İşletmeler geliştirme faaliyetini uygularken; organizasyon koşulları, ürünün özellikleri, işletmenin faaliyette bulunduğu çevresel koşulları, işletmenin içinde bulunduğu endüstri durumunun değerlendirilmesi gibi koşulları gözönünde bulundurmalıdır. Ar-Ge bölümünün en önemli görevi yeni ürünler geliştirmektir. İşletmelerde Ar-Ge bölümü üretim bölümüne bağlı olmaktan çıkarılarak ayrı bir birim olarak faaliyetlerine devam ettiğinde daha etkili olacaktır. Bu durumda Ar-Ge bölümü üretim işlerinden ayrı özellik göstererek kendi işleriyle daha bağımsız bir şekilde hareket edecektir. Bu durumda kendi bölümünün bütçe ve programlarını yapabileceklerdir.

Araştırma ve geliştirme bölümü yöneticileri işletmenin genel yönetiminde de söz sahibi olabilmelidir. İşletmenin üst yönetimine kararlarda ve politika belirlemede, koordinasyonun sağlanmasında yardımcı olmalıdır. Böyle olunca üretim bölümünden ayrı olarak Ar-Ge yöneticileri bölümünün düşüncelerini ve fikirlerini yönetim politikasına kabul ettirebilmek için daha rahat bir ortam yaratabilirler. Ar-Ge bölümünün bu tutumu üretim, pazarlama ve finans bölümlerinin çalışmalarını kısıtlamalarından kurtarabilir.

¹⁰⁸ EREN, Yönetim..., s.222.

¹⁰⁹ CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ-ALP, s.293.

Ürün çeşitlendirmeye gitmemiş ya da gitmesi güç olan işletmeler eğer teknolojik gelişme hızı yavaş olan sektörlerde çalışıyorlarsa, araştırma ve geliştirme birimi teknik müdürlüğe bağlı bir bölüm olarak örgütlendirilmektedir ¹¹⁰. Az ürün çeşitlendirmesine gitmiş ve ürünler yönünden hızlı gelişme olması, yeni ürün araştırmalarında Ar-Ge birimine verilen önemi artırır. Araştırma ve geliştirme biriminin programının hazırlanmasından Ar-Ge birimi ile, pazar araştırmaları, uzun dönemli ekonomik araştırmalar, geliştirme, temel uygulamalı araştırmalar, üretim ve kalite kontrolü birimleri de sorumludur. Ar-Ge biriminin programının oturtulması için birimler arasındaki ilişkiler üst yönetimin yetki ve emirleriyle gerçekleşmektedir. Mevcut ürünlerin geliştirilmesi kadar, yeni ürünlerin araştırılması ve uygulamaya konulması, sektörde gelişme ve rekabette ön plana geçmenin gereğini oluşturur ¹¹¹.

Organizasyonda ürün ile ilgili ana projeler, programlar merkezi laboratuara gelir ve bu yenilikten faydalanacak olan üretim biriminin laboratuvarında ve birim laboratuvarının kontrolü altında yönetilir. Orta vadeli projeler ise ürün gruplarının laboratuvarlarında ve genel müdürlüğe bağlı olan Ar-Ge biriminin fonksiyonel yetkisi ile ürün grubu yöneticisinin hiyerarşik yetkisi altında yürütülür. Özel projeler ise fabrika laboratuvarlarında, pazarlama, üretim ve Ar-Ge birimleri arasında yatay ilişkiler geliştirilerek yürütülmeye çalışılır.

5. Finans ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü

İşletmelerin hayatta kalabilmeleri, pazardaki durumlarını koruyabilmeleri ve pazarda söz sahibi olabilmeleri için akılcı finansal kararlar alabilmeleri gerekmektedir. Üretimin niteliği, işletmelerin büyüklüğü, üretilen ürünlerin türü, sektörel gelişmeler ve genel ekonomi politikası, finans fonksiyonunun yapısını önemli ölçüde etkiler ¹¹². İşletmelerin büyümesinde veya yeni bir ürün geliştirmesindeki faaliyetler pazarlama, üretim, personel ve araştırma-geliştirme vb. fonksiyonlar tarafından sağlanır. Bu yeni geliştirilecek ürün ile ilgili yatırım ve finansman ihtiyacı da finans bölümü tarafından saptanır. Ancak ürün yöneticileri kendi ürünleri ile ilgili maliyet analizleri ve denetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdır. İşletmelerde ürün ile ilgili kâr

¹¹⁰ EREN, Yönetim..., s.233.

¹¹¹ EREN, s.235.

¹¹² Semih BÜKER-Rıza AŞIKOĞLU, Finansal Yönetim, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1993), s.6.

sorumluluğu bazen finans bölümünde de olabiliyor.

İşletme büyüklüklerinin artması ve alıcının piyasaya egemen olması ile rekabet koşulları ağırlaşmış, bunun sonucu olarak da işletmeler maliyet muhasebesi, bütçe ve kontrol hesaplarına önem vermeye başlamıştır ¹¹³. İşletmelerde kâr sorumluluğunun ürün yöneticilerinde bulunması durumunda; ürün yöneticileri bütçe, maliyet muhasebesi ve genel muhasebe yöneticileri ile sıkı ilişkiler kurmalıdır. Organizasyonda finans bölümü kaynakların etkin dağılımı planının yürütücüsüdür. Kaynakların etkin ve verimli dağıtımını için finans fonksiyonunda merkezleşme sözkonusu olmaktadır.

Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde Endüstriyel İlişkiler fonksiyonunda tek merkezden yönetim söz konusu olmaktadır. Sendikalar, sosyal sigorta vb. kurumlarla olan ilişkilerde tek merkezden uyum sağlama çabaları daha verimli ve etkili olur ¹¹⁴.

6. Personel Bölümü

Organizasyonların en önemli yönetim sorunlarından birisi personel ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkilerin düzenlenmesidir. Küçük işletmelerde ayrı bir personel bölümü bulunmaz. Küçük işletmelerde çalışan bir kaç kişi işletmenin tüm işlerini görebilir. Fakat büyük işletmelerde ayrı bir personel bölümü olmadan çok karışık olan personel yönetimi sorunlarının çözümü mümkün değildir. Personel bölümü işletmenin diğer bölümlerinin tümünden farklı bir özelliğe sahiptir. Personel, işletmenin amaçlarına ulaşması için yapılması gereken işleri kendisi veya araç kullanarak yapan ve onsuz hiçbir iş görülemeyen temel önem ve nitelikte bir ögedir ¹¹⁵.

Uygulamada personel bölümünün nerede olacağına dair iki farklı model vardır. Birinci modelde personel bölümü diğer fonksiyonel bölümler gibi aynı değerde ve aynı sorumluluk ölçüsünde genel müdür veya genel müdür yardımcısına bağlanmaktadır. İkinci modelde ise personel bölümü diğer fonksiyonel bölümlerin düzeyinden alınarak, doğrudan genel müdüre

¹¹³ Fahir BİLGİNOĞLU, "Endüstri İşletmelerinin Hesap İşlerinin Organizasyonu", Organizasyon Dergisi, Yıl: 1, S: 3, s.49.

¹¹⁴ ÖZBAŞAR, "Ürüne...", s.28.

¹¹⁵ TOSUN, İşletme..., s.70.

bağlı çok yakın bir yere getirilir. İkinci modeldeki durum personel bölümünün diğer fonksiyonel bölümlerden daha üst seviyede bulunduğunu göstermez. Personel bölümü modeldeki konumuyla başta genel müdür olmak üzere tüm bölüm yöneticilerine rahatlıkla kurmay ve fonksiyonel hizmet sağlayabilecektir ¹¹⁶. Görüldüğü gibi personel yönetimi işletmede tüm çalışanları kapsar.

Bir organizasyonda etkili ve verimli bir çalışma için görevli personelin görevlerini eksiksiz yerine getirmesi gerekir. Bunu sağlamak için önce, görev yetki ve sorumlulukların kesin ve açık olarak belirlenmesi, daha sonra da organizasyonda çalıştırılmak üzere görevlendirilen personelin işinin ehli olması ve uygun bir eğitimden geçmesi gerekmektedir ¹¹⁷. Bu düşünceler organizasyonun tüm bölümleri için geçerlidir. Bir işletmede personelin etkin ve sürekli olarak çalışması işletmede başarılı bir personel politikasının varlığına bağlıdır. İşgücü planlaması, iş analizi, personel bulma ve seçme, işe alıştırma, eğitim ve geliştirme, personel değerlemesi, disiplin, iş değerlemesi, ücret yönetimi, sağlık ve güvenlik, personel hizmetleri, sendikal ilişkiler gibi faaliyetler personel yönetiminin temel fonksiyonlarıdır.

C) ÜRÜN YÖNETİCİSİNİN GENEL YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ DIŞINDA YÜKLENMESİ GEREKEN İŞLER İLE İLGİLİ ÖNERİLER

Yönetici işletmede gerçekleşen tedarik, üretim, hesap işleri, personel, finans gibi faaliyetleri etkin ve verimli başarabilecek ölçüde, bu fonksiyonlarla ilgili bilgiye sahip olmalıdır. İşletmenin tümünü kapsayan mevkiilerde bulunan yöneticilerin çok yönlü yetenek ve bilgilere sahip olmalarına ve uzmanlıktan çok tüm işlerde genişliğine bir kavrama gücüne sahip olmaları gerekir. Yani yöneticilerin çok yönlü ve herşeyden anlamaları gerekir ¹¹⁸.

Ürün yöneticileri ise genel yöneticiye bağlı olarak çalışan ve kendi bölümünün ürününün tüm işletme fonksiyonlarından sorumlu olan yöneticilerdir. Ürün yöneticisi sorumlu olduğu ürünün herşeyi ile ilgilenmek zorundadır. Bölümünün ürününü etkileyen tüm fonksiyonlar

¹¹⁶ Ramazan GEYLAN, Personel Yönetimi, (Eskişehir: MET Basım Yayım, 1991), s.29.

¹¹⁷ EREN, "İşletmelerde...", s.27.

¹¹⁸ Nuri TORTOP-E. Günay İSBİR, Yönetim Bilimi, (Ankara: Bilim Yayınları, 1986),s.79.

arasında bir denge sağlayabilmelidir. Bölüm yöneticilerinin başında bulunduğu bölümün faaliyetlerinde uzman olması gerekir. Ancak günümüzde uzmanlaşma ve işbölümünün çok ileride olması ile bölümdeki çok ve çeşitli işlerin hepsini derinliğine bilmesine olanak olmayabilir. Üst yöneticinin bölümler arasında uyumsuzlaşmayı gidermekte göstereceği çaba yeterli olmayabilir. Bu durumda üst yönetime bölüm yöneticileri yardımcı olmaya çalışmalıdır. İşletmenin bütününün uyumlaştırılmasında bölüm yöneticilerinin yalnız kendi bölümlerindeki iş ve faaliyetlerinde de bir ölçüde bilgi sahibi olmaları gerekir.

Ürün yöneticisi bir ürünün planlanması ve bu ürün planının uygulanması ve denetiminin yapılması yolunda çeşitli faaliyetlerde bulunur. Ürün yöneticisinin görevlerini ele alırken; bilgi akışı, planlamaya katılma, ürün geliştirme, kaynakları kullanma, yetki ve sonuçlardan sorumluluk gibi değişkenleri incelemek ve değerlendirmek gereklidir ¹¹⁹. Görüldüğü üzere bölüm yöneticilerinin esas görevi, bölümü oluşturan çeşitli kısımlar, servisler, bireyler arasındaki uyumu sağlamasıdır. Bölüm yöneticilerinin yetkileri bölümlerinin sınırları içinde kalmaktadır. Buna karşın, bir genel müdürün, bir yönetim kurulu, ya da genel kurul başkanının yetkisi, işletmenin tümünü kapsamaktadır ¹²⁰.

1. Ürüne İlişkin Gereksinimleri Değerleme ve Analiz

Ürün yöneticileri genel yöneticiye bağlı olarak çalışan ve bölümünün ürününün tüm işletme fonksiyonlarından sorumlu olan yöneticilerdir. Ürün yöneticileri ürüne ilişkin bir takım gereksinimleri göz önünde bulundurarak bunların değerlendirmesini ve analizini yapmalıdır (paketleme, fiyat, dağıtım kanalı, reklam, finansman vb.). Herşeyden önce ürün yöneticileri ürünü iyi tanımalıdır. Ürünün türü, dağıtım alanı ve dağıtım kanalı, ürün ile ilgili fiyat politikası, ürünün yaşam süreci gibi konular iyi analiz edilmelidir. Ürün yöneticileri kendi bölümlerinin faaliyetlerini daha iyi anlamalı ve bölümlerinde neler olup bittiğini daha iyi bilmeleri gerekir. Yönetici ürünü etkileyen tüm fonksiyonları koordine etmek zorundadır.

Ürün yöneticisi ürün fiyatı, model değişimleri, özel tutundurmalar, reklamlar, paketlenme ve maliyet gibi ürünün rekabet etme gücünü etkileyecek konularda sürekli bilgi

¹¹⁹ ÖZBAŞAR, "Ürüne...", s.31.

¹²⁰ TOSUN, İşletme..., s.353.

toplmalı ve bunların avantajları ve dezavantajları üzerinde değerlendirmeler yapmalıdır. Ayrıca ürünün maliyet analizi ve denetimi konularında bilgi sahibi olmalıdır. Ürün pahalı makineler, yüksek düzeyde hammadde stoku ve çok sayıda insan gücü ve oldukça karmaşık bir teknoloji gerektirebilir. Özellikle bu durumda ürün yöneticileri ürünün maliyet analizi ve yorumu, üretken kapasite, ürünün kalite kontrolü, üretim programı gibi veriler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Stoktaki hareketler, bölümün dönem içindeki üretim miktarı, istenen veya gerekli olan üretim miktarı konularında üretim bölümü ile yakın ilişki kurulur. Ürün yöneticisi, üretime giren girdi yanında çeşitli politika ve kararlar aracılığı ile üretim sürecini de düzenleme fonksiyonuna sahiptir ¹²¹. Bazen ürün yöneticilerinin yetki, sorumluluk ve yüklenmesi gereken işler yönettikleri ürünlerin niteliğine bağlıdır. Tüketim ürünleri yöneticileri, reklam ve satışta tutundurmaya zaman harcar, kendi bünyelerindeki satış görevlileri ve bayiler ile ilişki kurar, alıcı ile doğrudan ilişki kurmaz.

2. Pazarlama Hedeflerini Saptama

Pazarlama yöneticileri girilecek pazarlar, geliştirilecek ürünler, uygulanacak fiyatlar, kullanılacak dağıtım kanalları ve yapılacak satış çabaları ile ilgili kararlar oluşturmalıdır. İşletmenin genel amaçları, hedefleri ve politikaları üst yönetim tarafından belirlenir. Pazarlama bölümü yöneticisi de kararlar alırken bu hedefleri ve politikaları gözönünde bulundurmalıdır. İşletmeler girecekleri pazarları önceden belirlemelidir. Pazar analizleri yapılarak pazarın özellikleri ve büyüklüğü belirlenmelidir. Daha sonra pazarın tamamına veya bir kısmına girileceği kararlaştırılarak hedef pazar seçilir. Pazarlamacı gireceği pazarın büyüklüğünü ve pazarın özelliklerini de tahmin edebilmelidir. Bir imalat işletmesinde, ürünleri en verimli yolda imal edip satmak için bir pazarlama stratejisi geliştirilmelidir. Pazarlama stratejisi hedef pazarın seçilmesi ve pazarlama karmasının geliştirilmesi şeklinde iki aşamalıdır ¹²². Yönetici mamul, yer, fiyat, reklam değişkenlerini uyumlu bir biçimde planlamak uygulamak zorundadır. İşletmelere geniş ve açık bir görüş veren pazarlama planları, işletmelerin yaşama sürelerini uzatır

¹²¹ Öner ESEN, İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 256, 1993), s.127.

¹²² CEMALCILAR - BAYAR - AŞKUN - ÖZ-ALP, s.,154.

ve gelişme güçlerini artırır ¹²³.

3. Ürünün Uzun Dönem Büyüme ve Rekabet Stratejisini Saptama

İşletmelerin uzun dönemde hayatta kalabilmeleri ve kârlı olabilmeleri için sürekli kendilerini yenilemeleri gerekir. Yeni kaynaklar edinilmeli ve yeni ürünler geliştirilmeli ve pazar alanları genişletilmelidir. İşletmeler pazardaki mevcut paylarını koruyabilmelidir. Hatta en az rakip işletmeler düzeyinde büyümeyi hedeflemelidirler. Tüm bu durumlarda ürün yöneticilerine oldukça geniş görevler düşmektedir.

Ürün yöneticileri sattıkları ürünlere yenilerini ekleyerek işletmenin canlılıklarını koruyabilmelidir. Özellikle ürünlerde uzun dönem büyüme hedeflenmelidir. Büyüme bazı durumlarda mevcut ürünler ile mevcut pazarlarda derinleşme ile sağlanabilir ¹²⁴. Bu durumda ürün yöneticilerinin çabaları ile yeni ürünlerin ilavesiyle işletmeye canlılık kazandırılır. Bu tür politikalarla işletmenin piyasadaki diğer rakip işletmelerle rekabet etme gücü sağlanabilir.

Günümüzde ekonomi geliştikçe işletmeler arası rekabet şiddetlenmektedir. Sonuçta, işletmelerin yaşama ve gelişme güçleri; yeni ürün ve ürün gruplarının bulunmasına, ürün maliyetini düşürebilecek üretim araç ve yöntemlerinin geliştirilmesi gibi olanakların gerçekleştirilmesine bağlı olmaktadır. Böyle olunca ürün yöneticilerine bu konularda çok iş düşmektedir.

4. Yıllık Pazarlama Planı ve Satış Tahminleri Yapma

Ürün yöneticileri ürünlerinin satınalma, üretim, paketlenme, fiyatlandırma, dağıtım vb. fonksiyonlardan anlayan ve bunların çabalarını bütünleştiren birisi olmalıdır. Bu durumda ürün yöneticileri bu bütünleştirici rolü içerisinde satış tahminleri, ürüne ilişkin bütçe üretim planları hazırlanmasında koordinasyonu sağlar ¹²⁵. Ürün yöneticileri ürettiği ürüne karşı pazarda oluşan talebi belirlemek ve bu talep içinde satabileceği ürün miktarını az-çok tahmin etmek zorundadır. Ürün yöneticileri gelecekteki talep tahminlerini uzman olarak tahmin edebilecekleri için mevcut tesislerin genişletilmesi veya daraltılması kararlarında üretim bölümü yöneticisine yardımcı olabilir. Böyle olunca işletmelerde pazarlama araştırmalarının bütçelenmesi konusunda ürün

¹²³ KARALAR, s.118.

¹²⁴ HATİPOĞLU, S.91,

¹²⁵ ALPAY, s.25.

yöneticilerine yetki tanınmalıdır. Pazarlama eylemlerinin planlanması, bu planların uygulanması ve kontrol edilmesi, satış tahminleri dışında, pazar, mal, dağıtım, fiyat, satış çabaları, rakip işletmeler, sosyo ekonomik, kültürel, politik, teknolojik vb. pek çok sayıda tahminin yapılmasını gerektirir ¹²⁶.

Seçilen hedef pazar, satış potansiyeli açısından değerlendirilmeli ve daha sonra belirli bir dönem tespit edilerek satış tahmini yapılmalıdır. Bu durumda ürün yöneticilerine görevler düşmektedir. Satış tahmini, işletmenin tüm faaliyetlerinin organize edilmesinde temel olur. Örneğin; bütçeleme, hammadde ve işgücü planlaması, işletme büyüklüğünün belirlenmesi, dağıtım sisteminin oluşturulması, fiyatlama, ürün geliştirme, satış çabaları vb.

Satış tahminleri, işletmenin ürünlerine yapılacak ürünlerin tahmin edilmesidir. Ürünlerde standart ürün, sürekli talep edilen ve bilinmeyen tüketiciler için çok sayıda üretilen ve depolanan ürünlerdir ¹²⁷. Standart olmayan ürünler ise müşterilerin özel isteklerine göre üretilirler. Ürün yöneticileri sürekli bu tür ürünlerin tahminlerini gözönünde bulundurmalıdır.

Tüketicinin istekleri, ürün hakkındaki şikayet ve dilekleri, satın alma gücündeki gelişmeler, geçmiş yıllardaki satış trendleri vb. ölçütler gözönüne alınarak yapılan pazar araştırmalarının sonuçları kısa ve uzun vadeli satış planlarına dönüştürülerek yönetimin bilgisine sunulur ¹²⁸. Bu görev doğal olarak ürün yöneticilerine düşmektedir.

5. Diğer Fonksiyonel Bölümlerle Uyum ve İşbirliği Sağlama

Büyük ve çok fazla bölümlerden oluşan işletmelerde bölümler arasında bilgi iletişiminin sağlanması ve koordinasyonu büyük önem taşır. İşletmelerde ürün yöneticileri reklam, satış, pazarlama araştırma, toplumla ilişkiler, üretim gibi fonksiyonel bölümlerle uyum ve işbirliği sağlanmasına özen göstermelidir. Örneğin; Bir ürün grubu bölümü ile finans bölümünü düşündüğümüzde, ürün yöneticisi perakende satışlar, fiyat değişimleri, indirimli satışlar gibi konularda rakip firmaların eylemleri ve değişen pazar koşulları konusunda finans bölümü ile

¹²⁶ Nuri ÇALIK, Pazarlama Yönetiminde Satış Tahmin Sürecine Bütünleşik Bir Yaklaşım,

(Eskişehir:A.Ü. İ.T.İ.A. Yayınları No:94, 1992), s.2.

¹²⁷ İsmet Sabit BARUTÇUGİL, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1983), s.141.

¹²⁸ Bülent KOBU, Üretim Yönetimi, (İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:67, 1981), s.18.

eylem planlaması çalışmalarında işbirliği yapması gereklidir. Ürün yöneticileri kaynakları etkin ve verimli kullanarak ürünün doğma aşamasında bölüm içersinde ve işletme bölümleri arasında koordinasyonu sağlayarak ürün üretiminin karar sürecine katkıda bulunur.

6. Reklam Bölümü ve Reklam Ajanslarıyla İlişkiler

İşletmeler reklam ile daha etkin iletişim olanağını bulabilirler. Reklam ile tüketici ürünü tanır. Reklam ürün hakkında düşündürmek, denemeye yöneltmek için kullanılır. Reklam ajanslarının temel amacı, ürün ile ilgili reklamları medyalarda yayınlatarak ürünün farklı özelliklerinin hedeflenen pazara sunulması ve satışların artırılmasını sağlamaktır. Reklam ajansları, reklam veren işletmenin ürünü ile ilgili olarak kitle iletişim ve satış faaliyetleri planlayarak ve işletme adına bu faaliyetleri yürütmeye çalışırlar. Ürün yöneticileri reklam bölümü ve reklam ajanslarıyla işbirliği yaparak reklam, program ve kampanyalar hazırlamalıdır.

Genellikle, işletmeler reklam yaratma ve uygun, iletişim aracını bulma işini, kendi reklam acentalarına bırakırlar ¹²⁹. Bu durumda ürün yöneticileri ve işletme reklam acentası işbirliğiyle uygun bir harcama ile amaca ulaşmaya özen gösterilmelidir. Ürün yöneticileri reklam ajanslarıyla ilişkileri işletmenin reklam bölümünün yöneticisi aracılığı ile kurmaya çalışır. Ancak bazı durumlarda ürün yöneticileri reklam ajansları ile doğrudan da çalışabiliyor. Ürün yöneticileri her ne durumda olursa olsun işletmenin reklam politikaları içinde hareket etmelidir. İşletmeler reklamların işletme ürünleri arasındaki tahsisinde reklam/satış oranlarından faydalanabilirler. Yani ürünün satışları arttığı oranda ürünün reklam payıda artış gösterir.

7. Dağıtım Kanallarında Aktiflik

İşletmeler kendi özelliklerine ve ürettikleri ürün ve hizmetlerin niteliklerine uygun dağıtım kanalları seçmek zorundadırlar. Dağıtım etkinlikleri sonucu, tüketiciler, istek ve gereksinim duydukları ürün türlerini farklı kuruluşlardan sağlayabilmektedirler. Bir ürünün üreticiden tüketiciye doğru hareket ederken izlediği yola dağıtım kanalı diyoruz. Tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmete istediği yer ve zamanda ulaşabilmesi pazarlamanın dağıtım fonksiyonu ile ilgilidir. Özellikle büyük imalat işletmelerinde, ürünün pazarlanması için kullanılacak dağıtım

¹²⁹

Mike WILSON (Çev: Ayça HAYKIR), Pazarlama Yönetimi. (Ankara:Açı Yayıncılık, 1993), s.61.

kanalının (veya kanallarının) seçimi de çok önemli bir işlemdir ¹³⁰. Seçilecek dağıtım kanalının işletmenin pazarlama bölümünün bir parçası olduğu sürekli göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumda işletmede görevli satışçılar ile dağıtım kanalının birbirlerine bağlı olduğu düşünülmelidir. Ürün yöneticileri satış görevlileri ve dağıtım kanallarında ürüne olan ilgiyi, desteği artırmalıdır. Görüldüğü üzere dağıtım kanalı, işletme ürünlerinin pazarlanmasını sağlayan işletme içi birimlerin ve işletme dışı pazarlama örgütlerinin oluşturduğu bir yapıdır.

Organizasyondaki ürün türleri dağıtım kanallarını etkiler. Üretilen ürün bir sanayii ürünü ise, daha az sayıda aracının bulunduğu kısa dağıtım kanallarından sunulur. Tüketim ürünlerinin dağıtım kanalı ise sanayi ürünlerine göre daha uzundur. Kanalların tanımlanması, yöneticilerin pazara ulaşmak için mevcut kanallarını kullanmaları yoksa yeni kanalları mı oluşturmalarının gerektiğini tespit de yardımcı olur ¹³¹. Ürün yöneticileri özellikle rakip işletmelerin dağıtım kanallarını da göz önünde bulundurmalıdır.

8. Tüketici ve Satış Tutumları İle İlgilenme

İşletmeler ürünlerinin hangi piyasa dalgalanmalarının etkisi altında bulunduğunu ve bu etkilerin ürünleri hangi kapsamda, derecede etkilediğini kestirebilmelidir. Ürün yöneticileri ürünün başarısı yolunda tüketici kitlesinin ve satıcılarının tutumları ile yakından ilgilenmelidir. Bu konuda karşılaşılabilecek yeni sorunlar ve fırsatlarla ilgili sürekli bilgi toplamalı ve bunları değerlendirmelidir.

İşletme faaliyetlerinin sonucu, son tüketicinin satın alma istek ve yeteneğine dayanmaktadır ¹³². Tüketici kitlesi, bazı durumlarda aynı tür ve kalitede olan ürünleri almaktan bıkar. Sadece değişiklik istegi gibi nedenle de belirli bir ürünü talep etmeyebilir. Moda, mevsim, konjonktür dalgalanmaları ile uzun süreli yapısal dalgalanmalar önemli değişikliklerdir. İleri görüşlü yöneticiler bu gibi durumları önceden görüp, ürünlerinin tür ve kalitesinde değişiklikler yapmalıdırlar. Bu tür durumlarda yöneticiler daima uyanık, dinamik ve bu gibi talep kaymalarını karşılayabilecek nitelik ve yetenekte olmalıdırlar.

¹³⁰ CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s.167.

¹³¹ Marvin A. JOLSON (Çev: Seval YAKIŞAN), Pazarlama Yönetimi, (İstanbul: Dünya Süper Veb. Ofset A.Ş., 1988), s.88.

¹³² TOSUN, İşletme..., s.91.

Satışçı işletme politikalarını anlayıp yorumlamak, satış fırsatlarını yakalayıp değerlendirmek ve müşterilerden gelecek soruları daha rahat cevaplandırmak için, dış çevreye ve işletmeye ilişkin temel bilgilere sahip olmalıdır¹³³. Ürün yöneticileri işletmenin satış elemanları ile müşteri tutumları konusunda paralel bir çalışma içerisinde bulunmalıdır.

9. Değişen Pazar Koşullarında Ürün Geliştirme

Ürün yöneticileri, değişen pazar gereksinmelerine karşı yeni ürün geliştirme çalışmalarına önem vermeli ve bu çalışmaların düzenli şekilde yürütülmesini sağlamalıdır. İşletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri, çalışma düzenlerinde ve bağlı olarak kârlılıklarında sürekliliği sağlayabilmeleri ve mevcut kaynaklarını etkinlikle kullanabilmeleri açısından ürünler üzerinde araştırma-geliştirme çalışmaları yapmaları ve yenilikler gerçekleştirmeleri zorunlu bulunmaktadır¹³⁴. Görüldüğü üzere ürün yöneticileri sürekli değişen pazar koşullarında yeni ürün geliştirme, paketleme, ürün tasarımı konularında ar-ge yöneticileri arasında sürekli işbirliği yapmalıdır. İşletmeler müşterilerin değişen zevkleri karşısında, yeni gelişen teknoloji karşısında ve rekabet karşısında yeni ürünler geliştirmek ve üretmek zorunda kalırlar. Ürün geliştirme varolan tüketici ihtiyaçlarının yeni düzeltilmiş, ürünlerle veya oldukça düzeltilmiş ürünlerle karşılandığı durumları tanımlar¹³⁵. Girilmesi planlanan pazardaki istek ve gereksinimleri ortaya çıkaracak olan pazar araştırması, ürün geliştirilmesinin en önemli araçlarından biridir.

İşletme yönetimi ürün geliştirme ile belirli bir rekabet üstünlüğü ve müşteri bağımlılığı sağlamaya çalışır. Değişen koşullarda müşterilerle yapılan çeşitli anketler ve görüşmeler ile müşterilerin ürünler konusunda ki eleştirileri ve değerlendirmeleri öğrenilebilir. İşletmede satış elemanları ve hizmet elemanları pazar ile sürekli karşı karşıya kalırlar. Bu nedenle işletmelerin kendi ürünleri ve pazardaki rakip işletmelerin ürünleri konusunda olumlu ve olumsuz tepkileri birinci bilgi kaynaklarıdır. İşletmenin araştırma laboratuvarındaki teknik elemanlar, orta düzey yöneticiler ve rakip işletmeler yeni ürün geliştirmesinin birinci derecedeki bilgi kaynaklarıdır. Yeni ürünlerin sayısı arttıkça ürünlere ilişkin kararlar ve teknik işler-üretim pazar bölümlerinin

133 Erdoğan TAŞKIN, *Satışçıların Yönetimi*, (İstanbul: Der Yayınları No: 45, 1993), s.86.

134 BARUTÇUGİL, s.41.

135 JOLSON, s.160.

bütünleştirilmiş görevi de ürün yöneticisine aittir ¹³⁶.

10. Sonuçları Değerleme ve Standartlardan Sapmaları Belirleme

İşletmeler tüketici tutum ve davranışlarını değerlendirerek üretimlerini bu sonuçlara göre yapmalıdır. Sonuçlarda olumsuzluklar görüldüğünde yeni ürün geliştirme çabaları olmalıdır. Birçok işletme yeni ürün geliştirmeyi bünyesindeki ürün yöneticilerine bırakır. Büyük işletmelerde ürün yöneticilerinin görevleri oldukça açıktır. Ürün yöneticisi, bir markanın ya da bir grup ürünün pazarlama programının tamamını geliştirmekten sorumludur. Ürün yöneticilerinden sorumluluklarının yanı sıra var olan ürünleri iyileştirecek ve pazarda ihtiyaç duyulan ürünleri geliştirecek önerileri düşünmeleri de beklenir. Bu durumda ürün yöneticilerinin düşünceleri öneri biçiminde gözönünde bulundurularak sonuçların değerlendirilebilmesi üzere üst yönetime sunulabilir.

Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde her ürün yöneticisi ürünün yönetiminden satışına kadar tüm fonksiyonlardan sorumludur. Her ürün bölümü ayrı bir kâr merkezi olarak değerlendirilir. Kâr sorumluluğunun ürün yöneticisinde bulunduğu durumlarda; bütçe maliyet muhasebesi, genel muhasebe yöneticileriyle sıkı bütçeleme ilişkileri kurulur ¹³⁷. Ürün kalite sorumlulukları üretim ve mühendislik bölümlerindedir. Birden çok (girdi-süreç-çıkıtı) kalite kontrolü yapılması durumunda, ürün yöneticisinin istediği standartlara ulaşması olanaklıdır ¹³⁸. İşletmelerde genel kalite düzeyi konusuna ürün yöneticisi de eğilmelidir.

D) ÜRÜN TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMAYA GİDERKEN İLİŞKİLER İLE İLGİLİ ÖNERİLER

İşletme, organize edildiği zaman, ne gibi iş ve faaliyetlerin görüleceği ve bu iş ve faaliyetlerin işgörenlere dağıtılabilecek şekilde nasıl gruplara ayrılacağı planlanır. Ürün veya ürün grupları temeline göre bölümlendirme çok sayıda ürün üreten ve büyük işletmelerde tercih

¹³⁶ ALPAY, s.62.

¹³⁷ ÖZBAŞAR, "Ürüme...", s.33.

¹³⁸ ÖZBAŞAR, "Ürüme...", s.34.

edilmesi zorunlu olan bir bölümlendirme sistemidir. Organizasyonda bölümlerarası ilişkilere önem verilmeli. Bölümlerarası ilişkileri, her bölümün sorumlu olduğu ürünleri ve bireylerin görevlerini, bölümlerin sorumluluklarını düzenleyen kurallar ve politikalar geliştirilmeli ve itina ile uygulanmasına özen gösterilmelidir.

1. Yönetsel Zaman

Organizasyonlarda yönetsel zaman en hassas konulardan birisidir. İşletmelerde ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde yönetsel zaman ürünler arasında dengeli dağıtılmalıdır. Her ürüne yeterince önem verilmeli . Ürün sayısı çok olduğundan dolayı bazı ürünler ihmal edilebilir. Ancak yönetim ürünün büyüklüğüne ve küçüklüğüne bakmadan her birine yeterince zaman ayırmalıdır. Ayrıca bölümlerin özel sorumlulukları konusunda anlaşmazlıklar çıkmaması için belirli sürelerde ürün yöneticileri arasında toplantılar yapılmasına özen gösterilmelidir.

2. Fonksiyonel Yöneticilerle Uyum

İşletmelerde bölümler arasında uyumlu bir çalışma işletmenin koordinasyonunda çok önemlidir. Ürün yönetiminde fonksiyon ve ürün uyumu sağlanmasına önem verilmelidir. Ürünün üretimi konusunda her zaman karşılaşılabilen ve beklenmedik bir zamanda karşılaşılan sorunların çözümü için ürün yöneticileri ve fonksiyonel bölüm yöneticileri arasında düzenli toplantılar yapılmalıdır. Ürün yöneticileri ve fonksiyonel bölümler arasındaki karşılıklı ilişkiler olumlu yönde gelişmelidir.

Uygulamada organizasyonlarda bu bölümlendirme sisteminin daha öncede belirttiğimiz gibi endüstriyel ilişkiler ve finans bölümleri dışında bütün fonksiyonel alanlarda başarılı olduğunu görüyoruz. Burada önemli olan organizasyonda ürün bölümü yöneticileri ve fonksiyonel yöneticiler arasındaki uyumu sağlayabilmektir. Aksi durumda yöneticiler arasındaki uyumsuzluklar işletme başarısını olumsuz etkiler.

3. Yetki veya Sorumluluk Dengesizliği

Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde her ürün bölümü yöneticisi ürününün üretiminden pazarlamasına kadar tüm fonksiyonlardan sorumludur. Her ürün bölümü bütün sorumluluğu taşıyan ayrı bir işletme niteliği kazanır. Hatta her ürün bölümüne kâr ve zarar bakımından bağımsız bir işletme gözüyle bakılır ve hesap sorulabilir.

Bu bölümlendirme sisteminde ürün yöneticisinin sorumluluğu ile yetkisi arasında dengeyi kurmak yetersiz kalabilir. Yetki ve sorumluluk kurulmasındaki yetersizliklerde bölümde yeni sorunların oluşmasına neden olabilir. Her ne kadar bu sistemde üst yönetim ürün yöneticilerine belli bir ürünün veya ürün hattının satış, tedarik, üretim vb. tüm faaliyetleri konusunda geniş yetkiler tanıysada sorunlar ortaya çıkar. Bu sistemde sonuçlar ürün yöneticisinin yetki ve sorumluluklarına paralel değerlendirilir. Burada önemli olan yetki ve sorumluluk arasında bir denge kurulmalıdır. Fakat uygulamada bu dengeyi kurmak yetersiz kalabiliyor.

IV-SÜMER HOLDİNG A.Ş.'DE ÜRÜN TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLENDİRME SİSTEMİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK OLARAK YAPILAN UYGULAMA

A) ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Ürün temeline göre bölümlendirme sistemine yönelik çalışmamızda verilen teorik bilgilerin ışığı altında Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi'nde yapılan araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda görüldüğü şekildedir.

1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı

Yapılan araştırmanın amacı, işletmelerde uygulanan bölümlendirme sistemlerinden ürün temeline göre bölümlendirme sisteminin uygulamadaki durumunu ortaya koymaktır.

Bu amaçla SÜMER HOLDİNG A.Ş.'ye ait olan Eskişehir'de faaliyetine devam eden büyük bir basma sanayii işletmesi olan Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi'nde konuya yönelik uygulama ve uygulama sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

2. Araştırmanın Yöntemi

Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi'nde yapılan uygulamada işletme müdürü, teknik müdür, planlama müdürü, üretim müdürü ve idari işler müdürü ile görüşülmüştür. Ayrıca her ürün yöneticisi ile görüşme olanağında bulunmuştur. Yapılan uygulamada konu ile ilgili gerekli

bilgileri almak amacı ile yöneticilerle karşılıklı görüşme sağlanabilmiştir. Araştırma yaptığımız işletme çok büyük bir işletme olduğu için anket yöntemi ile araştırma yapılamamıştır. Yapılan araştırmada gözlem yoluyla değerlendirme yapılmıştır. İşletmede farklı farklı yöneticiler ve ürün yöneticileri ile yapılan karşılıklı görüşmelerde konumuz ile ilgili incelemeler üzerine alınan yanıtlar ve kendi izlenimlerimiz yorumlanarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

B) SÜMER HOLDİNG A.Ş. BÜNYESİNDEKİ ESKİŞEHİR BASMA SANAYİİ İŞLETMESİ'NİN TANITIMI

1. Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi Hakkında Genel Bilgiler

Sümer Holding A.Ş.'ye bağlı Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi 1965 yılında Eskişehir Basma Sanayii T.A.Ş. adı altında faaliyetine başlamış olup, 1968 yılından sonra Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi adı ile Sümerbank Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak faaliyet göstermiştir.

İşletme, 39.000m²'si fabrika binaları olmak üzere tamamı 180.000m² üzerinde olan bir yerleşim alanına sahiptir. Yetmişin üzerinde memur statüsündeki personele ve 1300'ün üzerindeki işçiye sahip olan işletme, bu yönüyle Eskişehir Bölgesine iş sahası sağlama olanağı ile sosyal bir fayda yaratmıştır.

İşletme, yalnızca doğal bitkisel lifler grubundan pamuğu hammadde olarak işlemektedir. Kullanılan pamuk Çukurova bölgesinde bulunan ve bir Sümer Holding işletmesi olan Adana Çırçır Fabrikasından balyalar şeklinde temin edilmektedir.

Hammaddesi (input) pamuk olan işletmenin ürünü (output) de basmadır. Ancak işletme içinde birbirini takip eden üretim aşamalarında kullanılsalar da iplik ve dokuma bezi de başlıca birer (yarı mamül) üründürler. Bu açıdan da işletme üç bölümde yani Mensucat İşletme Müdürlüğü altında; iplik bölümü ve dokuma bölümü olarak iki bölüm, Basma İşleri Müdürlüğü altında da Basma bölümü olarak (üretim işletmeleri olarak) incelenmiştir. Bu bölümler iplik, dokuma ve basma işletme olarak adlandırılmıştır.

2. Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi Organizasyon Yapısı

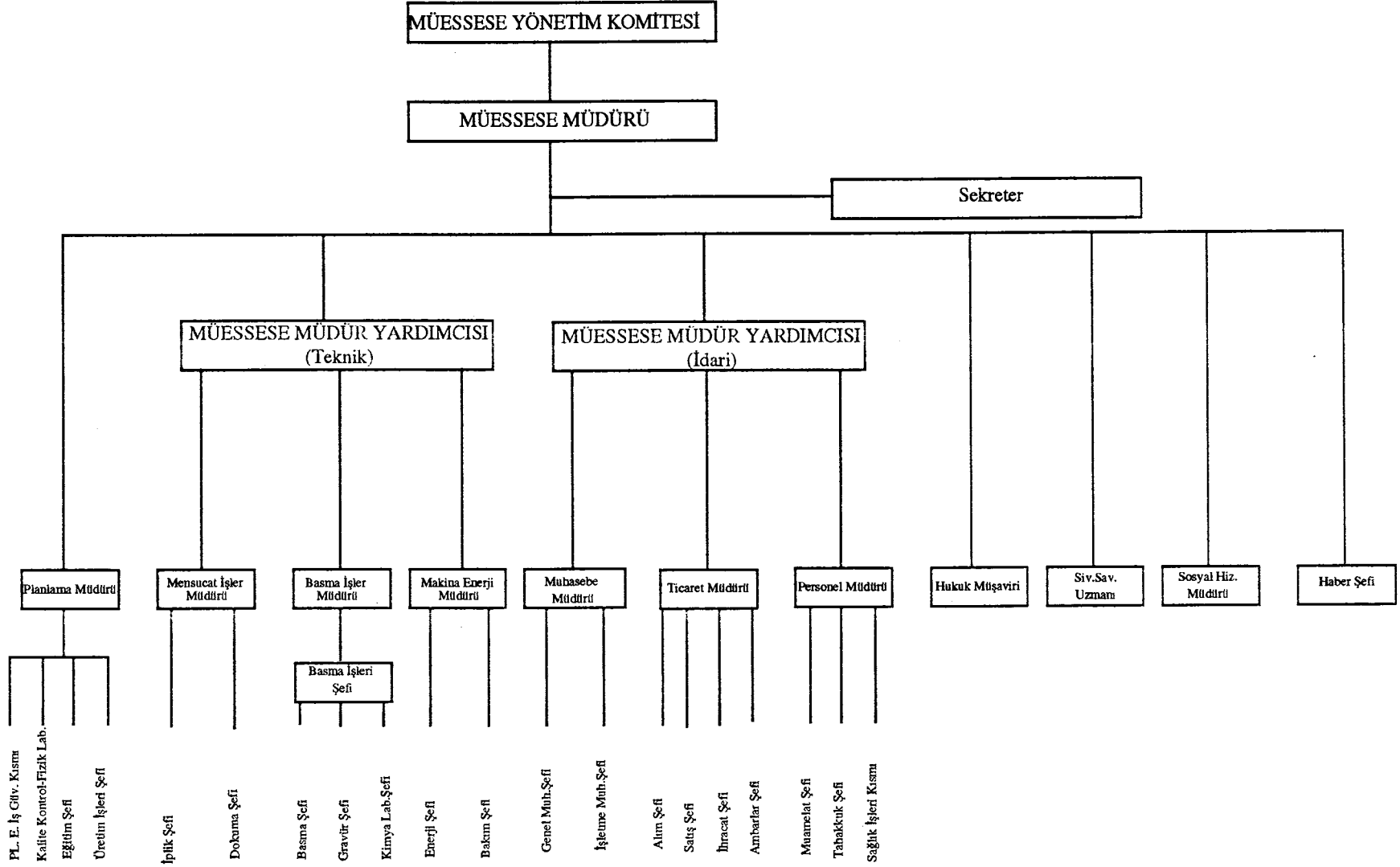
Holding'in tüm personeli Kanun, Ana Sözleşme, Tüzük ve Yönetmelik, İzahname Genelgeler ve benzeri emirlerde belirtilen hükümlere uymaya, amirleri tarafından verilen görev ve emirleri yerine getirmeye, görevlerini iyi ve doğru yürütmeye, Holding sermayesini ve diğer kaynaklarını kârlılık ve verimlilik ilkelerine göre kullanmaya ve değerlendirmeye mecbur olup, bu konularda gereken gayret ve basireti göstermekle yükümlüdür.

Yapılan araştırmada işletme yöneticisinin görevlerini yerine getirirken; görevleri ile ilgili kararları almaya ve bu kararları uygulamaya yetkili olduğu izlenilmiştir. Ayrıca; görevlendirme, harcama, kullanma, takdir, teşvik, sicil verme, hukuki nitelikli temsil, üst mercilere öneride bulunma, hedeflerden sapmaları düzeltmeye de yetkilidir. İşletme yöneticisi, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, denetleme gibi görevlerini daha rahat yürütebilmek için bazı yetkilerini astlarına devredebilmektedir.

İşletme yöneticisi, görevlerini en etkin ve verimli şekilde yerine getirmek için gerekli kararları almakla ve uygulamayı yapmakla yükümlü olup, görevlerin yerine getirilmesinden, yetkilerinin tam zamanında ve yerinde kullanmamasından ve yersiz kullanılmasından, yönetimine ait sonuçlardan dolayı Genel Müdürlüğe karşı sorumludur. İşletmede birimler arasında anlaşmazlığa düşüldüğü zaman gerekli açıklık Genel Müdür tarafından getirilir. Kişiler arasındaki bu tür anlaşmazlık durumlarında ise, işletme müdürü tarafından çözümlenir. Yöneticiler ve birimler arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması esastır. Kararlarda ve çalışmalarda Holding'in amaçları, politikaları ile tesbit edilen ilkelere ve kurallara uyum sağlanır ve bütünlük kazandırılır.

Holding'in amaçları doğrultusunda, belirlenen hedefler ile bu hedeflere ilişkin stratejiler, ilke ve esaslar Genel Müdür tarafından tasarlanır. Holding'in yıllık plan, program ve bütçe tasarımları hazırlanarak, Genel Müdür'ün önerisi ile Yönetim Kuruluna sunulur. Yönetim Kurulunca incelenen temel hedefler, politika ve ilkeler, strateji ile yıllık plan, program ve bütçede öngörülen faaliyetler ve bunların yürütülmesine dair politika ve prensip kararları Yönetim Kurulu kararıyla yürürlüğe girer. Holding'in amaç, hedef ve stratejileri ile yıllık plan, program ve bütçesindeki temel değişiklikler, aynı prosedür dahilinde işleme tabi tutulur. Uygulama ile ilgili

SÜMER HOLDİNG A.Ş. ESKİŞEHİR Basma Sanayii İşletmesi
Organizasyon Şeması



sonuçlar tesbit edilen rapor düzeni içinde, en az 6 ayda bir defa Genel Müdür'n nerisi ile Yönetim Kurulu'na sunulur. Holding'in yıllık program ve btcesinin uygulanmasına ilişkin tüm esaslar, prensipler ve yöntemler başlıca bir düzenlemeye gerek bırakmayacak bir yapıda, program ve btce ile tesbit edilir.

Eskişehir Basma Sanayii İŞletmesi'nin organizasyon Şemasına bakıldığında İŞletme Yönetim Komitesi görülmektedir. İŞletme Komitesi, işletme müdürünün başkanlığında işletmenin st düzey yöneticileri arasından Holding Genel Müdürü'nn teklifi zerine Yönetim Kurulu'nca atanacak en az 4 üyeden oluşur. İŞletmedeki bu komite işletme müdürü, planlama müdürü, üretim müdürü, teknik müdür ve idari müdürden oluşmaktadır. İŞletme Komitesi işletmenin en yüksek düzeyde karar alma organı olup, Holding'in genel amaç ve politikası ile mevcut mevzuat çerçevesinde yönetimi ilgilendiren konularda gerekli kararları almaktadır. Bu komite işletmenin uzun vadeli ve yıllık yatırım ve finansman programlarını hazırlayarak Holding'e teklifte bulunur. Ayrıca işletme btcesinde bu komitenin onayından geçerek Holding'e teklifte bulunuluyor. Yıllık ve uzun vadeli çalışma programlarına uygun olarak faaliyet raporlarını düzenler. İŞletme personeline verilecek imza yetkisi ve derecesi hakkında Holding'e teklifte bulunulur. İŞletmenin alım satım işlerini bu husustaki kanun, tüzük ve yönetmelik hükümlerine ve Holding Yönetim Kurulunca verilmiŐ prensip kararlarına göre yerine getirilmesini izler ve gereken ihaleleri yapar. İŞletmeye ait yönetmelikleri hazırlayıp inceler ve Holding Yönetim Kurulu'nca onaylanmak üzere Holding'e teklifte bulunur.

İŞletme Komitesinden karar alınmasını gerektiren konulara ait teklifler, ilgili servis veya kısımlar tarafından İŞletme Müdürlüğü'nce yazılır ve İŞletme Müdürü'nn bu teklifleri komiteye havalesinden sonra toplantı gündemine alınır.

İŞletme Müdürü, İŞletme Komitesince alınan kararları yerine getirmek zorundadır. Ancak İŞletme Müdürü, her hangi bir kararın uygulanmasında ciddi aksaklıklar gördüğü ve bu kararda komitece ısrar edildiği takdirde, konunun önce Holding Genel Müdürü tarafından incelenmesini isteyebilir. Genel Müdür gerekli görürse konunun Holding Yönetim Kurulu'nca incelenerek kesin zme kavuŐturulmasını ister. İŞletme Komitesinin aldığı kararlar onaylanmak üzere Holding'e gönderilir. Holding Yönetim Kurulu'nun onayına sunulmak üzere Genel Müdürlüğü

teklif olunan İşletme Komitesi kararları Holding Yönetim Kurulu'nun onayı veya bozma sureti ile vereceği kararın Yönetime tebliği ile yürürlüğe girer.

Yönetim Kurulunun onayına sunulması gerekmeyen İşletme Komitesi kararlarının Genel Müdürlük ilgili şubelerince tetkikini, mevzuat ve prensip kararlarına uygun olmayanlar hakkında gereken işlemin yapılmasını teminen bu gibi kararlar için Yönetimce uygulamaya geçilmeden önce, kararın Genel Müdürlüğe sevk tarihinden itibaren 10 günlük bir süre beklenilmesi gereklidir.

İşletme Müdürü, kendisine bağlı birimler arasında uyumlu bir haberleşme ve işbirliği kurar, görevlerin en iyi şekilde yürütülmesi için kısa ve uzun vadeli plan, programlar yapar ve uygulanmasını sağlar, uygulamada ortaya çıkacak aksaklıkları giderici tedbirleri alır, uygulama sonuçları hakkında belirli sürelerde bağlı olduğu makama bilgi verir.

İşletme Müdürü, işletmenin amaç ve hedeflerine, kârlılık ve verimlilik prensiplerine uygun olarak hazırlanmış işletme bütçesi, personel kadroları, bilanço, kâr ve zarar hesaplarıyla, işletmeyi ilgilendiren ekonomik planları, inceleyip geliştirerek İşletme Komitesine sunar. Mevcut mevzuata göre belirli mercilerin onayına ihtiyaç gösteren kararları ilgili mercilere onaylatır. İşletme Müdürü tespit edilen mamul, yarı mamul ve hammadde stok miktarlarını gerçekleştirecek kontrol sistemini kurar.

Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi'nin organizasyon şemasına bakıldığında işletme müdürünün bir teknik müdür yardımcısı ve bir idari müdür yardımcısı vardır. Teknik Müdür Yardımcısı birimler arasında gerekli koordinasyonu kurarak işletmeyi ana hedeflerine ulaştıracak bir çalışma ortamı oluşturur. Holding'in genel politikası ile iktisadi planların birimleriyle ilgili kısımlarını inceler ve alınmasını gerekli gördüğü tedbirler konusunda bağlı olduğu makama önerilerde bulunur.

Teknik Müdür Yardımcısı üretimin tesbit edilmiş kalite ve standartlara uygun olarak kârlı ve verimli bir şekilde yürütülmesini temin eder, bu amaçla üretim teknik ve planları geliştirir. Genel Müdürlükçe tesbit edilen satış programlarının gerçekleşmesini sağlayıcı tedbirleri alır. Üretilen ürün tipleri ve üretim yöntemleri konusunda araştırmalar yapar ve yararlı olacağına inandığı değişiklikler için bağlı olduğu makama teklifte bulunur. İşletmedeki hammadde

ihtiyaçlarının zamanında ve yeterince temin edilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar. Yapılan araştırmada üretimin teknik müdür yardımcısının omuzları üzerinde olduğu izlenilmiştir. Üretimin belirlenen program ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını sürekli kontrol ederek üretimin belirlenen hedefe ulaşması yolunda ürün yöneticileri ile sürekli temasta bulunur. Ayrıca teknik müdür yardımcısı mevcut tesislerin gerektiği gibi kullanılması ve bakımlarının en iyi şekilde yapılması çalışmalarını takip ve temin etmektedir. Teknik müdürün işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda da çalışmalarını yürütmesi görülmektedir.

İşletmedeki İdari Müdür Yardımcısı da muhasebe, personel, ticaret birimleriyle ilgili faaliyetlerin yürütülmesini sağlar. İdari İşler Müdürü İşletmedeki sosyal hizmetler, haberleşme ve sağlık işlerinin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar. Ayrıca birimlerinde görev alan personelin yetiştirilmesi için gerekli eğitim programları konusunda İşletme Müdürlüğü'ne önerilerde bulunuyor.

Planlama Müdürü ile yapılan görüşmede Planlama Bölümünün fonksiyonları nedir? sorusu yöneltildiğinde çok detaylı şu yanıt alınmıştır: "Holding genel amaç ve politikasına uygun olarak; kârlılık ve verimliliği yükseltmek amacı ile her türlü kısa ve uzun vadeli iktisadi ve teknik planları hazırlamak, uygulamayı izlemek ve değerlendirmek, sermaye, işgücü, makineden en iyi istifadeyi sağlayacak iş usullerinin bulunması ve geliştirilmesi, kalite ve üretimi artıracak etüd ve araştırmaların yapılması ve tabiki sevk ve idarenin zamanında karar almasını sağlamak, işletme faaliyetlerini gösteren rapor işletme bütçelerinin ilgili kısımlarını hazırlamak ve bu konudaki çalışmaları koordine etmektir". Bu yanıt ile işletme faaliyetlerine başarı ile devam edilebilmesi planlama bölümünün aktif şekilde çalışmasına bağlıdır.

Planlama Müdürlüğü üretim planlaması konusunda, holdingin genel amaç ve politikasına uygun olarak işletme ile ilgili kısa ve uzun vadeli planları ve yıllık işletme bütçesinin ilgili kısımlarını diğer birimlerle işbirliği yaparak hazırlar, onaylanmasından sonra uygulanmasını takip eder. Üretim faaliyetlerini standartlarla karşılaştırarak değerlendirme ile ilgili raporların hazırlanmasını temin eder. Gerektiğinde üretim olanakları ve maliyetler konusunda görüş bildirir. Üretimin daha kaliteli ve ucuza yapılmasını temin edecek yeni teknikler geliştirir. Üretimde

meydana gelecek tıkanıklık ve kaliteyi bozan sebepleri araştırarak giderilmesine çalışır. Yarı mamul kalitesinin standartlarını tesbit eder ve imalat takdimmelerini hazırlar.

Planlama Müdürlüğü üretim kontrolü konusunda: Laboratuvar muayeneleriyle imalatın çeşitli safhalarının standartlara nazaran durumunu tesbit ve karşılaştırarak değerlendirir, alınması gerekli tedbirler konusunda önerilerde bulunur. Üretimin yarımamul ve mamul kalitelerini kontrol ederek standartlara göre değerlendirir ve tedbirler konusunda bilgi sunar. Çalışma şartlarını göre değerlendirir ve tedbirler konusunda önerilerde bulunur. Çalışma şartlarını kontrol ederek daha iyileştirmeye çalışır. İşletmede yapılan incelemelerde ayrı bir pazarlama müdürlüğü görülememiştir. Pazarlama fonksiyonunda merkezdeki pazarlama genel müdür yardımcısı bünyesindeki tüm işletmelere yardımcı olmaktadır. Bu fonksiyon ile işletmede ürün yöneticileri ve özellikle ticaret müdürlüğü bölümünün de ilgilendiğini görebiliyoruz.

Üretim müdürü belirlenen üretim politikası, genel üretim politikası, plan, programları ile miktar ve kalite spesifikasyonlarına uygun olarak üretim yapılması konusunda birimler arasında gerekli koordinasyonu sağlar. Tesbit edilen satış hedeflerinin gerçekleştirilmesini teminen yeni makine alınması veya mevcut makinelerin revizyona tabi tutulması hususunda araştırmalar yapar ve öneriler geliştirir.

Desen Bürosu Müdürü ise mamül tipi ve desen seçiminde makine ve teçhizatın en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak için planlar hazırlar ve işletme birimleri ile işbirliği kurar. Desen bürosu müdürü mamül dokuma tipi ve desen hazırlama konusunda faaliyet göstermektedir. Yapılan incelemede üretimin mamül dokuma tipi ve desen açısından sürekli kontrol edildiği görülüyor.

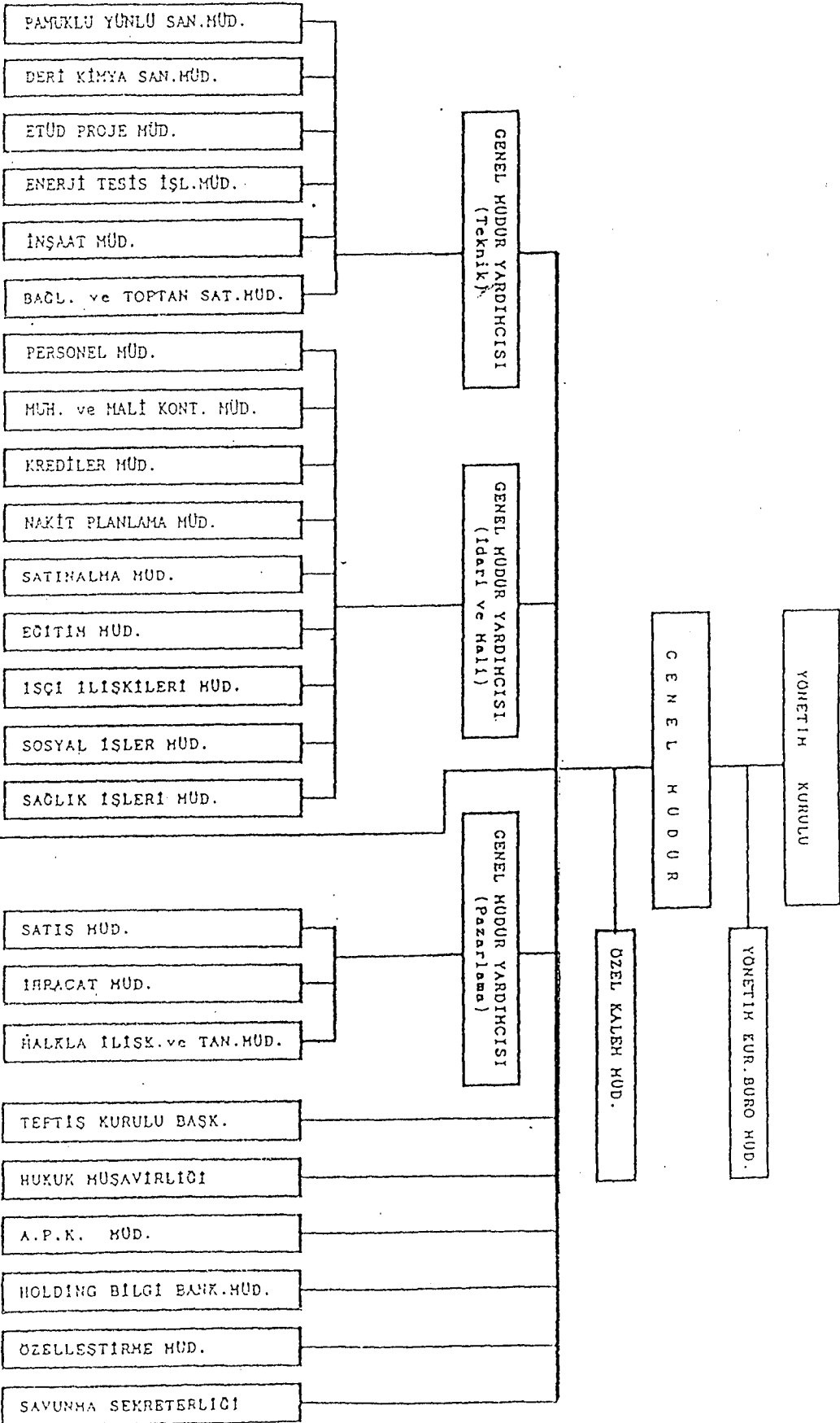
Desen Bürosu fiili durum ile normları karşılaştırarak gerekli tedbirler olarak değişiklikler için önerilerde bulunulur. Denemeler yaparak işletme yapısına uygun dokuma tipleri geliştirir, işletmenin daha verimli çalışmasını sağlayıcı tedbirler konusunda önerilerde bulunur. Mamul dokuma tipi ve desen seçiminde, en uygun hammadde ve madde çeşit ve kompozisyonlarının seçilmesini teminen planlama ve işletme birimleriyle işbirliği yapar. İşletmede üretim aşamasında meydana gelen tali hasılat ve döküntülerin en iyi şekilde değerlendirilmesini sağlayacak mamul dokuma tipi ve desenler hazırlar ve önerir.

İdari Müdür Yardımcısına bağlı muhasebe müdürü işletmeye ait muhasebe kayıtlarının tutulmasını sağlıyor. İşletme bütçesinin hazırlanması çalışmalarına katılıyor. Yapılan incelemede günlük hesaplara ve müşterilerle olan konularda holdingi haberdar etmek üzere muhasebe bölümünün faaliyetler konusunda karar verebildiği izlenmiştir.

İşletmedeki ticaret müdürünün imalatın iç ve dış piyasa talep durumunda meydana gelecek değişiklikler ve tiplere göre yapılmasını temin için gerekli piyasa araştırma faaliyetlerini yürüttüğü izleniyor. Piyasa araştırma sonucunda imalat cinsi ve miktarları konusunda önerilerde bulunur. Mağaza siparişleri ve bağlantılı siparişler için diğer birimlerle işbirliği yaparak siparişlerin zamanında işletmeye gelmesini sağlamak, imalatı işleyerek imalatın terminler dairesinde ve zamanında yerine getirilmesini, alınması gerekli tedbirler konusunda önerilerde bulunur. Boş kapasiteler için fason siparişleri alır ve bunların yerine getirilmesi için çalışmalar yapar. Ticaret müdürü ile yapılan görüşmede ticaret müdürü işletmede pek boş kapasite bulunmadığını söylüyor. Genellikle fason siparişleri üzerine çalışan işletme günün 24 saati sürekli çalışıyor. Mamullerin maliyetlerini, iç ve dış piyasalardaki fiyat durumlarını ve piyasa hareketlerini tesbit ve takip eder. Mamül satışlarını artırmak için yapılması gerekli reklam programının tipi ve genişliği konusunda tavsiyelerde bulunur. Piyasada yeni mamüller ve mevcut mamüller üzerinde yapılacak değişikliklerle ilgilenir. Etiket ve ambalaj şekillerini tesbit eder.

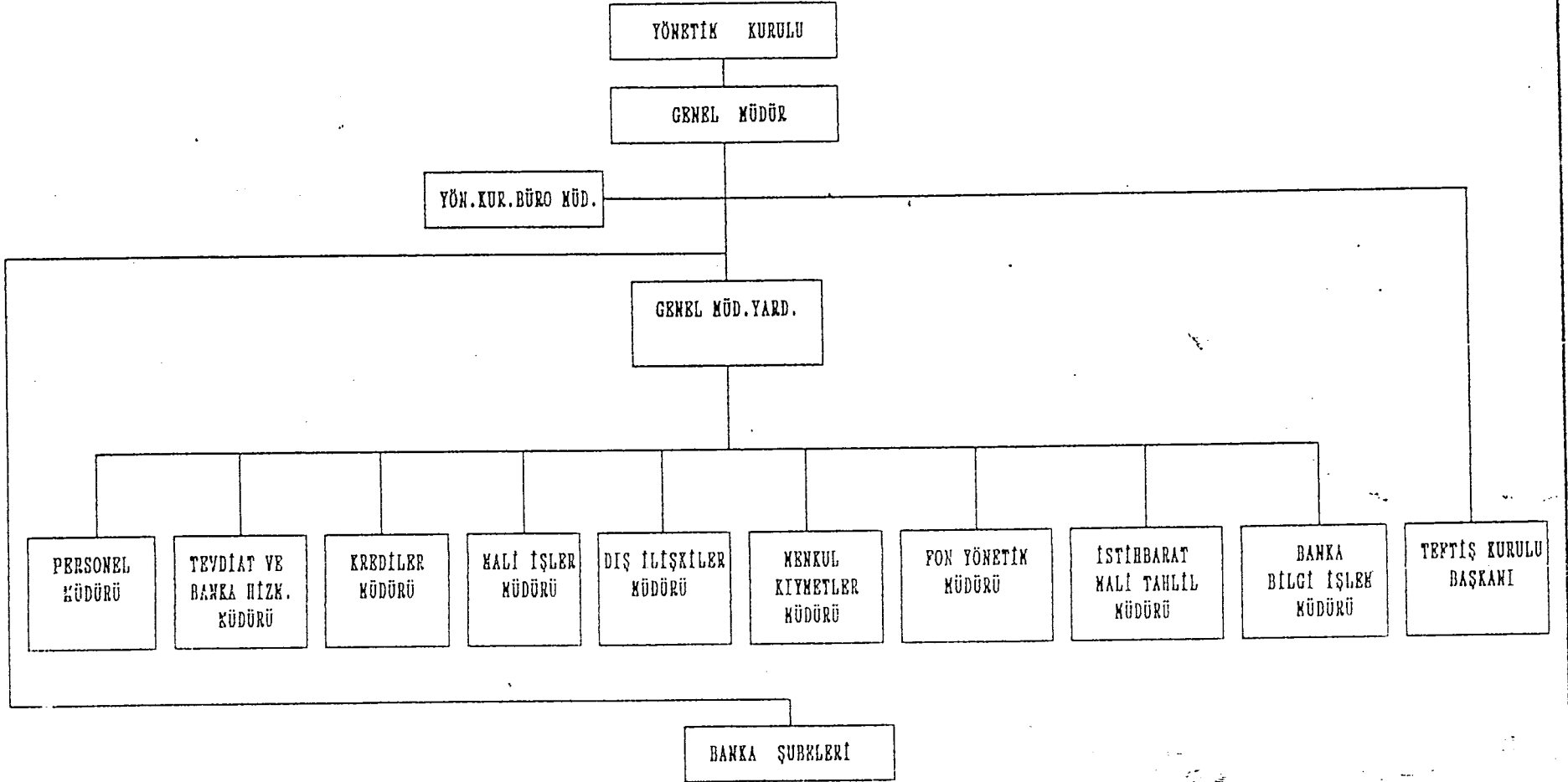
Ticaret müdürü ile görüşüldüğünde ürün tipi konusunda ve siparişler konusunda kendisinin müşteri ile ilişkilerde tek başına karar verme yetkisi olmadığı görüldü. Sipariş verecek tüccarlar sipariş bağlantıları için önce işletme müdürüne başvuruyor. Ticaret müdürü ancak işletme müdürünün emri ile müşteri ile temasa geçebiliyor.

Merkez Organizasyon şemasında görüldüğü üzere organizasyon yapısının üst düzeyinde yer alan ve Sümer Holding A.Ş. faaliyetlerinden sorumlu olan Genel Müdür, holdinge yön vermekte ve yönetim faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmektedir. Kararlarda ve çalışmalarda Holding'in amaçları, politikaları ile tesbit edilen ilkelere ve kurallara uyum sağlanır ve bütünlük kazandırılır. Merkezi Ankara'da bulunan Holding'in Türkiye'nin farklı yerlerinde işletmeleri vardır. Bu işletmelerin yönetiminden işletme müdürleri Genel Müdür'e karşı sorumludur.



SÜMER HOLDİNG A.Ş.
GENEL MÜDÜRLÜK

SÜMERBANK ANONİM ŞİRKETİ
ORGANİZASYON ŞEMASI

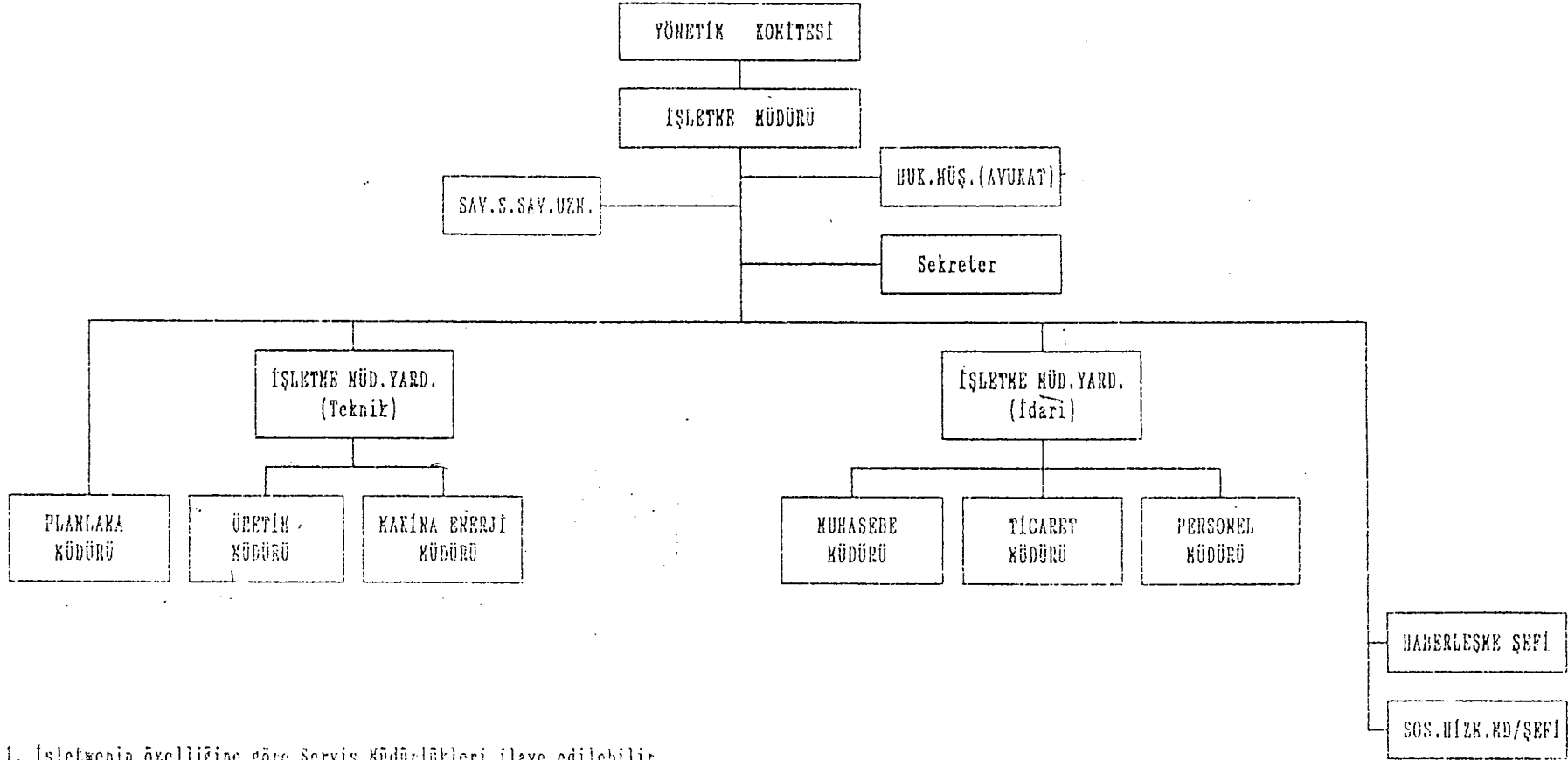


Şekil - 17

SÜPERBANK HOLDİNG A.Ş.
GENEL MÜDÜRLÜK

SANAYİ İŞLETMELERİ TİP
ORGANİZASYON ŞEMASI

Ek: 1



1. İşletmenin özelliğine göre Servis Müdürlükleri ilave edilebilir.
2. Servis Müdürlüklerine bağlı kısımlar her işletmenin özelliğine göre belirlenir.

Merkez ile işletmeler arasındaki iletişim yazılı ve sözlü olarak bunun yanısıra faks, bilgi işlem ve posta hizmetleri ile gerçekleşmektedir. Genel Müdürlük ile sözlü iletişim telefon bağlantıları çok olmaktadır. Merkezde periyodik yapılan toplantılara işletme temsilcileri katılmak zorundadır. Merkez günlük kararlarda önemli karar merkezi durumunda değildir; günlük kararların merkezden verildiği sürece, faaliyetlerin yavaşlayacağı düşüncesi ile günlük kararlarda işletmelere yetkiler verilmektedir. Ancak Genel Müdürlük yapılan işler ve kararlar ile ilgili sürekli haberdar edilmektedir. Özellikle teknik konularda yetki daha çok devredilmektedir.

C) ESKİŞEHİR BASMA SANAYİİ İŞLETMESİNDE ÜRÜN TİPLERİ VE ÜRÜNLERİN COĞRAFİ YAYILIMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

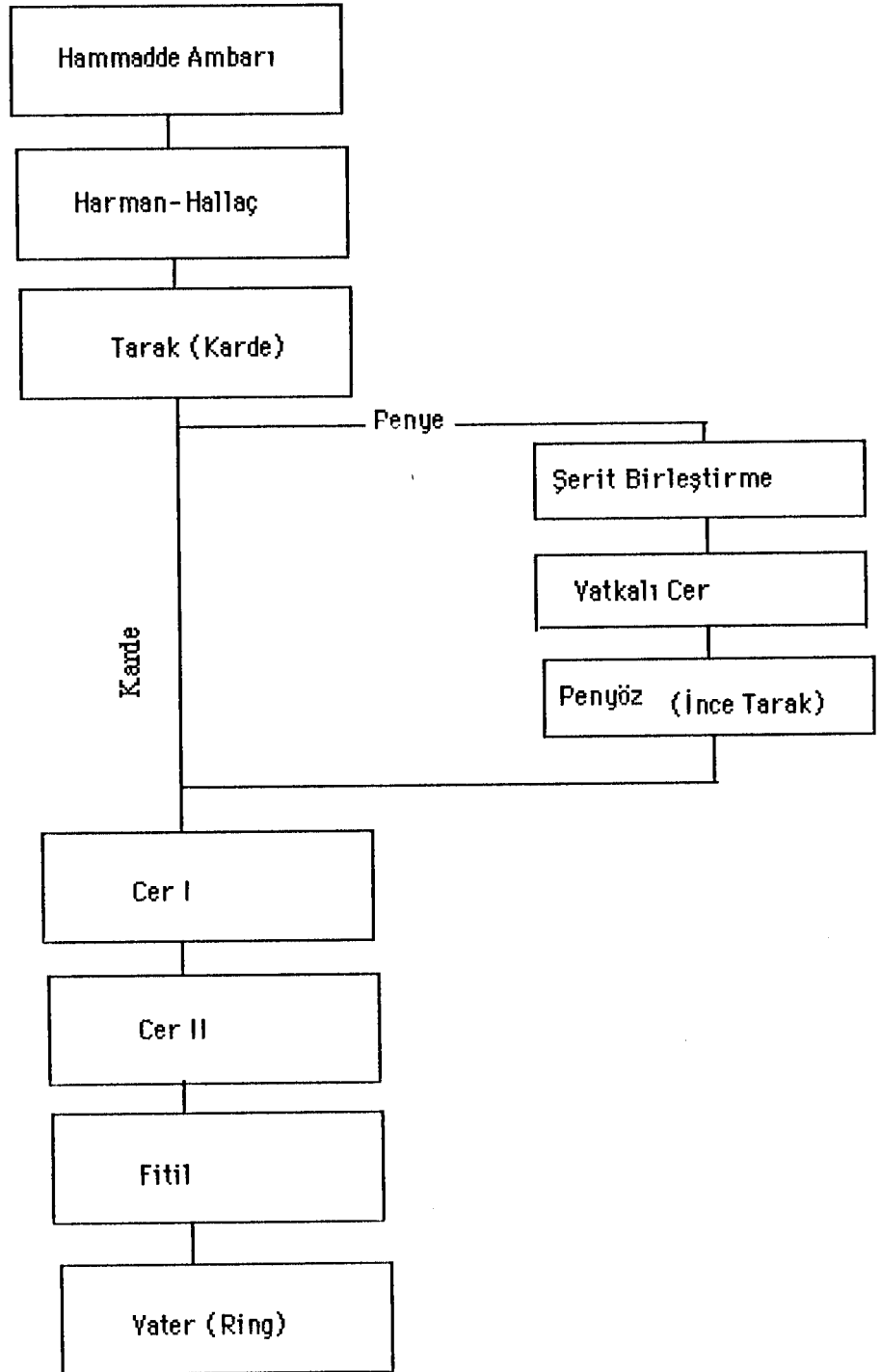
İşletmede iplik bölümü, dokuma bölümü ve basma bölümü vardır. İşletme, kullanacağı hammaddeyi (pamuğu) balyalar halinde Sümer Holding A.Ş'nin Adana Çırçır Fabrikasından temin etmektedir. Balyalar, fabrikaya kara taşıt vasıtaları ile getirilmektedir. Fabrikaya gelen balyalar, depolarda saklanmaktadır. Asıl olarak pamuk balyaları, güneş ışığını doğrudan almayan ve suyla temasta bulunmayan ortamlarda korunmalıdır. Ancak, stok miktarı ve depo kapasitesi arasındaki uyumsuzluk fabrikanın herhangi bir yerinde (depoya yakın) yığınların yapılmasını doğurmaktadır. Stok miktarı, diğer bir tarzda emniyet stoğu 3 aylık üretime yetecek kadar olarak belirlenmiştir. Geçmişte yaşanan mali kriz bu miktarın bu denli büyük olmasını doğurmuştur Pamuk işletmeye balyalar halinde ambarlardan getirilir ve 24 saat ya da 48 saat açık şekilde dinlendirilir. Giren pamuk, iplik olarak kopslar halinde işletmeden çıkar.

1. İplik Bölümü İşletmesi

İplik İşletmesi başlıca şu dairelerden oluşmaktadır.

- Harman-Hallaç Dairesi
- Tarak-Cer ve Fitol Dairesi
- Vater Dairesi

Şekil - 18
İplik İşletmesi İş Akış Şeması



Kaynak:Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi Dökümanları

Harman Hallaç Dairesinin çıktısı vatka ürünüdür. Vatka ürününün üretim kontrolü otomatik bir makina olan Lapmetre ile yapılır. Tarak-Cer ve Fitol Dairesinin ürünleri ise penye hattı ve karde hattıdır. İşletmede 8 adet cer makinası vardır. Bu makinaların 2 tanesi penye hattında, değer 6 tanesi de karde hattında kullanılır. Yani makinaların kullanımını her hat için ayırır. İplik işletmesindeki fitil makinalarının sayısı da 8 olup, ikisi penye altı tanesi de karde hattı için kullanılır. İplik işletmesinde OKK model 56 adet vater makinası vardır. Vater makinalarının en önemli fonksiyonu, pamuğun iplik haline gelişidir. Üretilen iplikler atkı ve çözgü iplikleri olarak kullanılırlar. İplik Ne'lerine göre işletmede üretilen iplikler şunlardır.

- 8 Ne atkı
- 12 Ne atkı
- 20 Ne atkı
- 20 Ne çözgü
- 36 Ne penye

2. Dokuma Bölümü İşletmesi

Fabrikadaki Dokuma İşletmesini iki bölümde inceleyebiliriz.

- Dokuma İhzar
- Dokuma

Dokuma Şefliği Mensucat İşletme Müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

Dokuma salonu üç farklı tipten oluşan toplam 588 dokuma tezgahı ile ham bez imal edilmektedir.

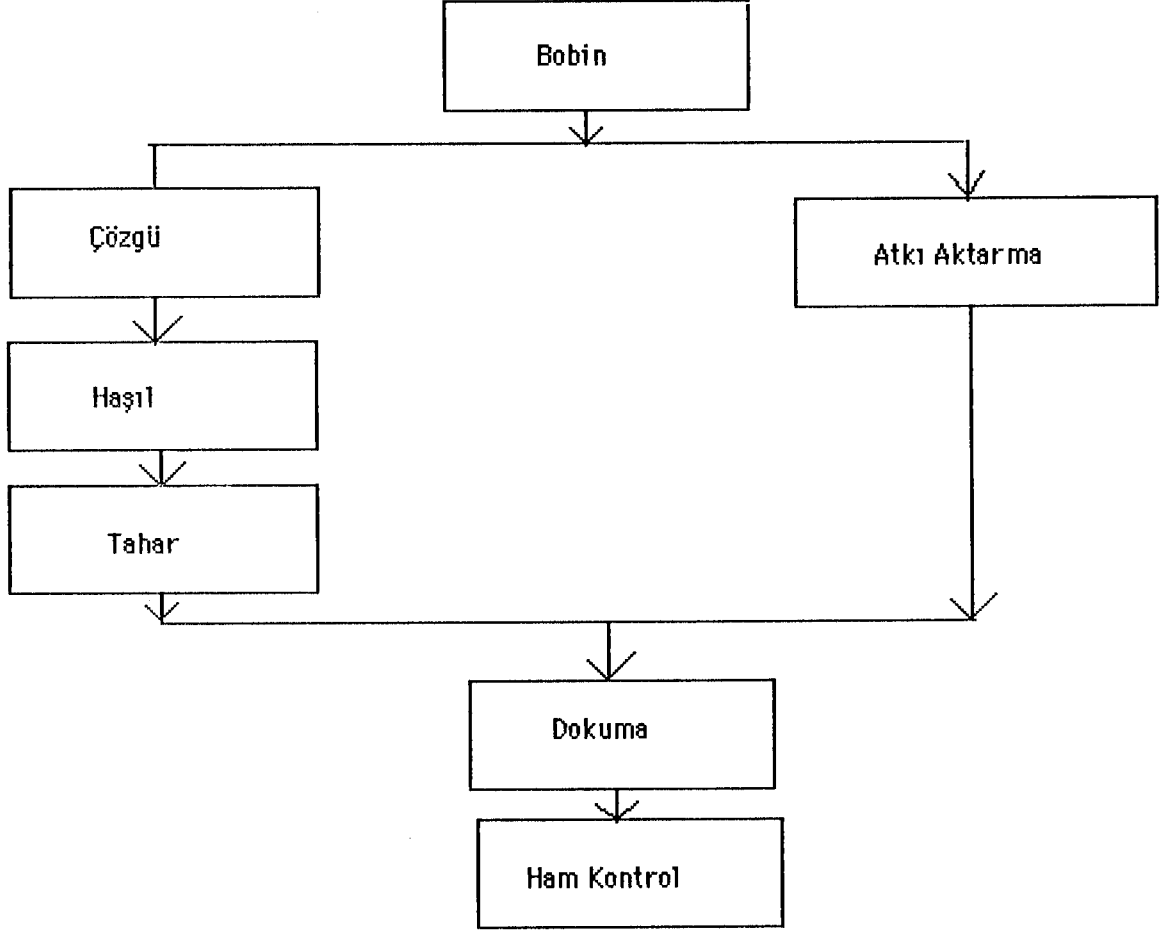
Tezgah tipleri ve dokuma özellikleri şöyledir.

<u>Tip</u>	<u>Sayı</u>	<u>Tarak Eni (cm)</u>	<u>Tezgah Devri dev/dak</u>	<u>Dokulanabilen Bez</u>
Dornier	306	100	185	95cm/150g/m
Picanol	170	117	200	105cm/240g/m
Galileo	112	115	205	95cm/200g/m

Tezgahlar istenilen ürünün tipine göre devirlerini değiştirebilme özelliğine de sahiptir.

Gerektiğinde bu üretim hızı içinde değiştirilmektedir. Dokuma salonunda dokuma için kullanılan

Şekil - 19
Dokuma İşletmesi İş Akış Şeması



Kaynak:Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi Dökümanları

iplikler genellikle Eskişehir Basma Sanayii İşletmesinin iplik işletmesinin ürünleridir. Bunun yanısıra diğer Sümer Holding A.Ş. işletmelerinden de bobin halinde, birçoğu viskon ve polyester olan iplikler de kullanılmaktadır.

Dokuma Salonu 3 vardiya çalışmaktadır. Yaklaşık olarak günlük üretimi 60-70 bin metre seyretmektedir. Dokumada kullanılan iplikler atkı ve çözümlü iplikleri olmak üzere iki tiptir. İşletme imalatında kendi tiplerinin haricinde bezlerde dokumaktadır. İmalatın verimli yapılabilmesi salon nem oranının %80-86 ve sıcaklığında 26-28°C olmasına bağlıdır. Eskişehir Basma Sanayii İşletmesinin dokuma ve basma tipleri şunlardır:

<u>Tip No</u>	<u>Adı</u>
461	Penye Lüks Empirme
462	Kreton Empirme
463	Jet Poplin Empirme
464	Göksu Empirme
464/Krep	Göksu Krep Empirme
467	Yarı Panama Empirme
469	Jet Divitin Empirme
4611	Penye Saten Empirme
4613	Polyester Poplin Empirme
4614	Bindallı Döşemelik
4615	Saten Döşemelik
4616	Gömleklilik Flanel
4651	Yeni Krep Empirme
4653	Viskon Empirme
4657	Bahar Krep Empirme
1986/16	Viskon Poplin Empirme
1986/20	Pamuklu Viskon Empirme
1985/6	Düz Lale Gömleklilik
466	Picamalık

464	Viskolen
469	Divitin
465	Lx Flanel Empirme

Dokunmuş olan bezler ham kontrolden geçtikten sonra Basma İşletme Müdürlüğüne sunulur. Kontrolde hatalı çıkan bezler, açık artırmayla piyasaya satılır. Bezin dokunması esnasında atkı ve çözümlü hataları olmaktadır. Kopmalarda tezgah durmaktadır. Tezgahın kendi mekanik hatalarından kaynaklanan duruşları da olmaktadır. Dokumacılar doğrudan prim alan işçilerdir ve standart zaman hesaplarında sözü edilen duruşların etüdleri kullanılmaktadır.

Dokuma salonundaki tezgahlar periyodik olarak revizyon ve ağır bakıma alınmaktadır. Bakım programı ve işleri Makina-Enerji Müdürlüğü kontrolünde yapılmaktadır. Revizyon bakımlar 6 ayda, ağır bakımlar ise 3 yılda bir yapılmaktadır. Dokuma salonunda bir dokumacıya 14 ya da 21 tezgah düşmektedir. İşletme yerleşim biçimi bu ikisine yer vermektedir. Ancak çalışanın hangi sayıda tezgah kullanması gerektiği üretimin ağırlığına ve programa bağlıdır. Başlıca;

- İmalat tipinin ağırlığı
- İhraç oluşu
- Üretim hızı

atamaları etkileyen unsurlardır. Dokuma salonu faaliyetini dokuma şefi, bir dokuma teknisyeni ve üç ustabaşı ile yürütür.

3. Basma Bölümü İşletmesi

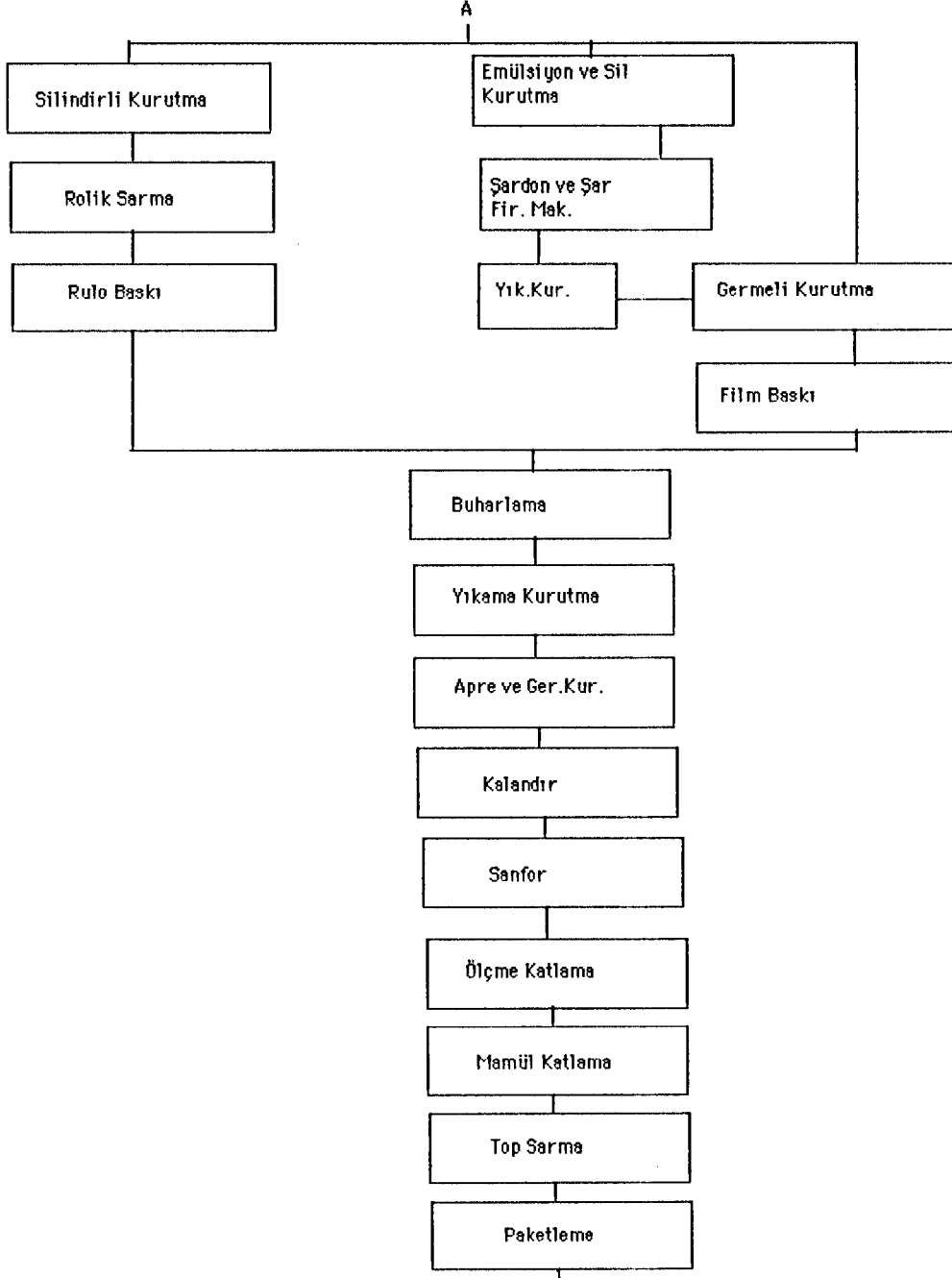
Basma İşletme Müdürlüğü, işletmenin ikinci üretim müdürlüğü olup, üç kısım şefliği ve birde Basma İşletme Şefliği şeklinde örgütlenmiştir. Kısım şeflikleri:

- Basma Şefliği
- Gravür Şefliği
- Kimya Laboratuvar Şefliği

İşletmede dokumadan çıkan ham bezler kalite kontrolden geçtikten sonra, basma işletmeye hazırırlar. İşletme yıllık program ve harici bağlantıları karşılamak üzere, derecelendirilmiş

kalitelerdeki bezleri kendi programını yaparak üretime alır. Bezin kaletesi, alınan bezin tipine ve desen şekline göre kullanılır. Genelde ihraç türü ürünler için en iyi kalite, iç piyasa için ise, ikinci derecede bezler kullanılır. Basma işletmede 3 tür basma tekniği kullanılmaktadır.

Şekil-20
Basma İşletmesi İş Akış Şeması



Kaynak: Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi Dökümanları

- Rula basma
- Düz film basma
- Rotasyon film basma

İmal edilecek tipin deseni Desen Büro'da desinatörler ve grafikerlerce hazırlanır. Basmada, varyasyon alma denilen bir işlem vardır. Bu baskıya hazırlanan desenlerin örneklerinin alınması işidir. Renk uyumunun varlığı aranır. Varyasyon Dairesi, faaliyetini Basma İşletme Müdürlüğüne bağlı olarak yürütmektedir.

Ürün deseni üzerinde fazla olan boyalar apre ile dükülür. Apreleme mamül beze tutum, görünüm kazandırmak ve kullanılabilme yeteneğini artırabilmek için yapılan işlemlerdir.

Kimya Laboratuvar şefliği de doğrudan Basma İşletme Müdürlüğüne bağlı çalışan birim olup, boya analizleri, kömür analizleri ve su analizleri ile çalışmalarını sürdürmektedir.

Eskişehir Basma Sanayii İşletmesi kalite kontrol çalışmaları ise, iki birimin kontrolünde yapılmaktadır.

- Mamül-Bez Katlama
- Fizik Laboratuvar

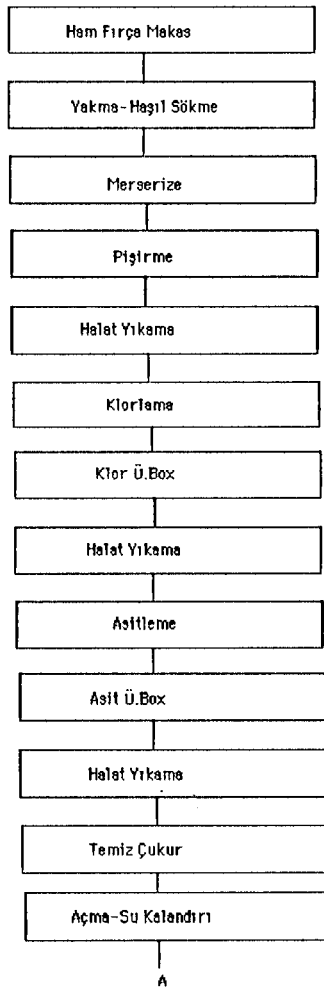
Asıl itibariyle mamül katlamada yapılan kontrol göze dayanan ve mamülün yada bezin biçim-şekil hatalarının tesbiti olarak yapılır. Fizik laboratuvarlarında da ürünün fiziksel özellikleri araştırılır. Kaliteye uygunluk beklenir.

Fizik laboratuvarında ise işletmenin ara ürün ve ürünlerinin özelliklerinin satandartlara uygunluğunun kontrolleri yapılır. Birimde 6 çalışan vardır. Kontroller TSE çalışmaları sonucunda elde edilen değerlere göre yapılmaktadır. Çalışmaların her biri farklı bölümlerin kontrollerini gerçekleştirmektedir. Kalite kontrol çalışmaları laboratuvar bünyesinde şu aşamalarda şu kontrollerle yapılır:

- Pamuk (hammadde)
- Harman-Hallaç
- Tarak
- Cer
- Fıtil

- İplik (vater)
- Bobin
- Çözgü
- Haşıl
- Dokuma
- Ham Bez
- Mamül Bez

Şekil - 21
Basma İşletmesi İş Akış Şeması



Kaynak: Eskişehir Basma Sanaayi İşletmesi

Ayrıca daireler ve fizik laboratuvarında her gün rutubet ve sıcaklık ölçümü yapılır. Fizik laboratuvar kontrolleri ve katlama dairesi kalite kontrolleri İşletme Planlama Müdürlüğü nezaretinde yapılmakta ve günlük yapılan her kontrol İşletme Müdürlüğüne de bilgi olarak sunulmaktadır.

D) ESKİŞEHİR BASMA SANAYİİ İŞLETMESİ'NDE YAPILAN ARAŞTIRMA SONUCUNDA GENEL BİR DEĞERLENDİRME

Eskişehir'de faaliyet gösteren ve bir basma sanayi işletmesi olan Eskişehir Basma Sanayii, merkezi Ankara'da bulunan SÜMER HOLDİNG A.Ş.'ye bağlı bir işletmedir. SÜMER HOLDİNG A.Ş.'nin Türkiye'de farklı illerde işletmeleri vardır. İncelemelerde bulunduğumuz basma işletmesinin çeşitli kararlarda, politikalarda ve stratejilerde işletme olarak tek başına karar alabilme yetkisi yoktur. Bundan dolayı sürekli kendini yenileyebilme ve değişen koşullara uyum sağlayabilme durumunda değildir. Üretilen ürün çeşitlerinde bir standartlaşma sözkonusudur. Örneğin, işletmenin yıllardan beri aynı tür ürünleri ürettiği belirtildi. Holdingde özellikle değişen yaşam şartlarının hiç göz önünde bulundurulmadığından şikayetler ile karşılaşıldı.

Büyük bir Holding olan Sümer Holding A.Ş.'nin tüm işletmelerinin çalışmalarına yardımcı olacak yalnız tek bir AR-GE bölümü olduğu belirtildi. Holding AR-GE çalışmaları Bursa'daki AR-GE'de yapılıyor. Bu yönden Türkiye'deki tüm Sümer Holding işletmeleri buraya bağlı kalıyor. Bu durumda yöneticilerin rahatsız oldukları bir durumdur. Bu nedenle Eskişehir Basma Sanayii İşletmesinin aktif bir pazarlama ve AR-GE çalışmaları içerisinde bulunduğunu söyleyemiyoruz.

Sümer Holding A.Ş. işletmelerinin büyük bir bölümünün özellikle son 5 yıldır sürekli zarar ettikleri belirtildi. Hatta son yıllar içerisinde holdingde bir-kaç işletme kapatılmıştır. Günümüzün önemli konularından özelleştirme ile ilgili holdingde şu anda önemli gelişmeler yok. Ancak işletmede bu durumda işletme müdürüde dahil olmak üzere tüm yöneticilerin ve işgörenlerin çok rahatsız oldukları izlendi.

İşletmede ürün ile ilgili fonksiyonlar tamamen ürün yöneticilerine verilmemektedir. Ürün yöneticilerinin kendi ürünlerinin deseni konusunda tek başına karar verme yetkisi yoktur. Hatta renk konusunda dahi tek başına yetkisini kullanamıyor. Fakat sorumluluk tamamen ürün yöneticisinde toplanıyor. Bu durum izlendiğinde işletmede bu konuda yetki ve sorumluluk dengesi görülmemiştir

Ürün fiyatları konusunda işletme talimatı tamamen genel müdürlükten alıyor. Ancak fiyatların eksi-artı olması önerisinde bulunabiliyor. Ürün yöneticisine bu konuda esneklik sağlanabiliyor. Fakat ürün yöneticileri fiyatlar konusundaki tekliflerini önce üretim müdürlüğüne yapıyor. Üretim müdürlüğü de işletme müdürü ile yazılı temasa geçiyor. İşletme müdürü ürün yöneticisinin bu isteğini yazılı olarak Genel Müdürlü'ğe sunuyor. Oysa işletmede bu konularda ürün yöneticilerine yetki tanınsa daha iyi olabilir.

İşletmedeki ürün yöneticileri ile yapılan görüşmelerde ürün yöneticisinin kendi ürün hattında bile fazla gücü olmadığı izlenebiliyor. Örneğin; kendi ürünü ile ilgili planlamayı planlama müdürlüğü ile işbirliği yaparak sağlıyor. Üretim programı konusunda üretim müdürlüğü müdahale ediyor. Bu durum gösteriyor ki, işletmede diğer bölümler ile uyumlu ilişkiler kuruluyor ve bunlar komuta niteliğinde oluyor. İşletmede ürün yöneticilerinin gücü konusunda denge pek olumlu izlenmiyor.

Genel olarak ürün yöneticileri teknik becerileri yüksek, yeni gelişmeleri izleme olanağı bulabilen ve organizasyonda rekabeti destekleyen bireyler olmalıdır. Ancak incelediğimiz basma işletmesinde yöneticilerin teknik becerileri her ne kadar yüksek olsada piyasada oluşan yeni gelişmeleri izleme olanağı pek yoktur. Çünkü bu işletme oldukça eski ve büyük bir işletme olduğundan ve şu andaki durumu pek parlak olmadığından piyasadaki diğer işletmelerle rekabet etme şansı dahi yoktur. İşletmedeki yöneticilerin bu şartlardan şikayetçi oldukları belirlenildi. Oysa bu tür büyük işletmelerde ürün ile ilgili tüm süreçlerde, bütçe, üretim programları, rakip işletmelerin yakından takibi, ürün maliyetlerini fiyatlandırma kararları gibi konuların ürün yöneticilerinin görev alanı içine girmeye başladığını görebiliyoruz.

İşletmeden edindiğimiz SÜMER HOLDİNG A.Ş.'ye ait yönetmelik ile ilgili bilgilerde işletmelerdeki teknik müdür yardımcılarının ürün tipleri ve üretim yöntemleri konusunda

araştırmalar yapmak ve başarılı olacağına inandığı değişiklik için üst makama öneride bulunabileceği belirtiliyor. Fakat teknik müdür yardımcısı ile yapılan görüşmede bu olanağın gerçekleşmediği belirtilmiştir. Çünkü holding tepe yönetimi yeni ürün geliştirme politikasına biraz çekingen bakmaktadır.

İşletmede üretilen ürünün kalitesi konusunda çalışmalara titizlikle önem verilmektedir. Özellikle bu konuda üretim müdürlüğü birimler arasında gerekli koordinasyonu sağlar. İşletmede bulunan laboratuvarlarda ürünler TSE çalışmaları sonucu elde edilen değerlere göre kontrol edilmektedir.

SONUÇ

Yönetimin bölümlendirmeye gitmedeki amacı, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için koordinasyonu kolaylıkla sağlayacak bölümler oluşturmaktır. İşletmelerde bölümlere ayırma sisteminin başarı ile uygulanamaması aşırı veya eksik organizasyona neden olabilir. Bölümlere ayırma işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmak için uygulanacak bir araç niteliğindedir. Bölümlendirme sistemlerinin her biri birer amaç olmayıp, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan birer araçtır. Bu bölümlendirme sistemlerinden hiç biri tek başına en iyi bir bölümlendirme sistemini oluşturmaz. Bölümlere ayırma sistemleri arasında seçim yapılırken gözönünde bulundurulacak temel nokta; yöneticinin sağlamak ve ulaşmak ihtiyacında olduğu koordinasyon ve bu koordinasyonun hangi bölümlendirme sistemleri ile daha etken olarak sağlanabileceğidir. Organizasyonlarda hangi bölümlendirme sistemleri uygulanırsa uygulansın önemli olan uygulanacak bölümlendirme sisteminin üstünlüklerinin ağırlık kazanması buna karşın, sakıncalarının en az bir düzeyde bulunmasıdır. Özellikle yöneticilerin bölümlendirme sistemlerini değerlendirirken çok dikkatli olmaları gerekir.

Ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde her ürün bir organizasyon birimi altında toplanıyor. Bu sistem çok çeşitli ürün üreten ve büyük işletmelerde tercih edilen bir bölümlendirme sistemidir. Fonksiyonel bölümlendirme sistemini uygulayan işletmeler büyümeye başlayınca fonksiyonel bölümlendirme yetersiz kalabiliyor. Günümüzde ürün temeline dayanan bölümlere ayırma sistemi her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bu sistemi uygulayan işletmelerde her ürünün üretimi ile ilgilenen yönetim birimlerine geniş yetkiler tanınmaktadır.

Ürün temeline göre bölümlendirme sistemi artan iş yoğunluğu karşısında yöneticinin denetim alanının genişlemesini önlemek için tercih edilmektedir. Büyük işletmelerde ürün temeline göre bölümlendirmeye gidilmekte ve işletme bölümleri aracılığı ile etkili bir merkezleşme sağlanabilmektedir. Bu sistemin uygulanması sonucunda her ürün bölümü o ürünün kalitesi, fiyatı, imali ve pazarlaması ile tüm sorumluluğu taşıyan ayrı bir işletme niteliği kazanmaktadır. Ancak bu tür bölümlendirme koordinasyon zorlukları çıkarmakta ve organizasyon içinde huzursuzlukları artırabilmektedir.

Finans ve Endüstriyel ilişkiler bölümleri dışında tüm fonksiyonel alanlarda yani üretim, pazarlama, araştırma, reklam, satış gibi faaliyetlerin gruplandırılması ürün temeline göre yapılabilmektedir. Ancak bu sistemde kaynakların etkin ve verimli kullanımı için finans fonksiyonunda merkezleşme sözkonusudur. Endüstriyel İlişkiler fonksiyonunda da, tek merkezden yönetimi gerektirecek nedenler vardır. Sendikalar, sosyal sigorta vb. kurumlarla olan ilişkilerde tek merkezden uyum sağlama çabaları daha verimli ve etkili olacağı için merkezde tutulmalıdır.

Ürün temeline göre bölümlendirmede temel sorun ürün gruplarını iyi ayırabilmektir. Bu sistem ile çeşitli ürün veya ürün gruplarının geliştirilmesi sağlanır. İşletmelerde bu bölümlendirme sistemi ile en üst yönetim basamaklarına çıkılmadan sorunların daha alt yönetim basamaklarında başarı ile çözümlenebilme olanağı vardır.

Her bölümlendirme sisteminde olduğu gibi ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde kendisine göre birtakım üstün ve zayıf yönleri vardır. Ürün temeline göre bölümlendirme sistemine her zaman tüm sorunları çözülebilecek gözü ile bakılmamalıdır. Yapılan araştırmalarda bu bölümlendirme sisteminin öncelikle birbirine benzer ürünleri veya

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKAT, İlter : İşletme Yönetimi, İzmir: Üçel Yayıncılık, Dağıtımçılık, 1984.
- ALPAY, Güven : Holding Yönetimine Gelince..., İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayın No:118, 1988.
- ALPAY, Yurdakul : Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması, İstanbul: Cem Yayınevi, 1990.
- ALPUGAN, Oktay-DEMİR Hulusi : İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık Dağıtımçılık A.Ş., 1990
- OKTAV, Mete-ÜNER, Nural
- ARIKAN, Türkan : "Reorganizasyon", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, S:2(Kasım 1973).
- AYKAR, Fulya-SOMAY Tomris : "Örgüt Kuramında Merkezkaçlaşma Kontrol Alanı İlişkisi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:10, S:1(Nisan 1981).
- AYTEK, Bintuğ : İşletme Yönetimi, Ankara:Turhan Kitabevi Yayınları, 1983.
- BARUTÇUGİL, İsmet Sabit : Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1983.
- BAŞARAN, İ. Ethem : Örgütsel Davranış, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No:108, 1982.
- BAYAR-CEMALCILAR : İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir:İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No:3, 1991.
- AŞKUN-ÖZ-ALP

- BİLGİNOĞLU, Fahir :“Endüstri İşletmelerinin Hesap İşleri Organizasyonu”, Organizasyon Dergisi, Yıl:1, S:3.
- BİRDAL, İlker-AYDEMİR, Nilgün :Yönetim Teorileri, B.I, İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbacılık Yayın No: 005,1992.
- BÜKER, Semih-AŞIKOĞLU,Rıza :Finansal Yönetim, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1993.
- CAN, Halil : :Organizasyon ve Yönetim, Ankara:Adım Yayınlar No:19, 1991.
- CAN, Halil-TECER Meral :İşletme Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları, No:169, 1978.
- CAN, Halil-TUNCER, Doğan AYHAN, Yaşar :Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Adım Yayınları No: 11, 1991.
- ÇALIK, Nuri :Pazarlama Yönetiminde Satış Tahmin Sürecine Bütünleşik Bir Yaklaşım, Eskişehir: İ.T.İ.A. Yayınları No: 94, 1992.
- DEMİR, M. Hulusi :Üretim Yönetimi, İzmir: Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 9, 1982.
- ESEN, Öner :İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:256, 1993.
- EREN, Erol :“İşletmede Tedarik Bölümünün Örgütlenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Dergisi, Y:2, S:7 (Mart 1979).
- EFİL, İsmail :İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Örnek Kitabevi, 1987.
- GEYLAN, Ramazan :Personel Yönetimi, Eskişehir: MET Basım Yayım, 1992.
- GÜVEN, H.Sami :“Örgütlerde Bölümlendirme Yöntemleri”, TODAİE Dergisi, C:XV, S.3 (Eylül 1982).

- HATİBOĞLU, Zeyyat : Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Yeni İktisat ve İşletme Yönetim Dizisi No:12, 1993.
- HICKS, Herbert G. : Organizasyonlar Teori ve Davranış, İstanbul: İ.İ.T.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları (Çev:BAYKAL,Besim) No:1, 1981.
- JOLSON, Marvin A. : Pazarlama Yönetimi, İstanbul:Dünya Süper (Çev: YAKIŞAN,Seval) Veb. Ofset A.Ş., 1988.
- KARALAR, Rıdvan : Genel İşletme Ekonomisi, Ankara: Engin Yayınları, 1993.
- KOBU, Bülent : Üretim Yönetimi, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları No:67, 1981.
- KOÇER, Melih : "Klasik Organizasyon", E.İ.T.İ.A Dergisi, C:IV, S:1, 1972
- KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:265.
- KOÇEL, Tamer : "Fonksiyona Göre Örgütlenme", Sevk ve İdare Dergisi, S:120, 1978.
- LEARNED Edmmund-SPROAT : Örgüt Kuramı ve Politikası, Ankara: Audrey (Çev: ŞAYLAN, Gencay) TODAİE Yayınları No:124, 1972.
- MASSİE, Joseph L. : İşletme Yönetimi,Eskişehir: Bayteş (Çev: ÖZ-ALP-SEÇİM- DİZDAROĞLU-ATAÇ) Yayıncılık A.Ş., 1983.
- MUCUK, İsmet : Modern İşletmecilik, İstanbul: Der Yayınlar No:32, 1989.
- NEWMAN, William : İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Ankara: TODAİE Yayınları No: 186, (Çev: SÜRGİT, Kenan) 1979.

- OLUÇ, Mehmet : İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No: 77, 1978.
- ONAL, Güngör : İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Bursa: İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayın No: 9, 1982.
- ÖZALP, İnan : Yönetim ve Organizasyon, Cilt II, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994.
- ÖZALP, İnan : Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, Eskişehir: A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 4, 1984.
- ÖZALP, İnan : İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları, Adana: İ.T.İ.A Yayınları, 1975.
- ÖZBAŞAR, Sera : "Ürüne Göre Örgütlenme", Sevk ve İdare Dergisi, S:121, (Eylül 1978).
- ÖZBAŞAR, Sera : "Organizasyonlarda Yapı-Strateji Dengesi Nasıl Kurulabilir?", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:8, S:5, 1979.
- ÖZBAŞAR, Sera : İşletme Politikası ve Büyüme Stratejileri, İstanbul: Yönetim Geliştirme A.Ş., 1981.
- PEDRAGLID, G. : İşletmelerde Organizasyon, İstanbul: Reklam Yayınları No: 21, 1972.
(Çev: GÜRBÜŞKAN, Süheyl)
- PEKİNER, Kamuran : İşletme Denetimi, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No: 55, 1988.
- SÜRGİT, Kenan : "Örgüt Analizi Tekniği", TODAYE Dergisi, C:X, S:3 (Eylül 1987).
- TAŞKIN, Erdoğan : Satışçıların Yönetimi, İstanbul: Der Yayınları No:45, 1993.
- TORTOP, Nuri-İSBİR, Günay : Yönetim Bilimi, Ankara: Bilim Yayınları, 1986.

- TOSUN, Kemal :“Örgüt Birimleri Meydana Getirmede Başka Yöntem ve Ölçütler”, Organizasyon Dergisi, C:II, S:7.
- TOSUN, Kemal :“İşletme Yönetimi, C:I, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3462, 1988.
- TÜMER, Melih :Yönetim ve Yönetici, İstanbul: Üçel Yayıncılık, 1975.
- ÜNEL, Faik :“Pazarlama Departmanının Organizasyonu”, İstanbul: Yönetim ve Organizasyon Dergisi, Y:1, S:2
- WILSON, Mike :Pazarlama Yönetimi, Ankara: Açı Yayıncılık, (Çev:HAYKIR, Ayça) 1993.
- YILDIR, Semih :“Üretim Departmanının İşlevleri ve Örgütlenmesi”, Organizasyon Dergisi, C:3, S:10.
- YOZGAT, Osman :İşletme Yönetimi, İstanbul: İ.T.İ.A. Nihad Soyar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayını, 1983.