



T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SANAYİ İŞLETMELERİNDE COĞRAFİK BÖLGE TEMELİNE
DAYANAN ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİ VE
UYGULAMA SONUÇLARI**

Yüksek Lisans Tezi

Cesim KÜRÜMOĞLU

ESKİŞEHİR - 1986

İ Ç İ N D E K İ L E R

GİRİŞ	1
I. GENEL OLARAK ORGANİZASYON	2
A. ORGANİZASYONUN TANIMI	2
B. ORGANİZASYON FAALİYETİNİN SAHVALARI	3
1. Yapılacak İşlerin Belirlenmesi Ve Gruplandırılması..	4
2. Personelin Belirlenmesi ve Atanması	4
3. Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi	5
II. SANAYİ İŞLETMELERİNDE BÖLÜMLERE AYIRMA	6
A. SANAYİ İŞLETMESİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	6
B. SANAYİ İŞLETMELERİNİ BÖLÜMLERE AYIRMADA İLKELER	8
1. Benzer İşlerin Dikkate Alınması İlkesi	8
2. Uzmanlaşmadan Yararlanma İlkesi	9
3. Denitimi Kolaylaştırma İlkesi	9
4. Koordinasyonu Kolaylaştırma İlkesi	10
5. İktisadilik İlkesi	11
C. SANAYİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN BAŞLICA BÖLÜMLENDİRME SİSTEMLERİ	11
1. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma	11
2. Ürüne Göre Bölümlere Ayırma	13
3. Coğrafik Bölge Esasına Göre Bölümlere Ayırma	15
4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma	16
5. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma	16
6. Süreç Veya Araca Göre Bölümlere Ayırma	17
7. Karma Organizasyon Yapıları	18

III. SANAYİ İŞLETMELERİNDE COĞRAFİK BÖLGE TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA	20
A. COĞRAFİK BÖLGE TANIMI	20
1. Fiziki Faktörler	21
2. Beşeri Faktörler	22
B. SANAYİ İŞLETMELERİNDE COĞRAFİK BÖLGE ESASINA GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMANIN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ	22
1. İşletme Dışı Nedenler	22
a) Politik Nedenler	23
b) Toplumsal Nedenler	24
c) Teknolojik Nedenler	26
d) Ekonomik Nedenler	28
2. İşletme İçi Nedenler	30
a) İşletmenin Büyüklüğü	30
b) İşletmenin Amaçları ve Üst Yönetimin Felsefesi	31
c) İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Bölgelerin Yaygınlığı	32
d) Yöneticilerin Yetenekleri	33
C. SANAYİ İŞLETMELERİNİN COĞRAFİK BÖLGE TEMELİNE GÖRE ÖRGÜTLENMESİ	34
1. Faaliyet Gösterilecek Bölgelerin Belirlenmesi	35
2. Üretim Bölümünün Örgütlenmesi	36
3. Tedarik Bölümünün Örgütlenmesi	37
4. Pazarlama Bölümünün Örgütlenmesi	38
D. SANAYİ İŞLETMELERİNDE COĞRAFİK BÖLGE TEMELİNE GÖRE ÖRGÜTLENMİŞ ORGANİZASYONUN ÖZELLİKLERİ	40
1. Coğrafik Bölge Temeline Dayanan Organizasyonların Yararları	40

2. Coğrafik Bölge Temeline Dayalı Organizasyonların Sakıncaları	41
IV. BOZÜYÜK HALİSER ÜRETİM İŞLETMESİNDE YAPILAN İNCELEME VE ARAŞTIRMA SONUÇLARI	43
A. İŞLETMENİN TANIMI	43
B. ORGANİZASYON YAPISININ ANALİZİ	45
C. ÖNERİLER	48
D. ARAŞTIRMANIN SONUCU	49
V. GENEL SONUÇ	51
YARARLANILAN KAYNAKLAR	53
EK ANKET SORULARI	55-59

GİRİŞ

Sanayi işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilmelerinde ki en önemli faktörlerden biriside organizasyon yapılarıdır. Sanayi işletmeleri fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için maddi ve beşeri unsurlara ihtiyaçları vardır. Aynı zamanda maddi ve beşeri unsurların düzenlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin ellerindeki maddi ve beşeri unsurları düzenleme aracı organizasyondur. Yada organizasyonun yapılandırılmasıdır. Burada karşımıza çıkar soru şudur: Organizasyonu nasıl yapılandıralım? Bu soruya verilecek cevaplar farklıdır. Bunun nedeni organizasyonların amaçlarının ve çevrelerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Biz bu çalışmamızda hangi koşullarda ve ne şekilde sanayi işletmelerinde coğrafik bölge temeline dayalı organizasyon yapısının uygun olduğunu ve coğrafik bölge temeline dayalı organizasyonun yararlarını ve sakıncalarını ve son olarak coğrafik bölge temeline dayalı organizasyonun ne olduğunu incelemeye çalıştık.

I. GENEL OLARAK ORGANİZASYON

A. ORGANİZASYONUN TANIMI

Organizasyon, Yunanca ahenk anlamına gelen "organon" kelimesinden türemiştir. Bu kelimeye yakın olan "organize etmek" düzenlemek: "Organ" ise bir bütünün belirli bir görevi yapan kısmıdır(1). İşletmeler açısından organizasyon ise her şeyden önce yönetimin temel fonksiyonlarından ikincisidir. Yönetimin birinci fonksiyonu olan planlama ile neyin kim tarafından, nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağı belirlendikten sonra planı uygulamaya koymak gerekir. Planlar ancak uygulamaya koyuldukları zaman işletmelerin amaçlarına ulaşmalarına imkan sağlarlar. Hazırlanan planları uygulayabilmek için maddi ve beşeri faktörlere ihtiyaç vardır. Her şeyden önce planları uygulayacak olanlar insanlardır. İnsanlar planları uygulamak için maddi unsurlardan faydalanmak zorundadırlar. İşte söz konusu maddi ve beşeri unsurların biraraya getirilmesi faaliyete örgütlenme diyoruz. "Bu faaliyetler sonucunda meydana gelen üretim birimi ise örgüt organizasyon adını alır." (2)

Organizasyonların var oluş nedenleri insanların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bilindiği gibi insanlar bütün ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayamazlar. Bazı ihtiyaçla-

(1) Mesut Kayalar, Organizasyon ve Metot (İstanbul: Damga

(2) Matbaası, 1969), s.1.
Kemal Tosun, "Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkileri", Organizasyon Dergisi, C. III, S.10.s.3-20.

rını ise kendileri karşılamları halinde yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalırlar. Bu yüzden organizasyonlar ortaya çıkmıştır. İşletme organizasyonlarının yada ekonomik örgütlerin amacı belli bir ödeme karşılığında mal ve hizmet üretmektir(3).

Buraya kadar yapılan açıklamalardanda anlaşılacağı gibi organizasyonun iki anlamı vardır. "Birincisi bir varlık olarak organizasyon ikincisi bir faaliyet olarak organizasyondur"(4). Varlık olarak organizasyondan bir yapıyı veya iskeleti anlıyoruz. Buna karşılık faaliyet olarak organizasyon ise maddi olmayan ancak etkiloriyle hissedilen bir nitelik taşır. Buna yönetsel anlamda organizasyonda diyebiliriz. "Yönetsel anlamda organizasyon maddi ve beşeri unsurlar arasındaki ilişkilerle bireyler ve bunların arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir"(5).

B. ORGANİZASYON FAALİYETİNİN SAĞALARI

Organizasyonun tanımından da anlaşıldığı gibi organizasyon faaliyetinin sağıları öncelikle amaçlara uygun olarak yapılacak işlerin belirlenmesini ve gruplandırılmasını bundan sonra gerekli beşeri faktörün sağlanmasını, son olarakta

-
- (3) Herbert G.Hicks, (çev.Osman Tekok), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından (Ankara:Turan Kitabevi, 1979), s.10.
(4) İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim(Eskişehir:Bayteş A.Ş., 1985), s.22.
(5) Kemal Tosun, "Örgütlemde Bazı Temel Konu ve Sorunlar", Organizasyon Dergisi, C.I, S.3, s.3-16.

maddi faktörlerin sağlanarak ilişkilerin belirlenmesidir.

1. Yapılacak İşlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması

Bir işletme amacına ulaşabilmek için çeşitli işler yapmak ve çeşitli işlevleri başarması gereklidir. Amaçlara ulaşmak için yapılması gerekli olan işler önce belirlenmelidir. Bu işler işletmeden işletmeye farklılıklar gösterir. Sanayi işletmelerinde yapılması gereken işlerle pazarlama işletmesinde yapılması gereken işler birbirinden farklıdır. Yine ayakkabı imal eden işletmedeki işlerle elbise imal eden işletmedeki işler farklılıklar gösterir. Yapılacak işler belirlendikten sonra işlerin önem derecelerinin amaçlara ulaşmak bakımından farklı olduğunu kolaylıkla anlayabiliriz. Bazı işlerin ise birbirine benzer olduğu görülür. İşte bu yüzden "işlerin önce bölünmesi sonrada birleştirilmesi ve gruplandırılması gerekir"(6). Bundan amaç etkinliği sağlamaktır. İşlerin önem derecesine göre ana bölümler meydana getirilirken işler arasındaki benzerliklere göre ana bölümlere bağlı ikincil bölümler oluşturulur. Böylelikle organizasyon için ilk adım atılmış olur.

2. Personelin Belirlenmesi ve Atanması

Organizasyon faaliyetinin birinci safhası olan işlerin belirlenmesi ve gruplandırılmasından sonra ikinci

(6) Kemal Tosun, "Örgüt Birimlerini Meydana Getirmede Başlıca Yöntem ve Çiçütler", Organizasyon Dergisi, C. II, S.7, s.3-14.

sathaya geçilir. Bu sathada beşeri (personel) unsurun sağlanması faaliyettir. Hiç şüphe yoktur ki belirlenen işleri yapacak olanlar personeldir. Yapılacak olan işler farklı nitelikte olduğuna göre söz konusu işleri yapacak olanlarında farklı nitelikte olması gerekir. İşte organizasyon faaliyetinin bu safhasında farklı nitelikteki işleri yapacak olan personelin temin edilmesi ve bunların işe atanmasına yetki ve sorumluluklarının belirlenmesini kapsar.

İşleri yapacak olanlar personel olduğuna göre işletmenin başarısı personelin başarısına bağlıdır. Bu yüzden personel belirlenirken ve atanırken işe uygun olmaları yada işe uygun hale getirilmeleri çok önemli olduğunu gözden kaçırmamak gerekir.

3. Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Organizasyon faaliyetinin bu safhası ise işleri yapacak olan personele maddi unsurların sağlanmasını kapsar. Hiç şüphe yoktur ki yazı yazma işini yapacak olana kağıt kalem temin etmek gerekir.

Burada gözden kaçırılmaması gereken en önemli nokta seçilecek olan maddi unsurların personelin işini en etkin şekilde yapmasını kolaylaştıracak nitelikte olmalıdır. Ayrıca söz konusu maddi unsurların (araç,gereç, donanımlar) hizmete hazır bulundurulmaları için gerekli tedbirleri almak lazımdır.

II. SANAYİ İŞLETMELERİNDE BÖLÜMLERE AYIRMA

A. SANAYİ İŞLETMESİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Sanayi kelimesi dilimizde bir şeyi yapma, bir eser meydana koyma; bunun için gerekli bilgiye, maharete, tecrübeye sahip olma; yapma, yaratma, başarma azmine sahip olma; bir işi başarılı sonuca ulaştırma gayretine malik olma anlamlarına gelir, "Bir başka anlamda sanayi bir çeşit mal üretimini sağlayabilmek amacıyla ayrı ihtisaslara, ayrı bilgi ve tecrübelere sahip kimseleri biraraya getirerek ve çoğu kez teknik teçhizatta kullanarak bir çalışma, üretim düzeni kurmağa ve **orada** kitle halinde üretim yapma olanakları tesis etmeye denir"(7).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere sanayiye kısaca şöyle tanımlayabiliriz. Hammaddeleri veya yarımamul maddeleri emek, sermaye, teknoloji ve müteşebbis faktörlerini kullanarak kitle halinde yarımamul veya mamul hale getirme işlemidir. İşletme ise "iktisadi mal veya hizmet üretmek (ve/veya pazarlamak) için faaliyette bulunan kuruluştur"(8). Yine işletmeler insan ihtiyaçlarını direkt yada dolaylı olarak karşılayan iktisadi birimlerdir(9).

-
- (7) Bedri Gürsoy, "Sanayileşme Sorunu ve Semineri Amacı", Cumhuriyetin 50.ncü Yılında Türkiyede "Sanayileşme ve Sorunları Semineri, (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1974), s.8.
- (8) İlhan Cemalcılar, Doğan Bayar, İ.Cem Aşkun, Şan Öz-Alp, İşletmecilik Bilgisi, (Ankara:Eskişehir İ.T.İ.A.Yayınları, 1976), s.3.
- (9) Fuat Çelebioğlu, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1982),S.5.

Buna göre sanayi işletmeleri emek sermaye, teknoloji ve müteşebbis faktörlerini kullanarak hammaddeleri yarımamul veya mamul, yarı mamulleri mamul hale kitle halinde getiren bunları pazarlayan kuruluşlar yada iktisadi birimlerdir.

Sanayi işletmelerinin ihtiyacı olan hammaddeler temel olarak tabiattan elde edilir. Bunlar madenler ve tarım ürünleridir. Bu yüzden tarıma dayalı sanayi işletmelerinden ve madenlere dayalı sanayi işletmelerinden bahsedebiliriz. Tarım ürünlerini işleyen sanayi işletmeleri şeker sanayi işletmeleri, kağıt sanayi işletmeleri, mobilya sanayi işletmeleri, deri sanayi işletmeleri gibidir. Madenleri işleyen sanayi işletmeleri ise plastik sanayi işletmeleri, çimento sanayi işletmeleri, demir-çelik sanayi işletmelerini sayabiliriz.

İsine çalıştırılan işgücünün özelliğine göre emek yoğun sanayi işletmelerinden yada sermaye yoğun sanayi işletmelerinden mülkiyete göre kamu sanayi işletmelerinden, özel sanayi işletmelerinden, milli sanayi işletmelerinden , yabancı sanayi işletmelerinden söz edebiliriz.

Son olarak sanayi işletmelerinin girdi sağladıkları ve çıktı sundukları toplumsal, politik, ekonomik ve teknolojik olarak gruplandırabileceğimiz dış çevreleri vardır. Ayrıca sanayi işletmelerinin aldıkları girdileri işledikleri iç yapıları mevcuttur.

B. SANAYİ İŞLETMELERİNİ BÖLÜMLERE AYIRMADA İLKELER

Sanayi işletmelerinde bölümlere ayırma faaliyeti gerçekleştirirken bazı ilkelere göre hareket etmek gerekir. Bu ilkeler organizasyondan beklenen faydaları artırmaya yöneliktir. Söz konusu ilkelere göre yapılacak bölümlere ayırma faaliyeti ile meydana getirilen organizasyon bir takım aksaklıklardan arınmış olacaktır.

Bölümlere ayırma faaliyeti gerçekleştirilirken dikkat edilmesi gereken ilkeleri beş ana grupta toplayabiliriz.

1. Benzer İşlerin Dikkate Alınması İlkesi

İşletmede yapılan işlerin farklı nitelikte olduklarını daha önce belirtmiştik. Fakat işletmede yapılacak olan işlerin bazıları birbirlerine benzerler. Birbirine benzer olan işleri dikkate almak gerekir. Birbirine benzeyen işler aynı birim altında toplanarak yapılan çalışmaların daha etkin bir şekilde yapılması sağlanır. Bir sanayi işletmesinde hammaddenin tedarik edilmesi, üretim tekniklerinin seçilmesi gibi işler üretim bölümü altında toplanabilir.

İşletmede işlerin benzeyiş durumlarına ilişkin olarak genellikle iki kriter kullanılmaktadır. "Bunlardan birincisi belirli işleri yapacak işgören ve, a yöneticilerin bireysel yeteneklerindeki benzerliklerin ele alınmasıdır"(10). İkincisi ise aynı amaca yararı açısından benzemeleridir.

(10) Ozalp, s.108.

"Buna göre aynı amaca yardım edecek veya fonksiyonel bir bölüm altında toplanır"(11).

2. Uzmanlaşmadan Yararlanma İlkesi

İşletmelerde farklı nitelikte işler yapılmaktadır. Bu farklı nitelikteki işleri yapacak farklı nitelikteki kişilere ihtiyaç vardır. Kişilerin farklı nitelikte olmalarına sebep olan faktörler irsi nitelikleri bir tarafa bırakacak olursak görmüş olduğu eğitim ve tecrübedir. Her birey yapmış olduğu eğitimle ilgili işleri yaptığı takdirde daha etkin işi yapacaktır. İşletmelerin başarılarında tek tek o işletmedeki bireylerin başarılarına bağlı olduğuna göre işletmedeki işleri yapacak olan kişilerin yaptıkları işin ehli olmalarına önem vermek gerekir. Ayrıca bireylerin çok çeşitli konularda (fonksiyonel, bölgesel ve ürünsel gibi) uzman olabileceklerini belirtelim.

3. Denetimi Kolaylaştırma İlkesi

İşletmelerde amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı ancak denetim fonksiyonuyla anlaşılır. Amaçlara ulaşılabilmesi için alınacak kararlar denetim fonksiyonunun yardımı olmaksızın isabetli olamaz. Bu bakımdan işletmelerde bölümlere ayırma faaliyeti yapılırken denetimi kolaylaştırma ilkesi göz ardı edilmemelidir. İşletmelerde denetimi kolaylaştırmak için bazı

(11) Mehmet Oluç ., İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1963), s.253.

tedbirlere başvurulabilir. "Bunlardan birincisi herşeyden önce birbirini denetlemesi gereken mevki ve kişileri birbirinden ayırmaya dikkat etmektir. İkincisi bölümlerarası karşılaştırmaları kolaylaştırmak için aynı koşul ve özellikleri olan bölümler oluşturmaktır. Üçüncüsü işlerin gerektiği gibi görülmesi sorumluluğunun saptanması mümkün olacak biçimde bir bölüm ayırımı yapmaya çalışmaktır. Dördüncü olarak ise faaliyetleri gruplarken fiziksel yakınlık bakımından gözetiminin daha kolay olduğu durumları dikkate alma önlemi hatıra gelebilir" (12).

4. Koordinasyonu Kolaylaştırma İlkesi

Koordinasyon işletmenin genel amaçlarına ulaşabilmesi için işletme faaliyetlerinin uyumlaştırılmasıdır. Dolayısıyla bir işletmede koordinasyon ne kadar kolay sağlanıyorsa başarı şansı o denli yükseliyor demektir. Koordinasyonun güç olduğu işletmelerde amaçlara ulaşmanın zorlukları ortadadır. Bu bakımdan bölümlere ayırma faaliyeti gerçekleştirilirken koordinasyonu kolaylaştırmaya dikkat edilmelidir. Zira işletme içindeki bölümler birbirlerinin tamamlayıcısı olmaktadır. Aradaki kopukluklar gereksiz üretime, atıl kapasiteye, kalitesiz imalata v.b. gibi istenmeyen durumlara sebep olacaktır. Bu bakımdan bölümlerin amaçları genel amaç-

(12) Özalp, s.191..

larla uyum içinde olmalıdır. Bölümler düzenlenirken birbirine yakın işler aynı bölüm altında toplanmalıdır. "Diğer taraftan birbirinden çok ayrı olan işler bir yöneticinin emrind iyi bir koordinasyon ile toplanabilir"(13). Son olarak kolaylıkla yapılan bir koordinasyonun işletme faaliyetlerini zaman bakımından da ayarlıyacağını söyleyebiliriz.

5. İktisadilik İlkesi

Organizasyonların amaçlarından biriside zaman ve emek israfını önlemektir. Hatta bu neden organizasyonların ortaya çıkış nedenlerindedir. Eğer organizasyon zaman ve emek kaybına neden olacak şekilde bölümlendirilirse organizasyondan beklenen yarar azalır. Dolayısıyla bölümlere ayırma faaliyeti yapılırken maliyetleri minimize etmek gerekir. Aynı şekilde faydaları ise maksimize etmek lazımdır. Bunun için fazla bölümlerden kaçınmak, fazla beşeri ve maddi unsurlardan kaçınmalıdır. İine seçilen maddi ve beşeri unsurlar amaca uygun olmalıdır. Maliyetleri gelirlerine göre yüksek olan organizasyonlar uzun dönemde ayakta kalamazlar.

C. SANAYİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN BAŞLICA BÖLÜMLENDİRME SİSTEMLERİ

1. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

Bir işletmenin en önemli amaçlarından biride hiç

(13) Özalp, s.193.

şüphesiz ki mal ve hizmet üretmek ve pazarlamaktır. Böylelikle bir işletmedeki temel fonksiyonların üretim ve pazarlama olduğunu söyleyebiliriz. Bu iki fonksiyonun yerine getirilebilmesi için maddi ve beşeri kaynakların teminini sağlayan tedarik fonksiyonu da sanayi işletmeleri için temel bir fonksiyondur. Bu üç fonksiyon işletmenin yaşaması için temel fonksiyonlardır. Sanayi işletmeleri tek kişinin yönetmeyeceği kadar büyüdüğü zaman başkalarına ihtiyaç duyulur. "Başkalarının işbirliğine gereksinim ortaya çıkınca bu temel işlevler işbölümünün hareket noktasını oluşturacaklardır" (14). Bu fonksiyonlardan birisi örneğin tedarik fonksiyonu genişlerse bu bölüm kendi içinde personel bölümü, finans bölümü gibi özel bölümler kurulacaktır. Söz konusu işletme küçükse personel bölümü, finans bölümü ikincil bölümler olacaktır.

Bir sanayi işletmesinde üretim, pazarlama, tedarik bölümlerinin bulunması zorunludur. Fakat bir pazarlama işletmesinde üretim bölümü bulunmayabilir. Buna göre bir sanayi işletmesi fonksiyonlara göre bölümlere ayrılacaksa üretim, pazarlama, tedarik bölümleri bulunacak demektir.

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma mantıklıdır. Uzmanlaşmadan geniş ölçüde faydalanılmasını sağlar. Fonksiyonel organizasyon ekonomiktir. Ayrıca fonksiyonel organizasyonda denetim alanı ve sorumluluk alanının belirlenmesinde güçlük

(14) Tosun, "Örgüt Birimlerini Maydana Getirmede Başlıca Yöntem ve Ölçütleri", s.4.

çekilmez, koordinasyon ve haberleşme kolaydır. Fakat işletme büyüdüğü zaman fonksiyonel organizasyon yetersiz kalır. Koordinasyon zorlaşır. fonksiyonel organizasyon iktisadi olmaktan uzaklaşır. fonksiyonel organizasyon yine çeşitli mal üreten işletmeler içinde yararı az olur. fonksiyonel organizasyon aşırı merkeziyetçidir. Son olarak fonksiyonel organizasyonda bölümler işletme amaçlarını gözden kaçırabilirler(15)

2. Ürüne Göre Bölümlere Ayırma

Sanayi işletmelerinin büyümesiyle birlikte fonksiyonel organizasyonun yetersiz kalacağını belirtmiştik. Yine çok çeşitli mal üreten işletmeler içinde fonksiyonel organizasyon yetersizleşir. Bu bakımdan çeşitli ürün üreten işletmelerde ürün temeline göre bölümlendirmeye gitmek yararlı olur.

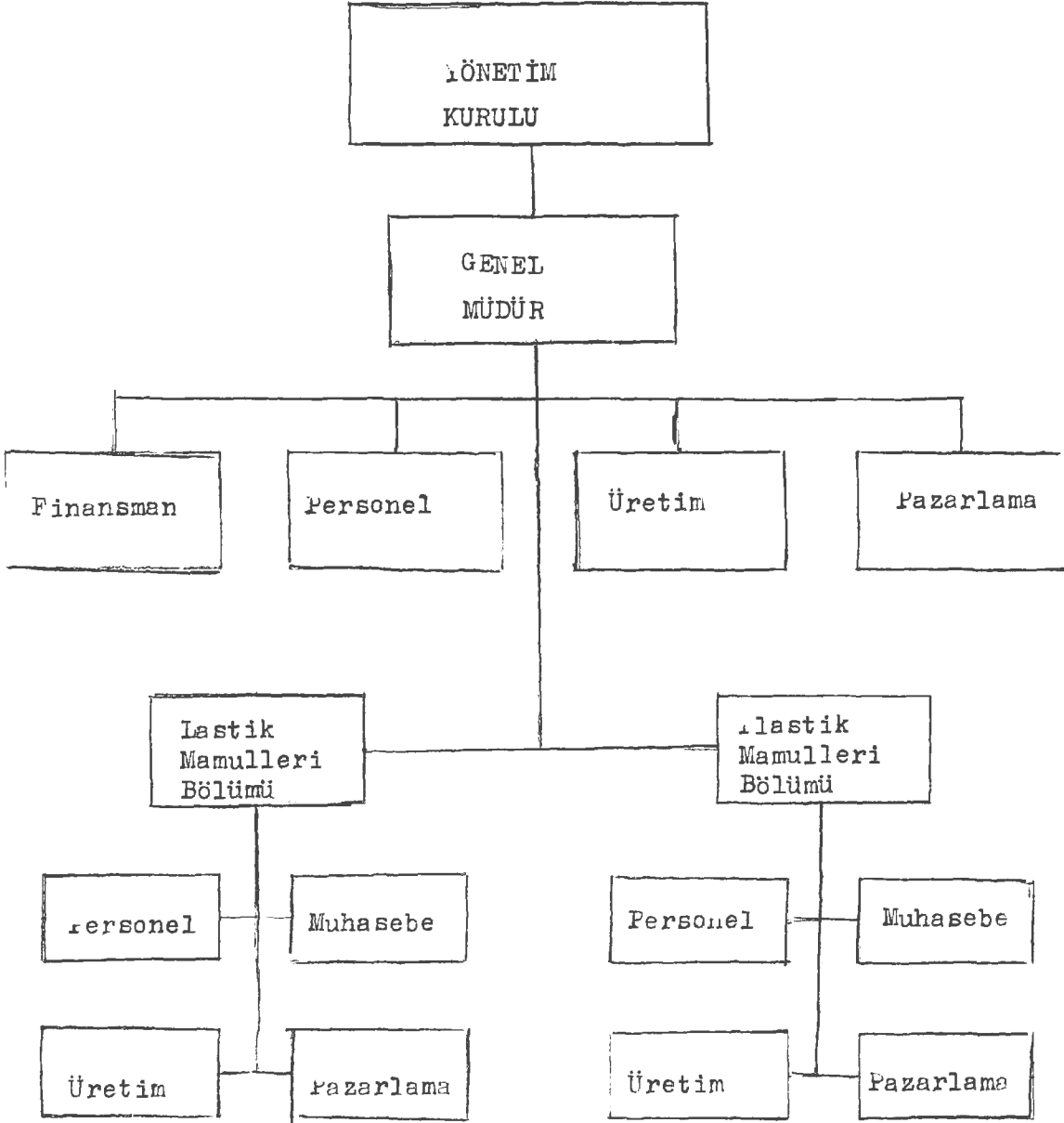
İşletme ürettiği ürünleri birincil bölümler olarak alır. Fonksiyonları ikincil bölümler olarak bir organizasyon yapısı kurabileceği gibi, coğrafik bölgeleride ikincil bölümler olarak kabul edip fonksiyonları üçüncü bölümler kabul edebilir(16). Bir sanayi işletmesi "örneğin bir otomobil fabrikasını; motor, lastik, elektrik donanımı vb. gibi bölümlere ayırabilir(17). Yine bir sanayi işletmesi A ürününün b ve c bölgesi şeklinde ürün/bölge, esasına göre de organizasyona gidebilir.

(15) Özalp, s.203.

(16) Sera Özbaşar, İşletme Politikası, (İstanbul:Ufuk Matbaası, 1981), s.73.

(17) Özalp, s.212.

ÜRÜNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA



Kaynak: İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları ve Organizasyon,
(Eskişehir: Bayteş A.Ş.Yayınları,1985), s.215.

Ürün temeline göre organizasyonla büyüme sorunlarından kurtulunur. Personel birbirini daha iyi tanır koordinasyon kolaylaşır personel ve makinalardan yüksek verim alınır, sorunlar alt basamaklarda çözülür. Ürünlere gereken önem verilir. Denetim kolaylaşır. yine ürün temeline dayalı organizasyonlarda koordinasyon güçleşebilir, birimler boş kalabilir. Merkezle bölümler arasında çatışmalar olabilir. Ürünler arası ve personel arasında sürtüşmeler olabilir. Çok sayıda iyi yöneticiye ihtiyaç duyulur. Bölümlerin amacı ana amaçlarla çatışabilir. "Bu yöntemin en büyük sakıncası üretim didinmeleri mal veya hizmet temeline göre bölümlenirse satış, kredi, satınalma vb. ile ilgili didinmeleri de mal veya hizmet temeline göre bölümlere ayırmak gerekecektir" (18).

3. Coğrafi Bölge Esasına Göre Bölümlere Ayırma

Sanayi işletmeleri büyüyüp yayıldıkları zaman başka bir deyişle satış ve üretim birimleri çeşitli coğrafi bölgelere kuruldukları takdirde coğrafi bölge esasına göre bölümlere ayırma sistemi kullanılır. Bu sistem sayesinde işletmenin iktisadiliği artar merkezleşmenin sakıncaları ortadan kalkar. Fiziki ve beşeri unsurlara yakın olunmasından en yüksek düzeyde faydalanılarak rekabet gücü artırılır. Yönetici yetiştirilmesi kolaylaşır. Birimlere kâr merkezi

(18) Özalp, s.218.

olacağından denetim ve koordinasyon kolaylaşır. Bölgenin şartlarına göre uzmanlaşma sağlanır. Fakat çok çeşitli mal üretiliyorsa bölge yöneticileri iyi değilse sorunlar ortaya çıkar. Denetim sorunları artar. Bölgelerin fazla özerk olması genel işletme amaçlarından sapılmasına neden olur.

4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Sanayi işletmelerinde az kullanılan bir organizasyon şeklidir. Bu şekilde bir organizasyona giden sanayi işletmeleri bölümlendirme faaliyetini müşterilerin özelliklerine göre yaparlar, bu özellikler kadın-erkek-çocuk, zengin-fakir gibi olabilir. Örneğin bir konfeksiyon sanayii işletmesi organizasyonunu kadın konfeksiyon - erkek konfeksiyon şeklinde ayırabilir. Aynı sanayii işletmeleri ürettikleri malları lüks mallar grubu (gelir düzeyi yüksek müşteriler için) ve normal mallar grubu şeklinde organizasyon yapılarını bölümlendirebilirler. Bu tip organizasyona giden sanayi işletmelerinin çok çeşitli mal üretmeleri çok yaygınlaşmalarını gerektirir. Buna karşılık müşteriler konusunda uzmanlaşma sağlanır.

5. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Bazı sanayi işletmelerinde zorunlu olarak başvuru- lan bir bölümlendirme şeklidir. "A" artan talebi karşılamak;

ya teknolojik değişmelerin çabukluğu karşısında durağan yatırımların çabuk amortismanı yapabilmek veyahut ta yüksek fırınlarda olduğu gibi işin gerektirdiği şartlar yüzünden günün 24 saatinde veya 20; yahut 16 saatinde işletmelerin didinmede bulunmaları gerekir"(19).İşte bu gibi durumlarda işletme organizasyonunu zaman temeline göre bölümlere ayırmak gerekir. Bu durumun sakıncalarından olan vardiyalar arasındaki sürtüşmeleri ortadan kaldıracı tedbirler alınmalıdır aksi takdirde organizasyon ilkelerinden sapılır.

6. Süreç veya Araca Göre Bölümlere Ayırma

Sanayi işletmelerinde bölümlere ayırma sürece göre yapılabilir. Örneğin bir konfeksiyon fabrikasında bölümler, kesim bölümü, dikim bölümü, ütü bölümü gibi bölümlere ayrılabilir. Böylece kumaş girişinden elbise çıkışına kadarki bütün safhalarla ilgili faaliyetler bir araya toplanır.

Bazı araçlar büyük ölçüde üretim yaptıkları takdirde ekonomik olurlar. Örneğin bir pantalonu ütölemek için ısınması için fazla enerjiye ihtiyaç olan ütü makinasının açılması ekonomik değildir. Bu bakımdan bölümlendirme işlemi süreç veya araca göre yapılmalıdır.

Süreç veya araca göre bölümlendirme sayesinde uzmanlaşmadan geniş ölçüde faydalanılır. Fakat koordinasyonun çok iyi uygulanması gerekir.

7. Karma Organizasyon Yapıları

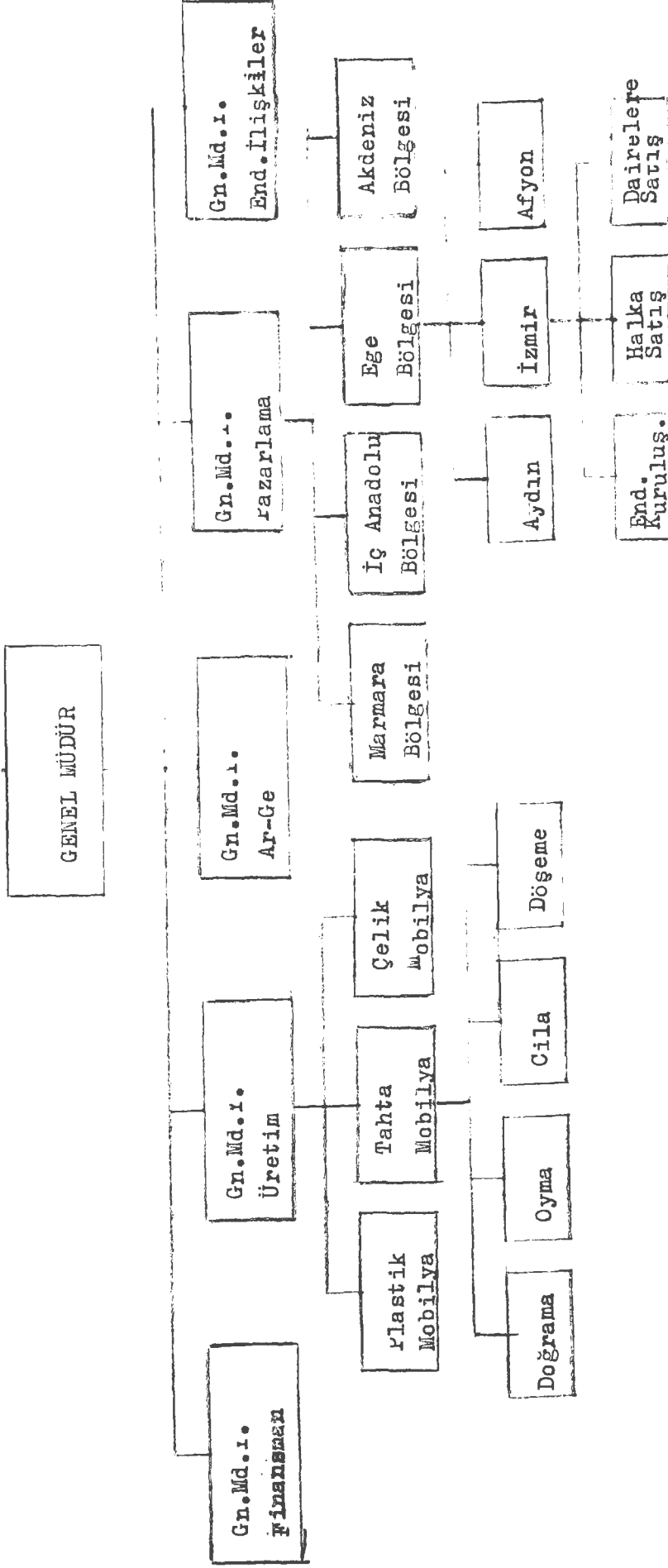
Endüstri işletmeleri genel olarak karma organizasyon yapısına sahiptirler. "İşletmenin büyümesi ve çeşitlilik söz konusu olduğu zaman tek bir bölümlendirme sistemi ile işletmenin amaçlarına hizmet etmek zordur. Bölümlendirme sistemlerinin her birinin kendine göre iyi ve kötü yanları vardır. Karma örgüt yapısı ile her bölümlendirme sisteminin iyi yanları alınır" (20).

Karma örgüt yapılarına ilişkin olarak şunları örnek verebiliriz. Uluslararası bölüm şeklinde örgütlenme, fonksiyonel ve ürün kurmayları desteğinde coğrafi örgütlenme, fonksiyonel ve bölgesel kurmaylar desteğinde ürüne göre organizasyon ürün ve bölgesel kurmay desteğinde fonksiyonlara göre organizasyon ve çok boyutlu matris örgütlenme (21).

(20) Özalp, s.220.

(21) Özbaşar, s.73.

KARMA ÖRGÜT YAPISI



Kaynak: İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon, (Eskişehir:Baştaç A.. -ayınları, 1985), s.221.

III. SANALİ İŞLETMELERİNDE COĞRAFİK BÖLGE TEMELİNE GÖRE BÖLÜMLERE AYIRMA

A. COĞRAFİK BÖLGE TANIMI

Coğrafya kelimesi eski Yunancada Geografia (Jeografia) kelimesinden gelmektedir. Geografia kelimesi yerin tasviri anlamına gelmektedir. Emmanuel de mortonne'ye göre coğrafya yeryüzündeki fiziki ve beşeri olayların sebep ve neticelelerini yeryüzüyle ilgilerini araştıran bir ilimdir. Buna göre coğrafya yeryüzündeki fiziki ve beşeri olayları incelemektedir. Ayrıca söz konusu fiziki ve beşeri unsurların yeryüzündeki dağılımında konu etmektedir.

Coğrafyanın ilgilendiği fiziki unsurların en önemlilerini şöyle sıralayabiliriz: İklim, yüzey şekilleri, topraklar, madenler, denizler, akarsular, tabii bitki örtüsü vb. gibilerdir. Beşeri unsurlar ise nüfus ve özellikleri, yerleşme, fabrikalar, çiftlikler v.s.dir(22). Yukarıda sözünü ettiğimiz fiziki ve beşeri unsurlar açısından aynı özelliği gösteren yerlere coğrafik bölge diyoruz. Söz konusu fiziki ve beşeri unsurlardan bir veya birkaçının bir yerde benzer olması o yerin coğrafik bölge olmasını sağlamaz. Örneğin Ege Bölgesi ile Akdeniz Bölgesi iklim ve bitki örtüsü açısından aynı özelliğe sahip olmalarına rağmen ayrı ayrı

(22) Erol Tümertekin, Sanayi Coğrafyası, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Coğrafya Enstitüsü Yayını, 1960), s.3.

bölgelerdir. Çünkü diğer unsurlardan bir veya birkaçı önemli ölçüde farklılık göstermektedir. (Yeryüzü şekilleri gibi). Bu yüzden bu bölgedeki şartlar ile diğer bölgedeki şartlar genel olarak birbirinden farklıdır.

Organizasyon fiziki ve beşeri faktörlerin biraraya getirilmesi olduğuna göre coğrafik bölgede ise söz konusu faktörler birbirine benzediğine göre coğrafik bölge esasına göre organizasyona gidecek olan işletmeler coğrafyanın verilerinden faydalanmaları gerekir. Söz konusu fiziki ve beşeri faktörlerin sanayi işletmesi açısından önemli olanların kısaca açıklamalarını yapalım:

1- Fiziki Faktörler

a) İklim: Yeryüzünün herhangi bir yerinde uzun yıllar boyunca farklılık göstermeyen sıcaklık, basınç, nem ve yağış gibi meteoroloji olaylarının mevsimlik ve yıllık ortalama durumudur.

b) Yüzey şekilleri: Basitçe yeryüzünün şeklidir. Pek tabiidir ki yeryüzünün şekli iç ve dış kuvvetler sonucu oluşmuştur. Bunda madenlerin dağılışı açısından önemlidir. Sanayi işletmeleri açısından yüzey şekilleri ile ilgili diğer önemli bir noktada ulaşım sorunudur.

c) Sular: Deniz, göl, akarsular ve yeraltı sularının enerji açısından önemi olduğu gibi söz konusu suların

fiziki ve kimyevi özellikleride sanayi işletmelerini ilgilendirebilir.

d) Bitki Örtüsü: Bir yerdeki tabii bitki örtüsü özellikle tarıma dayalı sanayi işletmeleri açısından önem taşır.

2- Beşeri Faktörler

Bunlar insan ve insanla ilgili faktörlerdir. Buna kısaca nüfus ve özellikleri diyebiliriz. Nüfus herşeyden önce işletmeye personel sağlayan ve işletmenin ürünlerini satın alandır. Bu yüzden coğrafik organizasyona gidecek olan işletmeler için nüfusun miktarı, kültürü, milliyeti, gelir düzeyi son derece önemlidir.

B. SANAYİ İŞLETMELERİNDE COĞRAFİK BÖLGE ESASINA GÖRE BÖLÜMLERE AYIRILMANIN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

1- İşletme Dışı Nedenler

Sanayi işletmelerinde organizasyon şeklini seçerken göz önünde bulundurulması gereken özelliklerden birisi de işletmenin uymak zorunda olduğu çevre faktörleridir. Bilindiği gibi işletmeler çevreden girdi alırlar ve çevreye çıktı sunarlar. Aynı zamanda işletmeler söz konusu çevrenin alt sistemleridir. Sanayi işletmelerinin organizasyon yapılarını seçerken dikkat etmeleri gereken dış faktörleri dört

grupta toplayabiliriz. Buna göre sanayi işletmelerinin coğrafik bölge temeline dayanan organizasyon yapısını seçmelerine neden olan işletmenin denetimi dışındaki nedenleri a) Politik nedenler b) Toplumsal nedenler c) Teknolojik nedenler d) Ekonomik nedenler başlıkları altında gruplandırabiliriz.

a) Politik Nedenler

Sanayi işletmelerinin coğrafik bölge temeline dayalı organizasyona gitmelerinin politik nedenlerinden birisi vergi uygulamaları ve teşvik tedbirleridir. Aslında ikisine birden teşvik tedbirleride diyebiliriz. Devlet geri kalmış bölgeleri kalkındırmak amacıyla sanayi işletmelerinin geri kalmış bölgelerde kurulmasını çeşitli politikalarla teşvik edebilir. Bunlardan en önemlisi teşvik tedbirleridir. Buna örnek olarak yatırım indirimini verebiliriz. Hatta daha ileri giderek siyasal otorite geri kalmış bölgelerdeki sanayi işletmelerini vergiden muaf tutabilir veya bir takım subvansiyonlar uygulayabilir. Yani kısaca bu bölgelerde sanayi işletmesi kurulmasını cazip hale getirir. Bunun sonucu olarakta sözünü ettiğimiz bölgelerde büyük sanayi kuruluşları şubeler açabilirler. yine devlet bazı bölgelere yetmiş personeli aktarmak için de teşvik tedbirlerinden yararlanabilir.

ikinci olarak stratejik açıdan dağınık bulundurulması gerekli olan sanayi işletmelerinin coğrafik bölge esasına uy-

ın organizasyon yapısı kurmalarıdır. Örneğin savunma sanayii işletmelerinin aynı yerde toplanması bir savaş ihtimaline karşı son derece tehlikelidir. Bu yüzden bu tip sanayi işletmelerinde coğrafik bölge temeline dayalı organizasyon yapısını seçmeleri gerekmektedir.

Üçüncü olarak devlet dış sermayeyi de ülkenin çeşitli bölgelerinde sanayi işletmeleri kurmaları için çeşitli teşvik tedbirleriyle özendirilebilir.

Dördüncü olarak bazı sanayi işletmelerinin özellikle yerel yöneticilere yakın yerlerde olmaları gerekir. Bu tip sanayi işletmelerinde coğrafik bölge temeline dayalı organizasyona gitmek zorundadırlar.

Son olarak ülkedeki siyasal rejim türünde işletmelerin organizasyon yapısını coğrafik bölge temeline dayalı olarak seçmelerine neden olabilir.

b) Toplumsal Nedenler

Sanayi işletmeleri toplumsal yapının alt sistemidir. Dolayısıyla toplumsal yapıya uymak zorunda oldukları gibi toplumsal değişiklikleri kendilerine yansıtmaları gerekmektedir. Sanayi işletmelerini girdilerini toplumdaki diğer üyelerden almaktadırlar. Ayrıca iş gördükleri personeli toplumdaki diğer üyelerden almaktadırlar. Bu yüzden toplumun bireylerinin özelliklerini bilmeleri gerekmektedir. Sosyal çevre yada toplumsal yapı diyebileceğimiz çevre işletmenin içinde

bulunduğu toplumun inanç ve düşünceleridir. Sanayi işletmelerinin söz konusu inanç ve düşüncelere ters düşmemeleri gerekir. Buna göre yöneticiler ürettikleri sigara, alkol gibi ürünlerin toplumda çok fazla veya yanlış kullanımı ile ilgilenmelidir? Yine yöneticiler evlilik danışmanlığı dinsel törenler gibi faaliyetlere katılmamalıdır? İşletme hava kirliliği, su kirliliği yanlış şehirleşme ve işsizlik gibi sosyal maliyetleri artırma pahasına işletmenin maliyetlerini düşürmeyi amaçlamamalıdır(23). Bu gibi sorulara verilecek cevaplar hiç şüphesiz topluma farklılıklar gösterir. Dolayısıyla A bölgesindeki sanayi işletmesinin organizasyon faaliyetlerinin B bölgesindeki işletmeye göre farklı olması gerekir. Yani sanayi işletmeleri organizasyon yapılarını topluma uydurmaları gerekir.

Organizasyon yapısını etkileyen toplumsal faktörler bölgeden bölgeye farklılıklar göstermektedir. Farmer ve Richman'a göre işletmenin içinde bulunduğu toplum hakkında bilmesi gereken faktörler şunlardır(24).

- aa) Toplumun yöneticilere karşı tutumu
- bb) Otorite ve astlar arasındaki ilişkilerin nitelikleri
- cc) Yaşam görüşü ya da yolu olarak çeşitli gruplararası ve işbirliğinin derecesi

(23) J.L. Massie, (Çev.Şan Öz-Alp), İşletme Yönetimi (Eskişehir: Bayteş A.Ş., 1983), s.3.

(24) Yıldırım Öner, "Karşılaştırmalı Yönetimde Temel Kavramlar", Yönetim Dergisi, C.III, s.13, s.17-28.

- dd) Sendikalarla yönetim arasındaki işbirliğinin derecesi
- ee) Başarı ve çalışma ile ilgili toplumsal değerler
- ff) Esnek olmayan sınıf yapısının var olup olmadığı
- gg) Servet ve maddi gelirler, tasarruf ve maddi servet arzuları ile manevi tatmin konusunda hakim görüşler
- hh) Bilimsel yöntemlerle ilgili görüşler
- ii) Risk almadaki tutum
- ii) Genel olarak değişim karşısında tutum ve davranışlar

Saymış olduğumuz bu faktörler bölgeler arasında farklılıklar gösterir. Bu bakımdan alınacak kararların bir merkezden alınması güçleşir. Dolayısıyla bölgesel organizasyona gitmek çıkacak sorunların üstesinden daha kolay gelinmesini sağlar. Üretilecek mal ve hizmetler ya da pazarlama teknikleri ile bölge insanlarına daha iyi hitap edilecektir. Buda bölgesel organizasyonun işletmeye daha fazla yarar getirmesini sağlayacaktır. Meydana gelebilecek riskler azalacaktır.

Yine maddi ve beşeri kaynaklar bölgeden tedarik edildiği için bölge toplumu işletmeyi destekleyecektir. Aksi takdirde bölgede ki maddi kaynaklar değerlendirilmez işsizlik sorunları artar. Bu da bölge insanlarını olumsuz yönde etkiler.

c) Teknolojik Nedenler

Teknolojik gelişmeler organizasyon yapısını en

çok etkileyen nedenlerden birisidir. Yapılan bilimsel çalışmalar yeni üretim araçları ve yöntemlerinin bulunmasını sağlamaktadır. Söz konusu üretim araç ve yöntemlerinin organizasyonlar tarafından zorunlu olarak kullanılması gerekmektedir. Aksi takdirde teknolojinin gerisinde kalınmakta bu ise eskimiş teknoloji eskimiş üretim, pazarlama araç ve yöntemleriyle çalışan işletmelerin rekabet gücünü azaltmaktadır.

Teknolojik gelişmeler aynı zamanda yapılacak işlerin yapım şeklinide etkilemektedir. Önceden on personelle yapılabilen birçok işler bugün bir yada iki personelle yapılabilmektedir. Diğer taraftan yeni buluşlar önceleri ekonomik olmayan hammadde, enerji gibi unsurların ekonomik olmalarını sağlamaktadır. Bugün denizaltından petrol çıkarılabilmektedir. Hava haberleşme alanındaki teknolojik gelişmeler işletme koordinasyonunu önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. Buda denetim fonksiyonunun daha iyi işlemesini sağlamaktadır.

Yukarıda yapmış olduğumuz açıklamaların ışığı altında günları söyleyebiliriz. Önceleri maliyetleri çok yüksek olduğu için kullanılmayan hammadde ve enerji kaynakları teknolojinin gelişmesi üzerine bugün kullanılabilmektedir. Bu durum bazı işletmelerin hammadde ve enerji kaynaklarının bulunduğu yerlere organizasyon kurmalarını sağlamaktadır. Özellikle iklim ve yüze, şekilleri nedeniyle yada tabiat şartlarının zorluğu nedeniyle ulaşılamayan bir çok yerlere gelişen teknolojinin yardımıyla organizasyonlar kurulabilmektedir.

Bugün teknoloji amaçlara ulaşılması ve problemlerin çözülmesine temel olmuştur(25). Teknolojik gelişmeler coğrafik bölge temeline dayalı organizasyonların yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Bugün uluslararası işletmelerin (bunların bir kısmı coğrafik bölge temeline dayalı organizasyonlardır) çoğu teknolojik gelişmeler sayesinde yaygınlaşmışlardır.

Ayrıca aynı malı üreten ileri teknolojiyi uygulayabilen işletmelerle rekabet etmek zödrunda olan sanayi işletmeleri üretim, pazarlama ve tedarik maliyetlerini azaltmak için coğrafik bölge temeline dayalı organizasyona gidebilirler.

d) Ekonomik Nedenler

Sanayi işletmelerinin coğrafik bölge temeline dayalı organizasyona gitmelerinin en önemli nedeni ekonomik nedenlerdir. İani işletme yöneticileri kendilerine şu soruyu sorarlar: Ürünlerimiz nerelerde yapılmalıdır ki mevcut bütün pazarlarda rekabet edebilelim(26). Buna verilecek cevap üretim maliyetiyle satış fiyatı arasındaki farkın en fazla olduğu yerde ürünlerimizi yapmalıyız. İani başka bir deyişle sanayi işletmelerimizi öyle yerlerde kurmalıyız ki maliyetlerimiz minimize olsun. Bunun için herşeyden önce ucuza mal etmeliyiz. Bu da girdileri ucuza sağlamakla müm-

(25) G.A.Volf, (Çev.Halük Eke), "İşletmecilikte Sürekli Yenilik Sorunu", Verimlilik Dergisi, C.III, (Ocak-Mart, 1974), s.530
(26) İnan Özalp, Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, 1984), s.63.

kündür. Bir sanayi işletmesinin girdilerini şöyle sıralayabiliriz: İlgücü, hammadde, enerji, sermaye bu girdilerden bazen hepsi bazen bir tanesi diğerlerine göre daha önemlidir. Sanayi işletmeleri bazen hammaddenin ayağına gider. Bazende işgücünün ayağına gider, bazende enerji in ayağına gider. Bazende sermayenin ayağına gider. Bazende de hepsini belli bir yerde toplar. Hammaddenin ayağına gidildiği durumlar genellikle şunlardır: Şeker Şeker sanayiinde olduğu gibi hammaddenin tarladan söküldüğü zamanla fabrikada işlendiği zaman arasındaki farkın az olmasının zorunlu olduğu durumlarda coğrafik bölge temelinde dayalı organizasyona gidilir. İne hammadde bitmiş hale geldiği zaman büyük ölçüde yitiriyorsa coğrafik temele dayalı organizasyona gitmek gerekir. Orman sanayi işletmelerini örnek olarak verebiliriz, ağacın ancak 40 ı doğrudan doğruya işe yararmaktadır. İne 100 ton çimento üretimi için 160 ton hammadde kullanılmaktadır(27).

Bazı durumlarda ise işgücünün ayağına gidilir. Özellikle bazı yörelerde işgücü son derece ucuzdur bu yüzden sanayi işletmeleri bu ucuz işgücünden faydalanmak amacıyla işgücünün bulunduğu yerlerde organizasyon kurabilirler. Emek yoğun sanayi işletmeleri örnek olarak gösterilebilir.

Bazı işletmeler ise enerji faktörünün bulunduğu yere giderler. Bu tip sanayi işletmeleri anlaşıldığı gibi

(27) Tümertekin, s.25.

çok fazla enerji tüketen işletmelerdir. "Kömür enerjisini çok kullanan işletmelerin kömür madenleri yakınlarında kurulduğunda rastlanır(28)".

Bazı işletmeler ise sermayenin ayağına giderler, bazı bölgelerde tasarruf oranı yüksektir. Bu tasarrufları hisseler senetleri yada tahviller aracılığıyla bölge yakınlarında sanayi işletmeleri kurulması yoluna gidilebilir.

Bazen de işletmeler yukarıda saydığımız dört faktörü bir yerde toplayabilirler. Çeşitli optimal bölge tespitlerine gidebilirler.

2- İşletme İçi Nedenler

Coğrafik bölge temeline dayalı organizasyona gidilmesine dış nedenler olduğu gibi işletmenin denetimi altında bulunan nedenlerde vardır. Bu nedenleri iç nedenler başlığı altında toplayabiliriz. Bunları da kendi içinde 4 grupta toplayacağız. Bunlar a) İşletmenin büyüklüğü b) İşletmenin amaçları ve üst yönetim felsefesi c) İşletmenin yaygınlığı d) Yöneticilerin yetenekleri

a) İşletmenin Büyüklüğü

Coğrafik bölge temeline dayalı organizasyonun sanayi işletmeleri tarafından benimsenmesinin işletme içi

(28) Cemalcılar, Bayar, Aşkun, Öz-Alp, s.53.

nedenlerinden biriside işletmenin büyüklüğüdür. Sanayi işletmeleri başlangıçta bir yerde fonksiyonel esasa göre örgütlenirler fakat büyüme sonucu fonksiyonel organizasyon yetersiz kalır. "Hızlı bir büyüme işletmenin faaliyet alanını genişlettiği için yöneticilerin yeteneklerini kontrol, yetki, verimlilik ve karlılığı sağlama bakımından yetersiz kalır" (29). Bundan dolayı işletmenin büyüklüğü ile organizasyon yapısı arasında kuvvetli bir ilişki vardır.

İşletme birden fazla yakın özelliklere sahip fabrikalara sahipse coğrafik organizasyona gidebilir. (yatay birleşme). yine işletme hammaddeleri yarımamul ve mamul hale getirme işlemlerinin hepsini birden bir kaç ayrı organizasyonla kendi yapıyorsa hammadde üretim organizasyonunu, yarımamul üretim organizasyonunu ve mamul üretim organizasyonunu bölge esasına göre organizasyona giderek örgütleyebilir (Dikey birleşme).

b) İşletmenin Amaçları ve Üst Yönetimin Felsefesi

İşletmelerin amaçları ile organizasyon şekli arasında çok yakın ilişki vardır. İşletme amaçlarına ulaşmak için organizasyon faaliyetlerini yapar başka bir deyişle "Strateji yapıyı belirler" (30). Çok geniş kitlelere ulaşma

(29) İnan Özalp, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları, (Adana İ.T.İ.A. Yayınları, 1975), s.35.

(30) Tamer Koçel, "Fonksiyona Göre Örgütlenme", Sevk ve İdare Dergisi, S.120 (Ağustos 1978), s.9-14.

amacı taşıyan işletmeler genel olarak coğrafik organizasyonu benimsiyebilirler.

İşletmelerin başarı sağlaması üst yönetimin insiyatifleriyle yakından ilgilidir. "Üst yönetim karar alma organı olduğu için organizasyonda en etkili yönetim faktörüdür. Ana işletmenin üst yönetimi kendi felsefe ve düşüncesiyle işletmenin organizasyonunu belirler(31). Buna göre işletmenin üst yöneticileri felsefelerine uygun geliyorsa coğrafik bölge temeline dayalı organizasyon şeklini seçebilirler.

c) İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Bölgelerin Uygunluğu

İşletmelerin coğrafik bölge temeline dayalı organizasyon kurmalarına neden olabilecek üçüncü iç neden işletmenin değişik coğrafik bölgelerde faaliyet göstermeleridir. Daha öncede belirttiğimiz gibi coğrafik bölgeler değişik özellikler göstermekte idiler, özellikle nüfus özellikleri açısından farklı olan bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler bölge insanlarına daha iyi hizmet verebilmek için coğrafik bölge temeline dayalı organizasyona gitmelidirler. İklim açısından farklı olan bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerin ürettikleri konfeksiyon, yiyecek, yapı malzemesi gibi ürünlerin farklı olması gerekir. Özellikle sıcak iklim-

(31) Özalp, Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, s.88.

de yapılacak tuğlalarla soğuk iklimde yapılacak tuğlaların farklı olmasını örnek olarak verebiliriz. Yine çok engebeli arazilerde (Karadeniz Bölgesi gibi) traktör üretimine gitmek faydasız olur. Bundan dolayı araziye uyan araçları yapmak gerekir.

Yukarıda saydığımız nedenlerden dolayı değişik coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler genel olarak coğrafik bölge temeline dayalı organizasyonu seçmeleri gerekebilir. Böylelikle bölge organizasyonlarının adem-i merkezîyet prensibinden maksimum faydalanması sağlanabilir.

d) Yöneticilerin Yetenekleri

İşletmelerin coğrafik bölge temeline dayalı organizasyona gitmelerinin iç nedenlerinden birisi de işletmelerin ellerinde bulundurdukları yöneticilerin yetenekli olmalarıdır. Bilindiği gibi ayrı yarı özerk organizasyonlar kurmak her şeyden önce bu yarı özerk organizasyonları yönetecek yetenekli yöneticilerle mümkündür.

Bu konuda unutulmaması gereken bir nokta bu yöneticilerin "yalnız yetenekli değil aynı zamanda üst yönetimin refesine uygun hareket edebilecek" (32) nitelikte olmaları gerekir. Böylelikle üst yöneticilerle şube yöneticileri arasın-

(32) Özalp, Çok Uluclu İşletmelerin Yönetimi, s.90.

da çalışkılar ortaya çıkmayabilir.

Yukarıda belirttiğimiz nedenlerle kadrolarında yetenekli yöneticiler bulunduran sanayi işletmeleri coğrafik bölge temeline dayalı organizasyona geçebilirler.

C. SANAYİ İŞLETMELERİNİN COĞRAFİK BÖLGE TEMELİNE GÖRE ÖRGÜTLENMESİ

Sanayi işletmelerini coğrafik bölge esasına göre bölümlere ayırırken yapılacak iş faaliyet gösterilerek bölgelerin seçilmesi ve bölge organizasyonlarının kurulmasıdır.

Sanayi işletmelerini coğrafik bölge esasına göre bölümlere ayırırken birincil bölümler hiç şüphesiz coğrafik bölgeler olmalıdır. İkincil bölümler ise işletme az çeşit ürün üretiyorsa fonksiyonel esasa göre bölümlendirilmesi gerekir. Çünkü bir sanayi işletmesi mal üretmek ve satmak amacıyla vardır. Eğer işletme çok çeşitli mal üretiyorsa birincil bölümler coğrafik bölgeler ikincil bölümler mal temeline göre üçüncül bölümler ise fonksiyonel esasa göre bölümlendirilmesi genel olarak uygundur.

"Coğrafi dairelere ayırmada talı daireler gene coğrafi olabileceği gibi diğer dairelere ayırma kıstasları da kullanılabilir"(33). Bu arada gunu belirtmek zo-

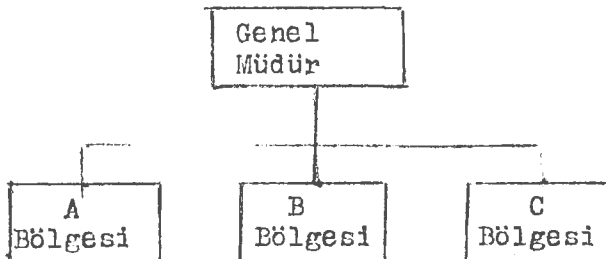
(33) Zeyyat Hatipoğlu, İşletmelerde Organizasyon, (İstanbul: Anıl Yayınevi, 1964), s.159.

rundayız. Sanayi işletmelerinde mutlak surette ister birincil ister ikincil ister üçüncül bölümler olsun mutlak surette fonksiyonel esasa göre bölümlere ayırmak gerekir. Sanayi işletmeleri üretim, tedarik ve pazarlama faaliyetlerini yapmak zorundadırlar.

1. Faaliyet Gösterilecek Bölgelerin Belirlenmesi

Coğrafik bölge esasına göre bölümlere ayrılacak sanayi işletmelerinin öncelikle birincil bölümler olan coğrafik bölgeleri belirlemeleri gerekir. Sanayi işletmeleri faaliyet gösterecekleri bölgeleri belirlerken daha önce belirtmiş olduğumuz coğrafik, ekonomik, politik, toplumsal, teknolojik koşulları dikkate alarak kendi iç yapıları ile bağdaştırmaları gerekir. Ancak bundan sonra faaliyet gösterilecek coğrafik bölgeler hakkında iyi bir karar verilebilir. Aksi durumda hiç şüphe yoktur ki başarısız olunacaktır. Bilgisayar üretimi yapmak için okur yazar oranının çok düşük olduğu bir bölgeyi seçmenin iyi bir seçim olmadığını söyleyebiliriz.

Birincil bölümlerin yapılışı ile ilgili örnek Tabloda sunulmuştur.

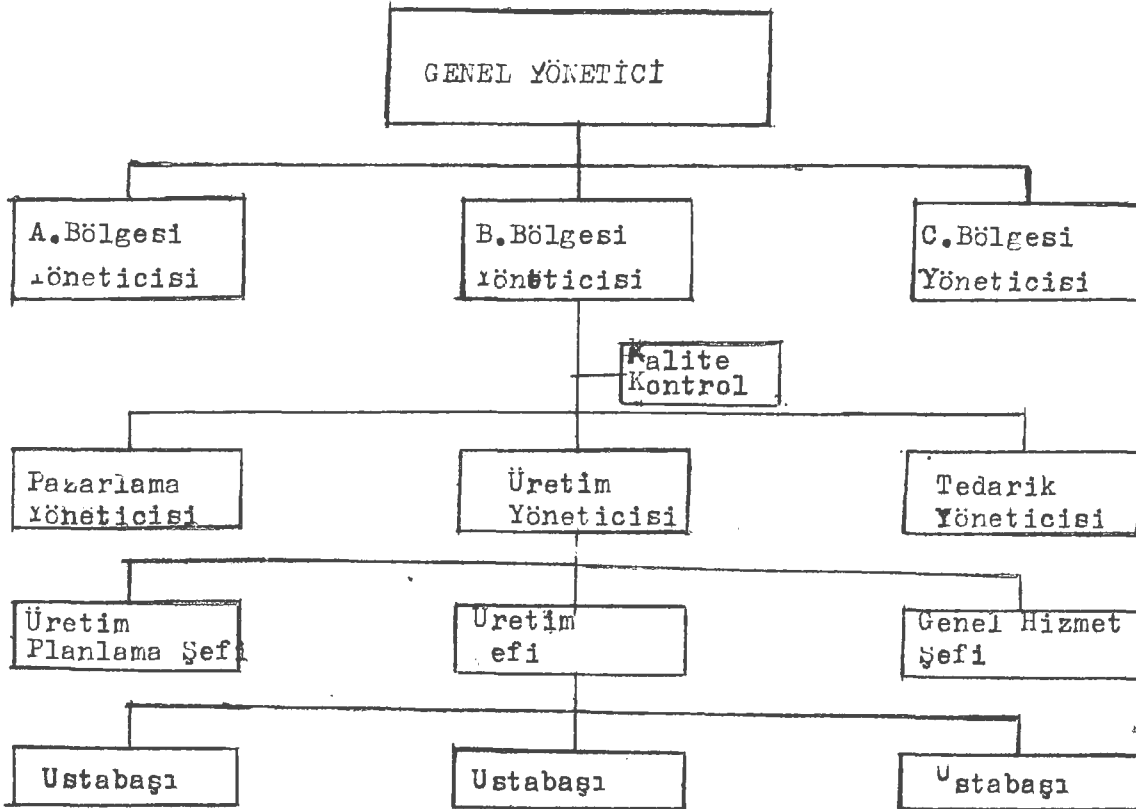


2. Üretim Bölümünün Örgütlenmesi

Daha önce de belirttiğimiz gibi bir sanayi işletmeleri öncelikle ekonomik nitelikteki mal üretmek ve pazarlama faaliyetinde bulunurlar.

Üretimi şöyle tanımlayabiliriz: "İşgücü materyal ve teçhizat kullanarak fiziksel bir maddenin ortaya konmasıdır". Üretim bölümünün karmaşıklığı işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Coğrafik bölge temeline dayalı organizasyonlarda üretim bölümü genel talimatların ışığı altında özerk olarak hareket eder.

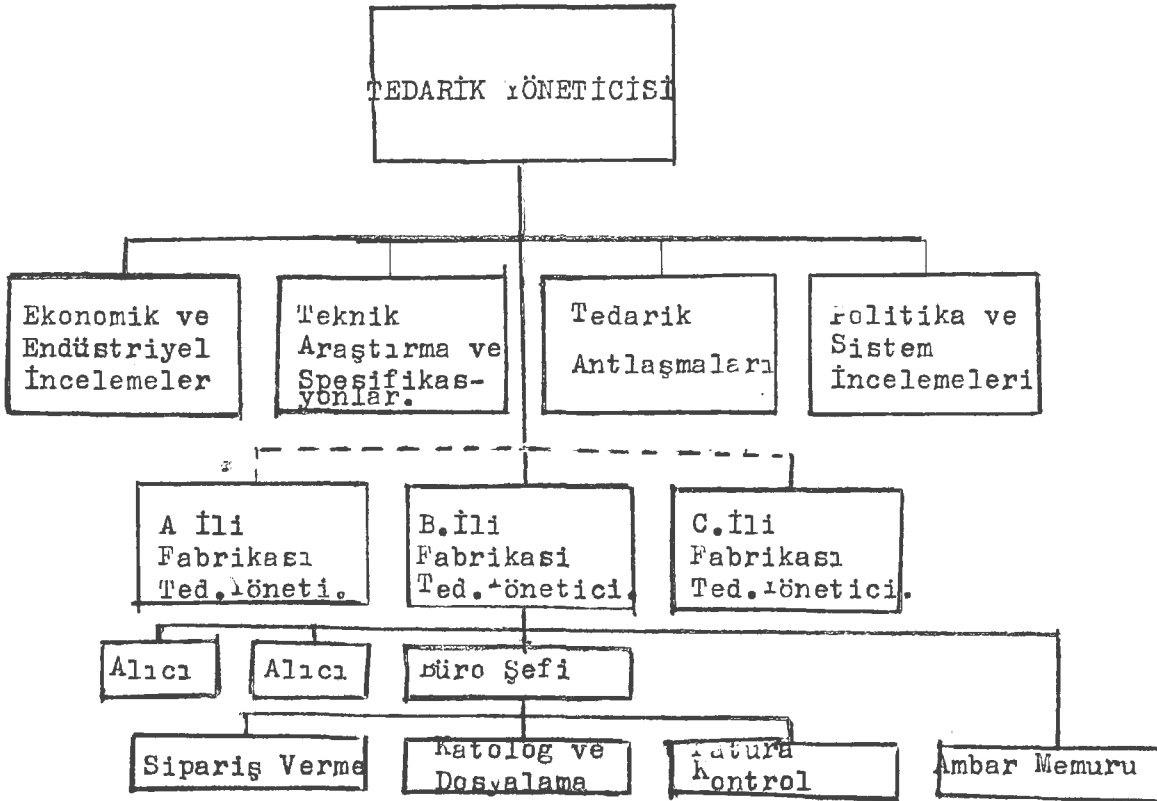
İŞLETMELERDE ÜRETİM BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ



Kaynak: İlhan Cemalcılar, Doğan Bayar, İ.Cem Aşkun, Şan Öz-Alp, İşletmecilik Bilgisi, (Ankara:Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, 1976), s.186.

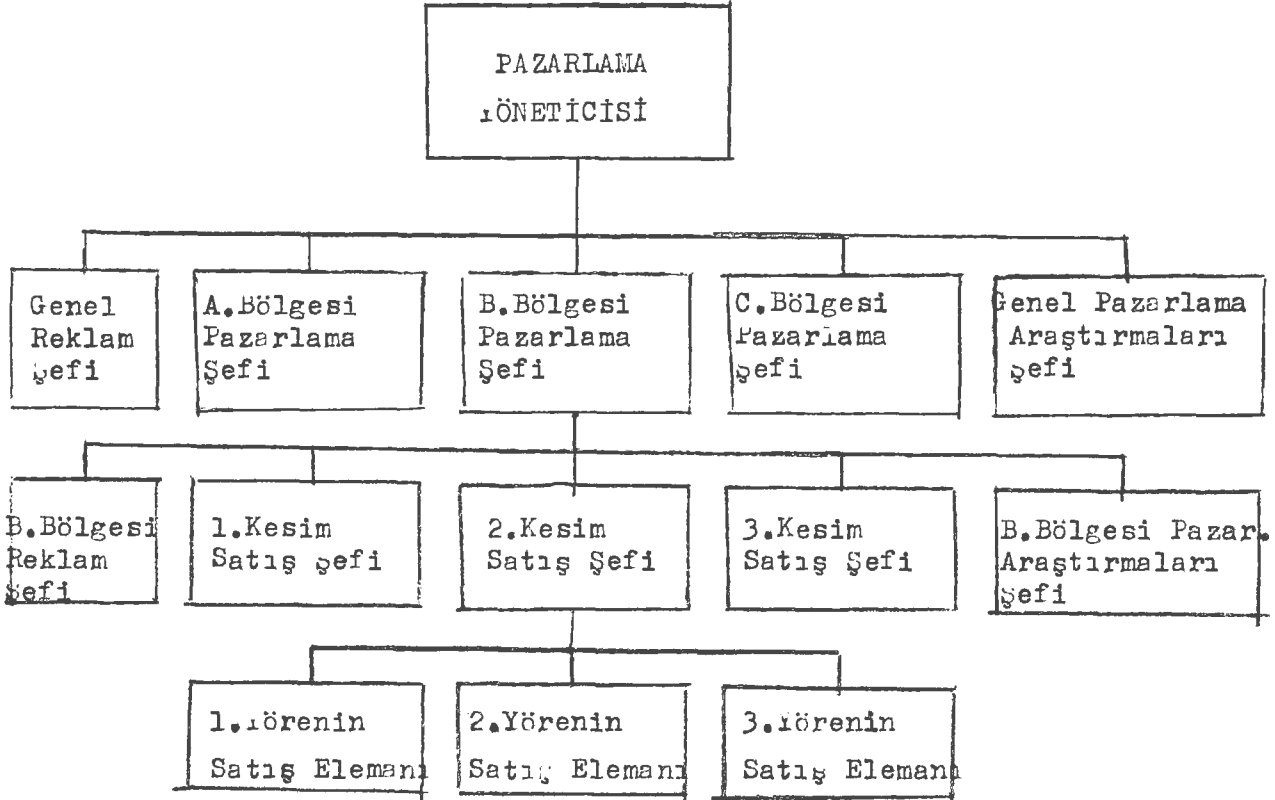
3. Tedarik Bölümünün Örgütlenmesi

Sanayi işletmelerinin birşey üretebilmeleri ve pazarlayabilmeleri için maddi ve beşeri faktörlere ihtiyaçları vardır. Sanayi işletmeleri maddi ve beşeri faktörler olmadan birşey üretemezler. Dolayısıyla da pazarlayamazlar bu yüzden tedarik bölümünde üretim bölümü gibi coğrafik bölge temeline dayalı organizasyonlarda ikincil bölümdür. Üretim için hammadde, enerji, personel, para gibi faktörleri tedarik bölümü sağlar. Yine pazarlama elemanlarını ve araçlarını tedarik bölümü sağlar.



4. Pazarlama Bölümünün Örgütlenmesi

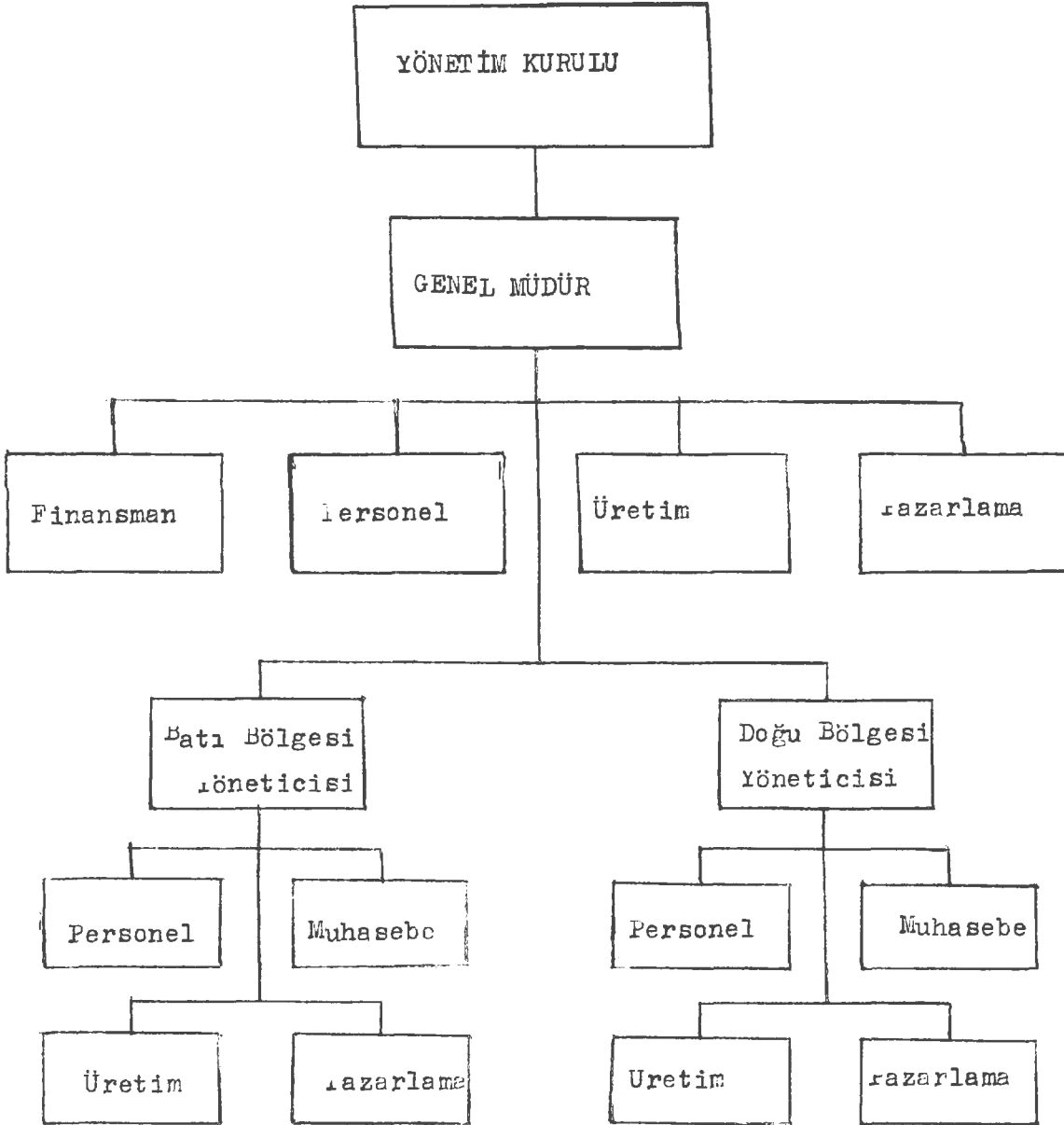
Sanayi işletmeleri yaşamlarını sürdürebilmeleri için ürettikleri ürünleri satmak zorundadırlar. Pazarlamayı sadece satış olarak görmemek gerekir. Pazarlamanın tanımını şöyle yapabiliriz. "Malların ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışını yönlüten işletme eylemlerinin yerine getirilmesidir(34).



kaynak: Erol EREN, "Pazarlama Bölümünün Organizasyonu", Organizasyon Dergisi, C.II., B.6, s.75

(34) İlhan Cemalcılar, Pazarlama, (Eskişehir İ.T.İ. Akademisi yayınları, 1977), s.10.

COĞRAFİK BÖLGE TEMELİNE DAYALI
ORGANİZASYON



KAYNAK: İnan ÖZALP, İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon(Eskişehir: Bayteş A.Ş. Yayınları, 1985), s.207.

D. SANAYİ İŞLETMELERİNDE COĞRAFİK BÖLGE TEMELİNE GÖRE ÖRGÜTLENMİŞ ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ

1. Coğrafik Bölge Temeline Dayalı Organizasyonların Avantajları

- a) Bölgesel olarak uzmanlaşma sağlandığı için özellikle pazarlama açısından satış riskleri azalır.
- b) Pazarı yakın bulunduğu için pazarlama giderleri azalır. İşletmenin rekabet gücü yükselir.
- c) Bulunulan bölgede ki maddi (hammadde, enerji v.b) kaynaklardan en iyi derecede faydalanılabilmektedir.
- d) Doğal afetler ve askeri tehlikelere karşı riskler dağıtılmış olur.
- e) Yerel siyasi yöneticilere yakın bulunduğu için bazı avantajlar temin edilebilir.
- f) Genellikle bölgesel işletmeler buldukları bölgelerin insanlara tarafından destek görürler.
- g) Merkeziyetçiliğin sakıncalarından kurtulmuş olur.
- h) Yetki ve sorumluluklar en iyi şekilde dağıtılabilir. Bölgeler zaten kar sorumluluğu taşımaktadırlar.
- ı) Yetki devretmek kolaydır. Buna genç nitelikte yönetici yetiştirilebilmesine imkan sağlar.
- j) Bazı büyüme sorunlarından kurtulunur.

- k) Denetim alanı iyi ayarlanabilir.
- l) Yapılacak işler ve görevler iyi tanımlanabilir.
- m) İstisna ilkesi gerçekleştirilir

2. Coğrafik Bölge Temeline Dayalı Organizasyonların Sakıncaları

- a) Çok sayıda yetenekli ve genel yönetimle aynı felsefeyi paylaşan yöneticilere ihtiyaç gösterir. Bu tip yöneticiler bazı bölgelerde çalışmak istemezler.
- b) Merkezkaç sistemin bazı sakıncalarını taşır.
- c) Haberleşme ve ulaştırma konusunda yeterli gelişme sağlanamıyorsa koordinasyon sorunları ortaya çıkar.
- d) Bölge yönetiminin amaçları ile merkezi yönetimin amaçları çelişebilir.
- e) Bölgelere verilecek yetki iyi ayarlanmalıdır. Az verilen yetki karar almayı güçleştirir. Çok verilen yetki bölgelerin bağımsız hareket etmelerine neden olur.
- f) Bölgeler çok çeşitli mal üretiyorlarsa ikincil bölümler ürün temeline göre örgütlenmelidir. Aksi halde bölge içi koordinasyon sorunları ortaya çıkar.
- g) Bölge yönetimleri bölgesel partılara göre hareket ettikleri için üst yönetimin ortak denetim standardı kurması zorlaşır.

h) Bölge yönetimleri genellikle küçük birimler olduğu için küçük olmanın bazı dezavantajlarını taşırlar.

i) İyi organize edilmediği takdirde denetim alanı sorunları ortaya çıkar.

IV. BOZÜYÜK HALİSER ÜRETİM İŞLETMESİNDE YAPILAN İNCELEME VE ARAŞTIRMA SONUÇLARI

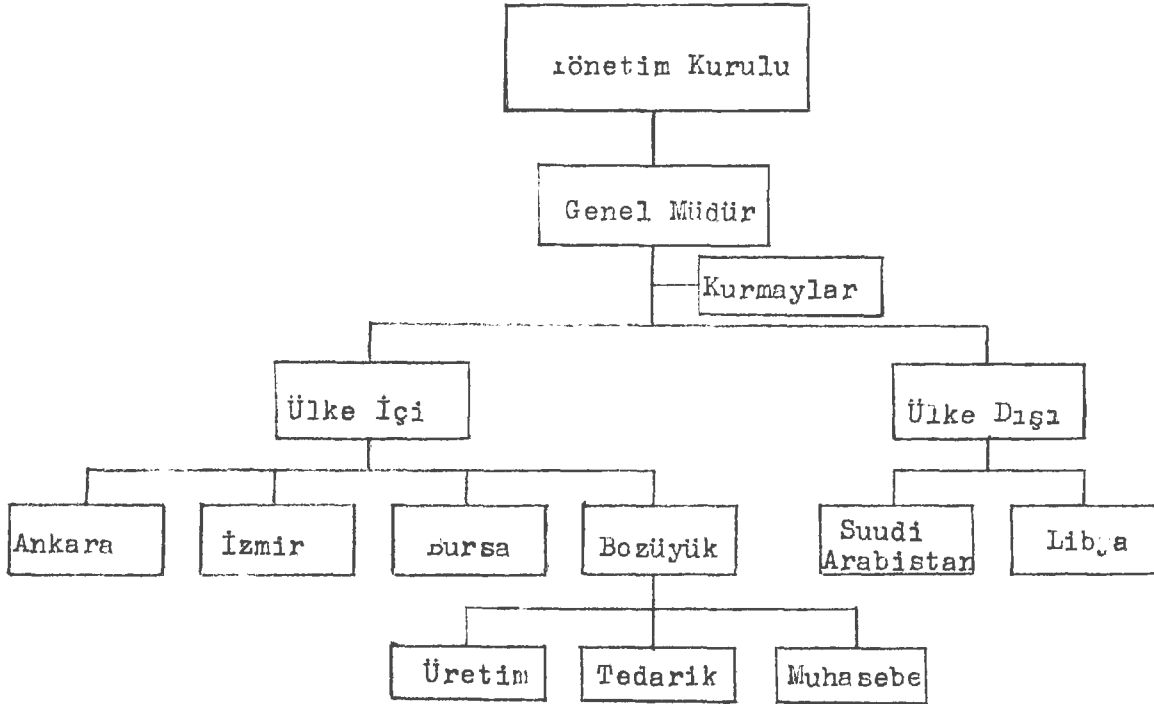
A. İŞLETMENİN TANIMI

Coğrafik bölge temeline dayalı organizasyon yapısını benimseyen Kutlutaş Holding A.Ş., inşaat ve tekstil, kimya dallarında, faaliyet göstermektedir. Ayrıca şirket makina montajı ile uğraştığı gibi çeşitli iştirakleri de bulunmaktadır. Şirketin yurt içinde dört, yurt dışında iki üretim işletmesi vardır. Holdinge bağlı bir pazarlama işletmesi yurt içinde ve yurt dışında faaliyet göstermektedir. Şirketin pazarlama işletmesi, holdingin ürünlerini pazarlamaktadır. Holdingin üretim işletmeleri Ankara, İzmir, Bursa, Bozüyük; Suudi Arabistan ve Libya'dır. Gerek pazarlama işletmesi gerek üretim işletmeleri bölge temeline göre örgütlenmişlerdir.

Araştırmamız Kutlutaş Holding A.Ş.'ne bağlı Bozüyük Halıser Üretim İşletmesinde yapıldı. İşletmede halen 340 personel çalışmaktadır. İşletmenin aylık üretim kapasitesi 2.000.000m² halı üretimidir. Kullanılan aylık enerji miktarı ise 150.000 kilovatt saattir. İşletmenin temel

hammaddesi olan elyaf genel olarak dışarıdan ithal edilmektedir. İşletmenin ürettiği mamul ise genel olarak holdingin pazarlama işletmesi kanalıyla iç piyasaya sunulmaktadır. Araştırma yapılan Bozüyük Halıser Üretim İşletmesinde Holding "Genel Müdürlüğüne" bağlı bir işletme müdürü bulunmaktadır. İşletme müdürüne bağlı olarak da "üretim müdürlüğü" "Tedarik müdürlüğü" ve "muhasabe müdürlüğü" bulunmaktadır.

Holdinge bağlı üretim işletmelerinin organizasyonu genel olarak şema halinde, bölümlerin yetki ve sorumlulukları ise organizasyon el kitabında gösterilmiştir.



B. ORGANİZASYON YAPISININ ANALİZİ

Araştırma yapılar Bozüyük Halıser Üretim İşletmesinin coğrafik temele göre örgütlenmesinde ki en önemli neden politik kökenlidir. İşletme Bozüyük'te kurulmasından dolayı devlet teşviklerinden yararlanmıştır. Diğer yandan yerel yöneticilere yakın olmak işletmenin bir takım bürokratik engellerden kurtulmasını sağlamıştır. Özellikle Bozüyük'ün küçük bir yer olması bürokratik engeller konusunda işletmeye avantaj sağlamıştır. Askeri tehlike ve doğal afetlerden kdrunma amacı güdülmemiştir. Sendikalar yada iskanunu ile ilgili bir fayda sağlanamamıştır.

İşletmenin ihtiyacı olan hammadde dışarıdan ithal edildiği için, bölge kaynaklarından bu konuda yararlanılamamaktadır. Fakat satış pazarlarına yakınlık sağlandığından taşıma masrafları azaltılmıştır. Bölgenin iş gücü potansiyelinden faydalanılmaktadır. Bozüyük önemli bir ulaşım merkezi olması işletmenin fayda sağladığı diğer bir husustur.

İşletmenin ihtiyacı olan begeri faktörler bölge de mevcuttur. Gerçek yetişmiş insan gücü olan mühendis, yönetici, iktisatçı, teknisyen v.b gibi elemanlar bölgeden sağlanabilir. Yine bölgenin ulaşım, enerji gibi birtakım sorunları halledilmiştir. Holdinge bağlı işletmeler ülke-

mizin batı bölgelerinde kurulmuştur. Bunun sebeplerinden birisi de ülkemizin milli gelirinin büyük kısmının batı bölgelerinde elde edilmesidir. İşletmenin kuruluş yeri olarak Bozüyük seçilmesinin önemli sebeplerinden birisi de Bozüyük'ün haberleşme kolaylığıdır. Diğer yandan üretimin otomasyon olması personel sorunlarını azaltmaktadır.

Daha önceki açıklamalarımızdan da anlaşılacağı gibi holding oldukça büyük bir işletmedir. İşletmeler büyüdükçe organizasyon sorunları ortaya çıkar. Bu sorunlardan kurtulmanın bir yolu da merkeziyetçilikten kaçınmadır. Bu da organizasyonlarda bir kısım yetkilere sahip birimlerin oluşturulmasıyla sağlanır. Böylelikle merkezi yöneticiler bir kısım sorunlardan kurtulurlar. Araştırma yaptığımız Bozüyük Haliser Üretim İşletmesi de bir kısım yetkilere sahip ve kâr sorumluluğu olan holdinge bağlı bir işletmedir. İşletmedeki müdür ve şef pozisyonundaki kişiler gelececekleri personeli kendileri seçmektedirler. Bu durum üst yönetimi personel sorunlarından büyük ölçüde kurtarmaktadır. Bunun yanında işletme yöneticilerine bazı yetkiler tanınmıştır. İşletmeye kısa ve uzun dönemli hedefler gösterilmesi üst yönetimin uzun dönemli planlar yaptığını göstermektedir. Bu durum holdingin dengeli bir büyümeyi amaçladığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işletmenin iç ve dış şartları özellikle içinde bulunduğu

çevreyi ve bu çevrede olabilecek değişikliklere karşı zamanında uyum sağlamaya özen gösterdiğini söyleyebiliriz. Fakat bu durum holdingi Libya gibi "İstikrarsız" ülkelere yatırım yapmaktan alıkoymamaktadır. Buna göre holdingin riskli yatırımlardan kaçınmadığını söyleyebiliriz. Ancak bu gibi yatırımlar genellikle oldukça karlı yatırımlardır.

İşletmenin tanımı bölümünde de belirtildiği gibi holding yayılma politikası gütmektedir. Bunun örneği altı değişik yerdeki üretim işletmeleridir. Yayılma politikası beraberinde coğrafik bölümlendirmeyi de getirdiğini daha önce belirtilmişti. Bu arada holdingin inşaat ve tekstil kimya dallarında uzmanlaşmaya gittiğini ancak riski azaltmak için diğer bir kısım iştiraklere girdiği anlaşılmaktadır.

İşletme yöneticilerinin genellikle dışarıdan atanması yönetici yetiştirilmesine öncelik verilmediğini göstermektedir. Yine yönetici ücretlerinin yüksek olması tecrübe ve uzmanlık aranması holdingin ihtiyacı olan kaliteli yöneticileri diğer işletmelerden sağladığını ortaya çıkarmaktadır. Yine yöneticilerin işletme içi sosyal faaliyetlere az katılması yetki devrinin az olduğunu gösteren bir belirtidir.

Bozüyük Halıser Üretim İşletmesiyle merkez yöneticileri arasında her on beş günde bir yapılan toplantılar

ayrıca sürekli olarak telefon, teleks görüşmeleri holdingin koordinasyona verdiği önemi göstermektedir. Ek olarak işletme müdürlerinin ve genel merkez yöneticilerinin katıldığı aylık toplantılar dikey koordinasyon yanında yatay koordinasyona da yer verildiğini göstermektedir. Bu durumun bölge yöneticilerinin genel amaçlar konusunda ayrıntılı bilgiye sahip olduklarını gösterdiği kanaktındeyiz.

Genel Yönetimin bölgeler üzerindeki en önemli denetim standardı kâr ve kalitedir. Özellikle kârdır. Yukarıda belirttiğimiz koordinasyon özellikleri nedeniyle genel merkez denetimi kolayca yapılabilir. Bu yüzden bölge işletmeleri kârlı çalışabilmek için denetim araçlarından yararlanma yoluna gitmektedirler. Özellikle maliyet muhasebesinden ve baş baş grafiklerinden ve diğer araçlardan faydalanmaktadırlar.

C. ÖNERİLER

Organizasyon yapısının analizi bölümündeki açıklamalardanda anlaşıldığı gibi organizasyonun en zayıf yönü "yetki devri" ve yöneticilerin yetiştirilmesidir. Kanımızca yetki devredilmediği için yönetici yetiştirilmemekte buna paralel olarakta yönetici yetiştirilmesine önem verilmediği için yetki devredebilecek ast bulunamamaktadır. Bu

durum şu anda sorun çıkarmamaktadır. Fakat işletmeler büyüyüp yaygınlaştıkça sorunlar çıkacağı muhakkaktır. Dolayısıyla üst yönetimin stajyer yöneticiler bulundurması çıkabilecek sorunları önleyebilir.

Üst yönetim hammaddeyi dışa bağlı olmaktan kısmen kurtarabilecek dikey birleşmeleri yada büyümeleri sağlayabilir. Bilindiği gibi ilkoniz döviz yönünden acı tecrübelerle sahiptir.

Koordinasyonu ve denetimi sağlama amacıyla yapılan faaliyetler bölge işletmelerinin bazı konularda inisiyatif kullanmalarını engellediği kanaatindeyiz. Bu metot şu an sorun çıkarmamaktadır. Fakat holding büyüyüp yaygınlaştıkça sorun çıkacaktır. Bölge işletmelerinin biraz daha inisiyatif sahibi olmalarından yanayız. Böylelikle üst yönetimin gelecek için tecrübesi artacaktır.

D. ARAŞTIRMANIN SONUCU

Araştırma yapılan Bozıtyük Halıser Üretim İşletmesi, bölge temelinde göre örgütlenirken başlangıçta iktisadilik ilkesine yer verilmiştir. İşletme Bozıtyük'te kurulurken teşvik tedbirlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca Bozıtyük'ün taşıma ve haberleşme masraflarını azaltıcı konumunda "iktisadilik ilkesini" gerçekleştirmektedir. Araştırma yap-

tiğimiz işletme Bozüyük'te kurulurken Bozüyük'teki ulaştırma ve haberleşme imkanlarının genişliği ayrıca üst yönetim merkezine yakınlığı genel merkezin yönetim birliğini sağlanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla denetim ve koordinasyon kolaylaştırılmıştır.

Holdingin uzman kişileri işletmelerine ataması uzmanlaşmadan yararlanma ilkesine sıkı sıkıya önem verdiğini göstermektedir.

Holdinge benzer işlerin gruplandırılması daha işin başında yapılmıştır. Pazarlama ve üretim faaliyetleri ayrı ayrı örgütlenmiştir. Araştırma yapılan işletmede ise üretim işleri, tedarik işleri ve muhasebe işleri gruplandırılmıştır.

Araştırma sonucunda bize göre işletmenin zayıf yönü "yetki devri" olarak görülmektedir.

V. GENEL SONUÇ

İşletmelerde yönetimin fonksiyonlarından birisi olan organizasyon işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere işletme yönetiminin kullandığı araçlardandır. İşletmeler organizasyonla sahip oldukları maddi ve beşeri kaynaklardan en iyi şekilde faydalanmaya çalışırlar. Ancak organizasyonun yapılandırılması işletme içi ve işletme dışı faktörlere bağlı olarak değişik şekillerde yapılır. Bazı işletmeler fonksiyon temeline göre organizasyon yapısı kurarlar. Bazı işletmeler ise ürün temeline göre organizasyonlarını yapılandırırılar. Diğer bazı işletmeler ise coğrafik bölge temeline dayalı organizasyon yapısını benimselerler. İşletmeler hangi organizasyon yapısını benimselerse benimsesinler iktisadilik ilkesi, koordinasyonu kolaylaştırma ilkesi, denetimi kolaylaştırma ilkesi, uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi benzer işlerin gruplandırma ilkesi gibi ilkeleri gerçekleştirmek ister-

ler. O halde sorun şudur. İşletme hangi organizasyon yapısını kurarsa yukarıda sözünü ettiğimiz ilkeleri en iyi şekilde gerçekleştirir. Diğer bir deyişle organizasyon aracı en faydalı şekilde nasıl yapılandırılmalıdır? Bu soruya verilecek cevap şüphesiz işletme içi ve dışı şartlara bağlıdır. Coğrafi bölge temeline dayalı organizasyon yapısı yukarıda sözünü ettiğimiz organizasyon yapılarından sadece birisidir. Bu şekilde ki yapılandırma ancak bazı işletme içi ve işletme dışı koşullarda etkilidir. Hiç bir zaman her türlü koşullarda en iyi organizasyon yapısı olarak görülmemelidir. Ancak değişik coğrafi bölgelere yayılmış yada yayılma amacı güden belli büyüklüğe erişmiş ve gerekli yönetim kadrosunu temin edebilen işletmeler politik, teknolojik, toplumsal ve ekonomik faktörler de uygunsa coğrafi bölge temeline dayalı organizasyon yapısını seçebilirler. Birbirinden çok farklı çeşitli ürünler üreten işletmeler ise yukarıda ki şartlar gerçekleşse bile denetim ve koordinasyon sorunları çıkacağı için ürün/bölge esasına göre örgütlenmeleri daha uygun olur.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

KİTAPLAR

- CEMALCILAR, İlhan-BAYAR, Doğan : İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir
AŞKUN, İ. Cem-ÖZ-ALP, Şan İ.T.İ.A. Yayınları, Ankara, 1976
- CEMALCILAR, İlhan : Pazarlama, Eskişehir İ.T.İ.A.
Yayınları, No:188, Eskişehir
1977.
- ÇELEBİOĞLU, Fuat : Davranış Açısından Örgütsel
Değişim, İstanbul Üni. Yayınları
No:3008, İstanbul, 1982.
- HATİPOĞLU, Zeyyat : İşletmelerde Organizasyon,
Anıl Yayınevi, İstanbul, 1964.
- HICKS, G. Herbert : Örgütlerin Yönetimi, Sistemler
ve Beşeri Kaynaklar Açısından,
Çeviren: OSMAN TEKOK VE DİĞERLERİ
Turhan Kitabevi, Ankara 1979.
- KAYALAR, Mesut : Organizasyon ve Metot, Damga
Matbaası, İstanbul, 1969.
- MASSIE, J.L. : İşletme Yönetimi, Çeviren: Şan
ÖZ-ALP ve DİĞERLERİ, Bayteş
Yayıncılık A.Ş., Eskişehir, 1983.
- OLUÇ, Mehmet : İşletme Organizasyonu ve Yönetim
İstanbul Üni. İşletme Fak. Yayın-
ları, No:77.

- ÖZALP, İnan : Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, T.C.Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:4,Eskişehir, 1984.
- ÖZALP, İnan : İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları, Adana İ.T.İ.A. Yayınları, 1975.
- ÖZALP, İnan : İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon, Bayteş A.Ş. Yayınları, Eskişehir, 1985.
- ÖZBAŞAR, Sera : İşletme Politikası Büyüme Stratejileri ve Yönetimi, Yönetim Geliştirme A.Ş. Yayınları, İstanbul, 1981.
- TÜMERTEKİN, Erol : Sanayi Coğrafyası, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 75, İstanbul, 1960.

MAKALELER

- EREN, Erol : "İşletmede Pazarlama Bölümünün Organizasyonu" Organizasyon Dergisi, Y.2., S.6.
- EREN, Erol : İşletmede Tedarik Bölümünün Örgütlen-dirilmesi", Organizasyon Dergisi, Y.2, S.7.
- GÜRSOY, Bedri : "Sanayileşme Sorunu ve Semineri Amacı", CUMHURİYETİN (: NCİ YILINDA TÜRKİYE'DE SANAYİLEŞME VE SORUNLARI SEMİNERİ- Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fak.Yayınları, No:382, Ankara, 1974.
- ÖNER, Yıldırım : "Karşılaştırmalı Yönetimde Temel Kavramlar", Yönetim Dergisi, Y.III,S.13.

- TOSUN, Kemal : "Kültürel Niteliklerimizin Etkileri", Organizasyon Dergisi, Y.3., S.10.
- TOSUN, Kemal : "Örgütlemde Bazı Temel Konu ve Sorunlar", Organizasyon Dergisi, Y.1., S.3.
- TOSUN, Kemal : "Örgüt Biriklerini Meydana Getirmede Başlıca Yöntem ve Ölçütler, Organizasyon Dergisi, Y.2., S.7.
- VOLF, G.A. : "İşletmecilikte Sürekli Yenilik Sorunu", Çeviren: Haluk EKE, Verimlilik Dergisi, (Ocak-Mart,1974 C.III, S.2.

EK-1

EK ANKET SORULARI

1. İşletmenin adı ve yaptığı iş nedir?
2. Kuruluş yeri ve şubeleri nerelerdedir?
3. Mevcut sermayesi ne kadardır?
4. İşletmede çalışan personel kaç kişidir?
5. Mevcut üretim kapasitesi ne kadardır?
6. Aylık ücret ödemesi kaç liradır?
7. Kullanılan aylık hammadde miktarı ne kadardır?
8. Aylık enerji tüketimi ne kadardır?
9. Ortalama aylık satış miktarı ne kadardır?
10. İşletmenizin organizasyon şeması var mı?
11. İşletmenizin organizasyon el kitabı var mı?
12. Coğrafik bölge temeline dayalı organizasyon kurulmasının işletme dışı nedenleri nelerdir?

A. EKONOMİK NEDENLER

- a. Bölge satış pazarlarına yakın olmayı mı arzuladı?
- b. Bölgedeki hammaddelere yakın olmayı mı arzuladı?
- c. Bölgedeki işgücünden faydalanmayı mı arzuladı?
- d. Bölgedeki ulaşım kolaylığından faydalanmayı mı arzuladı?

EK-2

B. POLİTİK NEDENLER

- a. Vergi indirimlerinden yararlanmak mı istedi?
- b. Askeri tehlike ve doğal afetlerden kaçınmak mı istedi?
- c. Yerel yöneticilere yakın olmayı mı istedi?
- d. Sendikelerden kurtulmak mı istedi?

C. TOPLUMSAL NEDENLER

- a. Bölgedeki beşeri faktörlerden yararlanma istendi?
- b. Bölge toplumu tarafından teşvik edildiniz mi?
- c. Bölgenin gelir düzeyi yer seçimini etkiledi mi?
- d. Bölgenin eğitim, yaş, v.b. yer seçiminizi etkiledi mi?

D. TEKNOLOJİ NEDENLER

- a. Üretim otomasyon mudur?
- b. Bölgesel organizasyon nedeniyle yüksek teknoloji kullanılan işletmelerle rekabet etme gücünüz yükseliyor mu?
- c. Bölgesel organizasyona giderken haberleşme ve ulaştırma alanındaki gelişmeler sizi nasıl etkiliyor?

13. Coğrafik bölge temeline dayalı organizasyon kurulmasının işletme içi nedenleri nelerdir?

EK-3

A. İŞLETMENİN BÜYÜKLÜĞÜ

- a. İşletmenizi bölgesel organizasyona sürükleyen büyüme nedenlerini sayar mısınız?

B. ÜST YÖNETİMİN AMAÇ VE FELSEFESİ

- a. İşletmenizin önem sırasına göre amaçlarını sıralarmısınız?
- b. İşletmeniz çok kârlı fakat riskli yatırımlardan yana mı?
- c. İşletmeniz normal kârlı fakat az riskli yatırımlardan yana mı?
- d. İşletmeniz uzmanlaşmaktan yana mı?
- e. Merkeziyetçilikten kaçınmayı düşünüyor mu?
- f. Uzun dönemli planlama yapıyor musunuz?
- g. Şube açmadan önce deneylerden yararlanıyor musunuz?
- h. Yöneticiler değişiklikten yana mı?
- ı. Çevreyle iyi geçinmeyi arzuluyor mu?
- j. Kalite çok önemli mi?

C. İŞLETMENİN YAYILMA POLİTİKASI

- a. Bölgesel organizasyonunuz yatay büyüme midir?
- b. Bölgesel organizasyonunuz dikey büyüme midir?
- c. Bölgesel yayılma için özelliğinden mi kaynaklanıyor?

EK-4

D. YÖNETİCİLERİN YETENEKLERİ

- a. Yöneticilerin öğrenim durumu nedir?
- b. Yöneticilerin tecrübeleri nedir?
- c. Yöneticilerin gelirleri nedir?
- d. Yöneticilerin ihtisasları var mıdır?
- e. Şube yöneticilerinin yetkileri nedir?
- f. Şube yöneticilerinin sorumlulukları nedir?
- g. Yöneticiler çeşitli sosyal faaliyetlere katılıyor mu?
- h. Yöneticiler genellikle işletmenin içinden mi atanıyor?
- ı. Şube yöneticileri genel amaçlar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip midirler?

14. Şubelerle merkez arasındaki haberleşme düzenlimidir?
15. Şubelerle merkez arasındaki haberleşme nasıl sağlanıyor?
16. Şube yöneticileriyle toplantılar ne kadar aralıklarla yapılıyor?
17. Şubeler arası haberleşme yapılıyor mu?
18. Genel merkezin denetim birimi var mı?
19. Denetim biriminin yetkileri nelerdir?
20. Denetim birimi belirli standartlar geliştirmiş midir?
21. Şubelerde ve merkezde kullanılan denetim araçları nelerdir?