

**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MALİYET BİLGİLERİNİN İŞLETME FONKSİYONLARINDA  
ALINAN KARARLARA ETKİSİ: KÜÇÜK VE ORTA  
BÜYÜKLÜKTEKİ ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Mahmut Sami ÖZTÜRK  
0930201298**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
Prof. Dr. Durmuş ACAR**

**ISPARTA - 2012**



T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK LİSANS  
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI**

Tez Savunması 1

Tarih: 28/6/2012

Enstitü Yönetim Kurulunun // tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz İşletme Anabilim Dalı MUHASEBE VE FİNANSMAN Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi MAHMUT SAMİ ÖZTÜRK'nın "Maliyet Bilgilerinin İşletme Fonksiyonlarında Alınan Kararlara Etkisi: Küçük ve Orta Büyüklükteki Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 28/6/2012 tarihinde saat 14.00'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

**Tezin kabul edilmesine**

(Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

**Tezde düzeltme verilmesine**

(Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra üç (3) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

**Tezin**

**reddedilmesine**

(Öğrenci, yeni tez konusu belirlemelidir.)

**\*Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.**

oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.  
Gereği için arz olunur.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman :	PROF. DR. DURMUŞ ACAR	
Üye :	DOÇ. DR. HAYRETTİN USUL	
Üye :	YRD. DOÇ. DR. OSMAN AKIN	

Ek : Herbir jüriye ait tez değerlendirme jüri raporları

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir.		



T.C.  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

**YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Maliyet Bilgilerinin İşletme Fonksiyonlarında Alınan Kararlara Etkisi: Küçük ve Orta Büyüklükteki Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

**Mahmut Sami ÖZTÜRK**

25/06/2012

(Öztürk, Mahmut Sami, *Maliyet Bilgilerinin İşletme Fonksiyonlarında Alınan Kararlara Etkisi: Küçük ve Orta Büyüklükteki Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2012)

## ÖZET

Karar alma işletmeler için hayati öneme sahip faaliyetlerdir. İşletmenin tüm bölümlerinde ve her aşamada karar alma mekanizması işlemektedir. Etkatif bir karar alma mekanizması için verilerin iyi analiz edilmesi ve ilgili tüm bilgilere sahip olmak gerekir. Maliyet muhasebesi kapsamında değerlendirilebilecek olan maliyet verileri karar almak için gerekli olan bilgilerin en önemlilerindedir.

İşletmenin sürdürdüğü faaliyetlerin birçoğunda maliyet bilgileri yer almaktadır. Maliyet bilgilerinin taşıdığı önem sebebiyle işletme içindeki her bir fonksiyonun aldığı kararların güvenilir, doğru ve hızlı bir şekilde alınabilmesinde maliyet muhasebesi bilgilerinin etkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak üretim işletmeleri içindeki departman ve bölümlerdeki maliyete dayalı hangi kararların alındığı ortaya konulacaktır. Bu departman ve bölümlerdeki alınan kararlar ışığında maliyet muhasebesi kapsamındaki maliyet bilgilerinin rolü araştırılacaktır.

Araştırmadan beklenen sonuç işletmelerin karar alma süreçlerinde maliyet verilerin ne ölçüde kullanıldığının en iyi şekilde ölçülmesidir.

Anket uygulaması neticesinde işletmelerin karar alma sürecinde maliyet verilerinin rolü araştırılacaktır. Anketlerden elde edilecek sonuçlar istatistiki yöntemler ve kurulan hipotezler yardımıyla test edilerek bilimsel araştırmanın ne sonuca ulaştığı saptanmış olacaktır. Ulaşılan sonuçlar ışığında uygun bulunan öneriler bir taraftan bilimsel literatürde yer alırken bir taraftan araştırmaya konu olan işletmelerle paylaşılarak uygulama alanı oluşturulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** *Karar Alma, Maliyet Muhasebesi, Maliyet Verileri, Maliyet Yönetimi, Stratejik Karar Verme.*

(Öztürk, Mahmut Sami, *The Effect Of Cost Datas to Decisions in Business Functions: A Research For Small And Medium-Sized Manufacturing Enterprises*, Master Degree Thesis, Isparta, 2012)

## **ABSTRACT**

Decision-making is crucial for companies. Decision-making operates in all parts of the business at every stage. Analyzing datas in effective manner and having all relevant information is necessary for effective decision-making mechanism. Cost data is considered the most important of the information needed to make decisions within the content of cost accounting.

The cost information exists in many of the business activities. Because of the importance of cost information, the effect of cost accounting information will try to put forward. And besides of that, decisions which each function within the enterprise generate, are made in reliable, accurate and quickly way.

Unlike previous studies, which cost-based decisions are made within the departments in manufacturing enterprises will be exposed. The role of cost information within cost accounting will be investigated in the light of decisions taken by the departments.

The expected outcome of the study is to measure how much cost of the data is used at decision-making processes for businesses in the best way.

As a result of application of the questionnaire, the role of cost data in decision-making process for businesses will be investigated. The results from the questionnaire will be tested with the help of statistical methods and established hypotheses and the result of scientific research will be determined. In the light of the obtained results, appropriate proposals will exist in the scientific literature. Also these proposals will be shared with relevant businesses in scientific research. Besides of that there will be an application area through this study.

**Keywords:** *Decision making, Cost Accounting, Cost Information, Cost Management, Strategic Decision-Making.*

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
TABLOLAR DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
ÖN SÖZ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

## I. BÖLÜM

### İŞLETME İÇİ KARAR ALMA VE ALINAN KARARLARI DEĞERLENDİRME

1. KARAR ALMA VE KARAR ALMA SÜRECİ.....	4
1.1. Karar Alma.....	4
1.2. Stratejik Karar Alma.....	8
1.3. Karar Alma Süreci.....	9
1.4. Karar Alma Sürecinin Adımları.....	9
1.4.1. Problemin Tanımlaması ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	10
1.4.2. Alternatiflerin Tanımlanması.....	10
1.4.3. Karar Kriterlerinin Belirlenmesi.....	11
1.4.4. Kriterler Karşısında Alternatifleri Değerlendirme.....	11
1.4.5. Problemi Çözümlmek İçin Seçim Yapma.....	12
1.5. Karar Alma Sürecine Etki Eden Faktörler.....	13
1.5.1. İyi Kararlar Verebilme Kaygısı.....	13
1.5.2. Kararların Çevresi.....	14
1.5.3. Zaman Etmeni.....	14
1.5.4. Psikolojik Etmenler.....	14
1.5.5. Alınan Kararlara Katılma.....	15

2. KARAR ALMA TÜRLERİ .....	16
2.1. Programlanmış Kararlar .....	16
2.2. Programlanmamış Kararlar .....	17
2.3. Belirlilik Altında Alınan Kararlar .....	18
2.4. Belirsizlik Altında Alınan Kararlar .....	18
2.5. Risk Ortamında Alınan Kararlar .....	19
2.6. Stratejik Kararlar .....	20
2.7. Operasyonel Kararlar .....	21
2.8. Yönetmel Kararlar .....	21
3. KARAR ALMA MODELLERİ .....	22
3.1. Tanımlayıcı Modeller .....	23
3.2. Analog Modeller .....	24
3.3. Sembolik Modeller .....	24
4. ALINAN KARARLARI DEĞERLENDİRME .....	25
4.1. Değerlendirmenin Amacı ve Önemi .....	25
4.2. Kararların Değerlendirilmesi ve Geri Besleme .....	25

## II. BÖLÜM

### MALİYET BİLGİLERİNİN İŞLETME FONKSİYONLARINDA ALINAN KARARLARA ETKİSİ

1. MALİYET BİLGİLERİNİN ÜRETİM KARARLARINA ETKİSİ .....	27
1.1. Üretim Kimin Tarafından Yapılacağı Konusunda Alınan Kararlar ve Maliyet Bilgilerinin Etkisi .....	27
1.1.1. Ürünlerin İşletme Tarafından Üretilmesi .....	28
1.1.2. Fason Üretim .....	28
1.2. Üretimde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Maliyet Bilgilerinin Etkisi .....	28
1.3. Geleneksel Üretim Sistemlerinde Maliyet Bilgilerinin Etkisi .....	29
1.4. Modern Üretim Sistemlerinin Uygulanmasında Maliyet Bilgilerinin Etkisi	30
1.4.1. Esnek Üretim Sistemi .....	31
1.4.2. Tam Zamanında Üretim Sistemi .....	31
1.4.3. Tedarik Zinciri Yönetimi .....	32
1.4.4. Bilgisayarlı Entegre Üretim Sistemi .....	32

2. MALİYET BİLGİLERİNİN PAZARLAMA KARARLARINA ETKİSİ .....	33
2.1. Maliyetlerin Mamul Yaşam Döngüsü İçerisinde Alınan Kararlara Etkisi ...	33
2.2. Maliyet Bilgilerinin Maliyet Liderliği Stratejisi Çerçevesinde Alınan Kararlara Etkisi .....	35
2.3. Maliyet Bilgilerinin Fiyatlandırma Kararlarına Etkisi.....	35
2.3.1. Maliyet Odaklı Fiyatlandırma .....	36
2.3.2. Fiyat Belirleme Sürecinde Maliyetler .....	37
2.4. Reklam Yapma ile İlgili Alınan Kararlarda Maliyet Bilgilerinin Etkisi .....	37
2.5. Maliyet Hacim Kar Analizi Yapılması İçin Alınan Kararlarda Maliyet Bilgilerinin Etkisi.....	38
3. MALİYET BİLGİLERİNİN ARAŞTIRMA GELİŞTİRME KARARLARINA ETKİSİ .....	39
3.1. Yeni Bir Ürün Tasarımının Maliyeti .....	39
3.2. Entelektüel Sermayenin Maliyeti.....	40
4. MALİYET BİLGİLERİNİN YÖNETİM KARARLARINA ETKİSİ.....	40
4.1. Yönetim Kararlarında Kalite Maliyetlerinin Etkisi .....	40
4.2. Yönetim Kararlarında Kurumsallaşma Maliyetlerinin Etkisi.....	41
4.3. Yönetim Kararlarında Girişimcilik Faaliyetleri Maliyetlerinin Etkisi .....	42
5. MALİYET BİLGİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI KARARLARINA ETKİSİ .....	43
5.1. İşgücü Kalitesinin Maliyeti.....	43
5.2. İşgücü Devir Hızı Maliyeti .....	43
5.3. İşgücü Geliştirme Maliyetleri .....	44
6. MALİYET BİLGİLERİNİN FİNANS KARARLARINA ETKİSİ.....	45
6.1. Yabancı Kaynak Maliyeti .....	45
6.2. Tahvillerin Maliyeti .....	46
6.3. İmtiyazlı Hisse Senedi Çıkarılması Yolu İle Sağlanan Kaynak Maliyeti.....	46
6.4. Öz Sermaye Maliyeti .....	47
6.5. Amortisman Maliyeti .....	47
6.6. Sermayenin Tartılı Ortalama Maliyeti.....	47
6.6.1. Cari Sermaye Maliyeti.....	48
6.6.2. Marjinal Sermaye Maliyeti.....	48

III. BÖLÜM  
KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ.....	49
1.1. Araştırmanın Amacı.....	49
1.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	50
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	52
2.1. Araştırma Tekniği .....	52
2.2. Anket Formunun Oluşturulması .....	52
2.3. Araştırmanın Sınırları .....	53
2.4. Araştırma Örneklemine Belirlenmesi.....	53
3. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE ANALİZLER .....	54
3.1. İşletmelerle İlgili Genel Bulgular .....	54
3.2. Maliyetlerin İşletme Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular .....	63
3.2.1. Maliyetlerin Üretim Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular .....	63
3.2.2. Maliyetlerin Pazarlama Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular .....	66
3.2.3. Maliyetlerin Ar-Ge Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular .....	69
3.2.4. Maliyetlerin Yönetim Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular.....	71
3.2.5. Maliyetlerin İnsan Kaynakları Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular ..	76
3.2.6. Maliyetlerin Finans Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular .....	78
3.3. İşletmelerin Kaynak Oluşturma Konusunda Aldıkları Kararlara İlişkin Bulgular .....	80
3.4. Maliyetlerin İşletme Kararlarına Etkisine İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	81
SONUÇ .....	85
KAYNAKLAR .....	88
EKLER .....	92
ÖZ GEÇMİŞ .....	95

## KISALTMALAR DİZİNİ

AR-GE	Araştırma-Geliştirme
A.Ş.	Anonim Şirket
DİM	Direkt İşçilik Maliyetleri
DİMM	Direkt İlk Madde ve Malzeme Maliyetleri
GÜM	Genel Üretim Maliyetleri
H	Hipotez
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: İllerin OSB'lerinde Üretim Yapan Firma Sayıları .....	53
Tablo 2: İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı .....	55
Tablo 3: İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Dağılımı .....	56
Tablo 4: İşletmelerin Çalışan Sayılarının Değerlendirilmesi.....	57
Tablo 5: İşletmelerin Faaliyet Yıllarının Değerlendirilmesi.....	59
Tablo 6: İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Değerlendirilmesi .....	60
Tablo 7: İşletmelerin Finansman Tercihlerinin Dağılımı.....	61
Tablo 8: İşletmelerin Mamul Maliyetlerinin Dağılımı.....	62
Tablo 9: Hipotez1 için t Testi Sonucu.....	64
Tablo 10: Hipotez2 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	64
Tablo 11: Hipotez2 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	65
Tablo 12: Hipotez3 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	65
Tablo 13: Hipotez3 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	66
Tablo 14: Hipotez4 için t Testi Sonucu.....	67
Tablo 15: Hipotez5 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	67
Tablo 16: Hipotez5 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	68
Tablo 17: Hipotez6 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	68
Tablo 18: Hipotez6 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	68
Tablo 19: Hipotez7 için t Testi Sonucu.....	69
Tablo 20: Hipotez8 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	70
Tablo 21: Hipotez8 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	70
Tablo 22: Hipotez9 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	70
Tablo 23: Hipotez9 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	71
Tablo 24: Hipotez10 için t Testi Sonucu .....	71
Tablo 25: Hipotez11 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	72
Tablo 26: Hipotez11 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	72
Tablo 27: Hipotez12 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	73
Tablo 28: Hipotez12 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	73
Tablo 29: Hipotez13 için t Testi Sonucu .....	73
Tablo 30: Hipotez14 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	74
Tablo 31: Hipotez14 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	74
Tablo 32: Hipotez15 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	75

Tablo 33: Hipotez15 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	75
Tablo 34: Hipotez16 için t Testi Sonucu .....	76
Tablo 35: Hipotez17 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	76
Tablo 36: Hipotez17 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	76
Tablo 37: Hipotez18 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	77
Tablo 38: Hipotez18 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	77
Tablo 39: Hipotez19 için t Testi Sonucu .....	78
Tablo 40: Hipotez20 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	79
Tablo 41: Hipotez20 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	79
Tablo 42: Hipotez21 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları.....	79
Tablo 43: Hipotez21 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri .....	80
Tablo 44: Korelasyon Testi Sonuçları .....	81
Tablo 45: KMO ve Bartlett Testi .....	81
Tablo 46: KMO Değerleri ve Yorumlamaları.....	82
Tablo 47: Maliyetlerin İşletme Kararlarına Etkisine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları...	83

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: İşletmelerin Türlerine Göre Dağılım Grafiği.....	55
Şekil 2: İşletmelerin Yıllık Ciolarına Göre Yüzdellik Dağılım Grafiği .....	56
Şekil 3: İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Yüzdellik Dağılım Grafiği.....	58
Şekil 4: İşletmelerin Faaliyet Yıllarına Göre Dağılım Grafiği.....	59
Şekil 5: İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılım Grafiği .....	60
Şekil 6: İşletmelerin Finansman Tercihlerine Göre Yüzdellik Dağılım Grafiği.....	62
Şekil 7: İşletmelerin Mamul Maliyetlerinin İçeriğine Göre Yüzdellik Dağılım Grafiği .	63

## ÖN SÖZ

Yapılan araştırmanın konusu, üretim işletmelerinde alınan kararlara maliyet bilgilerinin etkisinin incelenmesidir. Bu doğrultuda üretim, pazarlama, ar-ge, yönetim, insan kaynakları ve finans gibi işletme fonksiyonlarında alınan kararlara maliyetlerin ne ölçüde etki yaptığının araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada öncelikle işletme içi karar alma süreci incelenmiş, daha sonra işletme fonksiyonlarında alınan kararlarda maliyet bilgilerinin etkisi üzerinde durulmuştur. Araştırmanın son bölümünde küçük ve orta büyüklükteki üretim işletmelerinde yapılan araştırma ile ilgili analizler yer almaktadır. Çalışmanın en sonunda ise, ortaya çıkan sonuçlar ve gerekli görülen öneriler bulunmaktadır.

Yapılan çalışmanın başlangıcından sonuna kadar her aşamada verdiği destek ve yardımlarından ötürü çok değerli hocam ve aynı zamanda danışmanım Prof. Dr. Durmuş ACAR'a çok teşekkür ederim.

Profesyonel desteklerini ve tecrübelerini benimle paylaşan, başta değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Nuri ÖMÜRBEK olmak üzere diğer bölüm hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde büyük emekleri olan, her zaman varlıklarını hissettirerek bana güç veren, annem Emine ve babam Muzaffer ÖZTÜRK'e, kız kardeşlerim Betül ve Müberra'ya en içten duygularıyla sevgilerimi sunarım.

Sıkıntılı ve yoğun tez dönemimde bana tahammül gösterip yardımcı olan, çalışmalarımda beni her zaman motive eden eşim Didar'ı ve dünyaya gelişiyile hayatımıza renk katan biricik kızım Reyhan'ı sevgiyle kucaklarım.

Son olarak anket çalışmamın gerçekleşmesinde yoğun emek harcayan, kuzenim Ömer Faruk ÖZTÜRK'e teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, BAP 3140 YL 12 Nolu proje adı altında verdikleri desteklerden dolayı, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'ne teşekkür ederim.

# GİRİŞ

## I. Çalışmanın Konusu

İşletmeler belirli bir yaşam döngüsü içinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu yaşam döngüsünün devamlılığı ve belirlenen amaçlara ulaşmayı, işletme içindeki alınacak kararlar sağlamaktadır.

İşletme içinde alınan kararların birçoğunun kaynağı işletmedeki maliyet muhasebesi sisteminin ürettiği maliyet verileridir. İşletmedeki bir çok departman ve bölümde maliyet muhasebesi verileri kullanılmaktadır. Örneğin üretim bölümünde üretim sürecinde, pazarlama bölümünde mamul yaşam döngüsü, maliyet liderliği, fiyatlandırma, maliyet hacim kar analizi süreçlerinde, insan kaynakları bölümünde işçilik ile ilgili maliyetler kısmında, finans bölümündeki sermaye maliyetleri kısmında ve diğer bölümlerde maliyet bilgileri üretilmektedir. Buradan yola çıkılarak çalışmanın konusu, işletme içinde kullanılan maliyet muhasebesi bilgilerinin işletmenin bölümlerinde alınan kararlardaki rolünün araştırılmasıdır.

## II. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı karar almada önemli bir etken olarak kullanılan maliyet verilerinin işletme içindeki faaliyetlerdeki etki derecesinin ve rolünün araştırılmasıdır.

Kullanılan maliyet verileri işletmenin karar alma sürecinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Gerek işletme içindeki bölüm yöneticileri, gerekse işletmenin genel yönetimi maliyet bilgilerini esas alarak kararlarına yön vermektedirler. Yapılacak yatırımlar ve işletmenin sürekliliği maliyet bilgilerinden yola çıkılarak şekillenmektedir. Ayrıca karar alma sürecine yardımcı olacak işletme içi analizlerde işletmede oluşan maliyet verileri önemli bir kısmı oluşturmaktadır.

Bu çalışmada maliyet bilgilerinin karar almada ne ölçüde etkili olduğu Batı Akdeniz Bölgesi sınırları içerisinde yer alan küçük ve orta büyüklükteki üretim işletmelerinde yapılacak uygulama ile belirlenecektir.

### **III. Çalışmanın Önemi**

Daha önce yapılmış diğer çalışmalardan farklı olarak Batı Akdeniz Bölgesi küçük ve orta büyüklükteki üretim işletmeleri ele alınacak ve bu işletmelerde bulunan departman ve bölümlerdeki kararlarda maliyet verilerinin etki ve rolü incelenecektir.

Yapılacak anket uygulaması neticesinde işletme içindeki alınan çeşitli kararların maliyet verileri ışığında değerlendirilmesi yapılacak ve işletme fonksiyonları arasındaki ilişkide maliyet verilerinin etkisi çok yönlü bir şekilde ortaya konularak literatüre farklı bir katkı sağlanmış olacaktır.

Yapılacak olan çalışma neticesinde işletmelerin karar alma süreçleri ele alınıp bu süreçte maliyet bilgilerinin etkileri araştırılarak bilimsel birikime katkıda bulunulacaktır. Bundan sonra benzer konularda yapılacak akademik çalışmalarda kaynak olarak kullanılma imkanı doğacaktır. Literatür araştırması yapılırken bu çalışmadan yola çıkılarak yeni bilimsel araştırmalara imkan sağlanacaktır.

Akademik çalışmaların yanı sıra işletme yöneticileri de bu akademik çalışmayı göz önünde bulundurarak alacakları kararları maliyet verilerinin ışığında daha iyi analiz edebilecekler böylece işletmelerin yönetim ve uygulama boyutuna da katkı sağlanmış olacaktır. Küresel rekabette varlıklarını sürdürmek isteyen küçük ve orta büyüklükteki işletme niteliğindeki üretim işletmelerinin maliyetleri ile ilgili oluşturulacak olan farkındalık bu işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Ülkemizde faaliyette bulunan işletmelerin %99'unun küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olduğu gerçeği ve çalışmanın onlara yönelik olması önemli bir yaygın etki oluşturacaktır. Ayrıca hangi maliyet bilgilerinden ne tür tasarruf sağlanabileceğinin ortaya konulması bu işletmelere azımsanmayacak bir katma değer kazandıracaktır.

### **IV. Sınırlılıklar**

Maliyet muhasebesi kapsamında değerlendirilebilecek olan tüm maliyet bilgilerinin departmanlardaki rolü ve etkisi Batı Akdeniz Bölgesi küçük ve orta büyüklükteki üretim işletmeleri ele alınarak incelenecektir. Dolayısıyla araştırmanın sınırları Batı Akdeniz Bölgesi küçük ve orta büyüklükteki üretim işletmeleri ile sınırlı

olup, kapsamı ise bu işletmeler içindeki bölümlerde alınan kararlara maliyet verilerinin etkisinin araştırılmasıdır.

## **V. Çalışmanın İçeriği**

Çalışmanın ilk bölümünde işletme içi karar alma ve değerlendirme sürecine değinilmektedir. Burada karar alma faaliyeti ve karar alma sürecinin incelenmesi, karar alma türlerinin açıklanması, karar alma modellerinin araştırılması ve son olarak alınan kararların değerlendirilmesi yapılmaktadır.

İkinci bölümde maliyet muhasebesi kapsamında üretilen bilgilerin karar almaya etkisi araştırılmaktadır. Bu bölümde işletmede yer alan bölüm ve departmanlar ayrı ayrı incelenerek maliyet bilgileri ile karar alma ilişkisi değerlendirilmektedir.

Üçüncü ve son bölüm uygulama kısmını oluşturmaktadır. Burada Batı Akdeniz Bölgesi küçük ve orta büyüklükteki üretim işletmelerine uygulanan anket uygulaması ele alınmakta olup, elde edilen sonuçlar ışığında yorumlar ve değerlendirmeler sunulmaktadır. Tüm bu sürecin sonunda gerekli görülen öneriler çalışmada yer almaktadır.

# I. BÖLÜM

## İŞLETME İÇİ KARAR ALMA VE ALINAN KARARLARI DEĞERLENDİRME

### 1. KARAR ALMA VE KARAR ALMA SÜRECİ

İşletme içi karar alma faaliyeti ele alınırken, karar alma ve karar alma sürecinin ayrı ayrı olarak incelenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu bölümde öncelikle karar alma kavramı, karar almanın amacı ve önemine değinilecek olup, daha sonra karar alma süreci, adımları ile beraber detaylı olarak değerlendirilecektir.

#### 1.1. Karar Alma

Karar alma, günlük hayatın hemen hemen her safhasında meydana gelen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Konulan hedef ve amaçlar doğrultusunda çeşitli problemler ve sorunlar meydana gelmektedir. Karşılaşılan bu problem ve sorunları aşabilmek için kararlar alınmaktadır. Kararlar alınırken birçok seçenek arasından en uygunun seçilmesi gerekmektedir. Bu sayede hedeflenen amaçlara ulaşılması sağlanmaktadır (Yılmaz ve Talas, 2010: 198).

Karar alma kavramını ele alırken önce karar almanın literatürde yer alan tanım ve genel özellikleri bu kısımda incelenecektir.

Gürsakar'a göre (1986: 356), sözlükte yer alan şekliyle karar, seçilmiş olan bir metodun uygulanması ile birlikte, konu ile ilgili olarak daha önce meydana gelmiş olan tartışma ve şüphelerin noktalandığı bir sürecin son aşaması olarak isimlendirilmektedir. Diğer bir tanıma göre, her hangi bir konu hakkında ne yapılması gerektiği tam olarak bilinmediğinde yapılan eylem, karar alma olarak nitelendirilmektedir (Özcan, 1999: 6).

Karar alma tanım olarak, kişilerin, yöneticilerin veya bir örgütün var olan seçenekler ve alternatifler içinden bir tanesini seçmesi şeklinde gösterilmiştir (Can vd., 2005: 217).

Karar alma kavramına modeller de dahil edilerek bir tanımlama yapılacaktır; oluşturulmuş olan hedefler ışığında, karar alan kişi ya da kişilerin karar modellerini kullanmaları ile birlikte belirli seçeneklerden birisini seçme ve uygulama aşaması bu kavramın bir diğer ifade edilmiş biçimidir. Belirtilen karar modelleri karar alan kişilerin bu süreçte uygulamaya koydukları yöntemleri temsil etmektedir (Can, 2006: 6).

Daha geniş bir bakış açısıyla düşünülürse, karar alma içerisinde duygu, beden ve zihin kavramları da ele alınmalıdır. Amaçlar, amaçlara götürmesi beklenen araçlar ve olanaklar arasında tercih etme ile ilişkili olarak duygusal, bedensel ve zihinsel süreçlerin tamamı, karar alma olarak değerlendirilmektedir. Karar alan kişiler bahsedilen amaç ve araçları iyi analiz etmeli, seçilen alternatif ise işletme için en uygun alternatif olmalıdır. Seçilen alternatif dışındaki diğer alternatifler de dikkate alınmalıdır. Burada, alternatif maliyet kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden alternatif maliyetler iyi hesaplanarak kararlar alınmalıdır (Eren, 2003: 185).

Genel çerçeveden bakılacak olursa karar kavramı hep seçim yapma ile ilişkilendirilmektedir. Yöneticilerin ya da diğer karar alıcı kişilerin yaptıkları seçimler karar alma olarak adlandırılır. Kararların doğru ya da yanlış olması yapılan seçimlerle ilgilidir, fakat bununla birlikte doğru ya da yanlış olsa da karar alabilmek gerekmektedir. Karar verememek seçim yapamamaktır, dolayısıyla karar veremeyen veya seçim yapamayan bir yönetici düşünülemez (Koçel, 2007: 58).

İşletme içindeki çalışanlar, buldukları çevrede daha etkin olabilmek istiyorlarsa iyi bir karar alma yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bunun devamında da iyi bir araştırma ve düşünme gerekmektedir. Birçok strateji uygulanarak karar alma süreci en iyi şekilde yönetilmelidir (Özcan, 1999: 6).

Yöneticilerin aldıkları kararların işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götürdüğü düşünülerek, modern işletmecilik ele alındığında karar alma, yönetim fonksiyonunun temel taşı olarak kabul edilmektedir. Karar almanın önemine işaret etmek amacıyla, ünlü ABD'li Profesör Doktor H.A. Simon ve bazı bilim adamları karar almayı, yönetim işlevi ile eş anlamlı olarak görmektedir (Mucuk, 2001: 380).

Her ne kadar karar alma, yönetimin tüm perspektiflerini taşımasa da, analiz etme ve yönetim çalışması konusunda çok önemli bir odak noktasını oluşturmaktadır. Bütün karar alma süreci ele alındığında, verilerin elde edilmesi ve işlenmesi, belirlenmiş

alternatifler arasından seçim yapılması, örgüt yapısındaki diğer kişiler ile çok iyi iletişim sağlayacak kararların alınması dışında, karar alma mekanizmasında başka yönetsel faaliyetlere pek rastlanmaz. Buradan yola çıkarak karar almanın, yönetimin birçok özelliğini yansıttığı görülebilmektedir (Richards ve Greenlaw, 1972: 33).

Karar alma kolay bir işlem değildir. Karmaşık bakış açıları, açık ve net olmayan bilgi ve sürekli değişen faktörler arasında gerçekleştirilmelidir. Bu yüzden karar alma, problemlerin ve fırsatların belirlenmesi ve bunların çözülmesi süreci olarak da düşünülmelidir (Daft, 1990: 180).

Rasyonel olma mantığıyla, mevcut imkanların ömrü, hiçbir zaman sınırsız olmayacaktır. Sınırlı şartlar altında karar almak zorunda olan kişiler, her zaman en iyi çözümü bulma ve gerçekleştirme imkanına sahip olamazlar. Meydana gelen problemlere tatmin edici çözümler üreterek karar alan yöneticiler ancak başarı elde etmiş olarak görülebilirler. Dolayısıyla işletmedeki yöneticiler, kendilerini her zaman en iyiyi gerçekleştiren kişiler olarak değil, işletmeyi tatmin edebilen kişiler olarak görmelidirler (Acar, 1989: 1).

Alınan kararların iyi ve tatmin edici olabilmeleri için aşağıda belirtilen nitelikleri sağlamaları gerekmektedir (Eren, 2003: 189-190):

- Organizasyonda oluşturulan amaçları dikkate alabilen kararlar, iyi alınmış kararlar olarak değerlendirilebilmektedir.
- Alınan kararlarda katlanılan fedakarlıklar ve kullanılan giderler en az seviyede tutulabilmeli ve bunun karşılığında en iyi sonuç elde edilerek, sağlanabilecek en fazla faydaya ulaşılmalıdır.
- Kararlarda zaman unsuruna çok önem gösterilmelidir. Kararlar alınırken çok aceleci davranılmamalı, iyi bir analiz ve inceleme yapılmalıdır. Ayrıca bu durumun aksine çok geciktirilerek bazı fırsat ve faydalar kaybedilmemelidir.
- İyi kararlar realist, yani gerçeğe uygun kararlardır. Bu yüzden alınan kararların, organizasyonun olanaklarına uygun olup olmadığı araştırılarak hareket edilmelidir.
- Günümüz koşulları göz önünde bulundurulduğunda çağımızda hızlı davranmanın önemi rahatlıkla kavranabilmektedir. Dolayısıyla kararların alınabilmesi için kararları hızlı ve zaman kaybetmeden uygulamaya

koyma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Böylece hemen sonuç alınabilmektedir.

Alınan kararlarda aranacak niteliklere değinildikten sonra etkili bir karar alıcıda bulunması gereken özellikler de incelenmelidir. Etkili olabilen bir karar alıcıda, aşağıdaki belirtilen özellik ve nitelikler bulunmalıdır (FEMA, 2010: 3.16):

- Bilgi ve birikime sahip olma: Karar alma sürecinin tamamında başarılı olabilmek için gerekli ve yeterli bilgi, donanım, birikim ve tecrübeye sahip olmak gerekmektedir.
- Girişimcilik ruhunu taşıma: İyi karar alıcılar, karar alma sürecinin başlangıcında gerekli sorumluluğu üstlenerek süreci başlatabilmeli, aynı zamanda, bunun devamında da gerekli etkinliği göstererek aktif rol alabilmelidir.
- Tavsiye ve önerilere açık olma: Gerek günlük hayattaki olaylarda, gerekse işletme faaliyetlerinde karar alıcı kişiler tavsiye ve önerileri dinleyerek bunları avantaja dönüştürmeyi bilmelidirler. Çünkü bireyler her zaman mükemmel olamazlar ve en doğru kararı alamayabilirler. Bu yüzden eksik kalan noktalar hususunda veya yapılan bir hatanın düzeltilmesinde çevreden yapılacak uyarılar, karar alma konusunda önemli bir katkı payı oluşturmaktadır.
- Seçicilik kabiliyetini taşıma: Karar alma süreci boyunca kişiler birçok bilgi ve veri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunların bazıları karar alma için gerekli ve önemli olsalar da, bazıları gereksiz olabilmektedir. Karar alan kişiler önemsiz olan bilgileri seçip ayıklayabilmeli ve süreci daha efektif bir hale getirebilmelidirler.
- Kapsamlı düşünme ve hareket etmeyi başarabilme: Problem tanımlandıktan sonra tüm alternatifler ve seçenekler kapsamlı düşünerek belirlenmeli, eksik olabilecek bir alternatif kalmadığında ise seçim yapılmalıdır.
- Güncel olabilme: Bilgi ve teknolojinin günden güne değışmesi sebebiyle karar alan kişiler de kendilerini bu doğrultuda güncelleyebilmelidir. Bu doğrultuda aldıkları kararlar da daha başarılı ve etkin olabilmektedir.

- Esneklik: İyi kararlar alınmak isteniyorsa, mutlaka yeniliklere açık olmak gerekmektedir. Sabit ve dışı kapalı olma durumunda, etkili kararlar ortaya konulamamaktadır. Esnek olabilme sayesinde yanlış yada hatalı kısımların düzeltilmesine imkan sağlanmış olacaktır.
- Doğru değerlendirme ve yargılama yapabilme: Alternatiflerin belirlenmesinden sonra seçim yapılması ve değerlendirme aşamasını en iyi şekilde gerçekleştirmek gerekmektedir. Bu sayede kararlar daha doğru olabilecek ve geri besleme işlemi de verimli bir şekilde yapılabilecektir.
- Riskleri hesaplayarak göze alabilme yeteneği: İşletme faaliyetlerinin birçoğunda yer alan riskler doğru bir şekilde hesaplanmalıdır. Daha sonra belirlenen riskler göz önünde tutularak kararlar alınmalıdır. Risk alınmadan alınan kararlarda, yeterli başarı sağlanamamaktadır.
- Kendine güven duygusunu taşıma: Başarının ana kriterlerinden biri olan kendine güven duyabilme sayesinde, karar alan kişiler yetenek ve kabiliyetlerini bilerek ona göre hareket edebilmekte ve başarıya olan inanç da bu sayede artmaktadır.

Günlük hayatta ne kadar basit kararlar alınabilse de genel itibariyle zor ve karmaşık kararlarla da karşılaşmaktadır. Böyle kararlar sadece karar alıcıları değil etraftaki diğer çalışanlar ve işletme ortaklarını da ilgilendirebilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler karar alırken, çevrelerine de etki ettikleri için aslında alınan kararların ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılabilir. Hatta daha genel bir bakış açısı ile bakılırsa, bazı karar alıcıların aldıkları kararlar, ülke gidişatını bile değiştirebilmektedir (Evren ve Ülengin, 1992: 1).

## **1.2. Stratejik Karar Alma**

Stratejik karar alma, stratejik yönetim sürecinin hedeflediği temel faaliyetlerden bir tanesidir. Stratejik karar almayı incelerken stratejik yönetim kavramı hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir.

Stratejik Yönetim, Samuel C. Certo ve J. Paul Peter'a göre, çevresiyle uyumlu bütün bir organizasyonu barındırmayı amaçlamakta olan; tekrarlayan, devamlı ve işlevler arası bir süreci ifade etmektedir. Buna göre yöneticiler stratejik yönetim tanımı

çerçevesinde belirli adımları uygulamaya koymak zorundadırlar. Bu adımlar, çevresel analiz, organizasyon talimatlarının belirlenmesi, organizasyon stratejisinin formüle edilmesi, organizasyon stratejisinin uygulanması ve stratejik kontrolün yapılması işlemlerinden oluşmaktadır (Rao, 2010: 26).

Karar almayı stratejik yönetim kapsamında değerlendirirken, işletme içerisindeki bölümlerin faaliyet alanlarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bunlar; üretim ya da operasyonlar, araştırma ve geliştirme, satış ve pazarlama, yönetim, finans ve muhasebe, bilgisayar bilgi sistemlerinden oluşmaktadır. Böyle düşünüldüğünde stratejik yönetim ve karar alma kısmının, sadece belirli bir operasyon alanından ibaret olmadığı, organizasyonun bütünü oluşturduğu çok geniş bir uygulama alanı olduğu gözlemlenmektedir (Bakoğlu, 2010: 3).

Karar alan kişiler karar alma sürecinde alternatifleri değerlendirme aşamasında stratejiler üreterek, sistematik bir karar süreci oluşturmak durumundadırlar. Bu süreçte karar alıcılar çeşitli yöntemleri kullanmaktadırlar. Hangi yöntemlerin kullanıldığının önemi olmaksızın kişilerin asıl amacı, doğru stratejileri uygulayarak, en doğru ve tutarlı kararların alınmasını ve sonucunda belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayabilmektir (Yaralıoğlu, 2010: 215).

### **1.3. Karar Alma Süreci**

Karar alma süreci, işletmenin yönetiminde yer alan organları direkt olarak etkileyen ve bunları yönlendiren bir safhadır (Köylü, 2004: 50).

Zincirleme olarak birbirine bağlı olan ve birbirini etkileyen, zeka, tasarım, seçim ve uygulama safhalarından meydana gelen hiyerarşik seçim süreci, karar alma süreci olarak isimlendirilmektedir (Can, 2006: 8).

Karar alma, alternatifler arasından seçim yapmak ve çözüme ulaşmak olarak tanımlandığına göre, rasyonel olarak karar vermeyi ele aldığımızda bu süreci aşamalar halinde incelemek gerekmektedir. Bu aşamalar mantıksal bir sıralama içinde ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır (Mucuk, 2001: 384).

### **1.4. Karar Alma Sürecinin Adımları**

Karar alma süreci çeşitli adımlardan oluşmaktadır. Bu adımlar aşağıda belirtilmektedir.

#### **1.4.1. Problemin Tanımlaması ve Hedeflerin Belirlenmesi**

Karar alma sürecinin başlangıcını oluşturan ilk adım ortadaki sorunun fark edilmesidir. İşletme içindeki kişi ve yöneticiler öncelikle buldukları mevcut durumu inceler ve değerlendirirler. Mevcut durumda görülen aksaklıklarda sorunlar tanımlanır ve karar alma ihtiyacı hissedilir. Ayrıca istenilen sonuçlara ulaşamamışsa veya istenilen durumun aksi istikametinde bir durum meydana gelmişse, ortada bir sorun olduğu kanaatine varılır. Böylece karar alıcılar problemi en açık ve uygun şekilde tanımlayıp çözüm yoluna giden önemli bir adımı gerçekleştirmiş olurlar (Başar, 1998: 44-45).

Kararların en sağlıklı bir biçimde alınabilmesi için sistematik bir araştırma ve analizin neticesinde elde edilen verilere sahip olmak gerekmektedir (Mucuk, 2001: 385).

Meydana gelen problemin boyutları sayesinde mevcut imkanlardan ne kadar yararlanılabileceği, problemin çözümünden elde edilecek fayda, problemin tanımlanması ve çözümü için geçecek zaman, açık ve net bir şekilde anlaşılabilir (Demir v.d., 1985: 98).

Elde bulunan bilimsel bilgiler ışığında karar alıcı kişiler problemin çözüme kavuşturulabilmesi için hedefler belirlenmelidir. Belirlenecek hedefler doğrultusunda sürecin devamlılığı sağlanıp, alınacak kararlar ile işletmenin amaçlarına ulaşılmaktadır.

#### **1.4.2. Alternatiflerin Tanımlanması**

Problemin teşhis edilmesi ve problemin çözümü için amaçlanan hareketin alternatif yönlerinin geliştirilmesi birbirleriyle çok yakından ilişkilidir. Yöneticiler genellikle, önceki deneyimlerini yansıtan problemlerin, neden meydana gelebildiği hakkında hipotezler üretmektedirler. Bu şekilde düşünüldüğünde en azından bazı alternatif çözümlerin, geçmiş tecrübelerden ve hipotezlerden türetilmekte olduğu belirlenmektedir (Bateman ve Zeithaml, 1990: 120).

Problem veya fırsatlar belirlenip iyi bir şekilde analiz edilmesiyle karar alıcı kişi veya kişiler, uygulamaya geçmeye başlarlar. Karar alma sürecinin bu aşamasında, alternatif çözümlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu sayede sürecin sonunda en doğru karar alınabilmesi için ulaşılabilecek tüm alternatifler elde hazır hale gelecektir. Ayrıca

karar alternatifleri, organizasyonun mevcut ve hedef performansı arasındaki farklılıkları yok etme aracı olarak da görülebilmektedir (Daft, 1990: 191).

Ayrıca işletmedeki karar alıcı kişiler, ya kullanıma hazır ya da ısmarlama olan alternatif çözümler oluşturmaktadırlar. Bu kavramları açmak gerekirse, kullanıma hazır çözümler daha önce denenmiş ve gözlemlenmiş fikirlerle veya böyle problemlerle karşılaşmış diğer kişilerin tavsiyesiyle hazırlanan çözümlerdir. İsmarlama çözümler ise dizayn edilmesi gereken çözümlerdir. Bunlar, yeni çözümler içinde bütünleşik fikirleri beraberinde gerektirmektedir. Daha kolay olması bakımından yöneticiler kullanıma hazır çözümleri kullanmaktadırlar. Ancak bunun uygun olmadığı durumlarda, ısmarlama çözümler sayesinde daha yüksek kalitede sonuçlar da alınabilmektedir (Bateman ve Zeithaml, 1990: 120-121).

#### **1.4.3. Karar Kriterlerinin Belirlenmesi**

İşletme içinde karar alan kişi ya da yöneticilerin alternatifler arasından seçim yapmaları konusunda kullandıkları değer sistemi karar kriterleri olarak tanımlanmaktadır. Karar kriterleri fonksiyon olarak gelir, kar ya da faydayı ifade edebildiği gibi maliyet veya gider minimizasyonu olarak da düşünülebilir (Halaç, 1991: 25).

Robbins ve Coulter'a göre (2005: 189), konu ile ilgili ortaya çıkan durumlar neler ise, karar kriterleri bunları belirlemektedir (Dalgın, 2008: 20).

Baker'a göre karar alma kriterleri aşağıda belirtildiği gibi olmalıdır:

- Alternatiflerin performans olarak karşılaştırılmalarına destek olabilmeli ve alternatiflerin elenebilmesini sağlayabilmelidir.
- Tüm amaçları içermesi için eksiksiz olmalıdır.
- Anlamlı ve işlemsel olmalıdır.
- Gereksiz olmamalıdır.
- Az sayıda olmalıdır (Fülöp, 1-3).

#### **1.4.4. Kriterler Karşısında Alternatifleri Değerlendirme**

Belirlenen işletme hedefleri doğrultusunda, oluşturulan alternatifler arasından bir tercih yapılması gerekmektedir. Tüm alternatifleri uygulayabilmek rasyonel olarak

mümkün değildir. Ayrıca eğer işletme hedefleri açık olarak belirlenmemişse karar alan kişiler yanlış kararlar alabilirler. Bunun sonucunda da işletme, istem dışı maliyetlere katlanmak zorunda kalabilir. Tüm bu sorunların yaşanmaması için işletme doğru hedefler koymalı ve alternatifler en iyi şekilde değerlendirilmelidir (Köylü, 2004: 69).

Alternatiflerin belirlenmesinden sonraki aşama olan değerlendirme süreci içerisinde, mükemmellik, başarı olasılığı, maliyet ve işletmenin stratejileri ile tutarlılık konularında araştırma ve analiz yapılması bulunmaktadır (Stahl 1995: 131).

Ayrıca alternatiflerin değerlendirilmesi işlemi, oluşturulan alternatiflerin yeterliliğinin ve değerinin tespitini içermektedir. Bundan sonra sorulan soru, hangisinin en iyi olabileceğidir. Genellikle bu aşama, dikkatli ve mantıklı bir şekilde gerçekleştirilememektedir. Bu yüzden yöneticilerin daha önce yaptıkları uygulamalardan çok daha dikkatli bir şekilde alternatifleri değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu sürecin en temel prensibi ise, değişik seçeneklerin uygulamaya konulması durumunda meydana gelecek sonuçları tahmin edebilme yeteneğine sahip olmaktır (Bateman ve Zeithaml, 1990: 121).

Ortaya çıkan sonuçlar, karar kriterleri temelinde değerlendirilirken; nesnel ölçü (parasal değer) ve öznel ölçü (kişisel fayda) olmak üzere iki önemli ölçü kullanılmaktadır (Yozgat, 1994: 17).

#### **1.4.5. Problemi Çözümlenmek İçin Seçim Yapma**

Karar alma sürecinin en son aşaması belirlenen alternatifler içinden seçim yapmadır. Öncelikle bir seçim kriteri belirlenerek, çeşitli alternatifler arasından seçtiğimiz bir alternatif, kararımızı oluşturmaktadır. Seçim yapma işlemi rastgele değil, bir kritere göre yapmak gerekmektedir. İşletmenin aldığı karar çeşitleri ve özelliklerine göre bir kriter belirlenmeli ve bu kritere göre en uygun seçim yapılmalıdır. Ayrıca seçilen kriter, problem ve elde bulunan kaynaklar ilişkili olmalıdır (Koçel, 2007: 76).

Ayrıca, problemlerin çözülebilmeleri konusunda en uygun alternatifin seçilmesine dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan bir tanesi bu aşamanın öznel veya kişisel olabilmesidir. Çünkü yapılan seçim, başarı olasılığı konusunda yargılamalar ve işletme stratejilerine uygunluğu kendi bünyesinde barındırmaktadır (Stahl, 1995: 131).

Ayrıca, seçim yapma işleminin, belirsizlik altında risk alabilmek için yöneticinin yeterince gönüllü olmasına ve kişisel bazı özelliklerine bağlı olduğu bilinmektedir. Konu içerisinde bahsedilen risk eğilimi, artan kazanç sağlama fırsatıyla beraber risk altına girme olarak görülebilmektedir. Bununla beraber kişi, ne kadar risk almayı kabul ederse, kararların fayda ve maliyet analizlerine o kadar etki edebilmektedir (Daft, 1990: 192).

### **1.5. Karar Alma Sürecine Etki Eden Faktörler**

Karar alma sürecini kendi başına yani çevreden veya diğer durumlardan ayrı bir olay gibi düşünmek doğru değildir. Diğer birçok işlem ve faaliyet gibi karar alma işi de çeşitli faktörlerden etkilenmekte, bu faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir.

Karar alma sürecini iyi bir şekilde analiz edip incelenmesi ve bilgi sahibi olunabilmesi için, etki edebilecek etmen ve faktörler de araştırılmalıdır. Tüm faktörler değerlendirilerek kararların en verimli ve doğru şekilde alınması sağlanmaktadır.

Sürece etki eden faktörler, ana başlıklar halinde aşağıdaki gibi incelenmektedir.

#### **1.5.1. İyi Kararlar Verebilme Kaygısı**

İşletme faaliyetlerinin yerine getirilmesindeki esas odak nokta, öngörülmuş amaçlara ulaşılabilme. İşletmenin belirlediği amaç ve hedefleri gerçekleştirmedeki temel etken ise alınan kararların amaçlara uygun olması ve istenen faydaları sağlayabilmesidir. Belirlenemeyecek kadar fazla sayıda alınan kararların amacına ulaşması, iyi kararlar verebilen yöneticilere bağlıdır.

Yöneticiler karar alırken daima doğru kararlar alma amacı içindedirler. Karar alıcıların organizasyondaki gelecekleri de aldıkları kararlara bağlı olarak şekillenmektedir. Bu gibi faktörler sebebiyle yöneticiler kendilerini baskı altında ve kaygı içerisinde hissedebilmektedirler. Temel kararların alınması durumunda ise kararların değerlendirilmesi zorlaşmakta ve sorumluluk duygusu daha da artmaktadır. Dolayısıyla alınan kararların iyi ya da kötü olmasına etki edebilecektir (Can, 2002: 263).

### **1.5.2. Kararların Çevresi**

Çevre kavramı, sistem yaklaşımı içinde ele alındığında, organizasyonun arama işlemleri sonucunda, organizasyona dahil olan bilgi ve veri olarak tanımlanabilmektedir. Karar alma açısından bakılırsa, belirtilen bilgi ve verilerin seçilmesi ve bazılarının elenmesi karar alma sürecini etkilemektedir. Karar alıcı kişilerin öznel yapıya sahip olmaları sebebiyle çevrenin belirli bölümlerinden aldıkları bilgiler, çevrenin sadece o kısmını yansıtabilecektir. Dolayısıyla çevreden sağlanan veriler dikkatle seçilmeli, işletmenin geleceğine yön verebileceği unutulmamalıdır (Onaran, 1975: 111).

Kararların çevresi kapsamında iki temel öge değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki amaç, diğeri ise toplumsal ve fiziksel çevredir. Karar alıcılar için önemli noktalardan bir tanesi, çevrede değişen faktörler ile organizasyon amaçlarını belirli bir uyum içerisinde tutabilmeleridir. İşletmenin dışında yer alan siyasal, ekonomik ve toplumsal durumları içeren dış çevre ve organizasyon yapısı, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim, yetki ve iletişim ağları ile karar alma davranışlarını içeren iç çevredeki tüm etmenleri, işletme yöneticilerinin dikkate alarak gerekli tedbirleri alabilmeleri gerekmektedir (Can, 2002: 264).

### **1.5.3. Zaman Etmeni**

Karar alma çeşitli aşamalardan ibaret olan bir süreci ifade etmektedir. Sürecin kavram itibarıyla doğasında yer alan zaman boyutu, alınan kararlar üzerinde çeşitli etkilerde bulunmaktadır. Kararlar tek seferlik değil art arda alındığı için alınan bir karar, daha sonra alınan kararları da etkilemektedir. İşletmedeki bölümler içinde alınan kararlar toplanarak örgütü bağlamakta, örgütün niteliğini ve örgüt içerisindeki faaliyetleri etkilemektedir (Onaran, 1975: 86).

Kararların alınması ve uygulanması durumunda zaman etmeni göz önünde bulundurulurken, en uygun olacak zaman aralığı belirlenmelidir. Alınacak kararların ileride ne kadarlık bir süreyi kapsayacağı, harekete geçiş zamanı, bilgilerin elde edilme ve kullanılma süresi doğru hesaplanarak değerlendirilmelidir (Eren, 2003: 187).

### **1.5.4. Psikolojik Etmenler**

Karar alma sürecindeki çevresel etmenleri ele alırken psikolojik etmenleri göz ardı etmek düşünülemez. İnsanın var oluşundan ve doğasından kaynaklanan sebeplerden

dolayı, insan davranışlarının bir çoğunda psikolojik etmenler önemli bir altyapı oluşturmaktadır.

Karar alan kişiler, birer makine olarak görülemeyeceği için karar alma sürecine duygularını da katmaktadırlar. Bu durumun birçok olumlu yanı vardır. Böylece psikolojinin sürece dahil olmasıyla, karar alma sürecindeki olumsuzluklar öğrenilebilmekte ve gelecekte alınacak kararlarda ders alınabilmektedir. İnsanlar karar alırken, karar alma sürecindeki adımları uygularken bilgisayar programlarından yada makinelerden yararlansalar da genel çerçevede kendi duygu ve düşüncelerini kullanmaktadırlar (Yaralıoğlu, 2010: 11).

Çevresel etmenler göz önünde bulundurulduğunda kişilerin psikolojik olarak etkilenebildikleri ve bu etki altında kalarak alınan kararların da etkilendiği görülmektedir. Dolayısıyla bu etkilerin olumlu yöne çevrilmesi, olumsuz tarafların da avantaj haline dönüştürülmesi neticesinde daha iyi ve verimli kararlar alınabilmekte, karar alıcılar da daha fazla tatmin elde etmektedirler.

#### **1.5.5. Alınan Kararlara Katılma**

Genel olarak kişilerin benliklerinin etkisiyle müdahil olma ve yönetme gibi özellikleri bulunmaktadır. Özellikle müdahil olma, yani katılım, işletme içinde alınan kararlarda önemli ölçüde yarar sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireylerin alınan kararlara katılmaları organizasyon için olumlu bir katkı oluşturmaktadır. İşletme yönetiminde alınan önemli kararlarda genellikle yöneticiler bir araya gelerek sorunları çözümlenmeyi amaçlarlar. Grup halinde karar almanın olumlu ve olumsuz yanları bulunmakla birlikte, bölümlerin birlikte uygulayacakları kararlarda, katılım sağlanarak karar alma işletmeye yarar sağlayabilmektedir (Can v.d., 2005: 223).

## 2. KARAR ALMA TÜRLERİ

Karar alma türleri incelendiğinde bir çok sınıflandırma yapıldığını ve bu sınıflandırma dahilinde çok sayıda karar alma çeşidinin bulunduğu görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında karar alma türleri, genel kabul görmüş sınıflandırma şekilleri yardımıyla açıklanmaktadır.

Alınan kararlar diğer bir sınıflandırma şekliyle programlanabilen ve programlanamayan kararlar olarak belirlenmektedir. İşletme yöneticileri ortaya çıkan sorunlara hemen ve genellikle birbirinin aynısı olan çözümler bulabilirler. Bunun tam tersi olarak sorunların karmaşık olması ve rutin olmaması sebebiyle karar alan yöneticilere belirli bir düşünme süresi gerekmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde belirtilen sınıflandırmanın, rutin veya rutin olmayan davranışlar temelinde belirlendiği görülmektedir (Onaran, 1975: 97).

Karar türleri belirlenirken, olayların meydana geldiği ortam ve durumlar ile olayların gerçekleşme olasılıkları göz önünde bulundurulduğunda, kararlar; belirlilik altında alınan kararlar, belirsizlik altında alınan kararlar, risk ortamında alınan kararlar şeklinde çeşitlendirilmektedir.

Karar alma türleri, işletme içindeki yapı temel alındığında stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve operasyonel kararlar şeklinde sınıflandırılmaktadır.

### 2.1. Programlanmış Kararlar

İşletmelerde günlük hayatta birçok olay meydana gelmekte ve bu olaylar karşısında birçok karar alınmaktadır.

Organizasyon içerisinde rutin olarak görülen, kompleks olmayan, genel ve önceden problemleri çözümlendirebilecek kararlar, programlanmış kararlar içerisine dahil olmaktadır. İşletme yöneticileri alınacak böyle kararlar için daha önce çalışıp, sorunun tespiti, alternatiflerin belirlenip değerlendirilmesi gibi aşamaları gerçekleştirdikleri için zaman alıcı bir süreci ortadan kaldırıp, daha kompleks ve zor kararlara vakit ayırabilmektedirler (Mucuk, : 382-383).

Programlanmış kararlar, tekrarlayan organizasyonel problemlere çözüm bulmak için alınan kararlardır. İşletme içerisinde meydana gelen olaylar, eğer işletmedeki karar alıcılar tarafından gelecekte uygulamaya konulacak ve geliştirilecek karar kurallarına yeterince olanak sağlarsa programlanmış kararlardan söz edilebilmektedir (Daft, 1990: 180).

İşletme faaliyetleri konusunda örneklendirilmek istenirse, muhasebe departmanının tükettiği kırtasiye malzemesinin düzenli olarak her ay ne kadar kullanıldığının tespit edilip, her aybaşında gerekli kırtasiye malzemelerinin işletmeye satın alınması için alınan kararlar programlanmış kararlara örnek teşkil edebilmektedir.

## **2.2. Programlanmamış Kararlar**

İşletme için varsayılan programların geçerlilik dereceleri, organizasyondaki bireylerin alacakları kararlara yön vermelerine ve öncü olmalarına bağlıdır. Ancak karşılaşılan yeni problemler sebebiyle, var olan programların yetersiz kaldığı durumlarda, yeni bir program geliştirme ihtiyacı hissedilmektedir. Faaliyet gösteren her işletme, öngörmediği farklı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Dolayısıyla işletme faaliyetlerinin sürekliliği için, mevcut sorunların çözülmesi gerekliliği, farklı bir program geliştirme sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Onaran, 1975: 99). Böyle durumlar, işletme için programlanmamış kararlar çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Programlanmamış kararlar, işletmeler için önemli sonuçlar doğurabilen, tam anlamıyla yapılandırılmamış, yeteri kadar tanımlanmamış ve yapısı itibarıyla özgün olan olaylara cevap bulunabilmesi için alınan kararlardır. Belirsizliğin fazla olması ve kararların karmaşık olması sebebiyle programlanmamış kararların alınması durumunda stratejik planlamanın da uygulanmaya koyulması gerekmektedir. Programlanmamış kararlar işletme içinde örneklendirilmek istenirse, işletmenin yeni bir iş koluna girmesi, yeni bir stratejinin uygulanmaya başlanması veya işletmenin yeni bir yer daha açması bu kararların alınmasını sağlamaktadır (Daft, 1990: 181).

### **2.3. Belirlilik Altında Alınan Kararlar**

Kararların alınması süreci ne çeşit durumlarda ve ortamlarda meydana geldiğine göre çeşitlilik göstermektedir. Burada belirtilen ortamlar net ve belirgin ortamlardan, belirsiz ve riskli ortamlara varan bir ölçek içerisinde değişebilmektedir. Alınan karar çeşitlerinden belirlilik ortamında alınan kararlar incelendiğinde, iki önemli varsayımın birlikte oluşması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu iki temel varsayım;

- İşletme amaçları doğrultusunda belirlenen stratejilerin meydana gelecek sonuçlarının net olarak bilinmesi,
- Gerçekleşebilecek doğa durumlarından hangisinin olma olasılığının kesin olarak belirlenebilmesi ve tam bir bilgiye sahip olunması halidir. Bilimsel olarak bu varsayımı daha iyi anlatabilmek için, belirli bir doğa durumunun meydana gelebilme olasılığının 1.00 olması ile bu durum açıklanabilir (Demir v.d., 1985: 144).

Daha net bir ifade ile, belirlilik altında alınan kararlarda, meydana gelecek olaylar kesin olarak bilinmelidir ve problemlerin karar matrisinde tek bir olay mevcut durumda bulunmalıdır (Halaç, 1991: 27).

Luthans'a göre oluşan her seçeneğin sonuçları hakkında tam bir bilgi mevcut ise belirlilik altında karar almadan bahsedilebilir ve her seçeneğin bir sonucu olması dolayısıyla karar alma işlemi de zor olmamaktadır. Kar ve fayda maksimizasyonu gibi işlemler, belirlilik altında karar almada uygulanan matristeki değerlere örnek olarak gösterilebilmektedir (Yozgat, 1994: 20).

### **2.4. Belirsizlik Altında Alınan Kararlar**

Risklerin toplamının ne kadar olduğunun tespit edilebildiği ve kolaylıkla belirlenebildiği, tam belirlilik durumları genellikle çok nadir olarak görülmektedir. Bu yüzden işletme faaliyetleri göz önünde bulundurulduğunda belirsizlik durumları ve buna bağlı olarak yönetim problemleri daha ayrı bir önem taşımaktadırlar (Bateman ve Zeithaml, 1990: 121).

Belirsizlik kavramı kapsamında, yöneticilerin başarmak istedikleri amaç ve hedefleri konusunda bilgi sahibi oldukları, fakat buna karşın alternatifler çerçevesinde

elde bulunan verilerin ve gerçekleşecek olayların eksik olduğu durumlar değerlendirilmektedir. Belirsizlik halinde, karşı karşıya bulunulan risklerin tahmini veya alternatiflerin netleşmesi konusunda yeterli bilgiye sahip olunamamaktadır. Yöneticiler bu durumda alternatifler için yeni yaklaşımlarla karşılaşabilmekte ve en iyi alternatifin hangisi olduğunu belirlemek için kişisel yargılamalar yapabilmektedirler (Daft, 1990: 182-183).

Gelecekte tam olarak ne olacağını bilinmediği durumlarda birçok önemli karar alınmak zorundadır. Bu gibi durumlarda kararların ne gibi sonuçlar doğuracağı belirlenmemektedir. Karar durumları içerisinde birbirinden farklı birçok belirsiz olay düşünülebilir, fakat sonuç itibarıyla bunlardan bazıları alınacak kararlarla ilgilidir. Bu olayların hangilerinin ilgili olduğunun belirlenebilmesi için, olayların sonuçlarından en az birisinin işletme amaçlarına hizmet etmesi gerekmektedir (Clemen ve Reilly, 2001: 27).

Daha açık bir şekilde, karar durumları içerisindeki belirsiz olayların işletme için bir takım sonuçlarla ilişkilendirilmesi durumu, aslında işletme yöneticisinin amaca en yakın olan kriteri belirleyip bunun sonuçlarını değerlendirilmesi işlemidir. Sonuçlar değerlendirilirken karar alıcının, yaptığı seçime ilişkin bağlılık ve seçim nedeni birbiriyle tutarlı olmalıdır (Evren ve Ülengin, 1992: 15-16).

## **2.5. Risk Ortamında Alınan Kararlar**

Alınacak kararlarda net belirlenmiş amaçların olması, amaçlara götüreceği yeterli miktarda bilginin bulunması risk kavramını da beraberinde taşımaktadır. Var olan bu bilgiler, amaçlara götürürken değişebilmekte veya güncelliğini yitirebilmektedir. Dolayısıyla değişen ve güncelliğini yitiren bilgiler sürekli güncelleştirilmeli ve amaca götüreceği yeni bilgiler araştırılarak kararların alınmasında etkinlik sağlanmalıdır (Eren, 2003: 187).

Luthans'a göre, belirlilik ortamında olduğu gibi meydana gelecek olayların kesin olduğu durumlara göre, risk ortamında kararlar alabilmek çok daha zordur. Mevcut olan veriler ve elde edilen tecrübeler kısıtlıdır ve her olası seçenek için ayrı ayrı sonuçlar vardır. Risk ortamında karar almadan bahsedebilmek için olayların gerçekleşme

olasılıklarından yola çıkmak gerekir. Ayrıca olayların gerçekleşmeleri konusunda kesin bir bilgi mevcut değildir (Yozgat, 1994: 24).

Risk ortamında kararların alınabilmesi için meydana gelen olayların sayısı birden çok olmalı, olayların olasılıkları bilinmelidir. Ancak bu durumda bir risk ortamından bahsedilebilir. Ayrıca istatistik bakış açısıyla, meydana gelen olaylar kesikli olabilmekte ya da bir dağılımdan da elde edilebilmektedir (Halaç, 1991: 27).

Risk ortamında alınan kararlarda, çeşitli durumlar ve alternatifler altında, olasılık hesaplamaları yapılarak, işletme amaçlarına ulaşma konusunda en iyi sonucu verecek seçenek seçilmektedir (Mucuk, 2001: 384).

## **2.6. Stratejik Kararlar**

Stratejik kararlar, işletmede yeni ürünler ile birlikte yeni pazarlar oluşturulması, yeni yatırımlar yapılması, faaliyet alanları ve pazarların geliştirilmesi, işletmenin devamı ve sürdürülebilirliği ile ilgilidir. Organizasyonun hedeflerinin ve organizasyonun sürekliliği için belirlenen amaçların ve sonuçların, tam olarak ne olduğu, stratejik kararlarla ilişkilidir. Ayrıca işletmenin içinde bulunduğu faaliyet alanı ve sektör değerlendirilerek, yapılan çevre analizleri ile birlikte diğer firmaların uyguladığı politikalar incelenip, bunlara karşın, organizasyonun kendi stratejilerini ortaya koyması, stratejik kararlarla belirlenmektedir (Eren, 2003: 192).

Stratejik kararlar işletmenin çevresindeki değişimlerden ve gelişmelerden etkilenebilmektedir. Buradan çıkarılacak sonuç kapsamında, işletmelerin kendi ömürlerini uzun tutabilmeleri için, elindeki kaynakları nasıl kullanacağını tespit etmeleri, hedeflerini yerine getirmelerini sağlayacak faaliyet alanlarını belirlemeleri, yeni bir ürün ve pazar bileşiminin seçilmesini gerekli kılmaktadır (Otlı ve Demir, 2005: 158).

İşletme faaliyetleri içerisinde stratejik kararlar alınmasında stratejilerin geliştirilmesi sürecinde kesin ve belirgin yöntemler bulunmamaktadır. Yönetim kapsamındaki olayları ve teknolojik durumları içeren stratejilerin geliştirilmesi aşaması sorunların çeşidine göre değişebilmektedir. Ayrıca çok fazla sayıda strateji geliştirilmesi yarar getirmediği gibi çözüm konusunda da sıkıntılar oluşturmaktadır. Stratejilerin sayısı azaltılırken, seçilen bir strateji diğer stratejilerden vazgeçildiğini göstermelidir.

Aksi durumda stratejiler birbirlerinin dışında kalmadığında, çok karmaşık bir yapı meydana gelir ve bu halde karar almak çok daha zor olabilmektedir (Demir vd., 1985: 114).

## **2.7. Operasyonel Kararlar**

Kaya'ya göre (1984: 86), uygulamaya yönelik kararlara operasyonel kararlar denilmektedir. İşletme bünyesinde bu tür kararları, faaliyetlerini yerine getiren çalışanlar uygulamaktadırlar. Esnek olmayan, önceden net olarak belirlenmiş talimatlar operasyonel kararlar ile alınmaktadır. Buradan çıkarılabilecek sonuç ile, bölüm ve departmanlardan çıkan operasyon ile ilgili kararların, düzenli olarak kendiliğinden ortaya çıktığı söylenilebilmektedir (Örnek, 2007: 50-51).

Operasyonel kararlar, fiiliyata geçirilmek için alınan kararlar olarak değerlendirilmektedir. Bu kararlar hiyerarşi düzeyinde alt basamakta yer almaktadır. Operasyonel kararlar çerçevesinde, işletme içerisinde sonuçlara ulaşmak için sağlanan tüm kaynakların efektif ve verimli kullanılması hedeflenmektedir. Departmanlarda kararlar alınırken her bölümün kendi kaynağını en iyi şekilde kullanmaları gerekmektedir (Eren, 2003: 195).

## **2.8. Yönetsel Kararlar**

Karar alma ve karar alma sürecinin bir bölümü yönetsel bir faaliyet olarak görülmektedir. Yönetsel kararlar, yöneticilerin esas sorumluluğunda olan işlemlerdir. Yönetici kavramı genişletilirse sorumluluk sahibi olan ve elinde yetki bulunan kişiler yönetici olarak kabul edilmektedir. Bu özelliklere sahip olan karar alıcıların aldıkları kararlar da yönetsel kararlar olarak kabul edilmektedir (Can, 2002: 255).

Belirtildiği üzere yönetsel kararların alınmasında esas etkili olan yöneticilerdir. Diğer bir ifadeyle bu tür kararları alanlar, sorumlulukları kendilerinde olmak üzere yöneticilerin bizzat kendileridir. Yöneticiler aldıkları kararların uygulanabilmesi ve bir geçerliliğinin olabilmesi için bu kararları, altlarında bulunan personele iletmeleri, gerekli açıklamaları da yapmaları gerekmektedir. Yönetsel kararları diğer kararlardan ayırabilmek amacıyla; işletmenin üst kademesini ilgilendiren stratejik kararların

uygulamasının nasıl yapılacağını yönetsel kararların belirlediği şekilde bir örneklendirme yapılabilir (Örnek, 2007: 50).

İşletme içindeki bakış açısıyla yönetsel kararlar, organizasyonun günlük çeşitli aktivitelerini sürdürürken aldığı kararlardır. Genel itibariyle yönetsel kararların, örgüt hiyerarşisi içerisinde en üst düzeyde değil, daha alt kademelerde şekillendiği düşünülebilmektedir. Ancak her zaman bu doğru değildir. Daha üst kademelerde de bazı günlük problemler üzerine yönetsel kararlar alınabilmektedir (Onaran, 1975: 94).

### **3. KARAR ALMA MODELLERİ**

Model, kullanılabilecek en temel tabiriyle, kişilerin günlük hayatında meydana gelebilecek gerçek olay ve durumların benzetmeleridir. İşletmede kişi ve yöneticiler geleceğe yönelik olarak seçimler yapmaktadırlar. Bu seçimlerin yapılmasını gerektirecek olayları ifade eden değişkenler ve parametreler arasındaki bağıntı göz önünde bulundurularak, işletme hedefleri doğrultusunda seçim yapılabilmesine olanak sağlayan sembollerin genel adı, karar modelleri olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2007: 78).

Süer'e göre (2010: 11), karar alma modellerinde bulunması gereken temel özellikler aşağıda belirtilmiştir:

- Modeller bünyelerinde gerekli tüm verileri ve bileşenleri içermelidir. Karar alma işleminin gerçekleştirilmesi için mutlaka bulunması gereken noktalar modelde bulunmuyorsa, model basit kalıyor demektir. Ayrıca gereksiz olan ve fazlalık oluşturan veriler verimliliği artırabilmek için modelden çıkartılmalıdır.
- Modellerin efektif ve verimli olarak kullanılabilmeleri açısından kolay anlaşılabilmesi ve yöneticiler tarafından kolay kullanılabilmeleri gerekmektedir. Kapsamı çok geniş ve kullanımı zor modeller genelde tercih edilmemektedirler.

- Modellerin kullanımları ve kurulumları zaman kaybına yol açmamalıdır.
- Modellerde esneklik önemli bir yer tutmaktadır. Esnek modeller, sonradan yapılacak düzeltme ve uygulamalara kolaylık sağlamaktadır.
- Modeller güncel olmalıdır. Ayrıca tüm aktüel bilgileri yansıtılabilmeleri gerekmektedir.
- Modellerin değişik durumlara göre uyarlanabilmeleri kolay olmalıdır.
- Modeller rasyonel olmalıdır. Gerçeği yansıtmayan modeller soyut olarak kalmakta ve günlük hayata uyarlanmaları mümkün olmamaktadır. Gerçekçi modellerin yöneticiler tarafından seçilmesi ve uygulanması gerekmektedir (Ceran, 2008: 85-86).

Karar alma modelleri yapılarına göre incelendiğinde üç gruba ayrılmaktadırlar. Bunlardan ilki tanımlayıcı modeller, diğeri analog modeller ve sonuncusu ise sembolik modellerdir.

### **3.1. Tanımlayıcı Modeller**

İşletme bünyesinde meydana gelen olaylarla ilgili herhangi bir yargılamaya ulaşmadan ve alternatif stratejilerden birisi seçilmeden, sadece araştırılan sistemin nasıl işlediğini ifade eden modeller, tanımlayıcı modeller olarak adlandırılmaktadır. İçinde bulunulan durumun genel bir fotoğrafı olarak düşünülen bu modeller, bir önerme sunmamaktadırlar. İşletme faaliyetleri içerisinde örneklendirmek gerekirse muhasebe departmanından çıkan bir bilanço tanımlayıcı bir modeli temsil etmektedir (Demir v.d., 1985: 53).

Durum veya olayın nasıl görülebileceği hakkında resimleme işlemlerini göstermede, tanımlayıcı modeller uygulanmaktadır. Bu modeller çok yüksek derecede somutluk ve daha düşük soyutluk içermektedir. Tanımlayıcı modellerin yapılması kolay olmasına karşın manipüle edilmesi zordur. Bu sebeplerden tanımlayıcı modeller belli başlı olaylarda uygulanmakta olup, diğeri olaylara uyarlanması genellikle uygun olmamaktadır. Nadir olarak görülse de genel bir tabirle, dinamik olaylar ve değişkenler

arasındaki nedensel ilişkileri tasvir etmeye müsait değillerdir (Richards ve Greenlaw, 1972: 69).

### **3.2. Analog Modeller**

Analog modeller ikonsal modellere benzerlik göstermektedirler fakat gerçek sistemin tam bir kopyası değildirler. Bunlar, benzer özellikler taşıyan küçük fiziksel sistemlerdir. Analog modellerde, sistemin nasıl görünmesi gerektiğinin hayali olarak tasarlanması ve rutin prosedürlerin gösterilmesi hedeflenmektedir (Sharma, 2009: 290).

Analog modellerde bir özellik, ona benzeyen bir başka özelliğe simgelenmektedir. Analog modellere örnek verilmek gerekirse, grafikler, yoğunluk dağılım eğrileri, istem eğrileri gibi şemalar ele alınmaktadır. Analog modeller uygulama dikkate alındığında, analiz edilen çevredeki güçlerin, birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemeye çalışmaktadırlar. Buradaki temel hedef ise gerçek sorunda mevcut olan noktaları benzetme yardımıyla inceleyebilmektir (Demir v.d., 1985: 55).

### **3.3. Sembolik Modeller**

Konudaki üçüncü model çeşidi olan sembolik modeller, gerçek hayatta meydana gelen olayların içinde var olan değişkenleri göstermek için kullanılan sembollerini temsil eden modellerdir. Bu çeşit modelleri örneklendirmek gerektiğinde matematiksel modeller veya sembolik mantıkla verilen örnekler karşımıza çıkmaktadır. Sembolik modellerin en büyük sağladığı avantaj ise, analogların manipülasyonuna nazaran, sembol olarak, değişkenlerin manipülasyonu genellikle daha kolay olmaktadır. Ayrıca tanımlayıcı ve analog modellerin uygun olmadığı olaylarda, sembolik temsil, güçlü matematiksel problem çözme tekniklerine imkan sağlamaktadır (Richards ve Greenlaw, 1972: 69-70).

Grafiksel modellerin taşıdığı esas anlam; bu modellerin, bir sistem ya da olayın çok iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için geliştirilmeleri ve kullanıcılara efektif olarak bu modellerin anlatılabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Birçok karar destek modeli başlangıçta grafiksel form olarak kurulmaktadır. Bununla beraber kantitatif cevaplar, ne olursa ya da ne olmazsa gibi sorulara ihtiyaç duyuyorsa ve onların sorulduğu

durumlarda ortaya çıkıyorsa, sembolik veya matematiksel modelleri kurmak ve onlara daha fazla yönelmek gerekmektedir (Sanderson ve Gruen, 2006: 16).

#### **4. ALINAN KARARLARI DEĞERLENDİRME**

Karar alıcı kişi ya da kişilerin sürecin son aşamasındaki, alternatifler arasından en uygununu seçme işlemi tamamlandıklarından, alınmış olan karar hakkında değerlendirme ve geri besleme gibi olmazsa olmaz adımları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu adımların önemi ve yapıma amacını daha iyi inceleyebilmek için konu hakkında bu bölümde bilgi verilmekte olup, kararların değerlendirilmesi ve geri besleme açıklanmaktadır.

##### **4.1. Değerlendirmenin Amacı ve Önemi**

Değerlendirme safhasını göz önünde bulundurulduğunda öncelikle neden değerlendirilmenin yapıldığı, amacı ve önemi konusunda inceleme yapılmalıdır.

Kararların değerlendirilmesindeki temel amaç tüm karar alma sürecinin temel taşı olan uygulamanın, başarılı, objektif, güvenilir ve tatminkar olmasının sağlanmasıdır. Yapılan değerlendirme ne kadar güvenilir, başarılı ve yeterli ise yapılan uygulamalar da aynı paralelde başarılı olabilecektir. Karar alma süreci içerisinde beklenilmeyen ve istenilmeyen bazı sapmalar meydana geldiğinde değerlendirme sayesinde, daha sonra alınacak kararlar için bir tecrübe oluşacak ve aynı sapmaların tekrar meydana gelmesi önlenmiş olacaktır (Yaralıoğlu, 2010: 5).

##### **4.2. Kararların Değerlendirilmesi ve Geri Besleme**

İşletme içerisinde hayati önem taşıyan karar alma faaliyetinin son halkası olan alternatifin seçilmesi sonrası sonuçlar izlenmeli ve değerlendirme yapılmalıdır. Değerlendirmenin içinde sorulması gereken esas soru, çözmeye koyduğumuz problemi çözebildik mi olmalıdır. Buradan yola çıkarak ne kadar başarılı olunduğu da

görülebilmektedir. Geri beslemeyi de barındıran bu son aşama, bir sonraki karar almanın en başını teşkil edecektir (Stahl, 1995: 133).

Karar almayı sürekli devam eden ve hiçbir zaman sona ermeyen bir süreç olarak düşündüğümüzde, geri beslemenin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Geri besleme karar alıcılara, yeni bir karar döngüsüne zemin hazırlayacak bilgiyi sunmaktadır. Alınan kararlar istenilen sonuca ulaşmasa ya da işletme için yanlış kararlar alınsa dahi, geri besleme sayesinde karar alma mekanizması tekrar işlemekte, problem yeniden tanımlanmakta, alternatifler yeniden belirlenmekte ve belirlenen alternatifler içinden daha önce seçilmeyen diğer bir alternatif seçilmektedir. İstenilen sonuca ulaşılıncaya kadar, belirtilen süreçteki işlemler tekrar tekrar gerçekleştirilerek ve önceki yapılan yanlışlardan ders alınarak, en sonunda işletmenin amacına ulaşmasını sağlayacak kararlar alınabilmektedir (Daft, 1990: 194).

## II. BÖLÜM

### MALİYET BİLGİLERİNİN İŞLETME FONKSİYONLARINDA ALINAN KARARLARA ETKİSİ

#### 1. MALİYET BİLGİLERİNİN ÜRETİM KARARLARINA ETKİSİ

İşletmeler üretim için alacakları kararlarda çeşitli faktörlerden etkilenmektedirler. Bu faktörlerin en önemlilerinden birisi de işletmelerin üretim maliyetleridir. Üretim maliyetlerinin hesaplanması ve dikkate alınması sayesinde, üretim yapan işletmeler; nasıl bir üretim mekanizması oluşturacaklarını ve kullanacaklarını seçmektedirler. Bununla birlikte herhangi bir üretim mekanizması veya sistemi seçildiğinde, maliyetler nedeniyle başka bir sistemin uygulanması yönünde kararlar alınabilmektedir. Bu yüzden işletmeler öncelikle, maliyetlerini kontrol altında tutarak, üretim stratejileri üzerinde çeşitli kararlar alabilmektedirler.

Maliyet bilgileri temelinde alınacak üretim kararları ise, üretimin kim tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi, faaliyet tabanlı maliyetleme ile klasik maliyet muhasebesi uygulamaları, geleneksel üretim sistemleri ile modern üretim sistemleri uygulamaları başlıkları altında toplanabilmektedir. Bu kısımda bu başlıklar detaylı olarak değerlendirilecektir.

#### 1.1. Üretimin Kimin Tarafından Yapılacağı Konusunda Alınan Kararlar ve Maliyet Bilgilerinin Etkisi

Üretim işletmelerinde ürünler ya işletmelerin kendisi tarafından üretilmekte ya da bir başka firmada fason üretim şeklinde temin edilmektedir. Bu kısımda belirtilen seçenekler maliyet bilgilerinin etkisi temelinde incelenecektir.

### **1.1.1. Ürünlerin İşletme Tarafından Üretilmesi**

İşletmenin sahip olduğu ürünlerin işletmenin kendisi tarafından üretilmesi durumunda firmalar, çeşitli üretim maliyetleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar direkt ilk madde ve malzeme giderleri, direkt işçilik giderleri, genel üretim giderleri olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilmektedir (Yükçü, 2007: 36).

İşletmeler üretim yaparken maliyetleri sürekli olarak kontrol altında tutarak, kullandıkları üretim metotlarını da gözden geçirmektedirler. Böylece maliyetlerin istenilen seviyeden daha yüksek seviyeye çıktığı durumlarda başka bir üretim şeklini kullanma kararı alabilmektedirler. Buradan maliyet verilerinin ve kontrolünün, işletmenin alacağı önemli üst yönetim kararlarında ne kadar etkili olabildiği de görülmektedir.

### **1.1.2. Fason Üretim**

Fason üretim, bir işletmenin diğer bir işletmeye üretim yaptırması olarak adlandırılmaktadır. Fason üretimde ana malzemeler fason üretim yaptıracak işletme tarafından diğer işletmeye verilmektedir. İşçilik ve diğer üretim giderleri ile ana malzeme dışındaki diğer bazı malzemeler ise fason üretim yapacak olan diğer işletme tarafından karşılanmaktadır (Yükçü, 2007: 319).

İşletmelerin üretimlerini kendileri gerçekleştirmediği için direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderlerinin tamamına katlanmak zorunda kalmamaktadırlar. Bundan dolayı maliyetleri daha da düşebilmektedir. Üretim maliyetlerinin düşmesi sebebiyle işletmeler fason üretim yaptırma kararı alabilmektedirler.

## **1.2. Üretimde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Maliyet Bilgilerinin Etkisi**

Faaliyet tabanlı maliyet sistemi ürünler yerine faaliyet odaklı bir yaklaşımdır. Geleneksel maliyetleme sistemlerinin uygulanması durumunda meydana gelen hataların önlenilmesine ve doğru bilgi elde edilmesine imkân sağlanmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde organizasyondaki faaliyetler tanımlanmakta ve her faaliyetin maliyeti ve faaliyetlerin tüketimine dayalı ürün maliyetleri hesaplanabilmektedir

(Çabuk, 2003: 113). İşletmeler bu sebeplerden dolayı geleneksel maliyet sistemlerinin yerine faaliyet tabanlı maliyet sistemlerinin kullanımını tercih etmektedirler.

Üretimde faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, genelde birden fazla mamul üreten firmalarda kullanılabilir. Genel üretim giderleri bu sistemde tek bir ölçü ile mamullere yüklenmemektedir. Matematiksel ve teknik bir yöntem olan faaliyet tabanlı maliyetleme içerisinde bu giderler, faaliyet merkezleri bazında değerlendirilerek yüklenmektedir. Bu sistem ile maliyet bilgileri daha etkin olarak kullanılabilir. Birlikte, maliyet kontrolü ve maliyet yönetimi daha iyi uygulanabilir. Ayrıca toplam üretim maliyetlerinin en önemlilerinden bir tanesi olan genel üretim giderlerinin yapısı daha net anlaşılabilir (Yükçü, 2007: 353-354).

Faaliyet tabanlı maliyetleme ile maliyetlerde düşüş sağlanabilir. Ayrıca tasarım mühendislerine düşük maliyet ile yüksek kalitede ürün üretmeleri konusunda yardımcı olabilir. Mamul maliyetleri de doğru hesaplanabilir (Çabuk, 2003: 115-116).

### **1.3. Geleneksel Üretim Sistemlerinde Maliyet Bilgilerinin Etkisi**

Geleneksel üretim sisteminde kalite maliyetleri yeterince dikkate alınmamaktadır. Modern üretim sistemlerine göre daha düşük teknoloji üretim yöntemleri kullanılmaktadır. Geleneksel üretim sisteminde otomasyon çok fazla kullanılmadığı için işgücü, üretimde önemli bir kısmı oluşturmaktadır. Ayrıca üretimde itme prensibinin kullanılması sonucunda stok birikimleri meydana gelmektedir (Gersil, 2007: 113,114).

Yukarıda belirtilen geleneksel üretim sistemleri uygulamalarında, maliyet verilerinin etkileri incelendiğinde aşağıda belirtilecek yorumlara ve sonuçlara ulaşılabilir.

Kalite maliyetlerinin yeterince dikkate alınmaması sebebiyle ve dolayısıyla toplam maliyetlerin alınan kararlara tam olarak yansımadağı için bu konuda uygulanan üretim kararlarının işletmeyi, önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaştıramayacağı görülebilmektedir.

Modern üretim sistemlerinde kullanılan yüksek ve ileri teknolojilerin geleneksel üretim sistemlerinde kullanılmaması daha düşük maliyetlere katlanıldığının bir göstergesidir. Dolayısıyla maliyet bilgileri geleneksel üretim sistemlerinde daha az etki gösteriyor şeklinde yorumlanabilir. Ancak yüksek teknolojilerinin kullanılması işletmeyi meydana gelecek yüksek maliyetlerden koruyabilmektedir. Geniş kapsamda bilimsel araştırmalar yapılarak bir değerlendirme yapılacak olunursa, üretim sürecinde yüksek teknolojilerinin kullanılması sonucu aslında toplam maliyetlerin daha düşük seviyede tutulacağı anlaşılmaktadır. Bundan dolayı yüksek teknolojilerinin kullanılmaması doğrultusunda alınacak kararlarda toplam maliyetlerin iyi hesaplanması gerekmektedir. Ayrıca belirtilen bu maliyetlerin işletmeyi ne gibi sonuçlara ulaştıracağı da iyi analiz edilmelidir.

Geleneksel üretim sisteminde otomasyon fazla kullanılmadığı için makinelerin yerini insanlar tutmaktadır. Bu sebeple işgücü maliyetleri modern üretim sisteminde oranla daha fazla önem kazanmaktadır. İşgücü maliyetlerinin daha fazla olması işletmeyi alacağı kararlarda daha fazla kısıtlamaktadır. Bu yüzden işletmeler işgücü maliyetlerini iyi analiz ederek, alınacak kararlarda ne kadar önemli yer tutacağını bilincinde olup, buna göre değerlendirme yapmalıdırlar.

Üretimde çekme prensibinin yerine itme prensibinin kullanılması sonucu stok birikmeleri meydana gelmektedir. Dolayısıyla işletme ek stok maliyetleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu ek maliyetler, işletmenin karlılığına etki edecek ve işletmenin hedeflediği sonuçlara ulaşmasına engel teşkil edebilecektir. Bu sebeple stok maliyetleri iyi takip edilmeli ve işletme faaliyetlerine olan etkisi kontrol altında incelenmelidir.

#### **1.4. Modern Üretim Sistemlerinin Uygulanmasında Maliyet Bilgilerinin Etkisi**

İşletmelerde uygulanan modern üretim sistemleri kapsamında aşağıda belirtilen esnek üretim sistemi, tam zamanında üretim sistemi, tedarik zinciri yönetimi ve bilgisayarlı entegre üretim sistemi uygulamaları maliyet bilgileri etkileşimi içerisinde değerlendirilecektir.

### **1.4.1. Esnek Üretim Sistemi**

Esnek üretim sistemi, birbirine benzeyen makinelerin sayısal kontrol altında üretim gerçekleştirmesidir. Aynı işlemler farklı makinelerde bu sayede uygulanmaktadır. Faaliyetlerinin çok büyük bir kısmının insan gücü yerine robotlar tarafından yapılmasından dolayı işgücünün üretim sürecine doğrudan katkısı en az seviyeye indirilmektedir. Fakat bu durumda endirekt işçiliğin katkı payında yükselme meydana gelmektedir. Esnek üretim sisteminde ürünlere yönelik olan talebi en uygun şekilde karşılanabilmesi için üretim koşullarının esnek olması gerekmektedir. Bu sistem ile ürün çeşidi artırılmakta, üretim çeşitlenmekte, ürünlerin stok düzeyleri en az düzeye indirilebilmektedir (Gersil, 2007: 109).

Maliyetlerini daha fazla düşürmek isteyen işletmeler esnek üretim sistemlerini uygulayarak maliyet minimizasyonunu gerçekleştirme hedeflerine ulaşabilmektedirler.

### **1.4.2. Tam Zamanında Üretim Sistemi**

Tam zamanında üretim sistemi kapsamlı bir tanımla, üretim yapan işletmelerde çeşitli durumlarda meydana gelen verimsizliklerin yok edilmesi ile mükemmelliği yakalama yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Crawford ve Cox, 1991: 34; alıntıl原因 Savaş, 2003: 204).

Tam zamanında üretim sisteminin sadece tanım olarak ele alınması kendisinin taşıdığı önemi yansıtmada yetersiz kalacaktır. Bu yüzden tam zamanında üretim sisteminin özellikleri ve işletmelere sağladığı fayda ve imkanlar üzerinde durularak değerlendirilme yapılacaktır.

Tam zamanında üretim sistemi; toplam kalite kontrol, talep çekmeli sistem, üretim proseslerinin esnekliği, verimsizliklerin elimine edilmesi ve sürekli olarak iyileştirme uygulamaları konusunda amaçlar taşımaktadır. Tam zamanında üretim sistemi sayesinde ürünlerin kaliteleri artırılmakta, ürünlerin maliyetleri azaltılmakta, ürün dağıtım olanakları artırılmaktadır (Savaş, 2003: 216).

Üretim yapan işletmeler sahip oldukları maliyet verilerinin analizleri ve değerlendirmesiyle, daha iyi şartlarda, daha kaliteli ve daha az maliyetli ürünler üretmek için tam zamanında üretim sistemini uygulama kararı alabilmektedirler. Konu içerisinde

değ inildiğ i üzere tam zamanında üretim sistemi uygulamalarının temel prensibi maliyet odaklı bakış tarzıdır. Bu yüzden maliyetlerin en iyi şekilde kontrol edilip, katlanılan maliyetleri minimize etme anlayışı doğrultusunda alınan stratejik üretim kararları ile işletmelerin amaçlarına ulaşması sağlanabilmektedir.

### **1.4.3. Tedarik Zinciri Yönetimi**

İşletmeler içerisinde tedarik değerlendirildiğinde, maddi olarak girdilerin tedariki, finansman tedariki, işgücü tedariki ve hizmet tedariki faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Tedarik üretim girdilerinin tedariki şeklinde algılanmayıp, geniş bakış açısıyla düşünülerek diğer mal ve hizmetlerin de dahil edilmesi gerekmektedir (Türker vd., 2005: 459).

Tedarik zinciri yönetimini işletmelerin neden uygulayacaklarını belirtmek amacıyla bu sistemin temel prensipleri, amaçları ve işletmelere sağlayacağı faydalar incelenmelidir.

Global ekonomi sistemi içerisinde işletmeler, rekabet edebilmek için ürün fiyatları aynı düzey ve kalitede olmalıdır. Çevredeki gelişmelere ayak uydurulabilmek isteniliyorsa hedeflenen karlılıklara ulaşabilmek ve pazardaki payları koruyabilmek gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi için maliyetler kontrol altında tutulabilmeli, tasarlama süreci önceden yapılarak maliyetler azaltılmalıdır. Tedarik zinciri yönetiminin uygulanması ve bununla birlikte toplam maliyet yönetiminin gerçekleştirilmesi sayesinde işletmeler bahsedilen hedeflere ulaşabilmektedir (Türker vd., 2005: 464).

### **1.4.4. Bilgisayarlı Entegre Üretim Sistemi**

Bilgisayarlı entegre üretim sistemi kapsamındaki tasarım ve üretim faaliyetleri, merkezi bir bilgisayar birimi tarafından organize edilmektedir. Bu sistemde yüksek kalitede ürünler üretilmekte olup, ürünlerin işletmedeki bekleme süreleri minimum seviyeye inebilmektedir. Bütün faaliyetler bilgisayarlar aracılığı ile gerçekleştirildiği için faaliyetler kısa sürede yürütülebilmektedir. Bu da işletmelere maliyet tasarrufu

sağlayabilmektedir. Bu sistemde tasarım verimliliğinin artması neticesinde yine aynı şekilde maliyetlerde düşüş sağlanmaktadır (Gersil, 2007: 109).

İşletmeler üretim yaparken katlandıkları maliyetleri kontrol altında tutmaktadır. Eğer işletmenin imkanları olursa, maliyetler üzerinden hareket edilerek, üretim şekillerinin değiştirilmesi ile bilgisayarlı entegre üretime geçilebilmektedir. Böylece maliyetler azaltılarak işletmenin karları arttırılmaktadır. Bu sayede işletmeler öncelikli olan hedeflerine bu şekilde ulaşabilmektedirler.

## **2. MALİYET BİLGİLERİNİN PAZARLAMA KARARLARINA ETKİSİ**

Bu kısımda maliyet bilgileri temelinde alınan pazarlama kararları değerlendirilecektir. Bu kapsamda pazarlama içerisinde, mamul yaşam döngüsü, maliyet liderliği stratejisi, fiyatlandırma kararları, reklam faaliyetleri ve maliyet hacim kar analizi içerisindeki kararlar incelenmektedir.

### **2.1. Maliyetlerin Mamul Yaşam Döngüsü İçerisinde Alınan Kararlara Etkisi**

Mamul yaşam döngüsü 4 aşama altında gerçekleşmektedir. Bunlar, sunuş yani tanıtma, büyüme, olgunluk, gerileme veya düşüş olarak adlandırılan aşamalardır (Mucuk, 2010: 139).

**Sunuş Dönemi:** Mamuller sınırlı sayıda üretilmekte olup katlanılan maliyetler yüksek düzeydedir. Ayrıca bu dönemde doğrudan rakiplerin sayısı azdır ve mamulün özelliklerinde düzenlemeye gidilerek eksiklikler tamamlanılmaya çalışılmaktadır. Sunuş döneminin sonrasında ürün için büyümek amacıyla tutundurma stratejisi uygulanmaktadır. Bu durum altında kararlar alınırken dikkat edilmesi gereken husus, bu dönemde tutundurma harcamalarının artması sebebiyle toplam maliyetlerin kontrol altında tutulabilmesidir (Mucuk, 2010: 141).

Bu dönemde genel olarak maliyetlerin sürece etkisi incelendiğinde işletmenin elde ettiği karlardan yola çıkılabilmektedir. Bu dönemin başlangıcında satışlar artarken maliyetlerin başlangıçta yüksek olması ve giderek artması sebebiyle karlar düşmektedir.

Daha sonra maliyetlerin daha fazla yükselmemesi ve aynı kalması sebebiyle satışlarla birlikte karlar da birbirine yakın oradan artmaya başlamaktadır.

**Büyüme Dönemi:** Büyüme döneminde satışlar artmakta iken gelirler giderlerden daha fazla durumdadır. Bu dönemde kara geçilmektedir, ayrıca ürünler çeşitli gelir grupları tarafından alınmaktadır. Pazara rakiplerin dahil olması ile birlikte ürünün pazarda tutundurulması gerekmektedir. Yoğun rekabet ortamında karlar da düşmeye başlayabilir. Bu durumda reklam yapma gibi tutundurma faaliyetlerine önem verilmesi işletmeler için gereklilik oluşturmaktadır (Tekin, 2006: 119-120).

**Olgunluk Dönemi:** Bu dönemde mamuller kitle halinde çok sayıda üretilmektedir. Ama daha sonra üretimde azaltmaya gidilmektedir. Sürecin ilerleyen aşamalarında fiyatlar daha da düşürülmekte ve rekabet gücü artırılmaya çalışılmaktadır. Mevcut rekabetin bu durumda yüksek olması ve maliyetlerin artması, bu aşamada alınacak kararlarda daha hassas davranma ve analiz yapmanın önemini ortaya koymaktadır (Mucuk, 2010: 142).

**Gerileme Dönemi:** Gerileme dönemi işletmeler için satışların düşmeye başladığı bir dönemdir. Dağıtım kanalları zamanla daraltılarak ürün meraklılarına satılmaktadır. Ürünlerin üretilmesi giderek azaltılır ve bu dönemin sonuna doğru ürünlerin üretimi durdurularak yeni ürünlerin üretilmesine geçilmektedir. Dönemin özelliklerinden dolayı, bahsedilen bu gerileme döneminde ürünün fiyatları düşürülmektedir (Tekin, 2006: 121).

Günümüz şartlarında teknolojik gelişmeler ile birlikte mamul yaşam dönemleri kısalmaya başlamıştır. Böylece yeni mamuller piyasaya daha hızlı sunulmaktadır. Bundan dolayı teknoloji maliyetleri toplam maliyetler içerisinde daha fazla pay elde etmektedir. Ayrıca yeni mamullerin toplam yaşam dönemindeki maliyetlerinin büyük bir kısmı, tasarım ve geliştirme aşamasında meydana gelmektedir. Bu sebeple mamul yaşam döneminin ilk aşamaları daha fazla dikkatle incelenmeli ve önemsenmelidir (Şakrak, 1997: 87; alıntılayan Yükçü, 2007: 355).

## **2.2. Maliyet Bilgilerinin Maliyet Liderliği Stratejisi erevesinde Alınan Kararlara Etkisi**

Maliyet liderliği stratejisinde firmalar pazar ierisinde en düşük maliyetlerle üretim yapabilme kabiliyetine sahip olmak durumundadırlar. Böylece en düşük maliyete sahip olarak bir işletme diğerlerine göre daha fazla kar elde etme imkanı bulabilmektedir.

Maliyet liderliği stratejisinin uygulanabilmesi iin verimli ölekte faal tesisler kurulmalı, edinilen tecrübeler sayesinde maliyetler düşürülmeli, maliyet kontrolü üzerinde yoğunlaşılmalı, büyük müşterilere odaklanılmalı, Ar&Ge, servis satış, reklam maliyetleri minimum düzeeye indirilmelidir (Masatı, 2007: 15).

Düşük maliyet stratejisi temelinde maliyet liderliği stratejini uygulama amacı taşıyan işletmelerin, piyasada rekabet edebilmek iin ve var olan rekabet güçlerini artırabilmek iin satış fiyatından ziyade maliyetlerin oluşumu üzerinde daha fazla odaklanmaları gerekmektedir. Düşük maliyetler altında satış fiyatlarını kaliteden ödün vermeden daha çok azaltabilen işletmeler pazar iindeki paylarını, karlılıklarını, nakit kazanımlarını ve net bugünkü değer olarak yatırımlarını da artırabilme imkanı bulmaktadırlar (Bayrı, 2005: 197).

Belirtildiği üzere maliyet liderliği stratejisi bir çok strateji ve uygulama ile birlikte ele alınmalı ve uygulamaya geçilmelidir. Maliyet-hacim-kar analizleri ile birlikte maliyet liderliğini uygulayan işletmeler stratejik olarak aldıkları üst yönetim kararlarında başarıya ulaşabilmektedir. Bu yüzden işletme ierisinde üretim ile ilgili olarak önemli kararlar alınırken maliyetler temelinde hareket edilmesi gerekliliği ve diğer rekabetsel stratejilerin de bununla birlikte değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

## **2.3. Maliyet Bilgilerinin Fiyatlandırma Kararlarına Etkisi**

İşletmede fiyatlandırma kararlarının esas dayanak noktasını oluşturan temel fiyatlandırma yaklaşımları; maliyet odaklı fiyatlandırma, rekabet odaklı fiyatlandırma ve talep odaklı fiyatlandırma şeklinde 3 ana seçenek halinde incelenmektedir (Altunışık vd., 2006: 177).

Maliyet bilgileri olarak, alınan kararlara etki araştırıldığı için bu bölümde fiyatlandırma yaklaşımlarından maliyet odaklı fiyatlandırma ayrı bir alt başlık halinde değinilecektir. Ayrıca fiyatlandırma konusunda kararlar alınırken, içinden geçilecek süreç kapsamında maliyetlerin nerede etki ettiği, çalışmanın bu kısmında yer bulacaktır.

### **2.3.1. Maliyet Odaklı Fiyatlandırma**

Fiyatlandırma kararlarında maliyet bilgilerinin dikkate alınması, ürün odaklı yaklaşımın bir sonucudur. Ürünler tasarlanırken niteliğe önem verilmekte olup, daha sonra, üretilen ürünlerin maliyetleri hesaplanarak değerlendirme yapılmaktadır. İşletmede bulunan ilgili yöneticilerin hedef karı belirlemesi ve bu karın maliyetlere eklenmesiyle, satış fiyatı oluşmaktadır (Taşkın, 2009: 140).

Detaylı şekilde maliyet odaklı fiyatlandırma incelenecek olursa, aslında bu yaklaşımın iki farklı şekilde de gerçekleştirilebildiği görülmektedir. Bunlar maliyet artı (kar marjı) ve hedef kar amaçlı fiyatlandırma yaklaşımlarıdır (Altunışık vd., 2006: 177).

Maliyet odaklı fiyatlandırmanın belirtilen farklı uygulamalarına değinilmesi gerekmektedir.

İşletmeler maliyet artı (kar marjı) yönteminde birim maliyetler üzerine belirli bir oranda kar marjı ekleyerek satış fiyatını belirlemektedirler. Hedef kar amaçlı fiyatlandırma ise belirli bir kar hedefi oluşturulur. Satış fiyatı belirlenen kar hedefine ulaştıracak şekilde hesaplanmaktadır. Bu yaklaşımda başa baş noktası önemli bir yere sahip olmaktadır. Çünkü işletme, başa baş noktasındaki sıfır kar elde ettiği durumdan itibaren kar elde etmeye başlamaktadır (Altunışık vd., 2006: 177-178).

Buradaki önemli nokta, belirli bir kar oranının maliyetlere eklenmesi ile oluşan satış fiyatının işletme satışlarını nasıl etkileyebileceğinin araştırılması gerekliliğidir.

Pazarlama bölümünde çalışan pazarlamacılar, belirlenen satış fiyatı ile piyasaya sunulan ürünün, satın almaya değer olduğunu, müşterilere ikna etmeye çalışmalıdırlar. Pazarda kendiliğinden oluşan piyasa fiyatının satış fiyatı altında kalması durumunda, müşteriler de bu duruma bakarak satış fiyatını yüksek algıarlarsa, işletmenin satışları düşer ve toplam satış karı azalmış olur (Taşkın, 2009: 140).

### **2.3.2. Fiyat Belirleme Sürecinde Maliyetler**

İşletmenin sattığı ürünlerin fiyatlarının belirlenmesi, belirli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir.

Bunlar genel olarak aşağıda belirtilen başlıklar altında toplanabilmektedir (Altunışık vd., 2006: 181-183):

- Fiyatlandırma için amaçların oluşturulması,
- Ürünlere ait taleplerin incelenmesi,
- Maliyetlerin incelenmesi,
- Rakiplerin fiyat, teklif ve maliyetlerinin incelenmesi,
- İşletme için en uygun fiyatlandırma metodunun seçilmesi,
- Nihai fiyatın belirlenmesi,
- Nihai fiyat hakkında düzenleme yapılmasıdır.

Her ne kadar maliyet odaklı fiyatlamada üretim maliyetlerine odaklanma üzerinde durulsa da fiyatlandırma sürecindeki diğer maliyet uygulamalarına da değinilmelidir. Burada karşımıza çıkan en önemli faaliyet rakiplerin de maliyetlerinin araştırılmasıdır. İşletmeler kendi satış fiyatlarını belirlerlerken, kendi maliyetlerini baz alarak diğer firmaların da maliyetlerini karşılaştırmak suretiyle karar almaları gerekmektedir. Bu sayede en uygun satış fiyatı belirlenerek piyasada kabul görebilecek fiyat uygulanması sayesinde müşteri talepleri karşılanabilecektir.

### **2.4. Reklam Yapma ile İlgili Alınan Kararlarda Maliyet Bilgilerinin Etkisi**

Reklamın amacına ulaşabilmesi için temeline inilip nasıl bir süreç içerisinde gerçekleştirildiğine değinmek gerekmektedir. Buradan yola çıkarak, reklamların müşterilere nasıl bir bilgi sunduğu konusu incelendiğinde, aslında üreticilerin kullandıkları reklamlarda tüketicilere direkt bilgi vermeyi amaçlamadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Esas belirlenen amaç, elde bulunan ürünleri daha fazla satabilmektir (Nelson, 1974, 729).

Reklam kararlarının pazarlamacılar açısından son derece önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. İşletmeler, hedef kitleyi göz önünde tutarak aktif konumda olmayan tüketicilere yönelik reklamların sayısını azaltarak, gereksiz reklamları en az seviyede tutmayı düşünmektedirler. Ancak müşteri olmayan kişilere yönelik reklamların azaltılmasından daha iyi bir uygulama yapılabilmektedir. Pazar içerisindeki tüketici segmentlerinin iyi analiz edilmesi ve reklamlar için tam doğru olabilecek hedef kitlenin seçilmesi ile teknik bilgilerin birleştirilmesi sonucu doğru reklamların uygulanması günümüzde daha geçerli bir yöntemi temsil etmektedir (Iyer, 2005: 461). Bahsedilen bu yaklaşımda temel nokta reklamların maliyetlerini esas alıp bu maliyetleri en az seviyede tutacak etkin bir reklam stratejisinin uygulamaya konulabilmesidir. Maliyetler ele alınırken fırsat maliyetleri de dahil edilerek reklamların efektif bir şekilde verimliliğinin sağlanması amaç edinilmelidir.

Pazarlama faaliyetleri içerisinde çok önemli bir yere sahip olan reklamlar konusunda alınacak kararlarda temel olarak, reklam yapma süreci çok iyi şekilde tasarlanmalı ve maliyetleri en az düzeye indirecek şekilde planlama yapıldıktan sonra, bu kararlar uygulanmalıdır.

## **2.5. Maliyet Hacim Kar Analizi Yapılması İçin Alınan Kararlarda Maliyet Bilgilerinin Etkisi**

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri ve içinde buldukları pazardaki paylarını artırabilmeleri için katlanmak durumunda kaldıkları maliyetleri göz önünde bulundurmaları ve bu maliyetleri kontrol altında tutabilmek zorundadırlar. Bu durumda maliyetleri kontrol altında tutmak ve hatta düşürmek, karlılığı etkileyecek böylece işletmenin temel amacı olan kar etme fonksiyonu yerine getirilmiş olacaktır.

İşletmeler mevcut kapasitelerini ne kadar fazla kullanabilirlerse, o kadar çok kar etme imkanları oluşmaktadır. Zarar etmemek için üretim miktarının ne olacağının hesaplanması sonucu başa baş noktasına ulaşılmaktadır (Badem, 2011: 80).

Maliyetler ile işletmenin sahip olduğu iş hacmi arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. İki durum arasında bir orantı kurmak gerekirse, işletmenin iş hacmi arttığında maliyetleri de artmaktadır. İş hacminin formülasyonu yapıldığında, satış miktarı ile satış fiyatının çarpılması sonucu iş hacmine ulaşıldığı bilinmektedir. Mikro ekonomi çerçevesinde değerlendirildiğinde satış miktarı ile satış fiyatı arasında da ters

orantı bulunmaktadır. Maliyetlerin sabit ve değişken olarak ikiye ayrıldığı düşünöldüğünde, toplam maliyetlerin en düşük seviyeye indirilmesi ve gelirin en yüksek seviyeye çıkarılması sonucu işletmenin karlılığını maksimum düzeye çıkarmak mümkün olmaktadır (Bayri, 2005: 186-187).

### **3. MALİYET BİLGİLERİNİN ARAŞTIRMA GELİŞTİRME KARARLARINA ETKİSİ**

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) tanım olarak, firmalar tarafından ortaya çıkarılmak istenilen yeni ürünler ve bunun için gerçekleştirilen süreçlerin oluşturulabilmesi için yapılan sistematik çalışmalardır. Buradaki önemli olan nokta, üretilen ürünler ve süreçlerin yeni olması gerekliliği ve bilimsel bilgi temelinde emek veya işlemlerin bulunması gerekliliğidir (Akdemir, 2008: 352).

#### **3.1. Yeni Bir Ürün Tasarımının Maliyeti**

Üretim süreci içerisindeki ürün maliyetlerinin yaklaşık %80-%85'lik kısmı tasarım aşamasındaki alınan kararlarda belirlenmektedir. Tasarım aşaması üretim süreci için, bu yüzden çok önemli bir yere sahiptir. Bu kısımda oluşan maliyetler geleceğe taşınan maliyetler olarak görölmektedir. Hedef maliyetleme kapsamında değerlendirilen yaklaşım ile çalışanlar ürünlerin, teknolojinin ve tasarımın maliyetlerinin etkilerini incelemelidirler. Tasarım konusunda tüketicilerin isteklerine uygun kalitede ürünler üretilmeli, gereksiz yere daha kaliteli ve pahalı mamuller üretilmemelidir. Bu yüzden faaliyetler ve alternatifler konusunda daha düşük maliyetli seçenekler tercih edilmelidir (Aksoylu vd., 2001: 364).

Göröldüğü gibi yeni ürünlerin tasarımı aşamasında, maliyetlerin etkisi incelenmeli ve oluşacak maliyetleri minimize etmek için doğru alternatifler ve seçenekler uygulanmalıdır. Bu sayede işletmeler, ürünlerin maliyetlerini minimum seviyeye çekme imkanı bulabilmektedirler.

### **3.2. Entelektüel Sermayenin Maliyeti**

Entelektüel sermaye tanım olarak, işletmelerin sahip oldukları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan haklar, patentler ve imtiyazlar gibi maddi olmayan varlıklardır (Yörük vd., 2008: 398).

Entelektüel sermaye, bir başka tanımlama ile işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için devamlı olarak değişen etmenlere yanıt verebilmek amacı doğrultusunda, işletme bünyesinde yer alan çalışanların, oluşan fırsatları ve çeşitli tehlikeleri kavrama, değerlendirme ve yorumlama kabiliyeti olarak da ifade edilebilmektedir (Çetin, 2005: 360).

İşletmeler entelektüel sermayeye sahip olma konusunda alınacak kararlarda maliyetler de dikkate alınmalıdır. Yapılacak fayda maliyet analizi sayesinde entelektüel sermayenin işletmenin karlılığına ve prestijine olan etkisi ölçülebilmektedir. Böylece işletmeler entelektüel sermaye kazanım kararlarına daha fazla önem gösterip daha doğru değerlendirmelerde bulunabilmektedirler.

## **4. MALİYET BİLGİLERİNİN YÖNETİM KARARLARINA ETKİSİ**

Maliyet bilgilerinin yönetim alanında alınacak kararlara etkisi adı altında bu kısımda, kalite kavramı, kurumsallaşma ve girişimcilik faaliyetleri üzerinde durulacaktır.

### **4.1. Yönetim Kararlarında Kalite Maliyetlerinin Etkisi**

Kalite, işletmelerin üst yönetiminin üretim girdilerini tedarik etmesinden, alıcıların memnuniyetini sağlamaya kadar geçen süreçte kusursuzluğun amaç edinilerek, ilk seferde doğruyu bulma ve sürekli gelişim sağlama arayışı için sistemli bir yaklaşım tarzı olarak değerlendirilmektedir (Yıldıztekin, 2005: 401).

Kalitenin ölçüsü olarak kalite maliyetleri incelenmektedir. Toplam kalite yönetiminin işletmelerde uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması amacıyla kalite üzerinde meydana gelen gelişmelerin ölçülmesi ve raporlanması gerekmektedir. Kalite

maliyetleri tutar ve miktar hesaplanarak hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı belirlenmelidir (Çabuk, 2005: 2).

Kalite maliyetlerinin doğru hesaplanması önemli bir yönetim aracı olarak görülmektedir. İşletmelerin sahip olduğu kıt kaynakların en uygun şekilde kullanılması neticesinde, düşük maliyet ve yüksek memnuniyet sağlamak için kalite maliyetleri hesaplanmalıdır. İşletme yöneticileri aldıkları kararların isabetli olabilmeleri için yönetim muhasebecilerine başvurumaktadırlar. Yönetim muhasebecileri ise kalite maliyetlerini tanımlarlar, hesaplayarak raporlama yaparlar (Yıldıztekin, 2005: 401).

Kalite maliyetleri ne kadar iyi hesaplanıp, ne kadar çok dikkate alınırsa işletmenin üst yönetiminin alacağı kararlar da o kadar amaca ulaşmada faydalı olmaktadır. Bu yüzden işletmeler, kaliteye yeterince önem vermeli ve toplam kalite yönetimini en iyi şekilde uygulayabilmelidirler.

#### **4.2. Yönetim Kararlarında Kurumsallaşma Maliyetlerinin Etkisi**

Kurumsallaşmanın işletmelerde uygulanması için en temel tabirle, her türlü etkileşim ve iletişim konusunda belirli kuralların belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu şekilde işletmeler kişilerden bağımsızlaşarak standart ve prosedürlere sahip olmaktadır (Alkış vd., 2010: 75).

KOBİ'lerde kurumsallaşmanın sağlanması ile, kendilerine has ayırt edici özellikleri ve sağlam örgüt kültürleri sayesinde bu işletmeler, kuralların hakim olduğu, faaliyetlerin standartlaştığı, içerisindeki çalışanlara ve çevresine karşı sorumlulukların yerine getirildiği ve profesyonel olarak yönetilen organizasyonlar haline dönüşmektedirler (Çakıcı, 2008: 42).

İşletmelerde kurumsallaşma artarken işletmenin yönetim alanında katlandığı maliyetler de incelenmelidir. Konu kapsamında değerlendirme yapılırken, kurumsallaşma ve maliyetlerin birbirlerini karşılıklı olarak etkileyebilecekleri düşünülebilmektedir. Bu anlamda maliyetler temelinde kurumsallaşmanın sağlanması durumunda işletmeler karlılıklarını artırabilmekte ve stratejik amaçlarına ulaşabilmektedirler.

KOBİ yöneticilerinin bazıları kurumsallaşmayı maliyetli bir durum olarak algılamaktadırlar. Bu durum maliyetler konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir yanlış düşünce ise uzmanlaşmış kişilerin işe alınmasının maliyetleri yükselteceği düşüncesidir. İşçilik ücretlerinin artması sonucunu doğuracak bu yaklaşımda, uzun vadede alınacak kişilerin işletmeye sağlayacağı faydaların göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Çakıcı, 2008: 55).

Tüm belirtilen örneklerde olduğu gibi kurumsallaşmanın gerektirdiği faaliyetlerin maliyetleri doğru analiz edilmeli ve ileriye dönük olarak sağlayacakları katma değerler ile kıyaslama yapılarak kararlar alınmalıdır.

#### **4.3. Yönetim Kararlarında Girişimcilik Faaliyetleri Maliyetlerinin Etkisi**

Girişimcilik tanım olarak, bir işletmenin kurulması, kurulan işletmelerin yönetilmesi, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin organize edilmesi ve gerekli risklerin alınması gibi çeşitli faaliyetler bütünüdür. Girişimcilik bu anlamda belirtilen süreçlerin yönetilmesi şeklinde değerlendirilmektedir (Küçük, 2011: 27).

Girişimcilik faaliyetleri içerisinde en öncelikli kısım işletmenin kurulması olarak düşünülmektedir. Bir işletmenin kurulabilmesi için ise ilk önce kuruluş yerinin belirlenmesi gerekmektedir. Burada kuruluş yeri seçme aşaması, yeni bir işletmenin kurulması esnasında değerlendirilebileceği gibi, var olan herhangi bir işletmenin yeni bir tesis kurması ya da büyümek için faaliyet alanlarını genişletmesi durumunda da kullanılabilir.

İşletmeler kuruluş yeri seçerken, gelirleri ile maliyetlerinin farkın en yüksek olduğu veya başka bir deyişle en yüksek kara sahip olduğu yeri en uygun kuruluş yeri olarak değerlendirmektedirler. Aslında işletmeler için en uygun kuruluş yeri, maliyetleri minimum seviyede tutabilen kuruluş yeri olarak adlandırılmaktadır. Maliyetlerin en düşük seviyede tutulabilmesi kapsamında en uygun ücretle işçi çalıştırma, enerji kaynaklarını en düşük fiyat ile kullanabilme, pazara ve hammaddeye yakın olarak taşıma maliyetlerini düşürme gibi faktörler optimum şekilde birleştirilerek kuruluş yeri kararı alınmaktadır (Küçük, 2011: 84).

## **5. MALİYET BİLGİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI KARARLARINA ETKİSİ**

İnsan kaynakları kapsamında alınan kararlarda, maliyet bilgilerinin etkileri değerlendirildiği takdirde, işgücü kalitesi, işgücü devir hızı, işgücü geliştirme faaliyetleri karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda bu maddeler detaylı olarak incelenmektedir.

### **5.1. İşgücü Kalitesinin Maliyeti**

İşletmeler tarafından güçlü bir işgücü planlaması yapılamadığı takdirde, yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalınmaktadır. Kriz dönemlerini örnek vermek gerekirse, birçok firmanın ilk düşünce olarak ellerindeki işgücü sayısını düşürüp işten çıkarma politikasını uygulamaları durumunda, eskisine göre daha fazla maliyetlerle karşı karşıya kaldıkları görülebilmektedir. Bu durumda kalan mevcut çalışana daha fazla iş yükü yüklenerek fazla mesai ödenecek, işsizlik sigortası adı altında ödenen tutarların artırılması gerekebilecektir (Ünal, 2006: 19).

İşletmeler, yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı çalıştırdıkları işgücünün kalitesini artırıp artırmama konusunda karar verecekleri zaman mutlaka maliyetleri en geniş perspektifi ile ele alıp, ancak bu şekilde karar vermeleri gerekmektedir.

### **5.2. İşgücü Devir Hızı Maliyeti**

İşgücü devir hızı formül olarak ifade edilmek istenildiğinde, belirli bir dönem içerisinde işten çıkanların, dönem içerisindeki ortalama personel sayısına oranı olarak değerlendirilmektedir (Tütüncü vd., 2003: 149).

İyi planlanmış ve iyi bir şekilde uygulamaya konulmuş bir insan kaynakları sistemi sayesinde yöneticiler, çalışanların işten ayrılma nedenlerini iyi tespit edip, çalışma ortamını daha iyi bir duruma getirmeleri ile işletmeler hedefledikleri amaçlara ulaşabilmektedirler. Bu temelde işgücü devir hızının azaltılması sayesinde, işletme içinde verimlilik elde edilebilecek ayrıca hem işletmenin kendisinin hem de iş görenlerin ekonomik olarak kazanç elde etmeleri sağlanabilecektir. Buradan yola

çıkılarak işletmede daha iyi çalışma koşullarının sağlanması ve işgücü devir hızının azaltılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Tütüncü vd., 2003: 147).

### **5.3. İşgücü Geliştirme Maliyetleri**

İşletmeler bünyelerinde tuttıkları işgücünü geliştirmek amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunların içinde en önemli yeri ise eğitim faaliyetleri tutmaktadır. İnsan kaynakları bölümünün çalışmaları ve önerileriyle, şirket yönetimin aldığı kararlar doğrultusunda firmalar, çalışanların kendilerini ve mesleki yeterliliklerini geliştirmeleri amacıyla eğitimler düzenlemektedirler. Yönetim bünyesinde alınan eğitim kararlarına etki eden temel faktörlerden birisi, eğitimlerin şirkete yüklediği maliyetlerdir. Bu kısımda eğitim kararları, maliyetler temelinde değerlendirilerek incelenecektir.

Eğitim sürecindeki maliyetlerin hesaplanması kaynak gereksinim modeli çerçevesinde hesaplanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:147).

Eğitim maliyetleri dikkate alınırken ayrıca eğitimlerin sonucunda elde edilecek faydalar da değerlendirilerek kararlar alınmalıdır. Elde edilecek faydalar ise maliyetlerin azalması, üretimin kalitesindeki artış, müşteri memnuniyetindeki yükselme, iş kazalarının azalması ve iş yerine bağlılığın artması şeklinde örneklendirilebilmektedir. Bahsedilen olumlu sonuçlar ise maliyetlerden daha fazla olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:147).

İşletmelerin, eğitimler sonunda elde ettikleri fayda ve olumlu sonuçlar ile katlandıkları eğitim maliyetlerini karşılaştırmaları sonucunda faydaların maliyetlerin üzerinde çıkması sonucunda, çalışanların eğitime gönderilmesinin işletme için daha öncelikli tutulması gerekliliği belirlenmektedir. Buradan yola çıkarak işletmeler, eğitimlere daha fazla önem vermektedirler.

## 6. MALİYET BİLGİLERİNİN FİNANS KARARLARINA ETKİSİ

Maliyet verilerinin finans kararlarına etkisi incelendiğinde, genel olarak en çok sermaye maliyetleri konusunda alınan kararlarda maliyet verilerinin kullanıldığı görülmektedir. Sermaye maliyetleri dikkate alınarak alınacak finansal kararlara maliyetler yön vermektedir.

Genel anlamda sermaye maliyeti; işletmelerin aldıkları kararlarda kullandıkları fonların ortalama maliyeti olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin aldıkları borçlar karşılığında ödedikleri faiz miktarı fonların maliyetini oluştururken, diğer taraftan öz kaynak sermayesinin kullanılması durumunda herhangi bir ödeme gerekmemekte ve maliyet hesaplamasında bir standart oluşmamaktadır. Bu yüzden her bir fonun maliyetinin ayrı ayrı hesaplanması daha doğru olacaktır (Erdoğan, 2009: 229).

Buradan yola çıkarak işletmeler göz önünde bulundurulduğunda, finansman kaynağının maliyeti hesaplanmak istenirse, bu kaynağın işletmeye kazandırdığı nakit girişinin bugünkü değerini, gelecekte meydana gelecek nakit çıkışlarının bugünkü değerine eşitleyen iskonto oranının karşılığı sermaye maliyeti olarak değerlendirilmektedir (Akgüç, 1998: 439).

### 6.1. Yabancı Kaynak Maliyeti

Yabancı kaynakların maliyeti, borç olarak sağlanan fonların bugünkü değeri ile fonlar kapsamında ileriki dönemlerde yapılacak anapara ve faiz ödemelerinin bugünkü değerini eşitleyen iskonto oranı olarak ifade edilmektedir (Aydın vd., 2010: 351).

Faizleri içerisinde barındıran kısa vadeli borçların maliyeti hesaplanırken, orta vadeli finansmanın maliyetinde yer alan vergilerin etkisi de göz önünde bulundurulmalıdır (Erdoğan, 2009: 230).

İşletmenin kullandığı yabancı kaynakların genel olarak formüle edilmiş maliyetleri aşağıda belirtildiği gibi hesaplanabilmektedir (Akgüç, 1998: 440-441).

$$I_d = \frac{C_1}{(1+i_d)^1} + \frac{C_2}{(1+i_d)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+i_d)^n}$$

$$I_d = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i_d)^t}$$

$I_d$  yabancı kaynağın işletmeye sağlamış olduğu para girişi

$C_t$  yabancı kaynağın neden olduğu yıllık para çıkışı (faiz ve anapara taksiti dahil olmak üzere)

$n$  yabancı kaynağın vadesi

$i_d$  yabancı kaynağın vergiden önceki maliyetini ifade etmektedir.

## 6.2. Tahvillerin Maliyeti

Başabaş noktasının altında veya üzerinde çıkartılmış olan tahvillerin tümü daha önceden belirlenmiş olan bir vadenin sonunda itfa edilecek ise tahvillerin maliyeti aşağıda belirtilen formül vasıtası ile hesaplanabilmektedir (Akgüç, 1998: 442-443).

$$I_b = \frac{C_1}{(1+i_b)^1} + \frac{C_2}{(1+i_b)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+i_b)^n} + \frac{P}{(1+i_b)^n}$$

$$I_b = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i_b)^t} + \frac{P}{(1+i_b)^n}$$

$I_b$  çıkarma giderlerinin indirilmesinin ardından, bu tahvillerin işletmeye sağladığı para girişi

$C$  ödenen yıllık faiz tutarları

$P$  tahvillerin nominal değeri

$i_b$  vergi hesaplanması öncesinde tahvil çıkarılması dolayısıyla meydana gelen fonların maliyetini ifade etmektedir.

## 6.3. İmtiyazlı Hisse Senedi Çıkarılması Yolu İle Sağlanan Kaynak Maliyeti

İmtiyazlı olarak çıkarılan hisse senetlerinin belirlenmiş bir süreleri bulunmuyor ise ve hisse senetleri süreklilik oluşturmuyorsa, ayrıca kar payları sabit olarak

belirlenmişse, aşağıda belirtilmiş formül yardımı ile işletmeler, çıkarılan imtiyazlı hisse senetlerinin sağladığı kaynakların maliyetini hesaplayabilmektedirler (Akgüç, 1998: 448).

$$i_p = \frac{D_p}{P_0}$$

$i_p$  imtiyazlı hisse senedi çıkarılması yolu ile sağlanan kaynakların maliyeti

$D_p$  imtiyazlı hisse senetlerine yapılacak ödemelere ilişkin yıllık kar payı miktarı

$P_0$  imtiyazlı hisse senedi çıkarılması sonucu işletmeye dahil olacak net para girişini ifade etmektedir.

#### **6.4. Öz Sermaye Maliyeti**

Kaynak maliyetinin hesaplanmasında belirtilmiş olan genel formül öz sermaye maliyetinin hesaplanması durumunda da geçerli olmaktadır (Akgüç, 1998 :451).

#### **6.5. Amortisman Maliyeti**

Amortisman fonları ele alındığında fırsat maliyeti, firmanın ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ile ifade edilmektedir. Buradan çıkarılacak sonuç, firma amortisman fonlarını yatırım alanlarında kullanırken bu fonlardan sağlanacak kar, en az ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ile eşit karlılıkta olmalıdır (Aydın vd., 2010: 361).

#### **6.6. Sermayenin Tartılı Ortalama Maliyeti**

Sermayenin tartılı ortalama maliyeti, iki başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar cari sermaye maliyeti ve marjinal sermaye maliyeti olarak ifade edilebilmektedir.

### 6.6.1. Cari Sermaye Maliyeti

İşletmenin elinde bulundurduğu çeşitli fonların vergi sonrası maliyetlerinin, bu kaynakların işletmenin sermayesinin içindeki payları ile çarpılarak toplamlarının alınması suretiyle bulunabilmektedir (Aydın, 2010: 362).

$$k_0 = W_b k_b + W_i k_i + W_d k_d + W_p k_p + W_r k_r + W_e k_e$$

$k_0$  ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti

$k_b$  borçların maliyeti

$k_i$  ödenecek vergi, prim ve harçlar, ödenecek giderler, satıcı kredileri gibi kendiliğinden oluşan kaynakların maliyeti

$k_d$  tahvil çıkarılması yoluyla sağlanan kaynakların maliyeti

$k_p$  imtiyazlı hisse senetleri çıkarılması yoluyla sağlanmış kaynakların maliyeti

$k_r$  dağıılmamış karların maliyeti

$k_e$  hisse senedi çıkarılması yolu ile sağlanmış kaynakların maliyeti

$W$  her kaynağın toplam kaynaklar içindeki yüzde olarak payı

### 6.6.2. Marjinal Sermaye Maliyeti

Marjinal sermaye maliyetinin kırılma noktası olarak ifade edilen hangi noktadan sonra artış göstereceğini belirten nokta aşağıda belirtilmiş olan formül yardımıyla ile hesaplanabilmektedir (Aydın, 2010: 365).

Marjinal Sermaye Maliyeti (Kırılma Noktası) =

Değişen sermaye kaynağı / İlave kaynağın toplam içindeki payı

### III. BÖLÜM

## KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Bu bölümde yapılan araştırmanın amacı ve kurulan hipotezler hakkında bilgi verilmektedir.

#### 1.1. Araştırmanın Amacı

Rekabet ortamının yoğun olduğu üretim sektöründe firmalar, maliyetlerini sürekli kontrol altında tutarak ve analiz yaparak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar. Belirtilen bu rekabetin temeli ise maliyetler öncelikli tutularak alınacak stratejik işletme kararlarıdır. İşletme içerisinde alınacak olan bu stratejik kararlar ana başlıklar halinde incelenirse; üretim, pazarlama, arge, yönetim, finans ve insan kaynakları kararları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın temel amacı, bahsedilen işletme fonksiyonlarında alınan tüm stratejik kararlarda, maliyetlerin etkilerinin ve rolünün belirlenmeye çalışılmasıdır. Bunun için araştırmanın amaçları,

- Alınan üretim kararlarında maliyetlerin etkisini tespit etmek,
- Alınan pazarlama kararlarında maliyetlerin etkisini tespit etmek,
- Alınan ar-ge kararlarında maliyetlerin etkisini tespit etmek,
- Alınan yönetim kararlarında maliyetlerin etkisini tespit etmek,
- Alınan insan kaynakları kararlarında maliyetlerin etkisini tespit etmek,
- Alınan finans kararlarında maliyetlerin etkisini tespit etmektir.

## 1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amaçları kapsamında kurulan tüm hipotezleri aşağıda gösterildiği üzere belirtmek mümkündür:

Alınan üretim kararlarında maliyetlerin etkisini tespit etmek için;

$H_1$  = Üretim faaliyetleri ile ilgili kararların alınmasında maliyetler önemli derecede etkilidir.

$H_2$  = İşletme türlerine göre maliyetlerin üretim kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

$H_3$  = İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin üretim kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Alınan pazarlama kararlarında maliyetlerin etkisini tespit etmek için;

$H_4$  = Pazarlama faaliyetleri ile ilgili kararların alınmasında maliyetler önemli derecede etkilidir.

$H_5$  = İşletme türlerine göre maliyetlerin pazarlama kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

$H_6$  = İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin pazarlama kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Alınan ar-ge kararlarında maliyetlerin etkisini tespit etmek için;

$H_7$  = Yeni bir ürün tasarlanırken, maliyetler öncelikli olarak dikkate alınmalıdır.

$H_8$  = İşletme türlerine göre maliyetlerin yeni ürün tasarımını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

$H_9$  = İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin yeni ürün tasarımını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Alınan yönetim kararlarında maliyetlerin etkisini tespit etmek için;

$H_{10}$  = Maliyet verileri tüm işletme kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

$H_{11}$  = İşletme türlerine göre maliyetlerin işletme kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{12}$  = İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin işletme kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{13}$  = Kalite artırma konusunda öncelikle maliyetler dikkate alınarak karar verilmektedir.

$H_{14}$  = İşletme türlerine göre maliyetlerin kalite kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{15}$  = İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin kalite kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{16}$  = Kurumsallaşmaya dönük faaliyetlerde kurumsallaşmanın maliyetleri önemlidir.

Alınan insan kaynakları kararlarında maliyetlerin etkisini tespit etmek için;

$H_{17}$  = İşletme türlerine göre maliyetlerin çalışan eğitimlerini etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{18}$  = İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin çalışan eğitimlerini etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Alınan finans kararlarında maliyetlerin etkisini tespit etmek için;

$H_{19}$  = Maliyetler, işletmenin ihtiyaç duyduğu finansman kaynaklarının seçiminde en önemli faktördür.

$H_{20}$  = İşletme türleri ile işletmelerin finansman kaynağı tercihleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{21}$ = İşletmelerin faaliyet yıllarına göre işletmelerin finansman kaynağı tercihleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

## **2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu kısımda; yapılan araştırmanın tekniği, anket formunun oluşturulması hakkındaki bilgiler, araştırmanın sınırları ve araştırma örnekleminin belirlenmesi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

### **2.1. Araştırma Tekniği**

Çalışmada, araştırma yöntemlerinin en yaygın uygulaması olan anket tekniği tercih edilmiştir. Anket tekniğinin seçilmesi ile çok sayıdaki işletmeye ve dolayısıyla işletme yöneticilerine ulaşılma şansı doğmuştur. Araştırma, oluşturulan anket formu ile yöneticilerle karşılıklı görüşülerek, araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Uygulanan anketlere verilen cevaplar kodlanarak “SPSS Statistics 17.0” sürümü ile analiz edilmiştir.

### **2.2. Anket Formunun Oluşturulması**

Ankette yer alan sorular literatürde yer alan bilgiler ve daha önce yapılan çalışmalar temelinde hazırlanmıştır. Soruların büyük bir kısmı tercih edilen seçeneğin işaretlenmesi şeklinde yapılması gereken “işaretlemeli soru”lardan oluşmaktadır. Anketler bizzat işletmelere gidilerek yüz yüze görüşme ile yapılmıştır.

Ankette yer alan ilk 5 soru firma bilgilerini içermekte olup demografik bilgileri barındıran sorulardır. Anket formunda 6 ile 32. sorular dahil olmak üzere, bu sorular arasındaki tüm sorular likert ölçeği ile hazırlanmıştır. 33 ve 34. Sorular ise firmaların uygulamaları hakkındaki bilgileri içermektedir.

### 2.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırma Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan Isparta, Burdur ve Antalya illeri kapsamında yapılmıştır. Bu illerde yer alan Küçük ve Orta Ölçekli üretim yapan firmalar hedef kitle olarak belirlenmiştir. Üretim yapan firmalar yoğun olarak illerin organize sanayi bölgelerinde yer aldığı için çalışma, OSB'lerde yer alan üretim firmalarına uygulanmıştır. Araştırma kapsamına organize sanayi bölgelerindeki üretim yapmayan firmalar ve faal olarak çalışmayan firmalar dahil edilmemiştir.

### 2.4. Araştırma Örneklemine Belirlenmesi

Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan Isparta, Burdur (Bucak dahil olmak üzere) ve Antalya illerindeki organize sanayi bölgelerinde faal olarak üretim yapan firma sayıları her ilin organize sanayi bölge müdürlüklerinden temin edilmiştir. Aşağıdaki tabloda iller ve firma sayıları verilmektedir. Üretim yapan firmaların yoğun olarak bulunmasından dolayı Bucak ilçesindeki üretim yapan firmalar da Burdur ilindeki firma sayısına eklenmiştir.

**Tablo 1: İllerin OSB'lerinde Üretim Yapan Firma Sayıları**

<b>İller</b>	<b>Firma Sayısı</b>
Isparta	37
Burdur (Bucak Dahil)	59
Antalya	131
Toplam	227

Ana kitleden ulaşılması gereken minimum firma sayısı aşağıdaki formül yardımı ile hesaplanılabilmektedir.

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + zpq}$$

N= Ana kitle sayısı

p= Tesadüfi seçilen bir örnekteki belirli özelliğe sahip olanların oranı

q= 1-p

d= Duyarlılık düzeyi

z= Tahminin güven aralığı

Bu formülde ana kitle olarak belirlenen 227 firma %95 güven aralığındaki ulaşılması gereken minimum sayıdaki firma sayısı 143 olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında uygulama yapılan firma sayısı ise 152 olmuştur. Dolayısıyla anket örneklemedeki ana kitleyi temsil etmektedir.

### 3. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE ANALİZLER

Gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda araştırma kapsamında tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama) uygulaması, Faktör Analizi, T testleri, Kruskal-Wallis Testleri ve Korelasyon Testi bu kısımda incelenmektedir. Yapılan analizlerin sonuç ve yorumları yapılan testler ile birlikte verilmektedir.

#### 3.1. İşletmelerle İlgili Genel Bulgular

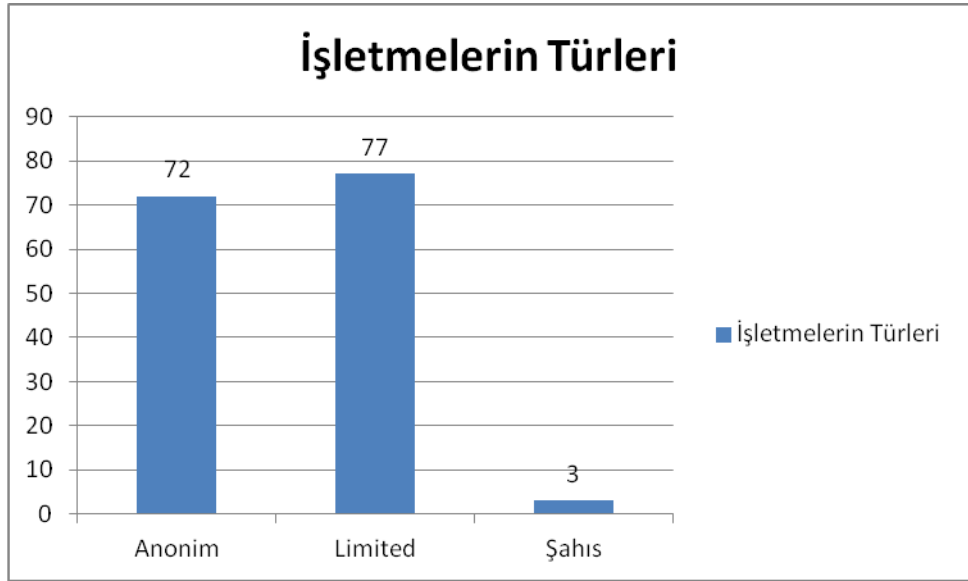
Bu kısımda firmalara ait bilgilerden işletmelerin türleri, yıllık ciro miktarları, çalışan sayıları, kaç yıldır faaliyet gösterdikleri, faaliyet alanları, finansman kaynağı tercihleri ve mamul maliyeti içeriklerine ait istatistiksel frekans bilgileri ve analizleri yer almaktadır.

#### İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı:

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin türleri itibariyle dağılımı Tablo2'deki gibidir.

**Tablo 2: İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımı**

İşletmelerin Türleri	Frekans	Yüzde
Anonim	72	47
Limited	77	51
Şahıs	3	2
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>



**Şekil 1: İşletmelerin Türlerine Göre Dağılım Grafiği**

İşletmelerin türlerine göre dağılımı Tablo 2’de incelendiğinde, limited şirketlerin sayısının anonim şirketlere oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Şahıs şirketleri ise diğerlerine oranla çok daha az sayıda bulunmaktadır. Şahıs şirketlerinin sayısının az olmasının sebebi, Organize Sanayi Bölgeleri’ndeki firmaların nispeten büyük firmalar olmaları ve ortak sayıları ile iş hacimlerinin fazla olmaları sebebiyle şirket türü olarak limited yada anonim şirket tiplerini seçtikleri görülmektedir. Limited şirketlerin sayısının daha fazla olmasının sebebi ise genel olarak limited şirketlerin KOBİ’lerde daha fazla tercih edildiği ve şirket yapılarının ona daha uygun olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılabilecek en son sonuç ise Batı Akdeniz Bölgesi’ndeki üretim yapan firmalarda limited şirketlerin, önemli bir paya sahip olduğu şeklindedir.

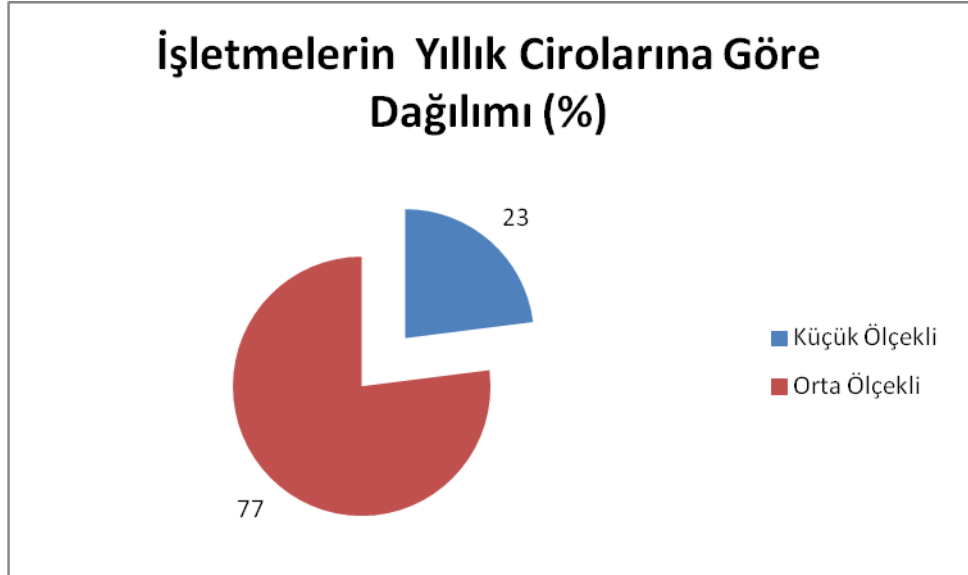
İşletmeler elde ettikleri yıllık cirolarına göre; 5,000,000 TL'den küçük olanlar küçük işletme; 5,000,000 TL ile 25,000,000 TL arasında olanlar orta ölçekli işletme ve yıllık cirosu 25,000,000 TL'den yüksek olanlar ise büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmıştır (www.kosgeb.gov.tr, 2012).

### İşletmelerin Cirolarına Göre Dağılımı:

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin ciroları itibariyle dağılımı Tablo3'deki gibidir.

**Tablo 3: İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
Küçük Ölçekli	35	23
Orta Ölçekli	117	77
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>



**Şekil 2: İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Yüzdelerle Dağılım Grafiği**

İşletmeler elde ettikleri yıllık ciro miktarlarına göre Tablo 3’de incelendiğinde orta ölçekli firmaların sayısının küçük işletmelere göre çok daha fazla olduğu görülebilmektedir. Organize Sanayi Bölgeleri büyük çapta üretim yapan firmaların yer aldığı özel bölgeler olduğu için, burada bulunan firmalar belirli bir ölçeği aşmış büyüyen ve o bölgede söz sahibi olan firmalar olarak nitelendirilebilmektedir. Dolayısıyla iş hacimlerinin ve kapasitelerinin büyük olması sebebiyle orta ölçekli firmalar diğerlerine oranla çok daha fazla ağırlığa sahip durumdadırlar.

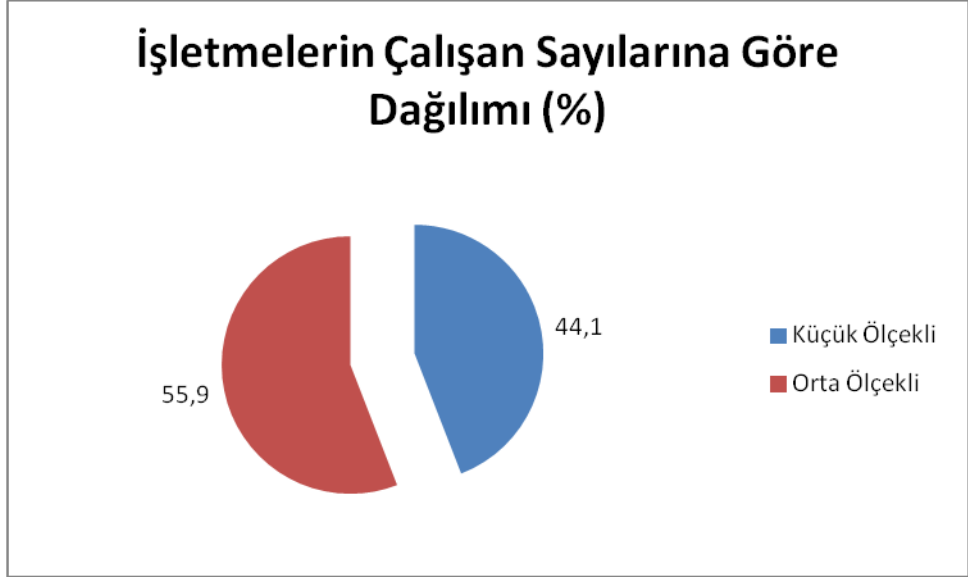
### **İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı:**

İşletmeler çalışan sayılarına göre; 50 kişiden az çalışana sahip olan işletmeler küçük işletme; 50 çalışan ile 249 çalışana sahip olan işletmeler orta ölçekli işletme ve çalışan sayısı 250 ve üstü olan işletmeler ise büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmıştır (www.kosgeb.gov.tr, 2012).

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin çalışan sayıları itibariyle dağılımı Tablo 4’deki gibidir.

**Tablo 4: İşletmelerin Çalışan Sayılarının Değerlendirilmesi**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Küçük Ölçekli	67	44,1
Orta Ölçekli	85	55,9
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>



**Şekil 3: İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Yüzdeleri Dağılım Grafiği**

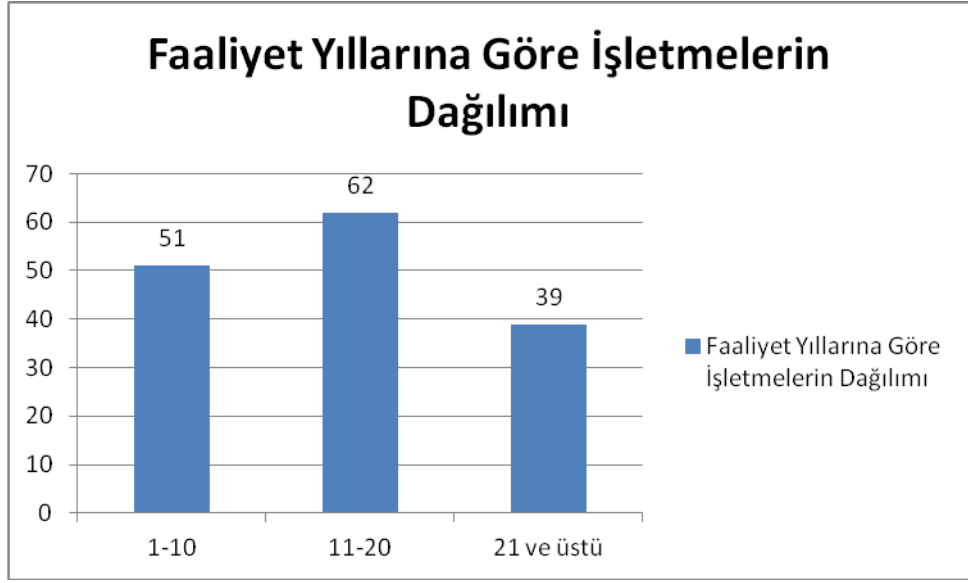
Tablo 4’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan ve üretim yapan firmalar çalıştırdıkları kişi sayılarına göre gruplandırıldıklarında orta ölçekli firmaların sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Genelde bölgedeki üretim yapan firmalar, emek yoğun çalıştıkları için işletmelerdeki çalışan sayısı nispeten fazla olabilmektedir. Teknoloji ve otomasyona yönelik faaliyet gösteren üretim firmalarında ise çalışan sayısı daha az olmaktadır. Ancak firmaların çoğunun önemli maliyet kalemlerinden bir tanesini işçilik giderleri oluşturduğu için Organize Sanayi Bölgelerinde üretim yapan firmaların çalışan sayılarının az sayıda olmadığı görülebilmektedir. Ancak bu firmaların emek yoğun üretimden teknoloji ve otomasyon yoğun bir üretim şekline geçmeleri durumunda çalışan sayılarında ve işçilik giderlerinde önemli azalmalar görülebilecektir.

#### **İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı:**

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin faaliyet süreleri itibariyle dağılımı Tablo 5’deki gibidir.

**Tablo 5: İşletmelerin Faaliyet Yıllarının Değerlendirilmesi**

<b>Faaliyet Yılları</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1-10 Yıl	51	33,6
11-20 Yıl	62	40,8
21 Yıl ve Üstü	39	25,6
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>



**Şekil 4: İşletmelerin Faaliyet Yıllarına Göre Dağılım Grafiği**

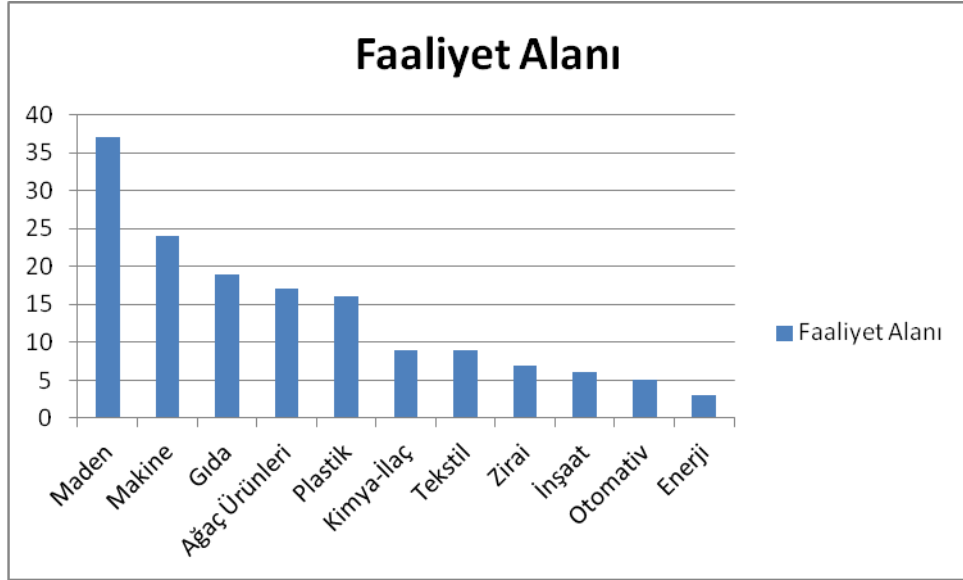
İşletmeler kaç yıldır faaliyet gösterdiklerine göre sınıflandırıldıkları takdirde Tablo 5’de görüldüğü üzere, 11-20 yıl arası faaliyet gösteren firmaların sayısı en fazladır. Bunları yeni kurulan 1-10 yıllık firmalar takip etmekte olup en az sayıda, 20 yıldan fazla faaliyet gösteren firmaların bulunduğu analiz sonucu ortaya çıkmıştır. Genelde Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan üretim işletmelerinin çoğunluğunu orta ve yeni kurulmuş işletmeler oluşturmaktadır. Kuruluş yılı itibariyle çok eski olan firmaların sayısının yüzde itibariyle daha az olduğu sonucu da görülebilmektedir.

### İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı:

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin faaliyet alanları itibariyle dağılımı Tablo 6'daki gibidir.

**Tablo 6: İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Değerlendirilmesi**

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde
Maden	37	24,4
Makine	24	15,8
Gıda	19	12,5
Ağaç Ürünleri	17	11,2
Plastik	16	10,5
Kimya-İlaç	9	5,9
Tekstil	9	5,9
Zirai	7	4,6
İnşaat	6	3,9
Otomotiv	5	3,3
Enerji	3	2
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>



**Şekil 5: İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılım Grafiği**

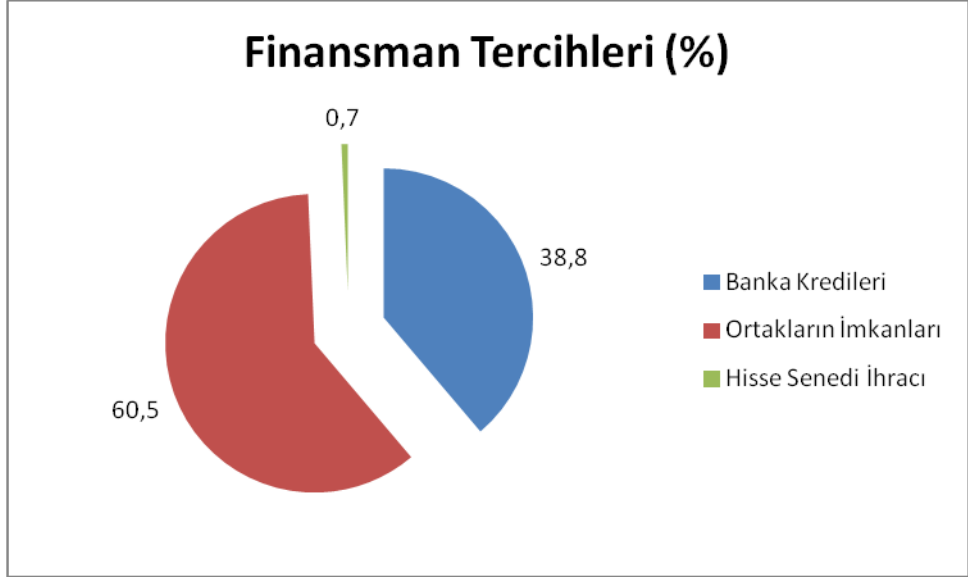
Tablo 6’da görüldüğü üzere, faaliyet alanı göz önünde bulundurulduğunda en yüksek yüzdeye sahip sektör, maden sektörüdür. Bunun temel nedeni ise Burdur ve Bucak bölgesinde sayı olarak mermer işletmelerinin yoğunlukta bulunmasıdır. İkinci en büyük yüzdeye sahip sektör ise makine sektörüdür. Makine sektörünü gıda ve ağaç ürünleri sektörleri takip etmektedir. Buradan çıkarılacak sonuç ise, Batı Akdeniz Bölgesinde üretim yapan firmalar genellikle, maden, makine, gıda ve ağaç ürünleri sektörlerinde faaliyet göstermektedirler.

### **İşletmelerin Finansman Tercihlerine Göre Dağılımı:**

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin finansman tercihleri itibariyle dağılımı Tablo 7’deki gibidir.

**Tablo 7: İşletmelerin Finansman Tercihlerinin Dağılımı**

<b>Finansman Tercihleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Banka Kredileri	59	38,8
Ortakların İmkanları	92	60,5
Hisse Senedi İhracı	1	0,7
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>



**Şekil 6: İşletmelerin Finansman Tercihlerine Göre Yüzdeleri Dağılım Grafiği**

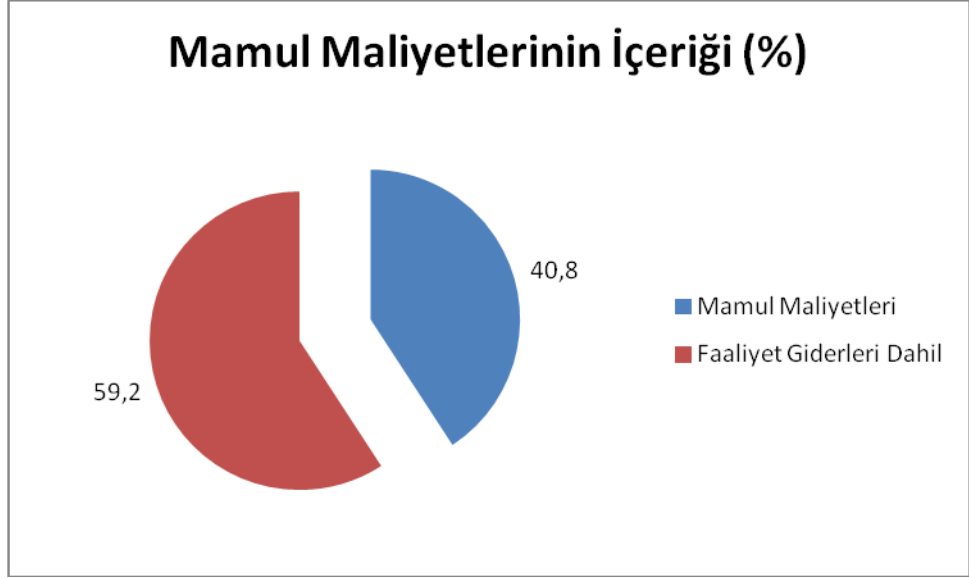
Tablo 7’de görüldüğü üzere, bölgemizde üretim yapan firmalar, genellikle finansman kaynağı olarak ortakların kendi imkanlarını kullanmayı tercih etmektedirler. Daha sonra ise banka kredileri tercih edilmektedir. Bundaki temel sebep ise banka kredilerinin maliyeti olan faizler ve yükümlülüklerden kaçınılmak istenilmesi gösterilebilmektedir.

#### **Mamul Maliyetlerinin Kapsamına Göre İşletmelerin Dağılımı:**

İşletmelerin mamul maliyetlerine faaliyet giderlerinden pay verip vermediklerine göre dağılımı Tablo 8’deki gibidir.

**Tablo 8: İşletmelerin Mamul Maliyetlerinin Dağılımı**

Mamul Maliyetleri İçeriği	Frekans	Yüzde
Mamul maliyetlerini sadece DİMM, DİM ve GÜM olarak hesaplayan işletmeler	62	40,8
Mamul maliyetlerine, faaliyet giderlerinden de pay veren işletmeler	90	59,2
<b>Toplam</b>	<b>152</b>	<b>100</b>



**Şekil 7: İşletmelerin Mamul Maliyetlerinin İçeriğine Göre Yüzdeleri Dağılım Grafiği**

Tabloda 8’de görüldüğü üzere, araştırmaya konu alınan firmaların %59’u ürün maliyetlerini hesaplarırken mamul maliyetlerine faaliyet giderlerini de eklemektedirler. Geri kalan firmalar ise mamul maliyetlerini faaliyet giderlerini katmadan hesaplamaktadırlar. Firmaların çoğu sınai maliyet yerine ticari maliyeti esas almaktadırlar. Bunun sebebi ise ticari maliyetlere sınai maliyetlerden daha fazla önem vermeleridir.

### **3.2. Maliyetlerin İşletme Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular**

Bu kısımda, işletme bünyesinde alınan önemli kararlarda maliyet verilerinin etkisi konusunda oluşturulan hipotezler, yapılacak testler yardımı ile araştırılacaktır.

#### **3.2.1. Maliyetlerin Üretim Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular**

$H_1 =$  Üretim faaliyetleri ile ilgili kararların alınmasında maliyetler önemli derecede etkilidir.

**Tablo 9: Hipotez1 için t Testi Sonucu**

Hipotez	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	P (Sig) Değeri	Sonuç
Üretim faaliyetleri ile ilgili kararların alınmasında maliyetler önemli derecede etkilidir.	152	3,9408	1,22466	9,471	0,000	Kabul

Sig. değeri  $0,000 < 0,05$  çıktığı için hipotez kabul edilmektedir. İşletmelerin üretim faaliyetleri ile ilgili alacakları kararlarda maliyetlerin önemli ölçüde etkili olduğu belirlenmiştir. Üretim maliyetlerinin, üretimde ileri teknolojik yatırımların yapılması konusunda ilk etken olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre üretim yapan firmalar teknolojik yatırımlar yapmadan önce üretim maliyetlerini analiz ederek karar almaktadırlar. Buradan çıkarılabilecek sonuç, üretim maliyetlerinin işletmeler için ne kadar hayati bir öneme sahip olduğunun anlaşılmasıdır.

$H_2 =$  İşletme türlerine göre maliyetlerin üretim kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 10: Hipotez2 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Türü	N	Ortalama Sırası
İşletme türlerine göre maliyetlerin üretim kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Anonim	72	71,19
	Limited	77	82,40
	Şahıs	3	52,50
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 11: Hipotez2 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

Hipotez	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Sonuç
İşletme türlerine göre maliyetlerin üretim kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	3,762	0,152	Ret

Anlamlılık düzeyi 0,152'dir. Alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için hipotez reddedilmektedir. İşletme türlerine göre maliyetlerin üretim kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. İşletmeler türlerine göre değerlendirildiklerinde maliyetlerin üretim kararlarını etkilemeleri yönünde farklı düşünce içinde değildirler ve ilgili soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_3 =$  İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin üretim kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 12: Hipotez3 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Faaliyet Yılları	N	Ortalama Sırası
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin üretim kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	1-10 Yıl	51	80,34
	11-20 Yıl	62	82,42
	21 Yıl ve Üstü	39	62,06
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 13: Hipotez3 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

<b>Hipotez</b>	<b>Ki-Kare Değeri</b>	<b>P Değeri</b>	<b>Sonuç</b>
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin üretim kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	6,466	0,039	Kabul

Anlamlılık düzeyi 0,039'dur. Alfa değeri olan 0,05'den küçük olduğu için hipotez kabul edilmektedir. İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin üretim kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Firmalar üretimde ileri teknolojik yatırımların yapılmasında üretim maliyetlerinin etkisi konusunda farklı düşünmektedirler. Burada yeni kurulan işletmeler, orta durumda olanlar ve eski işletmeler konu kapsamında ayrılmaktadırlar. İşletmelerin bir kısmı ileri teknolojik yatırımlar yapılırken ilk olarak maliyetlere bakılması gerektiğini düşünürken, bir kısmı ise üretim maliyetlerine bakılmaksızın ileri teknolojik yatırımların yapılması gerektiğini düşünmektedirler.

### **3.2.2. Maliyetlerin Pazarlama Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular**

$H_4$  = Pazarlama faaliyetleri ile ilgili kararların alınmasında maliyetler önemli derecede etkilidir.

**Tablo 14: Hipotez4 için t Testi Sonucu**

Hipotez	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	P (Sig) Değeri	Sonuç
Pazarlama faaliyetleri ile ilgili kararların alınmasında maliyetler önemli derecede etkilidir.	152	4,2303	0,96612	15,700	0,000	Kabul

Sig. değeri  $0,000 < 0,05$  çıktığı için hipotez kabul edilmektedir. İşletmelerin pazarlama faaliyetleri doğrultusunda alacakları kararlarda maliyetlerin önemli ölçüde etkili olduğu belirlenmiştir. Pazarlama konusunda alınacak olan reklam, fiyat belirleme, dağıtım, satış kararları gibi benzer kararlarda, ilk yapılacak analizlerden bir tanesi de, maliyetlere yönelik analizlerdir. Maliyetler hesaplanmadan ve analiz edilmeden pazarlama konusunda kararlar almanın doğru olmadığı görülmektedir. İşletmeler diğer önemli kararlarda olduğu gibi pazarlama kararlarında da maliyetleri dikkate almaktadırlar.

$H_5 =$  İşletme türlerine göre maliyetlerin pazarlama kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 15: Hipotez5 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Türü	N	Ortalama Sırası
İşletme türlerine göre maliyetlerin pazarlama kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Anonim	72	73,24
	Limited	77	80,83
	Şahıs	3	43,50
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 16: Hipotez5 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

Hipotez	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Sonuç
İşletme türlerine göre maliyetlerin pazarlama kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	3,443	0,179	Ret

Anlamlılık düzeyi 0,179'dur. Alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için hipotez reddedilmektedir. İşletme türlerine göre maliyetlerin pazarlama kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. İşletmeler türlerine göre değerlendirildiklerinde maliyetlerin pazarlama kararlarını etkilemeleri yönünde farklı düşünce içinde değildirlir ve ilgili soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_6 =$  İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin pazarlama kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 17: Hipotez6 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Faaliyet Yılları	N	Ortalama Sırası
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin pazarlama kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	1-10 Yıl	51	69,71
	11-20 Yıl	62	79,62
	21 Yıl ve Üstü	39	80,42
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 18: Hipotez6 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

Hipotez	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Sonuç
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin pazarlama kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	2,237	0,327	Ret

Anlamlılık düzeyi 0,327'dir. Alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için hipotez reddedilmektedir. İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin pazarlama kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. İşletmeler faaliyet yılları temelinde değerlendirildiklerinde, maliyetlerin pazarlama kararlarını etkilemeleri yönünde farklı düşünce içinde değildirler ve ilgili soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 3.2.3. Maliyetlerin Ar-Ge Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular

$H_7$  = Yeni bir ürün tasarlanırken, maliyetler öncelikli olarak dikkate alınmalıdır.

**Tablo 19: Hipotez7 için t Testi Sonucu**

Hipotez	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	P (Sig) Değeri	Sonuç
Yeni bir ürün tasarlanırken, maliyetler öncelikli olarak dikkate alınmalıdır.	152	3,2829	1,43936	2,423	0,017	Kabul

Sig. değeri  $0,017 < 0,05$  çıktığı için hipotez kabul edilmektedir. Araştırma geliştirme kararlarının temelinde yer alan yeni ürün tasarımı konusunda, maliyetlerin öncelikli olarak dikkate alınması gerekliliği sonucuna ulaşılmaktadır. Yeni bir ürün tasarlanacak iken öncelikli olarak maliyetinin ne olacağı ve bu durumun işletmenin yararına olup olmayacağı belirlenmesi gerekmektedir. Maliyetler düşünülmeden üretilecek olan yeni ürünler işletmelere fayda yerine zarar verebilmektedir.

$H_8$  = İşletme türlerine göre maliyetlerin yeni ürün tasarımını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo20: Hipotez8 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Türü	N	Ortalama Sırası
İşletme türlerine göre maliyetlerin yeni ürün tasarımını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Anonim	72	72,04
	Limited	77	80,90
	Şahıs	3	70,50
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 21: Hipotez8 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

Hipotez	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Sonuç
İşletme türlerine göre maliyetlerin yeni ürün tasarımını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	1,701	0,427	Ret

Anlamlılık düzeyi 0,427'dir. Alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için hipotez reddedilmektedir. İşletme türlerine göre maliyetlerin yeni ürün tasarımını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. İşletmeler türlerine göre değerlendirildiklerinde, araştırma geliştirme kararlarında maliyetlerin etkisi yönünde farklı düşünce içinde değildirlir ve ilgili soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_9$  = İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin yeni ürün tasarımını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 22: Hipotez9 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Faaliyet Yılları	N	Ortalama Sırası
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin yeni ürün tasarımını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	1-10 Yıl	51	84,36
	11-20 Yıl	62	81,23
	21 Yıl ve Üstü	39	58,71
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 23: Hipotez9 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

Hipotez	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Sonuç
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin yeni ürün tasarımını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	9,474	0,009	Kabul

Anlamlılık düzeyi 0,009'dur. Alfa değeri olan 0,05'den küçük olduğu için hipotez kabul edilmektedir. İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin yeni ürün tasarımını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Firmalar araştırma geliştirme kararlarında maliyetlerin etkisi konusunda farklı düşünmektedirler. Burada yeni kurulan işletmeler, orta durumda olanlar ve eski işletmeler konu kapsamında ayrılmaktadırlar. İşletmelerin bir kısmı yeni ürün tasarlama aşamasında ilk olarak maliyetlerin analiz edilmesi gerektiğini düşünürken, bir kısmı ise ürün tasarımına maliyetlerin önemli ölçüde etki etmediğini düşünmektedirler.

### 3.2.4. Maliyetlerin Yönetim Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular

$H_{10}$  = Maliyet verileri tüm işletme kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

**Tablo 24: Hipotez10 için t Testi Sonucu**

Hipotez	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	P (Sig) Değeri	Sonuç
Maliyet verileri tüm işletme kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir.	152	4,5066	0,83782	22,170	0,000	Kabul

Sig. değeri  $0,000 < 0,05$  çıktığı için hipotez kabul edilmektedir. İşletmelerin alacakları tüm işletme içi kararlarda maliyetlerin önemli ölçüde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu hipotez, çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Literatür kısmında bahsedildiği üzere maliyetlerin işletmeler için ne kadar önemli olduğu gözlenmektedir.

Maliyetler sadece dar çerçevede üretim kararlarını değil alınan tüm işletme içi kararlara etki etmektedir. Üretim yapan firmalar ilk planda maliyetleri düşünmektedirler.

$H_{11}$  = İşletme türlerine göre maliyetlerin işletme kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 25: Hipotez11 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Türü	N	Ortalama Sırası
İşletme türlerine göre maliyetlerin işletme kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Anonim	72	73,10
	Limited	77	79,88
	Şahıs	3	71,33
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 26: Hipotez11 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

Hipotez	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Sonuç
İşletme türlerine göre maliyetlerin işletme kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	1,295	0,523	Ret

Anlamlılık düzeyi 0,523'tür. Alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için hipotez reddedilmektedir. İşletmeler türleri dikkate alındığında, maliyetlerin tüm işletme kararlarını etkilemesi yönünde farklı yönde düşünmemektedirler. Anonim, limited ve şahıs şirketleri arasında, ilgili olan soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_{12}$  = İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin işletme kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 27: Hipotez12 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Faaliyet Yılları	N	Ortalama Sırası
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin işletme kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	1-10 Yıl	51	75,44
	11-20 Yıl	62	74,10
	21 Yıl ve Üstü	39	81,69
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 28: Hipotez12 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

Hipotez	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Sonuç
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin işletme kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	1,061	0,588	Ret

Anlamlılık düzeyi 0,588'dir. Alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için hipotez reddedilmektedir. İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin işletme kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. İşletmeler, faaliyet yılları dikkate alındığında, maliyetlerin tüm işletme kararlarını etkilemesi yönünde farklı yönde düşünmemektedirler. Eski ve yeni kurulan işletmeler arasında, ilgili olan soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_{13}$  = Kalite artırma konusunda öncelikle maliyetler dikkate alınarak karar verilmelidir.

**Tablo 29: Hipotez13 için t Testi Sonucu**

Hipotez	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	P (Sig) Değeri	Sonuç
Kalite artırma konusunda öncelikle maliyetler dikkate alınarak karar verilmelidir.	152	2,9211	1,44903	-0,672	0,503	Ret

Sig. değeri 0,503>0,05 çıktığı için hipotez reddedilmektedir. İşletmeler kalite artırma konusunda maliyetleri öncelikli olarak dikkate almamaktadır ve kaliteyi daha ön planda tutmaktadırlar. İşletmeler kalite odaklı üretim gerçekleştirdikleri için kalite arttıkça meydana gelebilecek ek maliyetlerin dikkate alınmaması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü yoğun rekabet piyasasında tutunmak için firmalar, kaliteden ödün vermeden en yüksek müşteri memnuniyetini elde etmek istemektedirler. Bu sayede pazar paylarını düşürmeden ellerindeki potansiyel müşteri kitlesini koruyabilmektedirler. Ayrıca kaliteyi arttırarak müşteri ve pazar paylarını arttırabilmekte ve böylece satış hasılatlarını daha yüksek bir seviyeye taşıyabilmektedirler.

$H_{14}$  = İşletme türlerine göre maliyetlerin kalite kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 30: Hipotez14 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Türü	N	Ortalama Sırası
İşletme türlerine göre maliyetlerin kalite kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Anonim	72	75,54
	Limited	77	77,71
	Şahıs	3	68,33
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 31: Hipotez14 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

Hipotez	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Sonuç
İşletme türlerine göre maliyetlerin kalite kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	0,212	0,900	Ret

Anlamlılık düzeyi 0,900'dür. Alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için hipotez reddedilmektedir. İşletme türlerine göre maliyetlerin kalite kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. İşletmeler türleri dikkate alındığında, maliyetlerin kalite kararlarını etkilemesi yönünde farklı yönde

düşünmemektedirler. Anonim, limited ve şahıs şirketleri arasında, ilgili olan soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_{15}$  = İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin kalite kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 32: Hipotez15 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Faaliyet Yılları	N	Ortalama Sırası
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin kalite kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	1-10 Yıl	51	77,55
	11-20 Yıl	62	85,63
	21 Yıl ve Üstü	39	60,62
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 33: Hipotez15 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

Hipotez	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Sonuç
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin kalite kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	8,400	0,015	Kabul

Anlamlılık düzeyi 0,015'dir. Alfa değeri olan 0,05'den küçük olduğu için hipotez kabul edilmektedir. İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin kalite kararlarını etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Faaliyet yılları dikkate alındığında yeni kurulan işletmeler, orta durumda olanlar ve eski işletmeler konu kapsamında ayrılmaktadırlar. İşletmelerin bir kısmı kalite kararlarının alınmasında maliyetlerin önemli ölçüde etkili olduğunu düşünürken, bir kısmı ise kaliteye maliyetlerin önemli ölçüde etki etmediğini ve kalitenin her zaman öncelikli hedef olarak benimsenmesinin gerektiğini düşünmektedirler.

$H_{16}$  = Kurumsallaşmaya dönük faaliyetler uygulandığı takdirde maliyet artışlarına katlanılmalıdır.

**Tablo 34: Hipotez16 için t Testi Sonucu**

Hipotez	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	P (Sig) Değeri	Sonuç
Kurumsallaşmaya dönük faaliyetler uygulandığı takdirde maliyet artışlarına katlanılmalıdır.	152	4,3092	1,19177	13,544	0,000	Kabul

Sig. değeri  $0,000 < 0,05$  çıktığı için hipotez kabul edilmektedir. Kurumsallaşma kararlarında maliyetlerin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma kararları doğrultusunda maliyet artışlarına katlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İşletmeler kurumsallaştıkça oluşabilecek maliyet artışlarından dolayı, bu işletmelerin kurumsallaşma faaliyetlerinden vazgeçmemeleri gerektiği görülmektedir.

### 3.2.5. Maliyetlerin İnsan Kaynakları Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular

$H_{17}$ = İşletme türlerine göre maliyetlerin çalışan eğitimlerini etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 35: Hipotez17 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Türü	N	Ortalama Sırası
İşletme türlerine göre maliyetlerin çalışan eğitimlerini etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Anonim	72	70,08
	Limited	77	84,28
	Şahıs	3	31,00
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 36: Hipotez17 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

Hipotez	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Sonuç
İşletme türlerine göre maliyetlerin çalışan eğitimlerini etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	7,849	0,020	Kabul

Anlamlılık düzeyi 0,02'dir. Alfa değeri olan 0,05'den küçük olduğu için hipotez kabul edilmektedir. İşletme türlerine göre maliyetlerin çalışan eğitimlerini etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre anonim, limited ve şahıs şirketleri, çalışan eğitimlerinde maliyetlerin etkileri konusunda farklı yönde düşünmektedirler. Çalışanlara eğitim verilmek istenildiğinde maliyetlerin öncelikli tutulması, şirketler arasında anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Şirketlerin bir kısmı eğitimlerin öncelikli tutulup ne durumda olursa olsun eğitimden vazgeçilmemesini benimserken, bir kısmı ise maliyetlerin eğitimleri etkilediğini düşünmekte ve bu konuda alınacak kararlardan önce maliyetlerin dikkate alınması gerektiğini düşünmektedirler.

$H_{18}$  = İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin çalışan eğitimlerini etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 37: Hipotez18 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Faaliyet Yılları	N	Ortalama Sırası
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin çalışan eğitimlerini etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	1-10 Yıl	51	81,42
	11-20 Yıl	62	84,85
	21 Yıl ve Üstü	39	56,78
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 38: Hipotez18 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

Hipotez	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Sonuç
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin çalışan eğitimlerini etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	11,754	0,003	Kabul

Anlamlılık düzeyi 0,003'tür. Alfa değeri olan 0,05'den küçük olduğu için hipotez kabul edilmektedir. İşletmelerin faaliyet yıllarına göre maliyetlerin çalışan eğitimlerini etkilemesi bakımından anlamlı bir farklılık vardır. İşletmeler çalışan eğitimlerine maliyetlerin etkisi konusunda farklı düşünmektedirler. Faaliyet yılları dikkate alındığında yeni kurulan işletmeler, orta durumda olanlar ve eski işletmeler

konu kapsamında ayrılmaktadırlar. İşletmelerin bir kısmı çalışanların eğitimlerinde maliyetlerin önemli ölçüde etkili olduğunu düşünürken, bir kısmı ise eğitimlere maliyetlerin önemli ölçüde etki etmediğini ve eğitimlerin her zaman öncelikli tutulması gerektiğini düşünmektedirler.

### 3.2.6. Maliyetlerin Finans Kararlarını Etkilemesi ile İlgili Bulgular

$H_{19}$  = Maliyetler, işletmenin ihtiyaç duyduğu finansman kaynaklarının seçiminde en önemli faktördür.

**Tablo 39: Hipotez19 için t Testi Sonucu**

Hipotez	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	P (Sig) Değeri	Sonuç
Maliyetler, işletmenin ihtiyaç duyduğu finansman kaynaklarının seçiminde en önemli faktördür.	152	3,7434	1,43972	6,366	0,000	Kabul

Sig. değeri  $0,000 < 0,05$  çıktığı için hipotez kabul edilmektedir. İşletmelerin finansman kaynağı konusunda yapacağı tercihlerdeki en önemli faktörün maliyetler olduğu sonucu gözlenmektedir. Finansman kaynağı seçiminde yabancı kaynakların maliyetleri olarak faiz oranları ve benzeri yükümlülüklerinin düşünülebileceği ve bununla birlikte sermaye maliyeti ve fırsat maliyetlerinin ele alınması gerekliliği sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler ihtiyaç duydukları durumlarda finansman kaynağı seçimlerinde ilk değerlendirme kriteri olarak elde etmek istedikleri kaynağın işletmelere oluşturacakları maliyetleri ele almaktadırlar.

$H_{20}$  = İşletme türleri ile işletmelerin finansman kaynağı tercihleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 40: Hipotez20 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Türü	N	Ortalama Sırası
İşletme türleri ile işletmelerin finansman kaynağı tercihleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Anonim	72	69,04
	Limited	77	82,08
	Şahıs	3	112,17
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 41: Hipotez20 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

Hipotez	Ki-Kare Değeri	P Değeri	Sonuç
İşletme türleri ile işletmelerin finansman kaynağı tercihleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	5,701	0,058	Ret

Anlamlılık düzeyi 0,058'dir. Alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için hipotez reddedilmektedir. İşletme türleri ile işletmelerin finansman kaynağı tercihleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. İşletmeler türlerine göre değerlendirildiklerinde finansman kaynağı tercihleri konusunda farklı düşünce içinde değildirlir ve ilgili soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_{21}$ = İşletmelerin faaliyet yıllarına göre işletmelerin finansman kaynağı tercihleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 42: Hipotez21 için Kruskal-Wallis Testi Sıralamaları**

Hipotez	İşletmelerin Faaliyet Yılları	N	Ortalama Sırası
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre işletmelerin finansman kaynağı tercihleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	1-10 Yıl	51	75,21
	11-20 Yıl	62	74,94
	21 Yıl ve Üstü	39	80,68
	<b>Toplam</b>	<b>152</b>	

**Tablo 43: Hipotez21 için Kruskal-Wallis Test İstatistikleri**

<b>Hipotez</b>	<b>Ki-Kare Değeri</b>	<b>P Değeri</b>	<b>Sonuç</b>
İşletmelerin faaliyet yıllarına göre işletmelerin finansman kaynağı tercihleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	0,512	0,774	Ret

Anlamlılık düzeyi 0,774'tür. Alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için hipotez reddedilmektedir. İşletmelerin faaliyet yıllarına göre işletmelerin finansman kaynağı tercihleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. İşletmeler faaliyet yıllarına göre değerlendirildiklerinde, finansman kaynağı tercihleri konusunda farklı düşünce içinde değildirler ve ilgili soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### **3.3. İşletmelerin Kaynak Oluşturma Konusunda Aldıkları Kararlara İlişkin Bulgular**

Bu kısımda aşağıda belirtilen iki soru arasındaki ilişki, korelasyon testi yardımı ile ölçülecektir. İşletmelerin finansman kaynağı seçimindeki öncelikli tercihlerini araştıran ve birbiri ile bağlantılı halde bulunan bu iki soruya verilen cevapların uyumlu olması beklenilmektedir.

İşletmelere kaynak oluşturma konusunda, yabancı kaynaklar yerine sermaye artırımının kullanılıp kullanılmadığı sorulmuştur. (Soru 27)

Kaynak sağlamak için işletmelere aşağıdakilerden hangisini öncelikle olarak kullandıkları sorulmuştur. (Soru 33)

- (1) Banka Kredileri
- (2) Ortakların İmkânları ile
- (3)Hisse Senedi İhracı ile

**Tablo 44: Korelasyon Testi Sonuçları**

		Soru27	Soru33
Soru27	Pearson Korelasyon Değeri	1	0,827**
	Sig. (2-tailed) Değeri		0,000
Soru33	Pearson Korelasyon Değeri	0,827**	1
	Sig. (2-tailed) Değeri	0,000	

Yapılan test sonucunda bulunan Pearson Korelasyon değeri 0,827 çıktığı için iki soru arasında güçlü bir ilişki vardır. Beklenildiği gibi işletmeler birbirleriyle bağlantılı olan bu sorulara ilişkili yanıtlar vermişlerdir. Bu da anket sorularına verilen cevapların, birbirleriyle tutarlı olduğunun bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.4. Maliyetlerin İşletme Kararlarına Etkisine İlişkin Faktör Analizi Bulguları**

Aşağıda belirtilen kısımda, anket soruları üzerinde faktör analizi uygulaması gerçekleştirilecektir.

Faktör analizinin yapılma amacı, veri setinin küçültülmesi ve daha kolay şekilde açıklanmasını sağlamaktır. Faktör analizi birden fazla değişkenin birkaç ana başlık altında toplanılması tekniği olarak ifade edilmektedir (Akgül vd., 2005: 417).

Yapılan faktör analizi sonucunda bakılacak ilk test Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testleri'dir.

**Tablo 45: KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Test Sonucu		0,834
Bartlett's Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	756,070
	Sig. Değeri	0,000

Tablo 45'de görüldüğü üzere Kaiser-Meyer-Olkin testi %83,4 bulunmuştur. Veri setinin faktör analizi için çok iyi olduğu söylenebilmektedir. Aşağıda KMO değerleri ve yorumlamaları yer almaktadır (Kalaycı, 2010:322):

**Tablo 46: KMO Değerleri ve Yorumlamaları**

<b>KMO DEĞERİ</b>	<b>YORUM</b>
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50 altı	Kabul Edilemez

Bundan sonra bakılabilecek diğer test ise Bartlett's testidir. Sig değerine bakıldığında testin anlamlı olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılacak sonuç değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyonun bulunduğudır. Ayrıca bu test ile de veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülebilmektedir (Kalaycı, 2010: 327).

Yapılan faktör analizi ile bulgular aşağıdaki Tablo 47'deki gibidir.

**Tablo 47: Maliyetlerin İşletme Kararlarına Etkisine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Maliyetlerin İşletme Kararlarına Etkisi</b>	<b>Faktörler</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Maliyetlerin Üretim ve Pazarlama Kararlarına Etkisi</b>			
Üretimin tüm evrelerinde maliyetlerin etkisi	0,899		
Maliyet-hacim-kar analizinin işletmeler için önemi	0,88		
İşletmelerde üretim pazarlama gibi bütçelerin ayrı ayrı yapılması	0,837		
Fiyat tespitinde maliyetlerin etkisi	0,8		
İşletmelerde stoklar ile ilgili yapılan analizlerinin önemi	0,755		
Faaliyet tabanlı maliyetlemenin işletmeler açısından önemi	0,418		
<b>Maliyetlerin Modern İşletmecilik Kararlarına Etkisi</b>			
Bilgisayarlı entegre üretim sisteminde maliyetlerin etkisi		0,836	
Esnek üretim sisteminde maliyetlerin etkisi		0,808	
Tam zamanında üretim sisteminde maliyetlerin etkisi		0,72	
<b>Maliyetlerin İşgücü Kararlarına Etkisi</b>			
İşgücü eğitimlerinde maliyetlerin etkisi			0,876
İşgücü devir hızında maliyetlerin etkisi			0,542
<b>Varyans (%)</b>	33,428	21,048	17,597
<b>n = 152</b>	<b>Toplam Varyans:</b>	<b>72,07%</b>	

Yukarıda belirtilen faktör analizi sonuçları tablosunda, oluşan faktör sayısı ve açıklanan varyans yüzdeleri verilmiştir. Tablo 47’de görüldüğü üzere veriler; maliyetlerin üretim ve pazarlama kararlarına etkisi, maliyetlerin işgücü kararlarına etkisi ve maliyetlerin modern işletmecilik kararlarına etkisi olarak üç faktör altında toplanmaktadır. Ayrıca tabloda aşağıdaki varyans satırlarında görüldüğü üzere birinci faktör olan maliyetlerin üretim ve pazarlama kararlarına etkisi, toplam varyansın %33,428’ini açıklamaktadır. İkinci faktör olan maliyetlerin işgücü kararlarına etkisi, varyansın %21,048’ini ve üçüncü faktör olan maliyetlerin modern işletmecilik kararlarına etkisi, varyansın %17,597’ini açıklamaktadır. Toplamda üç faktör, toplam varyansın %72,072’sini açıklamaktadır (Kalaycı, 2010: 328).

Bundan önce yapılan birçok deneme sonucunda toplam varyansı açıklama yüzdesi olarak en yüksek sonuç, %72 ile yukarıdaki tabloda bulunan sonuçtur.

Buna göre maliyetlerin üretim ve pazarlama, işgücü ve modern işletmecilik ile ilgili kararları daha yoğun şekilde etkilediği söylenilebilir.

## SONUÇ

Araştırmada yapılan analiz ve bulguların ardından bu bölümde, ulaşılan sonuçlar değerlendirilecek ve gerekli öneriler paylaşılacaktır.

Yapılan araştırmanın sonunda aşağıda maddeler halinde belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

- Analizler sonucunda bulunan en temel sonuç, maliyetlerin işletme bünyesinde alınan tüm kararlara önemli ölçüde etki ettiği olmuştur. Literatürde de belirtildiği üzere maliyetlerin işletmeleri için hayati bir öneme sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Alınan finansman kararlarında en önemli faktörün maliyetler olduğu ortaya çıkmıştır. Finansman kaynaklarının her birinin maliyetlerinin önemi sebebiyle işletmeler kaynak sağlama konusunda ilk kriter olarak maliyetleri değerlendirmektedirler.
- Pazarlama faaliyetleri ile ilgili olarak alınan tüm pazarlama kararlarında maliyetler, önemli derecede etkili olmaktadır. İşletmeler reklam faaliyetlerinden fiyat tespitine, satış ve dağıtım faaliyetlerinden maliyetler ilgili strateji ve analizlere kadar her kararda maliyetlerini hesaplayarak karar almaktadırlar.
- Araştırma geliştirme kararlarında öncelikli olarak dikkate alınması gereken husus maliyetlerdir. Ürünler üretilmeden önce, ürün maliyetleri analiz edilerek işletme yararına olacak ürünlerin üretilme kararı alınmaktadır. Böylece işletmeler fayda maliyet analizleri sonucunda ürettikleri ürünlerden en fazla getiriyi sağlamaktadırlar.
- Maliyetler yönetim kararlarına etki etmektedir. Yönetim kapsamında değerlendirilecek olan departmanlaşma, birimlerin koordinasyonu, kurumsallaşma gibi konulara işletmeler maliyetler temelinde önem göstermektedirler.
- Kalite ile ilgili alınacak kararlarda maliyetler ilk değerlendirme kriteri değildir. Bu konuda maliyetler ve kalite ayrı ayrı düşünülmektedir.

Maliyetler ilk planda değerlendirilmeden kalite öncelikli olarak kararlar alınmaktadır.

- İşletme türlerine göre değerlendirme yapıldığında işletme içerisinde alınan önemli kararlarda maliyetlerin etkisi konusunda işletmeler arasında çoğunlukla bir farklılık bulunmamaktadır. Maliyetlerin genel işletme kararlarına etkilemesi açısından tür bazında işletmeler benzer şekilde düşünmektedirler.
- İşletmeler faaliyet gösterdikleri yıllar itibariyle değerlendirildiğinde, işletme içerisinde alınan önemli kararlarda maliyetlerin etkisi konusunda, işletmeler arasında çoğunlukla bir farklılık bulunmamaktadır. Maliyetlerin genel işletme kararlarına etkilemesi açısından eski ve yeni işletmeler benzer şekilde düşünmektedirler.

Ortaya çıkan sonuçlar ışığında üretim yapan işletmelere dahi iyi sonuçlar alınabilmesi açısından aşağıda belirtilen öneriler sunulmaktadır.

- İşletmeler mamul maliyetlerini hesaplarken faaliyet giderlerini, mamul maliyetlerine dahil etmek yerine ayrı bir şekilde gelir tablosunda takip etmeleri daha doğru sonuçlar oluşturacaktır. Fiyat tespiti aşamasında eğer istenirse tüm maliyet ve giderler toplandıktan sonra belirli bir kar eklenerek satış fiyatı belirlenebilir. Ancak mamul maliyetlerini ayrı takip etmek işletmeye maliyet kontrolü ve verimlilik sağlayacaktır.
- İşletmeler finansman kaynağı tercihlerinde finansman maliyetlerini dikkate alarak kaynak sağlama politikası izlemelidirler. Böylece sağlanacak finansman kaynağı, işletmeye en fazla faydayı sağlayabilecektir.
- İşletmeler kurumsallaşma faaliyetlerine ayrı önem göstermelidirler. Bu kapsamda departmanlaşmaya gidilmeli, her departmanın bütçeleri ayrı takip edilmelidir. Ayrıca departmanlar arasında sık sık maliyet toplantıları yapılarak optimum sonuçlar için birimler arasında koordinasyon temin edilmelidir.

- İşletmeler pazarlama faaliyetleri konusunda meydana gelecek maliyetleri iyi analiz ederek, maliyet temelli kararlar almalıdırlar. Bu noktada pazarlama kararlarında reklam maliyetleri, ürün maliyetleri, satış ve dağıtım maliyetleri sürekli takip edilmelidir. Ayrıca kalite ile birlikte maliyet liderliği stratejisi işletmenin yapısına göre uygulanmaya çalışılmalı, böylece maliyetlerin sürekli kontrol altında tutulması sağlanmalıdır.
- Üretimin her evresinde iyi bir maliyet takibi gerçekleştirilmelidir. Ürünlerin en az ve en çok satıldığı dönemler dahil olmak üzere tüm evrelerde aynı ürüne ait üretim maliyetleri hesaplanmalı, böylece meydana gelebilecek değişiklikler konusunda farkındalık kazanılmalıdır.
- İnsan kaynakları ile ilgili alınacak tüm kararlarda maliyetlerin etkisi göz ardı edilmemelidir. İşgücünün görünen maliyetlerinden ziyade, görünmeyen fırsat maliyetleri, ek maliyetler gibi durumlar da mutlaka hesaplanmaya çalışılmalıdır.
- Maliyetler sadece maddi olarak değerlendirilmemelidir. İşletmeye ek olarak dahil olan tüm yükümlülüklerin aslında birer maliyet olduğu unutulmamalıdır. Bu konuda fırsat maliyetlerine ayrı bir önem göstermelidir.
- Kalite ve maliyetlerin ayrı düşünülmesinden ziyade, aslında kalitenin de maliyetleri barındırdığı düşünülmeli ve kalite maliyetleri de hesaplanmalıdır.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar:

- ACAR, A., **Linear Programming for Managerial Decisions**, Middle East Technical University, Ankara, 1989.
- AKDEMİR, A., **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Orion Kitabevi, 2008.
- AKGÜÇ, Ö., **Finansal Yönetim**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1998.
- AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O., **İstatistiksel Analiz Teknikleri “SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları”**, Emek Ofset, Ankara, 2005.
- ALTUNIŞIK, R., ÖZDEMİR, Ş. ve TORLAK, Ö., **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2006.
- AYDIN, N., BAŞAR, M. ve COŞKUN, M., **Finansal Yönetim**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- BAKOĞLU, R., **Çağdaş Stratejik Yönetim**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010.
- BATEMAN, T. S. ve ZEİTHAML, C. P., **Management Function and Strategy**, Irwin Inc., Boston, 1990.
- CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- CAN, H., TUNCER, D. ve AYHAN, D. Y., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.
- CERAN, Y., **Maliyet Bilgilerine Dayalı Stratejik Pazarlama Kararları İçin Stratejik Pazarlama Muhasebesi**, Tablet Kitabevi, Konya, 2008.
- CLEMEN, R. T. ve REILLY, T., **Making Hard Decisions**, South-Western Cengage Learning, U.S.A., 2001.
- DAFT, R. L., **Management**, The Dryden Press, U.S.A., 1990.
- DEMİR, M. H., BİRCAN, B. ve TÜTEK, H., **Yönetimsel Karar Verme**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.
- ERDOĞAN, M., **Finansal Yönetim**, Aktif Yayınevi, İstanbul, 2009.
- EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 2003.
- EVREN, R. ve ÜLENGİN, F., **Yönetimde Karar Verme**, Teknik Üniversite Matbaası, İstanbul, 1992.
- HALAÇ, O., **Kantitatif Karar Verme Teknikleri**, Evrim Dağıtım, İstanbul, 1991.
- KALAYCI, Ş., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007.

- KÜÇÜK, O., **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011.
- MUCUK, İ., **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- MUCUK, İ., **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2010.
- ONARAN, O., **Örgütlerde Karar Verme**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975.
- RAO, P. S., **Strategic Management**, Global Media, Mumbai IND, 2010.
- RICHARDS, M. D. ve GREENLAW, P. S., **Management; Decisions and Behaviour**, Irwin Inc., Georgetown, 1972.
- SANDERSON, C. ve GRUEN, R., **Analytical Models for Decision Making**, McGraw-Hill Education, 2006.
- SHARMA, A., **Quantitative Techniques for Decision Making**, Global Media, Mumbai IND, 2009.
- STAHL, M. J., **Management; Total Quality in a Global Environment**, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1995.
- TAŞKIN, E., **Pazarlama Esasları: Temel Pazarlama İlke ve Uygulamaları**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009.
- TEKİN, V. N., **Pazarlama İlkeleri: Politikalar-Stratejiler-Taktikler**, Seçkin Yayıncılık, 2006.
- YARALIOĞLU, K., **Karar Verme Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- YOZGAT, U., **Yönetimde Karar Verme Teknikleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1994.
- YÜKÇÜ, S., **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2007.

#### **Makaleler:**

- ALKIŞ, H. ve TEMİZKAN, V., “İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği” **Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, Cilt 21, Sayı 76, s. 73-92, 2010.
- BAYRİ, O.; “Maliyet Liderliği Stratejisi Açısından Maliyet - Hacim Analizleri” **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 28, s. 184-197, 2005.
- ÇABUK, Y., “Geleneksel Maliyet Sistemlerine Alternatif Bir Yaklaşım: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Bartın Orman Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 5, s. 109-116, 2003.
- ÇABUK, Y., “Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerini Ölçmede Kullanılan Yöntemler” **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Bartın Orman Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 7, s. 1-8, 2005.

ÇAKICI, A. ve ÖZER B.Ş., “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 42-57, 2008.

ÇETİN, A., “Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi” *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 359-378, 2005.

GERSİL, A., “Üretim Sistemleri ve Teknolojilerindeki Gelişmelerin ve Küreselleşmenin Geleneksel Maliyet Muhasebesine Etkileri” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 62, Sayı 4, s. 107-123, 2007.

OTLU, F. ve DEMİR, Ö., “Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 158, 2005.

SAVAŞ, O. “Tam Zamanında Üretim Sisteminin Gerektirdiği Maliyet Muhasebesinin Temel Nitelikleri” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 20, s. 203-218, 2003.

TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M., “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 146-169, 2003.

YILDIZTEKİN, İ., “Kalite Maliyetleri Ölçümlerinde Belirlenen Fırsat Maliyetleri” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s. 401-422, 2005.

YILMAZ, M. ve TALAS, M., “Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci” *Journal of World of Turks*, Cilt 2, Sayı 1, s. 198, 2010.

YÖRÜK, N. ve ERDEM, M. S., “Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının, İMKB’de İşlem Gören Otomotiv Sektörü Firmalarının Finansal Performansı Üzerine Etkisi” *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, s. 397-413, 2008.

#### **Tezler:**

BAŞAR, A. B., *İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi Tusaş Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998.

CAN, C. İ., *Çok Kriterli Karar Verme Süreci İçin Bir Karar Destek Sistemi Geliştirilmesi ve Savunma Sanayinde Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.

DALGIN, B., *Muhasebe Bilgilerinin Karar Almada Kullanımının Önemi ve Çanakkale Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2008.

KÖYLÜ, A., *Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri ve Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2004.

MASATÇI, K.F., *Günümüz Uluslar arası Rekabet Ortamında Maliyet Liderliği Stratejisinin Uygulanabilirliği ve Şirket İncelemeleri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslar arası İşletmecilik Bölümü, İstanbul, 2007.

ÖRNEK, U., **Orta Ölçekli Uluslararası Bir Firmada Stratejik ve Operasyonel Karar Alma Süreçlerinin Bilgisayar Ortamında Desteklenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

ÖZCAN, K., **Yöneticilerde Karar Verme ile Kaygı İlişkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.

ÜNAL, G., **Denetim Uygulamalarında Optimum İşgücü Planlaması**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü, Isparta, 2006.

#### **Diğer:**

FEMA, **Decision Making and Problem Solving**, 2010, s. 3.16

FÜLÖP, J., "Introduction to Decision Making Methods" s. 1-3

TÜRKER, M., BALLYEMEZ, F. ve BİÇER, A.A., **Üretim Sürecinde Tedarik Zincirinin Önemi ve Maliyet Yönetimi**, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, s. 459-465, 25-27 Kasım 2005

<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/KOBIMiyim.aspx>, (01.05.2012).

## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı cevaplayacağınız anket formu; **Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri** tarafından desteklenmektedir. Bu form, bir yüksek lisans tezi için araştırma kapsamında kullanılacak olup, elde edilen bulguların tamamı **bilimsel amaçlarla kullanılacaktır**.

**Prof. Dr. Durmuş ACAR**  
SDÜ / İİBF

**Arş. Gör. Mahmut Sami ÖZTÜRK**  
SDÜ / İİBF

1. İşletmenizin türü nedir?  
( ) Anonim ( ) Limited ( ) Kollektif  
( ) Komandit ( ) Adi Ortaklık ( ) Tek Kişi işletmesi
2. İşletmenizin 2011 yılı cirosu nedir? .....
3. İşletmenizde çalışan kişi sayısı ne kadardır?.....
4. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?.....
5. İşletmenizin faaliyet gösterdiği alan hangisidir?  
( ) Elektrik-Elektronik ( ) İnşaat ( ) Kimya- İlaç ( ) Makine  
( ) Ağaç Ürünleri-Orman ( ) Tekstil ( ) Gıda ( ) Plastik  
( ) Maden ( ) Diğer, belirtiniz: .....

Aşağıdaki soruları; 1 ile 5 aralığındaki seçeneklerden sadece bir tanesini seçerek cevaplayınız.

- 1- Kesinlikle katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle katılıyorum

		1	2	3	4	5
6	İşletmelerde, ayrı bir maliyet muhasebesi departmanı bulunmalıdır.					
7	Fason üretim yapma kararı alınmasında, en önemli faktör maliyetlerdir.					
8	Maliyetler hesaplanırken, giderlerin faaliyetler altında toplanması daha etkilidir.					
9	Üretimde, ileri teknoloji yatırımlarının yapılmasında öncelikli etken; üretim maliyetleridir.					
10	Maliyet verileri; tüm işletme kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir.					

11	Stok bulundurma miktarı ile ilgili analizlerin yapılması işletmeler için önemlidir.					
12	İşletmelerde üretim, satış, pazarlama, yönetim, finans bütçeleri ayrı ayrı olarak yapılması önem arz etmektedir.					
13	Pazarlama faaliyetleri ile ilgili kararların alınmasında; maliyetler önemli derecede etkilidir.					
14	Fiyat tespitinde en önemli etken maliyetlerdir.					
15	Maliyet-hacim-kar analizinin yapılması işletmeler açısından önemlidir.					
16	Maliyet liderliği, işletme için her zaman öncelikli hedefdir.					
17	Üretimle ilgili Ar-Ge faaliyetleri dahil olmak üzere, üretimin her evresinde maliyetler takip edilmelidir.					
18	Yeni bir ürün tasarlanırken, maliyetler öncelikli olarak dikkate alınmalıdır.					
19	Yeni bir tesis yeri seçimi konusunda ilk değerlendirme kriteri maliyetler olmalıdır.					
20	Makine ve donanımın yenilenmesindeki en büyük etmen, maliyetlerine yaptığı etkidir.					
21	Kurumsallaşmaya dönük faaliyetler uygulandığı takdirde, maliyet artışlarına katlanılmalıdır.					
22	Birimlerde gerçekleşen maliyetler ile ilgili olarak, birimler arasında sık sık toplantılar yapılmalıdır.					
23	Kalite artırma konusunda öncelikle maliyetler dikkate alınarak karar verilmelidir.					
24	İşletmenin sahip olduğu haklar, patentler ve imtiyazlar gibi varlıklar edinilirken mutlaka maliyetleri hesaplanmalıdır.					
25	Çalışan devir hızı değerlendirilirken, öncelikle işletmenin katlanacağı maliyetler dikkate alınmalıdır.					
26	Çalışanların eğitimlerinde öncelikle, toplam maliyetler dikkate alınmalıdır.					
27	İşletmemizde kaynak oluşturma konusunda, yabancı kaynaklar yerine sermaye artırımını kullanılmaktadır.					
28	Maliyetler; işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların seçiminde, en önemli faktördür.					
İşletmeler öncelikle maliyetleri dikkate alarak, aşağıdaki üretim sistemlerini uygulama kararı almalıdırlar.						
29	Esnek üretim sistemi					

30	Tam zamanında üretim sistemi					
31	Bilgisayarlı entegre üretim sistemi					
32	Tedarik zinciri yönteminin uygulanmasında maliyetler öncelikli olarak dikkate alınır.					
33	Kaynak sağlamak için işletmenizde aşağıdakilerden hangisi öncelikle kullanılmaktadır? (Sadece bir tanesini işaretleyiniz.) <input type="checkbox"/> Banka Kredileri ile <input type="checkbox"/> Ortakların İmkanları ile <input type="checkbox"/> Hisse Senedi İhracı ile <input type="checkbox"/> İşletmenin Varlıklarının Satışı ile					
34	Ürünlerin maliyetleri hesaplanırken, hangilerinden pay almaktadırlar? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.) <input type="checkbox"/> Direkt İlk Madde ve Malzeme Gideri <input type="checkbox"/> Direkt İşçilik Gideri <input type="checkbox"/> Genel Üretim Gideri <input type="checkbox"/> Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri <input type="checkbox"/> Genel Yönetim Giderleri <input type="checkbox"/> Ar-Ge Giderleri <input type="checkbox"/> Finans Giderleri					

## ÖZ GEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler:**

Adı Soyadı : Mahmut Sami ÖZTÜRK

Doğum Yeri ve Yılı : Gelendost - 1983

Medeni Hali : Evli

### **Eğitim Durumu:**

Lisans Öğrenimi : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi - İngilizce İşletme  
İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi -  
Endüstri Mühendisliği (Çift Anadal Programı)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı

### **Yabancı Diller ve Düzeyi:**

1. İngilizce İleri Seviye
2. Almanca Başlangıç Seviyesi

### **İş Denevimi:**

1. Schenker Arkas Nakliyat ve Tic. A.Ş.  
Bütçe ve Kontrol Uzman Yardımcısı (2008-2010)
2. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
Araştırma Görevlisi (2010- )