FİNANSAL YÖNETİM

Kavramlar, Kurumlar ve İlkeler

Prof. Dr. Halil SARIASLAN
Başkent Üniversitesi

Prof. Dr. Cengiz EROL
İzmir Ekonomi Üniversitesi

3. Baskı

Ankara, 2026

Bu kitabın yayın hakkı SİYASAL KİTABEVİ'ne aittir. Yayınevinin ve yayınlayıcısının yazılı izni alınmaksızın kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

FİNANSAL YÖNETİM
Kavramlar, Kurumlar ve İlkeler
Prof. Dr. Halil SARIASLAN
Prof. Dr. Cengiz EROL
Kapak Tasarımı ve Sayfa Düzeni: Gamze Uçak
ISBN: 978-975-6325-90-2
©Siyasal Kitabevi Tüm Hakları Saklıdır.

1. Baskı: Temmuz 2008, Ankara
2. Baskı: Ağustos 2014, Ankara
3. Baskı: Ekim 2026, Ankara
Siyasal Kitabevi-Ünal Sevindik
Yayıncı Sertifika No: 14016
Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1
Kızılay-Ankara
Tel: 0(312) 419 97 81 pbx
Faks: 0(312) 419 16 11
http://www.siyasalkitap.com

Baskı
Vadi Grafik Ltd. Şti.
İvedik Organize Sanayi 1420. Cd. No: 58
Ostim Yenimahalle/Ankara
Sertifika No: 47479
Dağıtım:
Siyasal Yayın Dağıtım
Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1
Kızılay-Ankara
Tel: 0 (312) 419 97 81 pbx
Faks: 0 (312) 419 16 11

FİNANSAL YÖNETİM

Kavramlar, Kurumlar ve İlkeler

YAZARLAR HAKKINDA

Prof. Dr. Halil SARIASLAN:

Konya, Kulu ilçesi Tavşançalı kasabasında doğdu.

Ankara Üniversitesi'nden Lisans, A.B.D.'de Florida Eyalet Üniversitesi'nden (Florida State University) Yüksek Lisans (M.S.) ve Doktora (Ph. D.) derecelerini almıştır. A.B.D.'deki yüksek lisans ve doktora eğitimini 1416 Sayılı Kanun kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı bursu ile yapmıştır.

Akademik kariyerine Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümünde Dr. Asistan olarak başlamış, burada 1983 yılında Doçent ve 1988 yılında da Profesör olmuştur.

A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi'ndeki öğretim üyeliği görevine ek olarak, Ankara Üniversitesi Rektörlüğünden alınan izinle, 1993 – 2000 yılları arasında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Başkanlık Özel Danışmanı olarak görev almıştır.

Ayrıca 2000 – 2006 yılları arasında Sermaye Piyasası Kurulu'nda (SPK) *Kurul Üyesi* olarak Kurul Karar Organı'nda görev almıştır.

2006 yılının Ekim ayından bu yana Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesinde öğretim üyesi olarak akademik hayatına devam etmektedir.

Yazarın yatırım analizi ve finansmanı, sayısal analiz ve modelleme konusunda pek çok yayını bulunmaktadır.

Prof. Dr. Cengiz EROL:

Aydın'ın Tekin köyünde doğmuştur.

Ege Üniversitesi'nden Lisans derecesini, New York Eyalet Üniversitesi Buffalo'dan Yüksek Lisans (M.B.A) ve Doktora (Ph. D.) derecelerini almıştır.

1983-1985 yılları arasında Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Finansman dalında Yardımcı Doçent olarak görev yapmıştır. 1985-1990 yılları arasında Ürdün - Yarmouk Üniversitesi'nde Finansman ve Bankacılık bölümünde Doçent olarak çalışmıştır.

1990 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Doçent olarak göreve başlamıştır.

1993 yılında ODTÜ'de Profesör olan yazar burada 2010 yılına kadar akademik görevini devam ettirmiştir.

Daha sonra 2010 yılı ortalarında şu anda görevli olduğu İzmir Ekonomi Üniversitesi'ne geçmiş ve halen burada görev yapmaktadır.

Yazarın yurtiçinde ve yurtdışında finansman, bankacılık ve özelleştirme konusunda birçok yayını bulunmaktadır.

ÖNSÖZ

Türkiye ekonomisinin 24 Ocak 1980 Kararları ile başlayan ve rekabetçi piyasa ekonomisini tüm kurum ve kuralları ile tesis etmeyi amaçlayan süreçte, finans alanı çok hızlı bir gelişme göstermiş ve bugün hemen hemen tüm üniversitelerimizde en çok tercih edilen bilim dalı olmuştur. Ülkemizde finans ve/veya finansal yönetim alanında 1980 öncesinde yayınlanmış hemen hemen hiçbir çalışma bulunmazken, bugün kapsamlı bir literatür taraması ile gerçek sayısı bilinemeyecek kadar çok sayıda nitelikli yayın yapılmış ve değerli finansçılar yetişmiştir. Bu gelişme ülkemizde o kadar hızlı olmuştur ki, tarihsel süreç itibariyle A.B.D. gibi gelişmiş ülkelerden yaklaşık 80 yıl sonra bu işe başlamamıza rağmen, bizim düşüncemize göre bugün bu mesafe kapatılmış, bilgi birikimi ve nitelikli finansçıları ile gelişmiş ülkelerin düzeyine ulaşılmıştır.

İşte bu çalışmamız da bu gelişme sürecine katkıda bulunmak ve özellikle üniversitelerimizin lisans düzeyinde ders kitabı ihtiyacını gidermek amacıyla hazırlanmıştır. Finansal yönetim konusunun sistematik bütünlük içinde kavranmasını kolaylaştırmak için, konular bir sistem yaklaşımı çerçevesinde birbirleri ile ilişkili olarak ele alınmış ve açıklanmıştır. Böylece kitabın bölümleri kendi başlarına ayrı bir konu gibi değil, finansal yöneticinin temel fonksiyonlarının bir uzantısı olarak işlenmiştir. Dolayısıyla, kitabı okuyan öğrencinin finansal yöneticinin görevinin gereği olarak neleri nasıl yapması gerektiğini ve her karar aşamasında konunun diğer boyutlarını da düşünerek sistematik bütünlük içinde nasıl karar vermesi gerektiğini anlaması amaçlanmıştır.

Öte yandan, daha çok lisans düzeyinde ders kitabı ihtiyacını karşılamak amacı ile yazılan bu çalışmada, İngilizce öğretim yapılan üniversitelerimizde İngilizce – Türkçe çevirilerde kavram karışıklığını ortadan kaldırmak ve/veya kavram bütünlüğünü sağlamak için temel finans kavramlarının İngilizce karşılıkları her konuda verilmeye çalışılmıştır. Böylece, İngilizce literatüre girecek öğrencinin kavram karışıklığı sorunu yaşamamasına ve yabancı kaynaklara daha kolay girmesine katkıda bulunmaya çalışılmıştır.

Kuşkusuz bu çalışmanın temel amacı, tüm öğrencilerin ve bilgilerini tazelemek isteyen uygulamacıların öğrenme isteklerine en iyi biçimde cevap vermektir. Bu bakımdan bu kitabın okuyucuya faydalı olması tek dileğimizdir ve okuyucunun beğenisini alabildiğimiz ölçüde de kendimizi mutlu hissedeceğiz. Ancak bu konuda bir eksiklik ortaya çıkarsa, bu da bizim kusurumuz olacaktır. Umut ettiğimiz diğer baskılarda bu kusurlarımızı gidermek için elimizden gelen gayreti göstereceğiz. Bu bağlamda kitabın kolay okunabilirliğini sağlamak için sayfa düzeninden baskısına kadar büyük titizlik ve özen gösteren Siyasal Kitabevi sorumlularına ve emeği geçen çalışanlarına teşekkürlerimizi sunuyoruz.

H. Sarıaslan ve C. Erol

İÇİNDEKİLER

YAZARLAR HAKKINDA IV

ÖNSÖZ V

I. İŞLETMELERDE FİNANS VE FİNANSAL YÖNETİMİN KAPSAMI 1
1.1. İşletmenin Amaçları ve Örgütsel Yapısı 1
1.2. Finans Nedir ve Finansçılar Ne Yapar? 4
1.3. Finansal Yönetimin Gelişimi ve Değişen Rolü 7

II. FİNANSAL SİSTEMİN YAPISI VE FİNANSAL PİYASALARIN İŞLEYİŞİ 11
2.1. Para Piyasaları ve Kurumları 16
2.1.1. Ticari Bankalar 16
2.1.2. Katılım Bankaları 19
2.1.3. Kalkınma Bankaları 20
2.1.4. Yatırım Bankaları 21
2.2. Sermaye Piyasaları ve Kurumları 23
2.2.1. Birincil Piyasa - Menkul Kıymetlerin Halka Arzı 25
2.2.2. İkincil Piyasa - Menkul Kıymetlerin Alım Satımı 28
2.2.3. Üçüncül Piyasa - Borsa Dışı Menkul Kıymet Piyasaları 31
2.2.4. Türev Piyasalar – Vadeli İşlem Borsaları 34
2.2.4.1. Türev Araçlar ve İşlemleri 36
2.2.4.2. Türev Piyasalar ve Vadeli İşlem Borsaları 44

III. PARANIN ZAMAN DEĞERİ VE MALİYETİ 51
3.1. Paranın Gelecek Değeri 52
3.1.1. Bileşik Faize Göre Gelecek Değer 52
3.1.2. Dönemsel Eşit Taksitlerin (Anüitelerin) Gelecekteki Değeri 56
3.1.3. Farklı Miktarlarda Yatırılan Paranın Gelecek Değeri 62
3.2. Paranın Bugünkü (Şimdiki) Değeri 63
3.2.1. Tek Ödemeli Paranın Bugünkü Değeri 64
3.2.2. Dönemsel Eşit Taksitlerin (Anüitelerin) Bugünkü Değeri 65
3.2.3. Sonsuz Eşit Taksitlerin Bugünkü Değeri 70
3.2.4. Farklı Miktarlardaki Ödemelerin Bugünkü Değeri 71

3.3. Eşit Taksitlerle Borç Ödeme 72
3.4. Paranın Maliyeti ve Fiyatı 75

IV. FİNANSMAN VE FİNANSMAN KAYNAKLARI 81
4.1. Öz Kaynak ile Finansman 83
4.1.1. Halka Açılma ve Hisse Senedi İhracı 84
4.1.1.1. Halka Açılmanın Yararları ve Sakıncaları 85
4.1.1.2. Halka Arz Süreci 87
4.1.2. Özkaynak ve Hisse Senedinin Değişik Türevleri (Karma Finansman) 93
4.2. Borçla Finansman 96
4.2.1. Tahvil ve Tahvil İhracı 99
4.2.2. Tahvil Türleri ve Özellikleri 101
4.2.3. Tahvil Riski ve Derecelemesi 110
4.3. Kiralama ile Finansman 113
4.3.1. Kiralama (Leasing) Türleri 114
4.3.2. Finansal Kiralama Uygulaması 116
4.4. Finansman Kararlarının Önemi ve Dikkate Alınması Gereken Konular 119

V. MENKUL KIYMETLERİN DEĞERLEMESİ 121
5.1. Hisse Senedi Değerlemesi 123
5.1.1. Tek Dönemlik Hisse Senedi Değeri 123
5.1.2. Çok Dönemli Hisse Senedi Değeri 126
5.1.3. Sonsuz Dönemli Sıfır Büyümeli Hisse Senedi Değeri 127
5.1.4. Sabit Büyümeli Hisse Senedi Değeri 128
5.1.5. Değişken (Basamaklı) Büyümeli Hisse Senedi Değeri 129
5.2. Sabit Getirili Menkul Kıymetlerin (Tahvillerin) Değerlemesi 132

VI. FİNANSAL TABLOLAR ANALİZİ 139
6.1. Temel Finansal Tablolar 139
6.1.1. Bilanço 140
6.1.2. Gelir Tablosu 143
6.1.3. Ek Finansal Tablolar 144
6.1.3.1. Fon Akım Tablosu 145
6.1.3.2. Nakit Akım Tablosu 147
6.2. Finansal Analiz Teknikleri 149
6.2.1. Dikey Yüzdeler Analizi 149
6.2.2. Karşılaştırmalı Tablolar Analizi 152
6.2.3. Oran (Rasyo) Analizi: Finansal Değişkenler ve İlişkiler Analizi 155
6.2.4. Birleşik Oranlar Analizi: Du-Pont Sistemi 167
6.2.5. Nakit Akım Tablosu Oranları: Finansal Başarımın Ölçülmesi 171

VII. SERMAYE MALİYETİ VE SERMAYE YAPISI 177
7.1. Sermaye Maliyeti 177
7.1.1. Öz Sermaye Maliyeti 178
7.1.2. Yabancı Kaynak (Borç) Maliyeti 183
7.1.3. Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti 184
7.2. Sermaye Yapısı ve Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörler 185
7.2.1. İşletme Riski ve Faaliyet Kaldıracı 187
7.2.2. Finansal Risk ve Finansal Kaldıraç 194
7.2.3. Toplam Risk ve Toplam Kaldıraç 203
7.3. Optimal Sermaye Yapısı ve Teorisi 205

VIII. SERMAYE BÜTÇELEMESİ - SABİT SERMAYE YATIRIM KARARLARI 209
8.1. Sermaye Bütçelemesinin Kapsamı ve Yatırımların Nakit Akımları 211
8.2. Sermaye Bütçelemesi Kararları – Yatırımların Değerlendirilmesi 218
8.2.1. Yatırım Projelerinin Karlılık Analizi 218
8.2.1.1. Basit Karlılık Oranları 219
8.2.1.2. Geri Ödeme Süresi Yöntemi 221
8.2.1.3. Net Bugünkü Değer Yöntemi 223
8.2.1.4. Net Bugünkü Değer Oranı (Karlılık İndeksi) Yöntemi 226
8.2.1.5. İç Karlılık Oranı Yöntemi 227
8.2.1.6. Değiştirilmiş İç Karlılık Oranı Yöntemi 231
8.2.1.7. Net Bugünkü Değer ve İç Karlılık Oranı Yöntemlerinin Çelişkisi 234
8.2.2. Yatırım Projelerinde Risk Analizi 236
8.2.2.1. Yatırımlarda Risk Belirleme Yöntemleri 237
8.2.2.2. Riskli Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi 241
8.2.3. Enflasyonist Ortamlarda Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi 256

IX. RİSK VE GETİRİ ANALİZİ–MENKUL KIYMET YATIRIMLARI 259
9.1. Menkul Kıymetlerin Risk ve Getirisi 260
9.1.1. Menkul Kıymetin Getirisi 262
9.1.2. Menkul Kıymetin Riski 266
9.2. Portföy Getirisi ve Riski: Finansal Varlıkları Fiyatlama Modeli 268
9.2.1. Portföy Getirisi 269
9.2.2. Portföy Riski 270
9.2.2.1. Sistematik Riskin Ölçülmesi 280
9.2.2.2. Beta Katsayısının Hesaplanması 282
9.2.2.3. Portföyün Sistematik Riski (Betası) 293
9.3. Portföy Yönetim Yaklaşımları 294
9.3.1. Pasif Portföy Yönetimi 294
9.3.2. Aktif Portföy Yönetimi 295

X. ÇALIŞMA SERMAYESİ VE YÖNETİMİ 301
10.1. Nakit Dönüş Süresinin Hesaplanması 302
10.2. Çalışma Sermayesi İhtiyacının Belirlenmesi ve Finansman Politikası 306
10.3. Hazır Değerler ve Nakit Yönetimi 311
10.4. Stok Yönetimi 317
10.4.1. ABC Sistemi 319
10.4.2. Ekonomik Sipariş Miktarı Modeli 319
10.4.3. Tam Zamanında (Just-in-Time) Sistemi 328
10.4.4. Bilgisayara Dayalı Sistemler 328
10.5. Ticari Alacakların Yönetimi 329
10.6. Ticari Borçlar Yönetimi 333
10.7. Çalışma Sermayesinin Finansmanı 334

XI. ÖZEL KONULAR 339
11.1. Şirket Birleşmeleri 339
11.1.1. Şirket Birleşmelerinin Türleri ve Nedenleri 339
11.1.2. Şirket Birleşme Süreci ve Analizi 342
11.2. Şirket Ele Geçirmeler ve Destekli Satın Almalar (LBO) 344
11.3. Şirket Değerleme ve Değerleme Yöntemleri 350
11.3.1. Değerleme Kavramının Kapsamı 351
11.3.2. Firma Değerleme Yöntemleri 351
11.4. Girişim Sermayesi Finansmanı 361
11.4.1. Girişim Sermayesi Finansman Modelinin Kapsamı 361
11.4.2. Girişim Sermayesi Finansman Modelinin Kurumsal İşleyişi 363
11.5. KOBİ'lerin Finansmanı 368
11.5.1. KOBİ'lerin Ekonomik Kalkınmadaki Yeri ve Önemi 368
11.5.2. KOBİ'ler İçin Özel Finansman Yöntemleri 371

EK – I: DEĞERLEME FORMÜLLERİNİN KANITLANMASI 375
EK – II: STANDART NORMAL DAĞILIMI TABLOSU 379
TABLOLAR (1 TL'nin FAİZ ORANI VE VADEYE GÖRE BUGÜNKÜ VE GELECEK DEĞERLERİ) 380

REFERANSLAR VE EK KAYNAKLAR 387

I. İŞLETMELERDE FİNANS VE FİNANSAL YÖNETİMİN KAPSAMI

Tüm ülkelerde ekonominin temeli olan işletmeler, emek (işgücü), sermaye ve doğal kaynaklar olarak adlandırılan üretim faktörlerini mal ve hizmet üretmek amacı ile bir araya getiren bir girişimci ya da girişimci grubu tarafından kurulan üretim birimleridir. Kuşkusuz, mal ve hizmet üretimi için üretim faktörlerini bir araya getirme çabasına katlanan, bunları sağlamak için belli bir sermaye ortaya koyan ve her türlü riski üstlenen girişimcinin ya da işletme kurucusunun temel amacı, uzun dönemde ortaya koyduğu sermayeden daha çok kazanmaktır, yani karını artırmaktır. Zaten kavram olarak *girişimci* belli bir amacı gerçekleştirmek için risk üstlenerek çaba gösteren kişi demektir. Dolayısıyla, bir işletmenin kurucusu ya da kurucuları veya diğer bir ifade ile sahipleri aynı zamanda risk üstlenen girişimcilerdir. Çünkü hedefledikleri karlılığı uzun dönemde yakalayamazlarsa, tüm çabaları boşa gideceği gibi ortaya koydukları ilk sermayeyi kaybetme tehlikesi ile de karşı karşıya kalacaklardır.

1.1. İşletmenin Amaçları ve Örgütsel Yapısı

İşletmenin amacı; kısa dönemde,
- **Sermayenin minimum maliyetini karşılayarak varlığını sürdürmek,**

uzun dönemde de,
- **Karlılığını artırarak büyümektir.**

İşletmenin kurucusu ya da sahibi aynı zamanda uzun dönemli düşünen bir yatırımcıdır. Çünkü bir işletme kurulduktan hemen sonra kara geçmesi beklenen ve kar ettikten sonra da kapatılan bir ekonomik birim değildir. Ayrıca kurulan bir işletmenin kısa sürede kara geçmesi beklenemeyeceği gibi kara geçen bir işletmenin kapatılması da beklenemez. Bir işletme başlangıçta zarar edebileceği gibi daha sonraki yıllarda da bazen zarar edebilir. İşletmenin kurucusu yatırımcı için önemli olan; öncelikle işletmenin ilk aşamada varlığını sürdürmesi, uzun dönemde de karını en üst düzeye çıkarması (kar maksimizasyonu) ve bütün bunların sonucu olarak da zaman içinde işletmenin değerinin artmasıdır. Görüldüğü gibi, bir işletmenin bir birine bağlı üç temel amacı bulunmaktadır: *varlığını sürdürmek* yani zarar edip iflas etmemek, zaman içinde hedeflediği karlılık düzeyine ulaşmak yani *karını artırmak* ve sonuç olarak ortaya konulan sermayeden daha fazla bir varlık değerine sahip olmak yani *piyasa değerini artırmak*.

Aslında bu amaçlar biri diğerinin sonucu olan bağlantılı amaçlardır. Şöyle ki, varlığını sürdürebilen bir işletme en azından ortaya konulan sermayenin erimesini önleyen bir oranda ya da başka bir ifade ile *sermayenin minimum maliyetini* karşılayacak oranda kar eden bir işletmedir. Eğer bu işletme zaman içinde pazarını geliştirerek müşteri sayısını artırıyor ve gerektiğinde ihtiyaç duyulan üretimi artırıcı ek yatırımları da yaparak değerini artırıyorsa, bu işletme aslında karlı bir işletmedir. Bu bağlamda işletme literatüründe kimi zaman daha basit bir ifade ile işletmelerin temel amacı *kar maksimizasyonu* ya da *karını en üst düzeye çıkarmak* olarak ifade edilir. Bu ifade daha basit, anlaşılabilir ve sayısal olarak da kolay ölçülebilir bir sonucu ifade ettiği için, özellikle işletme kararlarına ilişkin sayısal analizlerde işletmenin nihai amacı kar maksimizasyonu olarak yaygın bir biçimde ifade edilir.

Buna karşılık bizim burada işletmenin kar maksimizasyonu amacını, işletmenin varlığını sürdürme ve değerini artırmaya bağlayarak dolaylı bir biçimde ifade etmemizin nedeni, işletmenin uzun süreli bir ekonomik varlık olduğunu ve kimi zaman da zarar edebileceğini vurgulamaktır. Çünkü bir işletme kar etmek ya da karını artırmak istiyorsa - ki işletme zaten bu amaç için kurulmuştur - bu amaca ulaşmak için öncelikle varlığını sürdürmeyi ve değerini artırmayı hedefle-

Halka açık (hisse senetleri piyasada alınıp satılan) şirketlerde amaç;
- **Şirketin hisse senedinin piyasa fiyatını ve/veya**
- **Şirketin toplam piyasa değerini artırmak olarak ifade edilir.**

melidir. Bunu başaran işletme zaten sonuçta karlı bir işletme olacaktır. Bu bakımdan halka açık yani hisse senetleri piyasada alınıp satılan şirketlerde işletmenin amacı *piyasa değerini artırmak* olarak ifade edilir. Çünkü işletmenin mülkiyetini ya da pay sahipliğini belirten hisse senetleri piyasada işlem görmektedir. Dolayısıyla, bu durumda amaç hisse senetlerinin piyasa fiyatını yani işletmenin piyasa değerini artırmak olacaktır. Ancak işletmenin piyasa değerinin artması ya da hisse senetlerinin piyasada değer kazanması için, işletmenin varlığının sürekli olduğuna yani iflas edip kapanma riskinin olmadığına ve uzun dönemde kar ederek büyüyeceğine piyasa katılımcılarının inanması gerekir. Başka bir ifade ile bir işletme piyasa katılımcılarına bu inancı verebildiği ölçüde piyasa değerini artırır.

Bir işletmenin örgüt ya da organizasyon yapısı, amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan faaliyetlerin birbirleri ile ilişkilerine göre gruplandırılması ile belirlenir.

Sonuç olarak hangi biçimde ifade edilirse edilsin, bir işletmenin söz konusu amaçlarına ulaşması için pek çok faaliyeti gerçekleştirmesi zorunlu olmaktadır. Örneğin, bir malı üretmeyi ve satmayı hedefleyerek kurulan bir imalat işletmesinde, üretim için gerekli girdilerin tedarik edilmesi, ihtiyaç duyulan işgücünün sağlanması, istenilen malın üretilmesi, üretilen malın pazarlanıp satılması, tüm bu faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan fonların ya da finansal kaynakların sağlanması gibi özetlenebilecek pek çok faaliyetin gerçekleştirilmesi gerekecektir. İşletmenin faaliyet hacmi yoğunlaştıkça faaliyet ya da iş akışında düzenliliği sağlamak için bu faaliyetlerin birbirleriyle olan ilişkilerine göre gruplandırılması, her grubun kapsadığı faaliyetler açısından sorumluluk ve yetkileri belirlenmiş ayrı bir bölüm ya da birim olarak tanımlanması biçiminde düzenlenen bir işletme organizasyonun ya da örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir.

Bu mantıksal düşünce temelinden hareketle mal üretimine yönelik işletmelerde yaygın olarak görülen temel ya da klasik organizasyon bölümleri yani faaliyet grupları ya da birimleri, aşağıda Şekil 1.1'de de gösterildiği gibi şunlardır: Personel (İnsan Kaynakları) Bölümü, Üretim Bölümü, Pazarlama Bölümü ve Finansman Bölümü.

Şekil 1.1: Klasik İşletme Organizasyonu (Örgüt) Yapısı



Kuşkusuz, tüm bu bölümlere sorumlu kadroları ya da personeli bulup atamak, gerektiğinde bölümlerin yetki ve sorumluluklarını yeniden belirlemek, her bölümün yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yapması gereken faaliyetleri yerine getirip getirmediğini denetlemek, bölümler arasında eşgüdümü ya da koordinasyonu sağlamak, değişen koşullara göre işletmenin uzun dönemli hedeflerini yeniden belirlemek, tüm bölümleri işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirmek için her işletmede bir üst yönetim biriminin de bulunması zorunlu olmaktadır. Bu yönetim görevi ya da fonksiyonu eğer bilgi, beceri ve deneyimi uygun ise işletme sahibi tarafından, değil-