

 **eKampus**  
**anadolum**  
e K a m p ü s  
ve  
**anadolu mobil**  
**dilediğin yerden,**  
**dilediğin zaman,**  
**öğrenme fırsatı!**



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

**ekampus.anadolu.edu.tr**



Açıköğretim Destek Sistemi  
Açıköğretim Sistemi ile ilgili

merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sisteminde...

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

**aosdestek.anadolu.edu.tr**

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

**0850 200 46 10**

[www.anadolu.edu.tr](http://www.anadolu.edu.tr)

# AÖF Kitapları Öğrenci Kullanım Kılavuzu

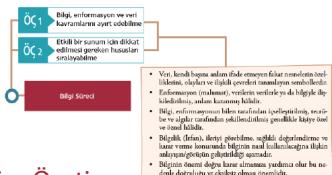
## Bölüm 1

Temel Kavramlar

- |   |
|---|
| <p><b>1</b> Öğrenme Sıklıkları</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Bilgi, bilgi ve bilgiyi kullanarak kavramları ayırt edebilme</li> </ol> <p><b>2</b> Bilgi İşleme Modeli ve Bilgi İşleme Süreçleri</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Bilgi işleme süreci ve aşamalarını örmekleştirebilme</li> </ol> <p><b>3</b> Bilgisayarların Bileşenleri</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Bilgisayarı oluşturan bileşenleri sıralayabilme</li> </ol> <p><b>4</b> Bilgi İşleme ve Teknoloji</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Bilgi işlem sürecinde teknolojinin oynadığı rolü açıklayabilme</li> </ol> <p><b>5</b> Sosyal Hayatta Teknoloji</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Teknolojinin sosyal yaşam üzerindeki etkilerini tartışabilme</li> </ol> |
|---|

## Öğrenme çıktıları

Bölüm içinde hangi bilgi, beceri ve yeterlikleri kazanacağınızı ifade eder.



Bölüm Özeti

Bölümün kısa özetini gösterir.



Sözlük

Bölüm içinde geçen önemli kavramlardan oluşan sözlük ünite sonunda paylaştırılır.



Karekod

Bölüm içinde verilen karekodlar, mobil cihazlarınız aracılığıyla siz ek kaynaklara, videolar'a veya web adreslerine ulaşırı.



## Öğrenme Çıktısı Tablosu

#### Araştır/Işkilendir/Anlat-Paylaş

İlgili konuların altında cevaplayacağınız soruları, okuyabileceğiniz ek kaynakları ve konuya ilgili yapabileceğiniz ekstra etkinlikleri gösterir.

Yaşamla İlişkilendir

Bölümün içeriğine uygun paylaşılan yaşama dair gerçek kesitler veya örnekleri gösterir.

## Araştırmalarla İlişkilendir

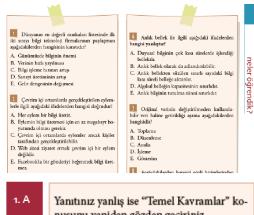
Bölüm içeriği ile ilişkili araştırmaların ve bilimsel çalışmaları gösterir.

TANIM

Bölüm içinde geçen  
önemli kavramların  
tanımları verilir.

Dikkat

**Konuya ilişkin önemli uyarıları gösterir.**



**Neler Öğrendik ve Yanıt Anahtarı**  
Bölüm içeriğine ilişkin 10 adet  
çoktan seçmeli soru ve cevapları  
paylaşılır.

10

# Genel İşletme

Editör

Prof.Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN

Yazarlar

BÖLÜM 1 Prof.Dr. İ.Cemil ULUKAN

BÖLÜM 2 Doç.Dr. Ozan AĞLARGÖZ

BÖLÜM 3 Prof.Dr. Nuray TOKGÖZ

BÖLÜM 4 Doç.Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

BÖLÜM 5 Prof.Dr. Hatice Zümrüt TONUS

BÖLÜM 6 Doç.Dr. Elif EROĞLU HALL  
Doç.Dr. Nurdan SEVİM

BÖLÜM 7 Prof.Dr. Mine OYMAN

BÖLÜM 8 Prof.Dr. Saime ÖNCE

**T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 4335**  
**AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 3094**

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.  
“Uzaktan Öğretim” teknüğine uygun olarak hazırlanan bu kitabı bütün hakları saklıdır.  
İlgili kuruluştan izin alınmadan kitabı tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt  
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2023 by Anadolu University  
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted  
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without  
permission in writing from the University.

**Öğretim Tasarımcısı**  
Öğr.Gör.Dr. Orkun Şen

**Grafik Tasarım ve Kapak Düzeni**  
Prof.Dr. Halit Turgay Ünalan

**Dil ve Yazım Danışmanı**  
Öğr.Gör. Serdar Şen

**Ölçme Değerlendirme Sorumlusu**  
Ümit Baş

**Grafikerler**  
Ayşegül Dibek  
Gülşah Karabulut

**Dizgi ve Yayına Hazırlama**  
Süreyya Çelik  
Saner Coşkun  
Beyhan Demircioğlu  
Gözde Soysever  
Handan Atman  
Yasin Özkır  
ZülfİYE Çevir  
Gizem Dalmış

#### GENEL İŞLETME

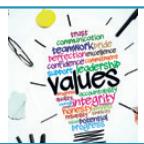
E-ISBN  
978-975-06-4415-3

Bu kitabı tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Mayıs 2023  
2450-0-0-0-2309-V01

# İçindekiler

<b>BÖLÜM 1</b>	<b>İşletmeler ve Özellikleri</b>	
Giriş .....	3	
İşletme Kavramı .....	3	
İşletme ve İşletmecilikle İlgili		
Tanımlar .....	4	
Üretim Faktörleri .....	5	
İşletmelerin Özellikleri .....	7	
Bir Dönüşüm Sistemi Olarak		
İşletmeler .....	9	
İşletmelerin Amaçları .....	11	
İşletmelerin Temel Amaçları .....	11	
İşletmelerin Özel Amaçları .....	11	
İşletmelerin Sınıflandırılması .....	12	
Üretilen Ürün ve Hizmet Türüne		
Göre İşletmeler .....	13	
Büyüklüğe (Ölçeğine) Göre		
İşletmeler .....	13	
Tüketicilerin Türüne Göre İşletmeler ...	14	
Ulusal Kökenlerine Göre İşletmeler ....	14	
Üretim Faktörlerinin Sahipliğine		
Göre İşletmeler .....	15	
İşletmelerin Paydaşları .....	16	
İşletmelerin Fonksiyonları .....	19	
Pazarlama Fonksiyonu .....	19	
Üretim Fonksiyonu .....	19	
Yönetim Fonksiyonu .....	20	
Finans Fonksiyonu .....	20	
İnsan Kaynakları Fonksiyonu .....	20	
Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge)		
Fonksiyonu .....	20	
<b>BÖLÜM 2</b>	<b>İşletme Çevresi</b>	
Giriş .....	31	
İşletme - Çevre Etkileşimi .....	31	
Bir Sistem Olarak İşletme Çevresi .....	32	
İşletme Çevresinin Temel Seviyeleri ...	34	
Genel Çevre .....	36	
Siyasal-Yasal Çevre .....	37	
Ekonomik Çevre .....	39	
Sosyokültürel Çevre .....	40	
Teknolojik Çevre .....	42	
Doğal Çevre .....	43	
Küresel Çevre .....	45	
Sektörel Çevre .....	47	
Rakipler ve Rekabet .....	47	
Müşteriler .....	48	
Tedarikçiler ve Stratejik Ortaklıklar ...	49	
İş Gücü Piyasası .....	50	
Düzenleyici Kurumlar ve Çıkar		
Grupları .....	52	
İşletmenin İç Çevresi .....	54	
Misyon, Vizyon ve Temel		
Yetenekler .....	54	
Örgüt Yapısı .....	55	
Örgüt Kültürü .....	55	
Çevresel Belirsizlik ve Değişim .....	56	

**BÖLÜM 3****Etik ve Sosyal Sorumluluk**

Giriş .....	67
İşletmelerde Etik .....	67
Etik Kavramı .....	67
İşletmeler ve Etik Alan .....	67
Etik Davranışı Etkileyen Faktörler .....	68
İşletmelerde Sosyal Sorumluluk .....	70
Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Temel Yaklaşımlar .....	70
Sosyal Sorumluluk Düzeyleri .....	70
Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik .....	71
Sosyal Sorumluluk ve Paydaş Yaklaşımı .....	73
Anadolu'da Etik ve Sosyal Sorumluluk: Ahi Evran ve Ahilik .....	75
Ahilik Tanımı .....	75
Ahilik'in Tarihsel Süreci .....	76
Ahilik'te Meslek Ahlakı .....	77
Ahilik Sisteminin Temel İlkeleri .....	77
Ahilik'in Toplumsal Yönleri .....	78

**BÖLÜM 4****İşletmelerin Kuruluşu ve Büyümesi**

Giriş .....	87
İşletmelerin Kuruluşu .....	87
İşletmenin Kuruluş Süreci .....	87
Yatırım Kararı Verme ve Gerçekleştirme .....	91
İşletmelerde Büyüme .....	92
İşletmelerin Büyümesi .....	92
İşletmelerin Büyümesinin Getirdiği Üstünlük ve Sakincalar .....	92
İşletmelerin Büyüme Yöntemleri .....	94
İşletmelerin Hukuki ve Ekonomik Açıdan Birleşme Türleri .....	97
İşletmelerin Hukuksal Birleşme Yöntemleri .....	97
İşletmeleri Satın Alma Yoluyla Büyüme Yöntemi .....	99
İşletmeler Arası İş Birliği Yaparak Büyüme Yöntemleri .....	100
İşletmelerin Küçülmesi .....	101
Küçültme Yaklaşımları .....	101
Küçülme Stratejileri .....	102

**BÖLÜM 5****İşletmelerde  
Yönetim ve İnsan  
Kaynakları Yönetimi**

Giriş .....	113
Yönetim .....	113
Yönetimin Fonksiyonları .....	114
Planlama .....	115
Organize Etme .....	116
Yöneltleme .....	116
Kontrol .....	117
Koordinasyon .....	118
Yönetim Kademeleri .....	118
Yönetici ve Yöneticilik .....	119
Yöneticinin Rollerİ .....	120
Yöneticinin Sahip Olması Gereken Beceriler .....	121
Yöneticilikle İlişkili Liderlik ve Girişimcilik Kavramları .....	122
İnsan Kaynağı ve İnsan Kaynakları Yönetimi .....	124
İşgören, Personel, İnsan Kaynağı ve İnsan Kaynakları Yönetimi .....	125
İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve İlkeleri .....	126
İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....	127
İnsan Kaynakları Planlaması .....	128
İşe Alma .....	129
Ücret Yönetimi .....	129
Performans Değerleme .....	130
Eğitim ve Geliştirme .....	131
Kariyer Yönetimi .....	131
İş Sağlığı ve Güvenliği ile Çalışma İlişkileri .....	132

**BÖLÜM 6****İşletmelerde Üretim  
ve Ar-Ge**

Giriş .....	143
Üretim ve Üretim Yönetimi .....	143
Üretim Yönetimi .....	143
İşletme Fonksiyonları İçinde Üretim Yönetiminin Yeri ve Önemi .....	144
Üretim Sistemleri .....	145
Üretim Yönetiminin Kapsamı ve Fonksiyonları .....	149
Üretim Yönetiminin Amaçları .....	149
Üretim Yönetiminin Fonksiyonları ....	150
Üretim Yönetiminin Kapsamı .....	151
Araştırma-Geliştirme .....	158
Ar-Ge'nin İşletmeler İçin Önemi .....	159
Ar-Ge Harcamaları ve Kârlılık .....	159
Ar-Ge Yönetimi .....	160
Ar-Ge Süreci .....	162
Ar-Ge'nin Avantaj ve Dezavantajları ..	163
Yeni Ürün Geliştirme .....	164
İnovasyon .....	166
İnovasyon Sınıflandırılması .....	167

**BÖLÜM 7****İşletmelerde  
Pazarlama ve Halkla  
İlişkiler**

Giriş .....	177
Pazarlama Kavramı ve Kapsamı .....	177
Pazarlama Kavramı .....	177
Pazarlama Süreci ve Temel Pazarlama Kav- ramları .....	177
Pazarlama Yönetimi Yönelimleri .....	181
Pazarı Anlama ve Pazar Fırsatlarının Keşfedilmesi .....	183
Çevresel Faktörler .....	184
Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS) .....	184
Pazarlama Stratejileri Geliştirme .....	186
Pazar Bölümleme ve Hedefleme .....	187
Farklılaştırma ve Konumlandırma .....	188
Pazarlama Karması .....	189
Ürün .....	189
Fiyat/Fiyatlandırma .....	193
Dağıtım .....	194
Tutundurma .....	197
Halkla İlişkiler ve Duyurum .....	202
Halkla İlişkiler Kavramı ve Önemi .....	202
Halkla İlişkiler Uygulamaları .....	203
Duyurum .....	205

**BÖLÜM 8****İşletmelerde  
Muhasebe ve  
Finansal Yönetim**

Giriş .....	217
İşletmeler İçin Muhasebe ve Finansın Önemi .....	217
Muhasebe .....	219
Muhasebe Bilgisine İhtiyaç Duyan Taraflar .....	219
Muhasebenin Alanları .....	220
Muhasebede Teknolojinin Kullanımı ..	220
Finansal Muhasebe Süreci .....	220
Temel Muhasebe Eşitliği ve Unsurları .....	221
Finansal Raporlama ve Temel Finansal Tablolar .....	222
Finansal Yönetimin İşletme Faaliyetleri ile Bağlantısı .....	229
Finansal Tablolar Analizi .....	231
Finansal Analiz Çeşitleri .....	231
Finansal Analiz Teknikleri .....	231
Finansal Yönetim .....	234
Finansman İhtiyacının Belirlenmesi: Finansal Planlama .....	234
Kısa Dönemli Finansman Kaynakları ...	236
Uzun Dönemli Finansman Kaynakları .....	236
Yatırım Kararları .....	237

## ■ Önsöz

Sevgili öğrenciler,

İşletmeler insan yaşamını her açıdan çevreleyen kuruluşlardır. Kimimizin çalışan, kimimizin müşteri, kimimizin ise girişimci ya da yatırımcı olarak işletmelerle yakın ilişkimiz bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmecilik hakkında bilgi sahibi olmak her birey için gereklidir. Bu kitap öğrenenlerin temel düzeyde işletmecilik konusunda bilgi edinmesi amacıyla hazırlanmıştır. Öğrenenlerin işletmeleri tanımları ve iş yaşamında sahip olmaları gereken temel becerileri kazandırmak amaçlanmaktadır.

Küreselleşme, dijital teknolojilerdeki hızlı gelişmeler ve son yıllarda üst üste yaşanan krizler işletmelerin faaliyet gösterdikleri ekonomik ortamı değiştirmektedir. İşletmeler bu değişimlere ayak uydurabilmek için iş modellerinde, müşterileriyle ilişkilerinde ve toplumla etkileşimlerinde farklılaşmaya gitmektedir. Kitapta, öncelikle temel işletmecilik konularına değinilmiş, daha sonra işletmelerde yerine getirilen fonksiyonlara ilişkin bilgilere odaklanılmıştır. Ayrıca ekonomik ortamındaki değişiklikler de okuyuculara aktarılmıştır.

Genel işletme kitabının yazımı sürecinde özerkevi çalışmaları için tüm yazarlara minnettar olduğumu belirtmek isterim. Ayrıca süreçte emeği geçen tasarımcı, dizgi ve baskı ekibine şükranlarımı sunarım. Son olarak, Genel işletme kitabının bir önceki baskının hazırlanmasında ortak editör olarak çalıştığımız değerli dostum ve hocam Dr. Ayşe Hepkul'u rahmet ve minnetle anıyorum.

Kitabın yararlı olması ümidiyle, keyifli okumalar.

Editör

Saygılarımla,

Prof.Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN

# Bölüm 1

## İşletmeler ve Özellikleri

Öğrenme çıktıları

1

İşletme Kavramı

1 İşletme kavramını açıklayabilme

3

İşletmelerin Amaçları

3 İşletmelerin amaçlarını tartışabilme

5

İşletmelerin Paydaşları

5 İşletmelerin paydaşlarını örneklendirebilme

2

İşletmelerin Özellikleri

2 İşletmelerin özelliklerini sıralayabilme

4

İşletmelerin Sınıflandırılması

4 İşletmeleri çeşitli ölçütlerde göre sınıflandırabilme

6

İşletmelerin Fonksiyonları

6 İşletmelerin fonksiyonlarını açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • İşletme • Dönüşüm Sistemi • Amaç • İşletme Fonksiyonları • Çıktı



## GİRİŞ

İnsanların kendi ihtiyaçlarını kendilerinin karşıladığı ya da değiş tokuş yaptığı zamanları hariç tutarsak işletme adını verdığımız organizasyonlar, insanların yaşamını sürdürmeleri için gereksinim duydukları ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasında kritik bir öneme sahip olagelmiştir.

Gün içinde yaptığınız rutin şeyleri şöyle bir göz önüne getirmeye çalışın; yemek, içmek, uyumak, dinlenmek, iletişim kurmak, okumak, çalışmak, araştırmak, seyahat etmek, satın almak, ödeme yapmak, tedavi olmak, eğlenmek vb. eylemlerin hemen hepsinin içinde işletmelerin üretmiş oldukları ürün ve hizmetin olduğunu fark edersiniz. İşletmeler görmesek bile dokunduğumuz, yediğimiz, gördüğümüz, kokladığımız ve hissettiğimiz her şeide onların ürettiği ürünler ve hizmetleri kullanır, tüketiriz. Öğle yemeği için satın almanız gereken yiyecek, yeni bir araba veya saç kesimi fark etmez; istek ve ihtiyaçlarınız genellikle işletmeler tarafından karşılanır. Kisacası, günümüzde işletmeler olmadan yaşam durma noktasına gelirdi.

Sizlerin de gözlemlayabileceğiniz üzere, dünyamız hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu değişimin her yönüyle olumlu olduğunu söylemek mümkün değildir. Bir yandan hayatımıza kolaylaştıran yenilikler ortaya çıkarken diğer yandan iklim değişikliği, küresel isnınma, su başta olmak üzere doğal kaynakların azalması, çevre kirliliği gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Hayatımızda önemli bir yeri olan işletmelerin, bu hızlı değişimden payını almaması son derece doğaldır. İşletmecilikle ilgili hemen hemen tüm yaynlarda, günümüzde yaşanan değişimin geçmişte yaşananlara göre çok hızlı, geniş kapsamlı, benzersiz olduğu vurgulanmaktadır. Değişimden kaynaklanan belirsizliklerin ve tehditlerin ne zaman ve nereden geleceği ne yazık ki öngörememektedir.

Bilgisayar ve yazılım konusunda öncü kuruluşlardan biri olan IBM şirketinin üst düzey yöneticilerle düzenli olarak yapmış olduğu bir araştırma raporu, tüm dünyada üst düzey yöneticilerin korkulu rüyasının, tamamen farklı bir iş modeli ile pazara giriş yapan bir işletmenin sektörde yer alan diğer işletmeleri yıkıp geçmesi şeklinde nitelenen "Uber Sendromu" olduğunu göstermiştir.

Türkiye'den de 165 yöneticinin katıldığı, 70 ülkeden 5 binin üzerinde üst seviye yöneticinin görüşlerini yansıtan IBM araştırma raporu, lider-

lerin geleceği nasıl gördüğünü, eğilimleri nasıl belirlediklerini ve işletmelerini "yıkım çağında" nasıl konumladıklarını mercek altına alıyordu. Raporda, üst düzey yöneticilerin %54'ünün, Türkiye'den katılan yöneticilerin ise %49'unun rekabetin sektörün dışından geleceğini düşündüğü kaydedildi.

Sözü edilen raporda işletmelerin 'dijital istila'ya hazır olmaları için çeşitli öneriler yer alırken en kritik kararların, müşterilere en yakın kişiler tarafından alınmasının altı çizilmektedir. İşletmelerin yeni iş ortaklıklarını kurmaya yoğunlaşmalarının önerildiği raporda, Alibaba, eBay, Spotify ve WhatsApp gibi şirketlerin ortak özelliklerinin, diğer şirketlerin müşterilerine ulaştıkları sanal bir ağda kilit nokta hâline gelmeleri olduğu, bu nedenle farklı satıcı ve alıcıların buluştuğu, bilgi alışverişinde bulunulan, öngörülerin paylaşıldığı çevrim içi bir forum alanı oluşturmanın doğru bir strateji olduğu dile getirilmiştir (Kaynak: [http://1](http://http://1)).

Günümüzde işletmelerin kârlı ve rekabetçi kalabilmeleri için müşteri ihtiyaçlarına her zamanından daha fazla yanıt vermeleri, yukarıdaki örneğin de göstermiş olduğu üzere, geleneksel bakış açılarından ve basmakalıp yaklaşımlardan kurtulmaları gerekmektedir. Değişime hazır olmak kadar geleceği öngörerek hareket etmek de yaşamsal bir önem taşımaktadır. İşletmeciliğin babadan kalma usullere ya da kulaktan dolma bilgilere değil bilimsel yöntem, araç ve yaklaşımlara dayanması gereği çok aştıktır. Bu, bireysel işletmeler kadar ülkemizin rekabetçiliği ile de ilgilidir. Bu bağlamda işletmecilik eğitimi de kritik bir önem kazanmaktadır.

İşletme ve işletmecilikle ilgili ilgili kavramlar, işletmelerin özellikleri, amaçları, sınıflandırılmaları, paydaşları ve fonksiyonları gibi başlıkların yer aldığı ilk ünitemiz sizlere işletmeler konusunda genel bir çerçeveye sunmaktadır.

## İŞLETME KAVRAMI

İnsanlar olarak yaşamımızı devam ettirmek için sınırsız sayıda istek ve ihtiyaçlarımızı karşılamak zorundayız. İşletmeler tam da bu işi yapmak üzere kurulur ve işletilir. Geniş bir açıdan bakıldığından, işletmeler tüketicilerin hem ihtiyaç duyduğu hem de tüketmekten hoşlandığı ürün ve hizmetleri üretip yenilikler yaparak insanların yaşam standardını yükseltir ve daha yüksek bir yaşam kalitesine ulaşmasına katkıda bulunur. Ulaşım araçları, TV'ler ve tablet bilgisayarlar, sokak lambaları, yeni tanı

ve tedavi yöntemleri, tıbbi bakım, çevre temizliği, bilgisayar yongaları gibi kimi gözle görülen, kimi de gözle görülmeyen pek çok ürün ve hizmetin sunumu yoluyla işletmeler toplumların refahının artmasına ve daha iyi koşullarda yaşamalarına katkıda bulunur. Özellikle sosyal sorumluluk sahibi işletmeler bunu daha aktif bir şekilde yerine getirir (Kelly ve Williams, s.6).

Pek çok insan çeşitli ürün ve hizmetleri elde etme yönünde sınırsız bir istege olabilir ancak bunların hepsini elde etmeye maddi gücü yetmez. Çok az sayıda insan tüm ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli kaynağı sahiptir; dünyanın her yerinde pek çok insan ancak yaşamını sürdürmek için gerek duyduğu temel ürün ve hizmetlere yetecek kadar kaynağı sahiptir. **Kaynaklar**, insanların ihtiyaç veya istek duyduğu şeyleri elde etmek üzere kullanabilecekleri para, yakıt ve emek gibi unsurlardır. Kaynaklar, insanların tatmin edebileceği ihtiyaç ve isteklerin sayısını veya miktarını sınırlayabilir. Örneğin, yeni bir cep telefonu ve bilgisayar almak isteyebilirsiniz ancak kaynaklarınız bunlardan sadece birini elde etmenize yetebilir.

İşletmeler tüketicileri etkileyen birçok karar da alır. Örneğin, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için hangi ürün ve hizmetlerin üretileceğini karar verir. Bazen de pazara sundukları ürün ve hizmetlerde değişiklik yapabilir veya üretimini durdurabilir ki bu durumdan tüketiciler doğrudan etkilenir. Ürün ya da hizmete olan talebin azalması, bunların üretiminin sonlandırma kararının alınmasında en önemli etkendir. İşletmeler diğer yandan temel fonksiyonları olan ürün ve hizmetleri üretmek için insanları işe alır yani istihdam yaratır (Brown ve Clow, s.8,15).

## İşletme ve İşletmecilikle İlgili Tanımlar

İşletmeler çoğunlukla kafasındaki iş fikrini hayatı geçirme ve bundan gelir elde etme gündüsüyle hareket eden girişimciler tarafından kurulur. Girişimci, detayları ileriki sayfalarda verilecek olan “ürüm faktörlerini” bir araya getirir ve oluşturmuş olduğu organizasyon aracılığıyla, belli riskleri kabul ederek insanların satın alacağı düşünüldüğü ürün ve hizmetleri ortaya çıkartır. Bu bağlamda **risk**, iş kuran girişimcinin kârlı olmayıabilecek bir işte zaman ve para kaybetme ihtimalidir (Nickels, McHugh, McHugh, s.5). Girişimcinin işletmecilik

faaliyetleri yapmak üzere kurmuş olduğu organizasyon **işletme** adını alır. **İşletmecilik faaliyeti**, para karşılığında başkalarına ürün ve hizmet sağlayarak kâr elde amacı güden herhangi bir ticari faaliyettir (Kelly ve Williams, s.6).

**Risk:** Bir girişimcinin kârlı olmayıabilecek bir işte zaman ve para kaybetme ihtimalidir.

**İşletmecilik Faaliyeti:** Para karşılığında başkalarına ürün ve hizmet sağlayarak kâr elde etme amacıyla güden herhangi bir ticari faaliyettir.

**İşletme:** Kâr elde etmek amacıyla, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere ürün ve/veya hizmet üreten bir organizasyondur.

Bu durumda işletmeyi şu şekilde tanımlayabiliz: **İşletme**, kâr elde etmek amacıyla, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere ürün ve/veya hizmet üreten bir organizasyondur.

Başa bir bakış açısından işletme, kâr elde etmek amacıyla tüketicilere ürün ve/veya hizmet sağlayan ekonomik ve sosyal birimdir.”

İşletmeler ekonomik, sosyal, dinamik, bağımsız, sosyo-teknik özelliklere sahip “**açık sistemler**”dir (Çetinkaya Bozkurt ve Babacan, s. 44).

**Açık sistem:** Çevreyle etkileşimi olan sistem. Açık sistemler dışarıdan enerji, bilgi, materyal gibi unsurları alabilir ve bunları işleyip dönüştürerek sistem dışına verebilir.

**Kapalı sistem:** Kapalı sistemlerin kendisini çevreleyen ortamdan bağımsız olarak işlev gördüğü varsayıılır (örneğin nükleer reaktör, şişirilmiş bir balon, araba aküsü)

İşletmelerin ne olduğunu net olarak ortaya koymak üzere tanımlarda geçen kâr, ihtiyaç, istek, ürün ve hizmet gibi bazı kavramları açıklamakta yarar vardır.

İşletmeler, kâr elde etme arzusuyla ürün ve hizmet üretir. **Kâr**, bir işletmenin belirli bir dönemde (genellikle bir yıl) elde etmiş olduğu gelirlerden

katlanmış olduğu giderler çıktıktan sonra kalan kısmı ifade etmektedir. Kârın ortaya çıkabilmesi için gelirlerin giderlerden fazla olması gereklidir. Aksı durumda **zarar** ortaya çıkacaktır.

- ✓ **Kâr:** bir işletmenin belirli bir dönemde (genellikle bir yıl) elde etmiş olduğu gelirlerden katlanmış olduğu giderler çıktıktan sonra kalan kısmıdır.
- ✓ **Zarar:** Bir işletmenin belirli bir dönemde giderinin gelirinden fazla olması durumudur.

Birer “tüketici” olarak her gün paranızı nasıl harcayacağınız konusunda çeşitli kararlar vermemektesiniz. *Tüketici*, ürün ya da hizmetleri kullanan kişiyi ifade etmektedir. Diyelim ki cebinizde 300 liranız var. Bu parayı market alışverişiniz için veya arkadaşlarınızla gideceğiniz bir pazar kahvaltısı için harcayabilirsiniz. Bu iki seçenekten hangisi istek ve hangisi ihtiyaçtır, İstek ve ihtiyaçlarımız arasındaki fark nedir?

İstekler ve ihtiyaçlar, işletmelerin hangi ürün ve hizmetleri sağlayacağı üzerinde etkilidir. **İstekler**, hayatı kalmak için sahip olunması gerekmeyen ancak sahip olunmak istenen ürün veya hizmetlerdir. Kardeşiniz yeni bir cep telefonu isterken siz bir bilgisayar isteyebilirsiniz. Diğer taraftan **İhtiyaçlar**, hayatı kalmak için sahip olmanız gereken ürün veya hizmetlerdir. İnsanların temel ihtiyaçları arasında yiyecek, su, barınma ve giyinme vardır.

- ✓ **İstekler:** Hayatta kalmak için sahip olunması gerekmeyen ancak sahip olunmak istenen ürün veya hizmetlerdir.
- ✓ **İhtiyaçlar:** Hayatta kalmak için sahip olmanız gereken ürün veya hizmetlerdir.

Bir grup insan aynı isteklere sahip olabilir. Bir aile yeni bir ev isteyebilir. Bir işletme gelişmiş bir sipariş sistemi isteyebilir. Bu istekler birden fazla işletme veya birey tarafından paylaşılsa da **özel istekler** olarak kabul edilir. *Kamusal istekler*, birçok insan tarafından yaygın olarak paylaşılan isteklerdir.

Örneğin yol, okul, pazar yeri, halk kütüphaneleri ve parklar kamusal istekler olarak sayılabilir. Yerel yönetimler ve hükümetler halkın isteklerini karşılamaya çaba harcar (Brown ve Clow, s.8)

İşletmeler, insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve/veya hizmetler üretir. *Ürünler*, insan istek ve ihtiyaçlarını karşılayan maddi (somut) unsurlardır. Süt, telefon, mobilya, araba vb., ürünler örnek olarak verilebilir. *Hizmetler* ise insan istek ve ihtiyaçlarını karşılayan maddi olmayan (suyut) unsurlardır. Sigorta, emlak danışmanlığı, muhasebe hizmetleri, doktor muayenesi vb., hizmetlere örnektir. Ürün satan çoğu işletme müşterilerine aynı zamanda hizmet de sunabilmektedir. Örneğin, otomobil satan bir işletme araç bakım ve sigortalama hizmeti de sunabiliyor.

## Üretim Faktörleri

Üretim, girdilerin çıktırlara dönüştürülmesi anlamına gelir. Ürün ve hizmet üretebilmek için gerekli olan unsurlar ise **üretim faktörleri** adını alır (Bahar, s.21). Üretim faktörleri arasında genellikle doğal kaynaklar (ve toprak), emek (insan kaynağı), sermaye ve girişimci dile getirilir. Şimdi bu faktörleri inceleyelim:

✓ **Üretim Faktörleri:** Ürün ve hizmet üretebilmek için gerekli olan unsurlardır.

**Doğal Kaynaklar ve Toprak:** Doğal bir şekilde oluşan ve bu hâlliye ile üretimde kullanılan, ekonomik değere sahip kaynaklar **doğal kaynak** olarak adlandırılır. Bu faktör toprak, tatlı su, rüzgâr ve maden yatakları gibi doğal hâllerinde değer taşıyan tüm girdileri içerir. Su, mineraller, değerli metaller, bitki örtüsü, petrol, doğal gaz ve diğer ham madde-ler dâhil olmak üzere yenilenebilir ve yenilenemez doğal unsurlar doğal kaynak olarak değerlendirilir.

İşletmeler tarafından ürün veya hizmet üretmek için yaygın olarak kullanılan en belirgin doğal kaynak arazidir. Tarım işletmeleri, mahsul yetiştirmek için toprağa güvenir. Diğer işletmeler, üretim yapmak üzere binalar kurmak için araziye ihtiyaç duyar (Madura, s. 6-7).

Dünyada alınıp satılan her ürün, toprakla doğrudan veya dolaylı olarak kolayca bağlantı bulabilmektedir. Çoğu doğal kaynağın yer altından çıka-

rılması, saflaştırılması veya kontrol altına alınması gereklidir. Örneğin, madencilik yoluyla çıkarılan altın, farklı kuyumcularda sergilenen ve satılan pahalı mücevherler tasarlamak için şekillendirilir ve işlenir. Ayrıca yemek hazırlamak için kullanılan yağlar da tadını topraktan elde edilen yağlı tohumlardan alır. Doğal kaynakların arzi sınırlı olduğundan doğal kaynaklar açısından zengin bir arazi, üretim için en elverişlisi kabul edilir (Kelly ve Williams, s.7-8).

Doğal kaynaklar yenilenemez ve yenilebilir olarak ikiye ayrılır. Örneğin krom, gümüş ve doğal gaz gibi maddi zenginlik kaynakları *yenilenemez* doğal kaynaklardandır. Bu kaynaklar kullanıldıkça daha da kıt bir duruma gelmektedir. Orman, su, rüzgâr gibi kaynaklar ise *yenilenebilir* doğal kaynaklara örnek olarak verilebilir. Doğal kaynaklar her ekonomik sistemde gereklili olan temel girdilerdir (Tan Şahin, s.13).

**Sermaye:** Sermaye denince genellikle para akla gelir ancak sermaye ve para aynı şey değildir. Sermaye kaynakları, ürün ve hizmet üretmek için kullanılan unsurlardır. Başka bir ifadeyle sermayeyi “insan tarafından üretilmiş üretim araçları” biçiminde tanımlayabiliriz. Örneğin makineler, araçlar, binalar, bilgi ve teknoloji sermaye faktörü içinde değerlendirilir. Bunlara sermaye malları da denir. Teslimat kamyonları, süpermarketler, yazar kasalar ve tıbbi malzemeler birer sermaye unsuru dur. Bir çiftçinin buğdayı hasat etmek için kullandığı bir traktör, bir sermaye kaynağıdır. Büyük bir işletmenin merkezi, bir sermaye kaynağıdır. Metin yazarı veya bir muhasebecinin kullandığı bilgisayar bir sermaye kaynağıdır.

Sermaye unsurları *somut* (elle dokunulabilen, gözle görülebilen) ve *soyut* (elle dokunulamayan ya da gözle görülmeyen ancak varlığını) biçimde olabilir. Somut unsurlar arasında makine, araçlar, aletler, binalar, vb. vardır. Soyut sermaye unsurlarına ise marka, patent, lisans, imtiyazlar, teknik bilgi (know-how) vb. örnek olarak verilebilir (Bahar, s.22, Kelly ve Williams, s.7-8).

**Girişimci:** 21. yüzyılda iş yaşamı hız kazanırken yepyeni teknolojiler, nüfus yapısındaki değişimler ve hızı gittikçe artan küreselleşme, dünyayı çok büyük bir hızla değiştirmektedir. İş insanları, harekete geçmek için hazır bireylere yeni fırsatlar sunarak bu değişikliklerin çoğu için katalizör işlevi görmektedir (Boone ve Kurtz, s.24). *Girişimciler*,

büyük ölçüde kâr elde etme güdüsüyle kendi işlerini kurma ve işletme riskini alan kişilerdir. *Girişimci*, zamanını, parasını ve diğer kaynakları bir iş kurmak ve yönetmek için riske atan insandır (Kelly ve Williams, s.5).

Girişimciler, başkalarının görmediği fırsatları görme eğilimindedir ve bu potansiyelden yararlanmak için kendi kaynaklarını kullanırlar. Ancak girişimciler, onları desteklemeyen bir ortamda gelişmezler. Her şeyden önce girişimcilerin ekonomik özgürlüğe sahip olmaları gereklidir. Girişimcilerin seçim yapma özgürlüğünün olması (örneğin kimi işe alacağı veya ne üreteceği), işletmelere yönelik düzenlemelerin ve vergi yüklerinin aşırı olmaması, yolsuzlukların ve haksız rekabetin engellenmesi, girişimciliğin gelişip serpilmesi için elzem olan unsurlardır (Kelly ve Williams, s.7-8). Her ikisi de insanların tarafından yerine getirilse de girişimcilik ile aşağıda açıklanan insan kaynakları birbirine karıştırılmamalıdır.

**Emek (İnsan Kaynakları):** Her işletme, ürün ve hizmet üretmek için iş gücü kaynaklarına ihtiyaç duyar. *İnsan kaynağı*, başka bir deyişle *emek*, ürün veya hizmetlerin ortaya çıkarılmasında rolü olan ve karşılığında ücret alan insanları ifade eder. Emek nitelikli ya da niteliksiz olabilir ve emeğin fiziksel veya entelektüel yönü öne çakılabilir. Üretim hattında çalışan işçiler, madenciler, finans departmanında çalışan muhasebe elemanları, garsonlar, kasierler insan kaynaklarına örnektir.

İnsan kaynağı günümüzün rekabetçi ortamında en değerli üretim faktörü olarak görülür. Teknolojiyi ya da doğal kaynakları elde etmek, işletmenin rekabet gücünde doğrudan etki eden insan kaynaklarını işletmeye kazandırmak ve orada tutmaktan çok daha kolaydır. Teknoloji (bilgisayarlar, otonom sistemler, robotlar vb. aracılığıyla) insan gücünün yerini giderek daha fazla alırken, işletmelerde eğitim ve motivasyon, insan kaynaklarının gelişimi için giderek daha önemli hâle geldi.

Günümüzün gittikçe dijitalleşen ve bilginin önemini gittikçe arttığı iş ortamları, *bilgi işçisi* olarak adlandırılan ve *bilginin üretilmesi* (arastırmacılar, bilim insanları vb.), *bilginin transferi* (eğitmenler, profesyonel iletişim personeli), *bilginin işlenmesi* (veri girişi personeli, sekreterlik hizmetleri vb.) gibi işlerde çalışan insan kaynaklarının ön planamasına neden olmuştur.



## Öğrenme Çıktısı



1 İşletme kavramını açıklayabilme

## Araştır 1

Kâr ve kârlılık işletmeler için neden önemlidir?

## İlişkilendir

İşletmelerin üretim faktörlerini ülkedeki eğitim yapılarıyla ilişkilendirir.

## Anlat/Paylaş

Bir işletme kursyadınız bu ne tür bir işletme olurdu?

## İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Günümüz işletmelerinin iş yapma şekli, kısa bir dönem öncesine göre köklü bir biçimde değişmiştir. Bugün bize oldukça normal gelen iş yapma biçimleri 25-30 yıl öncesinde ancak bir hayaldi. Bu değişikliklerden bazıları teknolojideki gelişmelerin, diğerleri ise değişen tüketici talep ve eğilimlerinin sonucudur. İşletmeler arası sanal iş birlükleri ve sanal ağlar önemli ölçüde standart hâline gelmiştir.

Artık alışverişlerimizin önemli bir kısmını çevrim içi yapmaktadır. Diyelim ki spor ayakkabısına ihtiyacınız var. Önce cep telefonu, tablet ya da bilgisayarınızı kullanarak internet üzerinde bir araştırma yaparsınız. En uygun fiyatmasını bulmak üzere ürün ve hizmet karşılaştırması yapan inter-

net sitelerinden yardım alırsınız. Buradan aldığınız bilgiyle bir alışveriş platformuna girersiniz. Yorumları da okuyarak ayakkabığınızın siparişini verir ve ödemesini çevrim içi yaparsınız. Bir iki gün içinde siparişiniz kapınızdadır.

Belki yarı saat süren bir alışveriş deneyiminiz onlarca işletmenin eş güdüm içinde çalışmasıyla mümkün olabildi. Orijinal ürün ve hizmetleri üreten işletmeler, ithalat işletmeleri, lojistik işletmeleri, toptancı ve perakendeci işletmeler, internet servis sağlayıcılar, fiyat, kalite vb. karşılaştırması yapan ve tavsiye veren platformlar, alışveriş platformları, kredi, sigorta, ödeme süreçlerinden sorumlu işletmeler, kargo işletmeleri, bakım ve onarım işletmeleri vb. birçok organizasyon bu kısa süren alışverişin parçası oldu. Dahası, sözünü ettigimiz işletmelere

yazılım desteği ve teknik destek sunan işletmeler de biz farkında olmasak da bu sürecin aktörü durumundadır. Artık fiziksel dükkân ve mağazaların yerini sanal mağazalar almış durumdadır.

Günümüzün ihtiyaç duyulan istek ve ihtiyaçları geçmiş yıllara göre oldukça çeşitlenip işletmelerin iş yapma biçimleri hızla değişse de işletmecilikle ilgili bazı temel ilke ve özellikler geçerliliklerini korumaktadır. İşletmeleri daha iyi anlayabilmek için işletmelerin sahip oldukları temel özellikleri bilmek gereklidir.

İşletmeler her şeyden önce ekonomik birimlerdir. İşletme faaliyetlerinin temelinde ürün ve hizmet üretme ve bunun karşılığında bir gelir elde etme beklenisi vardır. İşletmeler, pazara ürün veya hizmet sunma aşamasında aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirir:

- Ürün veya hizmetler için fırsatları ortaya koymak,
- Ürün veya hizmetlere yönelik talebi değerlendirmek,
- Üretime başlamak üzere işletme sermayesi oluşturmak,
- Ürün ve/veya hizmet üretimini yönetmek,
- Ürün ve/veya hizmetleri pazarlamak,
- Resmi kurumların ve devletin taleplerini karşılamak için gerekli kayıtları tutmak ve süreçleri iyileştirmek

Bir girişimci ya da işletme yöneticisinin faaliyetlerinde ekonomik rasyonellik ilkesine uyması, başka bir deyişle, sahip olunan olanaklar çerçevesinde en yüksek kârı elde etmeye çaba göstermesi gereklidir. Bunun için de kaynaklarını en ekonomik biçimde kullanmaya ve maliyetlerini en düşük seviyede tutmaya gayret etmesi gereklidir. Bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün kamu veya özel sektör olması, sahip sayısı, kişi veya sermaye şirketi olması, hangi ekonomik sistem içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirdiği önemli değildir. İşletmelerin, üretim faktörlerine yaptığı harcamaların üstünde *net gelir* elde etmesi önemlidir. Kârlılık ve verimlilik işletmelerde ortak temel ilkeler olarak kalmaya devam etmektedir (Mucuk, s.25-26).

İşletmeleri sosyal amaçlı hayır kurumları, vakıflar ve devlet kuruluşları gibi organizasyonlardan ayırmada, sahip olunan amaç ve hedefin önemli bir rolü vardır. İşletmelerin en belirgin özellikleri olarak aşağıdakiler sayılabilir (Mucuk, s.26; Can ve Güney, s.27-28):

- İşletmeler pazar ortamında ve pazar için faaliyet gösterir.
- Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılaşırken işletme sahibine kâr sağlama amacı güder.
- Varlığını devam ettirmek ve büyümek üzere dinamik bir yapıya sahiptir.
- İşletmeler oldukça değişken bir çevrede faaliyet gösteren ve çevresiyle sürekli olarak etkileşen açık sistemlerdir. Çevreden enerji ve bilgi biçiminde girdiler alır. Bu nedenle, hayatını devam ettirmek isteyen işletmelerin çevrelerine uyum sağlaması ve olumlu ilişkiler kurması gereklidir.
- İşletmeler hem toplumsal (çalışanlar) hem de teknik boyutları (kullanılan araç gereç, teknoloji vb.) olan yapılardır. Hem insan unsurunu hem de teknik unsurları uyumlu bir biçimde bir arada barındırır.
- İşletmeler kâr elde etmenin yanında, toplumsal sorumlulukları yerine getirme ve yaşamını sürekli kılma amaçlarına sahiptir. Bu genel amaçların yanında, işletmelerin yenilik yaratma, yeni bir ürün ya da iş fikrine öncülük etme, pazarda lider konumuna gelme, istihdama katkıda bulunma gibi özel amaçları da vardır.
- Kuruluşlarından itibaren işletmelerin faaliyetleri, hukuk düzeni ve yasal çevreye uyum içerisinde bulunmalıdır. İşletmelerin kurulması, içgören istihdam etmeleri, ticari faaliyetleri, hatta iflasları bile mevcut yasalara göre gerçekleşir.
- Kâr amacı olsun ya da olmasın, tüm işletmelerin evrensel fonksiyonu yönetimidir. Yönetim fonksiyonu, örgüt yapısına uygun olarak yöneticilerce yerine getirilir. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, faaliyetleri planlanmalı, örgütlenmeli, koordine edilmeli, yönetilmeli ve denetlenmelidir.
- İşletmeler faydalı ve kıtlık konusu oluşturan ürün ve hizmetler, başka bir deyişle, ekonomik ürün ve hizmetler üretir.
- İşletmeler pazar koşulları çerçevesinde faaliyet gösterir.
- İşletmeler değişen çevresel koşullar sebebiyle oldukça belirsiz bir ortamda yaşamını devam ettirmeye çalışan karmaşık yapıda örgütlerdir.

- İnsan doğasının karmaşıklığından kaynaklanan belirsizlik de tüm işletmelerde etkili yöneticilik uygulamalarını zorlaştıran bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde hemen hemen tüm sektörler rekabetcidir ve işletmelerin bu rekabetle başarılı bir şekilde başa çıkabilmeleri için değişen ekonomik, toplumsal, teknolojik koşullara uyum sağlaması ilk önceliklerden biri durumuna gelmiştir. Müşteri bekłentilerini rakiplerinden daha önce belirlemek, bu bekłentilere uygun ürün ve hizmetleri rakiplerinden önce geliştirerek pazara sunmak kritik bir gereklilik hâline gelmiştir. İşetmelerin küresel ekonomide başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleri için kaliteli ürünleri üstün hizmet ile rekabetçi fiyatlarla üretip satmaları gerekmektedir.

## Bir Dönüşüm Sistemi Olarak İşetmeler

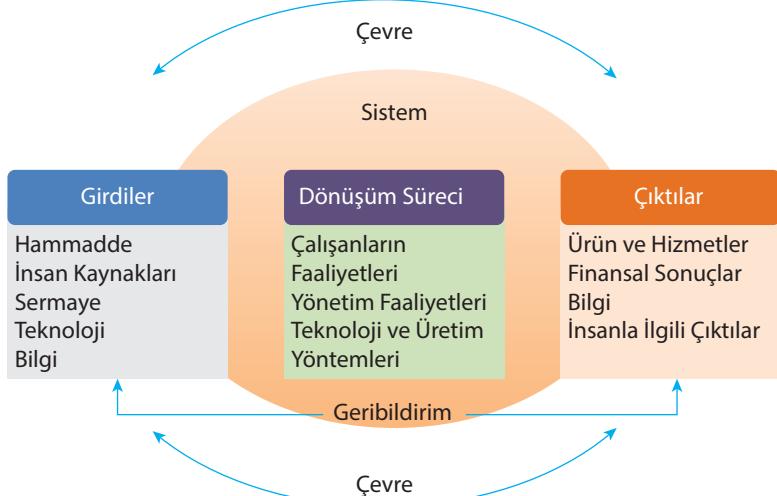
İşetmeleri ve işleyişlerini daha iyi anlayabilmek için onları birer dönüşüm sistemi olarak düşünmek gereklidir. Şekil 1.1, tipik bir işletmeye ait dönüşüm sistemini göstermektedir. Şekilden de izlenebileceği üzere, şeklär en dışında çevre unsuru vardır. İkinci üitede detaylı olarak anlatılacağı üzere, çevre koşullarının işletmeler üzerinde büyük etkisi vardır. İşetmelerin çevreleri üzerinde hemen hiçbir kontrolü yoktur ve bu nedenle işletmeler faaliyetlerini çevre koşullarına uygun hâle getirmeye, bir başka deyişle çevreye uyum göstermeye çaba harcar.

Bir **dönüşüm sistemi**, birtakım girdileri *satılabilir* çıktılarla dönüştüren, birbirileyle bağlantılı faaliyetler dizisidir. Dönüşüm sistemi temelde üç aşamadan oluşur: 1) Girdiler, 2) Dönüşüm süreci ve 3) Çıktılar.

**Girdiler**, dönüşüm sürecinde kullanılacak işletme kaynaklarından oluşur. Girdilerin niteliği bir işletmenin ürün ya da hizmet üremesine göre farklılık gösterecektir. Ürün imal eden bir işletmenin girdileri üretimde kullandığı ham maddeler, yarı mamuller ve malzemeler, insan kaynakları, üretimde kullanılacağı araç ve gereçlerden oluşan sermaye, üretimde yararlanılacak beceri ve teknikleri içeren teknoloji ve üretimin gerçekleşmesi için gerekli bilgiden oluşmaktadır. Girdiler, üretim planlarına uygun olarak ve birbirini izleyen süreçlerden geçerek çıktılara dönüsecektir.

**Süreçler**, girdiyi müşteri tarafından talep edilen çıktıya dönüştürmek için gerçekleştirilen işlem adımlarıdır. Girdiler, sahip olunan teknoloji ve üretim yöntemlerinin yardımıyla, işletmenin çalışanları aracılığıyla gerçekleştirilir. Özellikle üretimden sorumlu yöneticiler üretimin müşterilerin talep ettiği özelliklerde ve zamanda gerçekleştirilebilmesi için planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim faaliyetlerini gerçekleştirirler. Bu yöneticiler işletmenin amaçlarına ve politikalarına uygun şekilde üretimi gerçekleştirir ve işletmenin örgüt şemasına bağlı olarak Satın Alma, Ar-Ge, Pazarlama, Finans ve İnsan Kaynakları yöneticileriyle eş güdüm sağlamaya çaba harcarlar.

**Dönüşüm sistemi:** Girdileri satılabilir çıktılarla dönüştüren, birbirileyle bağlantılı faaliyetler dizisidir.



Şekil 1.1 Dönüşüm Sistemi Olarak İşetmeler

**Kaynak:** Robbins, Decenzo Coulter, 2013, s. 25

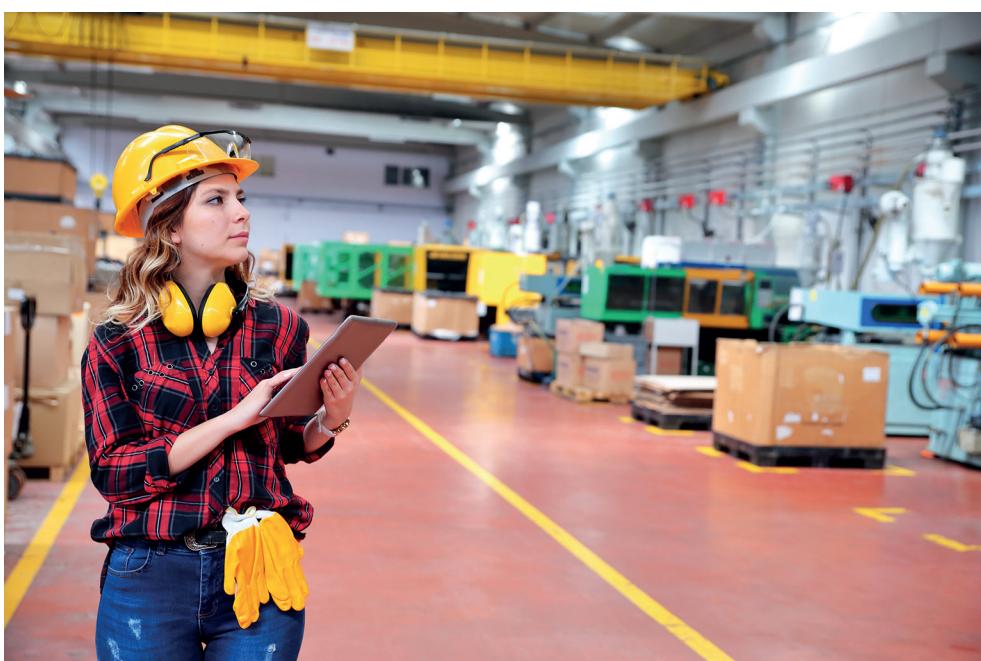
Süreç aşamasına sadece malzemeler değil *bilgi* (örneğin bankacılık, muhasebe işletmeleri) ve *müşteri* (örneğin tema parkları, hastaneler) de dahil olabilir.

*Cıktılar*, dönüşüm süreci sonunda ortaya çıkan sonuçlar, yani ürün ya da hizmetlerdir. Çıktı, bir cep telefonu olabileceği gibi müşterinin satın aldığı bir sigorta polisi de olabilir. Ürünlerin yanı sıra üretim süreçleri boyunca elde edilen teknik bilgi (know-how), deneyim, yenilikler, patent, kâr, bilgili ve tecrübeli çalışanlar, takım çalışması vb. unsurlar da dönüşüm sisteminin diğer çıktılarına örnektir.

Dönüşüm sürecinde anlatılanları örnek üzerinde somutlaşırıyalım. Örneğimiz otomobil üretimi yapan bir işletme olsun. Otomobil fabrikasının girdileri arasında *ham maddeler* (örneğin kaporta sacı, araç motoru ve diğer aksamı, boyalar vb.) *kaynaklar* (montaj hattı, çalışanlar, robotlar,

teknik bilgi vb.) vardır. Satın alma bölümү, üretim plan ve programına bağlı olarak gereken ham madde ve malzemeleri daha önceden satın alacak ve üretim için hazır tutacaktır. Üretim programına bağlı olarak üretimecek otomobil modelinin üretimi için ham maddeler montaj hatlarına taşınır. Daha sonra uygun üretim yazılımları kullanılarak çalışanlar ve robot kollar yardımıyla ham maddeler presleme, kaynak, montaj, boyama ve kalite kontrol aşamalarından geçerek nihai ürünü dönüştürülecektir. Otomobil üreticisinin temel çıktısı satışa hazır otomobillerdir.

Dönüşüm sisteminde odak noktası ürün veya hizmetlerin üretimidir. Üretimin başlayabilmesi ve amaçlara uygun şekilde sonuçlanabilmesi, etkin bir liderlik altında işletmedeki tüm fonksiyonların uyumlu bir biçimde çalışmasına bağlıdır.



#### Öğrenme Çıktısı

##### 2 İşletmelerin özelliklerini sıralayabilme



Araştır 2

Bir fırın işletmesi dönüşüm sistemi olarak nasıl betimlenebilir?

İlişkilendir

Bir ülkedeki işletmelerin özellikleri ile o ülkenin kültürünü ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

İşletmelerin özellikleri büyüğüğe göre değişir mi? Anlatın.

## İŞLETMELERİN AMAÇLARI

Amaç kavramı ulaşılmak istenen noktayı temsil eder. İşletmelerin de farklı türde amaçları vardır. İşletmenin amaçları birçok kaynakta temel (genel) ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılarak incelenmektedir. Temel amaçlar tüm işletmeler için geçerliken özel amaçlar, işletmenin türüne, faaliyette bulunduğu endüstriye, ortaklık yapısına, misyonuna ve başka değişkenlere göre farklılıklar taşıyabilir.

### İşletmelerin Temel Amaçları

İşletmelerin temel amaçları birçok kaynakta 1) kâr elde etmek, 2) topluma hizmet etmek (toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek ve 3) varlığını sürdürmek ve büyümek olarak ifade edilmektedir (Mucuk, s.27; Can, s.29). Şimdi bu amaçları kısa ele alalım.

**Kâr Elde Etme:** İşletmelerin, tarihsel olarak tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmet üreterek yaşamını südürecek geliri elde etmek isteyen girişimciler tarafından kurulduğunu ifade etmiştir. Kâr, bir bakıma insanlar ve işletmelerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamadan bir ödüldür. Doğal olarak işletmenin faaliyetinden kaynaklanan gelirlerin giderleri aşması gereklidir ki işletme varlığını devam ettirebilsin. Bu da kâr kavramını ifade etmektedir. Buradan hareketle, işletmelerin en eski ve aslı amacının kâr elde etmek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Faaliyetlerine devam eden işletmelerde girişimciler, diğer işletmeler tarafından henüz sunulmayan bir ürün veya hizmet üretme fırsatını fark edebilir ya da mevcut işletmelerden daha düşük fiyatla satabilecekleri bir ürün veya hizmet üreterek kârlılıklarını devam ettirebilir (Madura, s.3).

Kâr elde etme bir amaç olmasının yanında bir zorunluluk ve diğer temel amaçları yerine getirebilmenin bir ön koşuludur. Kâr elde edemeyen bir işletme ne varlığını südürebilir ne de toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilir. Ayrıca kuruluş amaçlarına ulaşabilmeleri ve yaşamalarını südürebilmeleri için de işletmelerin kâr elde etmeleri gereklidir. Kar elde etmeyi südürebilen işletmeler tarafından yaratılan zenginlik, tüm topluma yarar sağlar çünkü işletmeler vergi öder ve istihdam sağlar.

**Topluma Hizmet Etme:** Geçmiş yıllarda kâr maksimizasyonu peşinde koşarken insan refahını, çevreyi, doğal kaynakları göz ardı eden, geri plana atan işletmelere karşı gösterilen olumsuz toplumsal tepkiler, zaman içinde işletmelerin toplumsal

hizmetler konusunda daha duyarlı olmalarına yol açmıştır. Sonuç olarak işletmeler günümüzde bir yandan kârlılık için savaşma, diğer yandan topluma faydalı olma arasında bir denge sağlamak için politikalar geliştirmeye zorlanmaktadır. Bu politikalar hayırseverlik kapsamında bağışlarda bulunmak, doğayı ve çevreyi korumaya yönelik düzenlemelere (örneğin, sera gazlarını azaltmak veya kirliliği sınırlama) uyum sağlamak yani yeşil politikalar benimsenmek şeklinde olmaktadır.

Gittikçe daha fazla yatırımcı ve tüketici, bir işletmeye bir yatırım yapmadan veya ondan ürün ve hizmet satın almadan önce onun toplumsal sorumluluk uygulamalarına bağlılığını hesaba katıyor. Bu itibarla, sosyal sorumluluğu benimsenmek, işletme yönetimlerinin hissedar değerinin maksimize edilmesi amacıyla da katkıda bulunmaktadır.

Son olarak topluma hizmet çabalarında ahlaki bir zorunluluk da vardır. Toplumsal hizmetlerin yapılması ya da yapılmaması gelecek nesilleri de etkileyecektir. Toplumsal sorumluluklarını yerine getirmemek işletmelerin bilançosları üzerinde kuşkusuz olumsuz bir etki yaratacaktır.

**İşletmenin Varlığını Sürdürmek ve Büyümek:** İşletmelerin kurulup ayakta kalması aşamalarında girişimciler maddi ve manevi yoğun çaba gösterirler. Girişimcinin ailesi ve yakın çevresi de bu dönemde ciddi fedakarlıklarda bulunur. Girişimciler işletmelerinin başarısı için tüm fedakârlıklara katlanmaktan çekinmezler. İşletmeler ekonomik ve toplumsal hayatı çok ciddi katkılar yapan organizasyonlardır. Ürün ve hizmet üretecek ekonomik katma değer yaratan, vergi veren, toplumsal hizmetlerde bulunan, istihdam ve refah yaratan işletmelerin sağlıklı bir şekilde hayatına devam etmesi ülke ve bireyler için çok önemlidir.

Diğer yandan işletmeler yerinde sayarak hayatı kalamaz; sürekli büyümeleri ve kendilerini geliştirmeleri gereklidir. Günümüz iş dünyasının en önemli özelliklerinden biri yoğun rekabettir. Küreselleşmeyle birlikte şiddeti daha da artan işletmeler arası rekabetle başa çıkılmak için işletmelerin büyümelerini sürekli kılması bir zorunluluktur. Aksi takdirde işletmeler yok olmaya mahkumdur.

### İşletmelerin Özel Amaçları

İşletmelerin özel amaçları genel amaçlara kıyasla daha spesifik ve işletmelerin kendilerine özgü olabilir. Özel amaçlara örnekler aşağıda sunulmuştur:

- İşletme çalışanlarına hakkaniyetli maaş sağlamak
- Nitelikli kişileri işletmeye çekebilmek ve işletmede tutabilmek
- Müşterilere rakiplerine göre daha kaliteli, nitelikli ürün veya hizmet sunmak
- İşletmeyi rakiplerinden ayıracak bir imaj yaratmak ve marka değeri oluşturmak
- İşletme çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri ve kariyer hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olmak
- Çalışanlar için uygun ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmak



## İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

Cevremizdeki işletmeleri incelediğimizde çok farklı özelliklere sahip olduklarını görürüz. Kimi işletme yüzde yüz yerlidir, kimisi ise tamamen yabancı sermayeli. Bazı işletmeler ürün imal ederken bazıları hizmet, bazıları her ikisini de üretir. Gerçek şahıslar tarafından kurulan ve işletilen işletmeler olabileceği gibi, tamamıyla kamuya ait işletmeler de mevcuttur. Sözü edilen bu farklılıklar işletmelerin amaçlarını ve o amaçlara ulaşma şeklini de etkiler. Eğer işletmeleri tanımak istiyorsak bu farklılıkların kaynak ve kapsamlarını da bilmek önemlidir.

İşletmeler türlerine göre sınıflandırılırken farklı ölçütler kullanılmaktadır. Sıklıkla kullanılan ölçütler arasında ürün ve hizmet türü, işletmenin büyüklüğü, tüketicilerin türü, ulusal köken, üretim faktörlerinin sahipliği vardır (Bahar, s.27). Şimdi bunları gözden geçirelim.

## Üretilen Ürün ve Hizmet Türüne Göre İşletmeler

Üretilen ürün ve hizmetin türüne göre işletmeler üç başlık altında incelenmektedir: sanayi (endüstri işletmeleri), hizmet ve ticaret işletmeleri (Çetin, s.29).

**Sanayi (Endüstri) İşletmeleri:** Üretim girdilerini fiziksel ve/veya kimyasal dönüşümden geçirerek nihai bir ürünü ortaya çıkarılan işletmelerdir. Bitmiş ürün daha sonra ya doğrudan diğer sektör ve, tüketicilere ya da tüketicilerin bir ürün elde etmek için alışveriş yaptığı perakendecilere satılır. Sanayi işletmelerine örnek olarak otomobil, tekstil ve giyim, petrol ve yakıt, bilgisayar teknolojileri ve yazılımı ile yiyecek ve içecek üretimi yapan işletmeler verilebilir.

**Hizmet İşletmeleri:** Tüketicilere veya diğer işletmelere hizmet satan işletmelerdir. Hizmet işletmeleri, ticari amaçlı bir faaliyet veya bir görevin yerine getirilmesini sağlar. Bu işletmelerin sunmuş olduğu hizmetler, danışmanlık, muhasebe, ulaşım, temizlik, ağırlama, seyahat veya bakım gibi konularda bir işletme veya bireye yardımcı olmaya yönelikdir.

**Ticaret İşletmeleri:** Diğer işletmelerin üretmiş oldukları ürünlerin toptancılığını, yarı toptancılığını ve perakendeciliğini yapan işletmelerdir. Ticaret işletmeleri üreticilerden farklı türlerde ürün yelpazeleri satın alır ve stoklar, daha sonra bunları doğrudan stoklarından veya kurmuş oldukları mağazalar aracılığı ile müşterilerine ulaştırır. Üretici işletmelerle tüketici işletmeler arasındaki aracı işletmelerdir.

## Büyüklüğe (Ölçeğine) Göre İşletmeler

İşletmeleri büyüklüklerine göre sınıflandırma ülke ve sınıflandırmayı yapan kurumlar arasında da farklılıklar gösterebilmektedir. Sınıflandırmada kullanılan ölçütler de genellikle *niceliksel* ve *niteliksel* olarak iki gruba ayrılır. Niceliksel ölçütler genellikle sayılarla ifade edilirken niteliksel ölçütler ise işletmenin özellikleri üzerine odaklanmaktadır.

Niceliksel ve niteliksel ölçütler arasında aşağıdakiler yer almaktadır (Mirze, s.60; Can, Büyükbalcı, Bal, s.43):

### Niceliksel ölçütlerde örnekler:

- Üretim miktarı
- Satış miktarı
- İşletme sahiplerinin koyduğu sermaye miktarı
- Makine, alet ve teçhizat sayısı
- Toplam yatırım tutarı
- Arazi ve tesislerin büyüklüğü
- Çalışan sayısı

### Niteliksel ölçütlerde örnekler:

- Tek sahiplilik ya da çok sahiplilik
- İşletmenin yerel ve uluslararası pazarlara erişim durumu
- Uluslararası pay sahiplerinin olması
- Yönetim yapısı (kararların tek bir merkezden alınıp alınmaması)
- Riske katlanma

Ülkemizde işletmelerin ölçeklerine göre sınıflandırılmasında kullanabileceğimiz en güncel ve pratik sınıflandırma KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) tanımı ve sınıflandırmasında kullanılan Yönetmeliktir. 24 Haziran 2018 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren ve 18.03.2022 tarihinde güncellenen 'Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Tanımı ve Niteliklerini Belirleyen Yönetmelik'e göre aşağıdaki sınıflandırmayı yapmak mümkündür (<http://www.mbb.gov.tr>):

**Mikro İşletme:** 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 5 milyon TL'yi aşmayan işletmeler.

**Küçük işletme:** 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 50 milyon TL'yi aşmayan işletmeler.

**Orta Ölçekli İşletme:** 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon TL'yi aşmayan işletmeler orta büyülükteki işletme olarak adlandırılmaktadır.

**Büyük İşletme:** 250 kişiden fazla çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon TL'yi aşan işletmeler.

## Tüketicilerin Türüne Göre İşletmeler

İşletmeleri, hitap ettikleri tüketici grubuna göre *ara tüketiciler için ürün ve hizmet üreten işletmeler* ve *nihai tüketiciler için ürün ve hizmet üreten işletmeler* şeklinde sınıflandırabiliriz.

### Ara Tüketiciler İçin Ürün ve Hizmet Üreten

**İşletmeler:** Tüketicilerin ihtiyaçlarını giderecek ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak amacıyla, diğer işletmeler tarafından talep edilen ürün ve hizmetleri üreten işletmelerdir. Bu tür ürünlerlere *endüstri malı* veya *ara ürün* denmektedir. Üretimi gerçekleştiren işletme açısından nihai ürün olan bu ürünler, bunları satın alan işletme için ham madde veya yarı mamuldür. Tekstil imalatında kullanılmak üzere makine üreten işletmeler, demir çelik işletmeleri, otomobil parçası üreten işletmeler, petrokimya rafinerileri endüstri malı üreten işletmeler örnek olarak verilebilir.

### En Son Tüketiciler İçin Ürün ve Hizmet

**Üreten İşletmeler:** Bu işletmeler, bireylerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları ürün ve hizmetleri üretir. Bu tür işletmeler ya nihai ürünün bütün bileşenlerini kendileri üretir ya da bazı parçaları başka işletmelerden sağlayarak nihai ürünü üretir. Gıda ve içecek üreticileri, hazır giyim imalathaneleri, ayakkabı üreticileri, ev alet ve gereçleri imal eden işletmeler bu grupta yer alır.

## Ulusal Kökenlerine Göre İşletmeler

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler, ülkeler arasında gittikçe artan ekonomik ilişkiler, gümrük birlikleri, ülkelerin birbirine göre farklı yatırım, ticaret, teşvik sistemi, gelir seviyesi gibi faktörler, hükümetlerin uluslararası ticareti kolaylaştırıcı önlem ve uygulamaları işletmelerin üretim ve pazarlama faaliyetlerinin farklı ülkelerde taşınmasına ve yerel pazarlardan küresel pazarlara geçiş yaşanmasına sebep olmuştur. Küresel bağlamda yaygınlaşan işletmecilik faaliyetleri, ulusal

kökenleri farklı işletme türlerinin ortayamasına yol açmıştır. Gelenen noktada işletmeleri; ulusal, uluslararası, çok uluslu ve küresel işletmeler olmak üzere dört grup halinde sınıflayabiliriz.

**Ulusal İşletmeler:** Belli bir ülkede kurulmuş ve tüm işletmecilik faaliyetlerini o ülkenin sınırları dâhilinde yürüten işletmelerdir. Bu tür işletmelerin ihracat-ithalat gibi en temel uluslararası faaliyeti bile yoktur. Ulusal işletmeler, uluslararası ticaretin gerektirdiği üretim, pazarlama, rekabet, mevzuat gibi konularda bilgi ve tecrübe sahip olmamaları, ölçek, sermaye ve kapasite sorunları, işletme yönetiminin vizyonu ve yeterliliği gibi nedenlerden ötürü uluslararası faaliyetlerde bulunmaz. Bazı işletmeler ise sahip olduğu büyülüük, üretim ve satış rakamları, ticaret ve işletmecilik anlayışı gibi nedenlerden ötürü iç pazarda faaliyet göstermemi yeterli görmektedir.

**Uluslararası İşletmeler:** Uluslararası işletmeler ihracat yoluyla üretmiş oldukları ürün ve hizmetleri yabancı ülkelerde ihraç eden ve ithalat yapan, ülke dışında başka yatırımı (örneğin üretim birimi veya şube) olmayan işletmelerdir. Genel merkezleri ülke içinde olup tüm işletme fonksiyonlarının yürütülmesi de yine yurt içindeki dir. Bu durum, bir işletmenin karar verme sürecini kolaylaştırır ve işletmeyi dünya çapında şube kurma maliyetinden ve zahmetinden kurtarır. Ülke dışındaki sınırlı faaliyetler, işletmelerin küresel pazarlara yönelik deneyimine katkısını da sınırlandırır.

**Çok Uluslu İşletmeler:** Üretim, kâr, istihdam ettiği personel sayısı ve toplam üretim miktarının büyük bir kısmı yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinden kaynaklanan işletmelerdir. Çok uluslu işletmeler ana ülkedeki işletmeyi temel alarak bir ya da birden fazla ülkede yatırımlarını ve faaliyetlerini, kendisi tarafından kontrol edilen şubeleri ve bağlı şirketleri aracılığıyla işletme amaçlarına ve işletme sahiplerinin çıkarlarına uygun bir biçimde yönetir. Her ülkedeki işletme birimleri, belli ölçüde bağımsızlık içinde çalışır ancak ana işletmeye ve birbirlerine ortak mülkiyet ve ortak stratejilerle bağlıdır. Çok uluslu şirketlerin temel amaçları; pazarlarını genişletip satış hacimlerini artırarak, taşıma giderlerini azaltarak, başka ülkelerin elinde bulunan ucuz ham madde ve işgücünden yararlanarak gelir ve kârlarını artırmaktır. IBM, Philips, Mobil, General Electric, Sony, Ford çok uluslu işletmelere örnek olarak verilebilir.

**Küresel İşletmeler:** Küresel işletmeler, üretim ve pazarlama faaliyetlerini dünya genelinde yürütebi-

len işletmeleri ifade eder. En ileri teknolojileri kullanan küresel işletmeler, ürün ve fiyat politikalarıyla dünya genelinde etkilidir. Birden fazla merkezi olan bu işletmeler faaliyetlerini belirli bir merkeze bağlı kalmadan yürütürler. Sahiplik, tepe yönetimi ve kontrol birkaç ülke arasında dağılmış durumdadır.

Küresel işletmeler üretimlerini, en düşük üretim maliyeti her nerede sağlanabiliyorsa orada gerçekleştirebilir. Her türlü finansal imkâna sahip oldukları ve çok sayıda ülkede faaliyyette bulunduklarından ham maddeyi en ucuz ülkeden temin edebilir; üretim faaliyetlerini, iş gücü maliyeti uygun olan başka bir ülkede yürütebilir ve ürün ve hizmetlerini en yüksek kazancı sağlayacak ülke pazarlarına sunabilir. Google, Coca Cola, Microsoft, Hilton ve Hyatt Otelleri, Adobe, Cisco, 3M küresel işletmeler bazlı örneklerdir.

## Üretim Faktörlerinin Sahipligine Göre İşletmeler

Üretim faktörlerinin sahipligine göre işletmeler üçe ayrılır: özel sektör işletmeleri, kamu işletmeleri ve karma işletmeler.

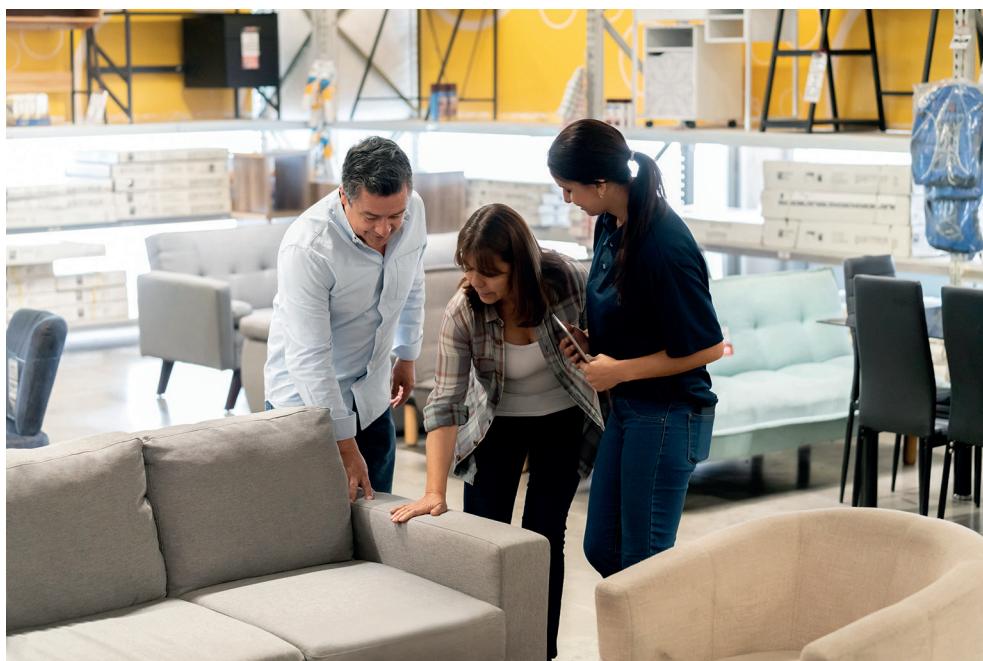
**Özel Sektor İşletmeleri:** Özel sektör işletmeleri, girişimci bireyler tarafından kurulur. Özel sektör işletmelerinin öncelikli kurulma amacı sahipleri için kâr sağlamaktır. Bu nedenle işletmeler, yalnızca tüketicilerin ihtiyaç duyduğu veya satın almak istediği ürünler, eğer bundan kâr elde edebilirlerse

üretir. İşletmelerin neyi ve ne zaman üreteceklerine karar vermelerinde kaynak tüketici tercihlerine dayalı olarak yapılan analiz ve tahminlerdir. Bu sektördeki işletmeler, ürünlerini tüketicilere satarken daha fazla kâr elde etmek için her zaman maliyetlerini düşürmeye çalışır.

**Kamu İşletmeleri:** Devletin mülkiyetinde bulunan ve devlet tarafından işletilen işletmelerdir (örneğin bakanlıklar ve belediyeler vb.). Kurulma amaçları arasında bir ürün ya da hizmetin fiyatını düşük tutmak, ülke insanının refah seviyesini artırmak, bazı sektörlerde tekel oluşumlarının önüne geçmek, özel sektörün yeterli olmadığı ya da verimsiz olduğu durumlarda ürün ve hizmet sağlamak vardır.

Kamu işletmelerinde neyin ne zaman üretileceğini, kimin için üretileceğini ve ne kadar ücretlenmesi gerektiğini hükümet/devlet karar verir. Bu kararlar, kazancı maksimize etmeye değil, tüm topluma fayda sağlamak için genel halkın ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Örneğin bazı durumlarda, kamu sektörü tarafından sağlanan ürün ve hizmetler bedelsiz (öğrenciler veya yaşlılar için otobüs yolculukları) ya da düşük fiyatlıdır.

**Karma İşletmeler:** Özel işletmelerin ve kamu işletmelerinin ortak sermaye ile kurdukları işletmelerdir. Bu tür işletmelerde kamunun sermaye payı genel olarak yaridan azdır. Bu nedenle de yönetim özel sektördedir. Karma işletmelere örnek olarak T.C. Merkez Bankası, Türk Ticaret Bankası, Migros verilebilir.





### Öğrenme Çıktısı

4 İşletmeleri çeşitli ölçütlerde göre sınıflandırabilme

#### Araştır 4

Sizce küresel ölçekte Türk işletmesi var mıdır? Araştırın.

#### İlişkilendir

İşletmelerin ulusal kökeni ile ülkelerin ekonomik gelişmişliklerini ilişkilendirin.

#### Anlat/Paylaş

Çevrenizde en fazla hangi türde işletmeler görmektediniz?

## İŞLETMELERİN PAYDAŞLARI

Hemen her gün medyada iyi ya da kötü faaliyetleri neticesinde haber olmuş işletmelerin haberlerini görürüz. Bu haberlerin, tüketiciler dâhil olmak üzere toplumun geniş bir kesiminde işletmeler açısından olumlu ya da olumsuz yansımaları olacaktır ki bu da işletmelerin imajlarını, bugünkü ve yarınki planlarını, faaliyetlerini kısaltıcı kaderlerini etkileyebilmektedir. Temel işlevleri ürün ve hizmet üretimi olmasına rağmen işletmelerin faaliyetleri, sorumlulukları, ilişkileri ve çevresiyle etkileşimleri sadece ürün ve hizmet üretimiyle sınırlı değildir. İşletmelerin faaliyetleri dünyamızın tükenenbilir kaynaklarıyla, doğa ve çevreyle, sağlıkla, kısaca yaşamın kritik pek çok yönüyle ilişkilidir. Bundan ötürü işletmelerin her türlü eylemi toplumda ilgi konusu olabilmekte ve olumlu ve olumsuz tepkiler ortaya çıkarabilmektedir. Bu da bizi işletmenin paydaşları kavramına getirmektedir.

*Paydaşlar*, bir işletmenin faaliyetleri ve politikalarından kazanç veya kayıp bekleyen ve işletmenin endişelerini gidermesi gereken tüm kişilerdir. Başka bir ifadeyle *işletme paydaşı* “bir işletmeyi etkileyen ve/veya o işletmenin faaliyetlerinden etkilenen kişi ve kuruluşlar” şeklinde tanımlanabilir. Müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, bayiler, kredi kurumları, toplum, medya, çevreciler, rakipler, sendikalar, eleştirmenler, devlet kurumları ve siyaset temsilcileri gibi unsurlar paydaş kavramının içersindedir. Günümüz işletmeleri için en büyük zorluklardan biri, çok geniş bir yel-

pazeye yayılmış paydaşların ihtiyaçlarını tanımak ve bunlara yanıt vermektedir (Nickels, McHugh, McHugh, s.6). İşletmelerin başarısı, tüm paydaş gruplarının bekłentilerine etkili bir şekilde cevap vermesine ve onlarla iyi bir iletişim içinde olmasına bağlıdır. Örneğin, devlet işletmenin elde etmiş olduğu kârdan vergi vermesini ve işletmelerle ilgili yasa ve ilgili düzenlemelere uymasını bekler. İşletmeler ise devlet kurumlarından serbest rekabet şartlarının sağlanması, altyapı yatırımlarının yapılmasını bekler.

Bir işletme için beş önemli tür paydaştan söz edilir. Bunlar işletme sahipleri, kredi sağlayanlar, çalışanlar, tedarikçiler ve müşterilerdir (Madura, s.11-16). Şimdi bunları kısa kısa inceleyelim.

**İşletme Sahipleri:** Daha önce de ifade edildiği üzere işletmeler genellikle bir ya da birden fazla girişimci tarafından kurulur. Bir iş sahibi olmanın farklı ödülleri olabilir. Bazı girişimciler büyük bir gelir elde etme düşüncesiyle motive olurlar. Diğer bazı girişimciler ise başkası için çalışmak yerine kendi patronu olmayı arzular. Bazı girişimciler bir işletmeye sahip olmanın getirdiği zorluklarla uğraşmaktan veya prestijden hoşlanır (Madura, s.11).

İşletmeyi kurma sebebi ne olursa olsun girişimcilerin başarısı doğrudan işletmenin başarılı olmasına bağlıdır. Bu bir nevi kader bağı olmaktadır. Eğer girişimci ya da girişimciler tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini iyi tanımlar ve bunları karşılayacak ürün ve hizmetleri üretebilirse girişimciler de yatırımlarının karşılığını fazlaıyla alacaklardır. Ancak işletmenin başarılı bir şekilde yönetilme-

si gerekecektir. Zaman içinde işletme büyündükçe başka insan ve kurumlar da işletmenin hisselerinden satın alarak yani işletmeye yatırım yaparak işletmenin sahipleri durumuna geçebilir. Bazı durumlarda işletmenin sahiplerinin sayısı binler ya da milyonlarla ifade edilebilir. Yatırımcılar da birer paydaş olarak işletmenin başarılı bir performans göstermesini beklerler.

**Kredi Sağlayanlar:** İşletmeler büyündükçe sahipleri tarafından sağlanan fonlar yani öz kaynakları yetersiz kalabilir. İşletme sahipleri ele geçirdikleri fırsatları kaçırılmamak adına işletme dışı kaynaklardan yararlanma yoluna gidebilir. Fon gereksinimi olan birçok işletme, kredi veren kişi ve finansal kuruluşlardan ödünç finansal kaynak elde edebilir. Ödünç alınan fon için ödenecek olan faiz, işletmenin yükümlülüğü olmaktadır.

Kredi sağlayanlar, vade tarihleri geldiğinde ödünç alınan miktarın faiziyle birlikte kendilerine geri ödenmesini bekler. İşletmeler gereksinim duydukları her durumda elverişli fon sağlayabilmek için, borçlarını ödeme yetenekleri olduğu konusunda kredi sağlayanları ikna etmek durumundadır. Bu da kredi verenlerin işletmenin performansı ve yönetim kalitesi konusunda ikna olmasına bağlıdır.

**Çalışanlar:** Çalışanlar işletmelerin hemen hemen tüm faaliyetlerini yerine getiren bir üretim faktörü olup günümüzün rekabetçi iş ortamında bir işletmenin en değerli kaynağı hâline gelmiştir. Çalışanlar sadece üretimi değil müşterilerle doğrudan teması olan faaliyetleri de yerine getirir. Müşterilerin işletmeye tekrar gelmeleri ya da üretmiş oldukları ürünleri tercih etmelerinde çok önemli bir etkendirler. Çalıştırmak üzere doğru insanları bulmak kadar onları işletmede tutmak da önemlidir çünkü bir çalışanı işletmeye kazandırmmanın maliyeti oldukça yüksektir. İşletmede çalışmaktan mutlu ve motivasyonu yüksek çalışanlar işletmenin performansını ciddi ölçüde artıracaktır.

İşletmelerin performansı büyük ölçüde yöneticilerinin kararlarına bağlıdır. Yöneticilerin iyi kararları bir işletmenin başarılı olmasına katkıda bulunsa da onların kötü kararları işletmenin başarısız olmasına neden olabilir. Bu nedenle

yönetici seçimi de işletmelerin başarısında çok önemlidir.

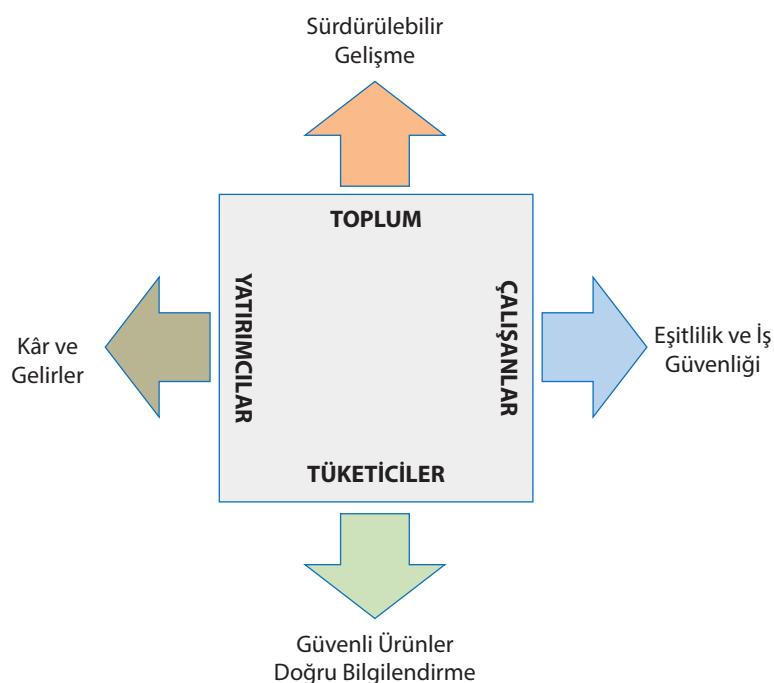
**Tedarikçiler:** Tedarikçiler, işletmenin gerek duyduğu farklı türdeki ham madde ve malzemeleri sağlayan işletmelerdir. Örneğin, telefon üreticileri çip, kamera, hafıza kartı, ekran gibi bileşenlerini tedarikçilerden sağlarlar. Tedarikçiler ve üretici işletmelerin başarısı birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Bir işletmenin ürünlerini öngörülen kalitede, miktarında, fiyatta ve zamanda üretebilmesi ve müşterilere ulaşılabilmesi için üretim programına sadık kalması, bunun için de ham madde ve malzeme tedarikinin zamanında yapılması gereklidir.

Ham madde ve malzeme tedarikindeki gecikmeler ya da niteliği uygun olmayan malzemeler, işletmeleri stok seviyeleri, siparişlerin yetiştirmesi, ürün kalitesinde yaşanan problemler gibi ciddi sıkıntılara sokabilecektir. Diğer taraftan işletmelerin de tedarikçilerle ilişkilerinde sipariş zamanlaması ve doğruluğu, ödemelerin zamanında yapılması gibi konularda hassas olması gereklidir. COVID-19 salgınının başlamasının üzerinden hayli zaman geçmiş olmasına rağmen, sebep olduğu tedarik sorunları özellikle otomobil üreticilerinin üretim kesintilerine gitmesine ve ciddi satış kayiplarına yol açmıştır.

**Müşteriler:** İşletmeler yeterli müşterileri olmadan hedefledikleri başarıya ulaşamaz hatta ayakta kalamaz. Müşterileri mutlu etmek ve yeni müşteriler çekmek isteyen işletmeler, müşterilerini ve işletmeden bekleyenleri iyi analiz ederek ürünlerin fiyatını, kalitesini, özelliklerini doğru belirlemelidir. Aksi takdirde mevcut müşterilerini rakip işletmelere kaptıracaktır. Yeni bir ürün geliştirirken, yeni pazarlara girerken mevcut ve potansiyel müşteriler pazarlama araştırmaları yoluyla iyi analiz edilmelidir.

Günümüzde müşteriler sadece ürün kalitesi veya fiyatıyla ilgilenmemektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk, doğa, sürdürülebilirlik gibi konulara ilişkin proje ve uygulamaları da işletmeye olan bağlılık derecesini etkilemektedir.

Şekil 1.2, işletmelerin kritik paydaş grupları olarak değerlendirilebilecek tüketiciler, yatırımcılar, çalışanlar ve topluma yönelik olarak kendilerinden beklenen temel niteliklerini göstermektedir.



Şekil 1.2 İşletme ile İlişkili Paydaş Grupları

**Kaynak:** Can, Büyükbalç, Bal, s. 44)

Tüketiciler işletmelerden uygun fiyatlı, yüksek kalitede ve sağlığa zarar vermeyen güvenli ürünler ile kendilerine yönelik doğru bilgilendirme yapılmasını beklemektedirler. Yatırımcılar, belirli bir risk alarak işletmeye sağladıkları fonlar karşılığında kâr ve gelir beklemektedirler. Çalışanlar ise işletmenin amaçlarına ulaşması için düşünsel ve fiziksel emeklerini sunarlar. Karşılığında ise makul bir ücret, eşitlik, kararlara katılım, iş güvenliği gibi unsurlar beklerler. İşletmeler üretmiş oldukları ürün ve hizmetler ile yaratmış oldukları istihdam sayesinde ülkedeki refah düzeyine katkıda bulunur. Toplum, işletmelerden gelecek kuşakların ihtiyaçlarının da dikkate alınarak çevrenin ve kaynaklarının korunmasını ve büyümeye ve gelişmenin bu şekilde sağlanmasını da bekler ki bu da sürdürülebilir gelişme adını almaktadır (Can, Büyükbalç, Bal, s.44-45).



**Öğrenme Çıktısı**

5 İşletmelerin paydaşlarını örneklendirebilme		
<b>Araştır 5</b>	<b>İlişkilendir</b>	<b>Anlat/Paylaş</b>
COVID-19 işletmelerin te-darikçileriyle ilişkilerini na-sıl etkilemiştir?	İşletmelerin toplumdaki imajlarıyla paydaşların işlet-me üzerindeki etki derecesi-ni ilişkilendirin?	Sizce işletmeler üzerinde en fazla etkisi olan paydaş grubu hangisidir?

## İŞLETMELERİN FONKSİYONLARI

İşletmeler ulaşmak istedikleri amaç ve hedefleri olan organizasyonlardır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için gösterdikleri çaba rastgele olmayıp belirli bir düzen, iş birliği ve iş bölümüne dayanır. Dönüşüm sistemi kavramını hatırlayın. Ürün ve hizmet üretimi, bir grup insanın farklı sorumluluklar almasını, farklı süreçleri kullanmasını ve farklı işler yapmasını gereklili kılar. Bu durum, vücutumuzda farklı organlar bulunmasına ve her birinin farklı fonksiyonları yerine getirmesine benzer. İşletmelerde en sık olarak görülen fonksiyonlar (organlar/İşlevler) yönetim, pazarlama, üretim, insan kaynakları, finansman, araştırma-geliştirmedir.

Her işletmede her bir fonksiyonun bağımsız bir birim olarak bulunmasını bekleyemeyiz. İşletmenin yaşı, büyülüğu, kaynakları, faaliyet alanı gibi unsurlar hangi fonksiyonların işletmede yer alacağını belirler. Özellikle küçük işletmelerde birçok fonksiyonun bir arada ve aynı yönetici ve ekip tarafından yerine getirildiğini görürüz. Örneğin finans fonksiyonları zaruri olarak muhasebe birimi tarafından, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri de üretim birimi tarafından yerine getirilebilir.

Peki işletmenin faaliyetleri hangi fonksiyonla birlikte başlar? Üretim ağırlıklı geleneksel anlayış, üretim fonksiyonuyla başladığını savunacaktır. İşletme, ürün ve hizmet üretmek ve bunları müşterilere satarak kâr elde etmek üzere kurulduysa bundan daha doğal bir şey yoktur. Ancak günümüzün rekabetçi ortamında müşterinin istekleri çok daha önemli duruma gelmiş ve ürünler üzerindeki öncelikler müşterilere kaymıştır. Müşteri ne istiyor, kaçıştı, ne zaman ve hangi koşullarda istiyor gibi soruların cevaplarını veren pazarlama yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Şimdi en yaygın işletme fonksiyonlarını inceleyelim:

### Pazarlama Fonksiyonu

İşletmelerdeki en kritik fonksiyonlardan biri olan pazarlama fonksiyonu, işletmeye yeni müşteriler kazandırmak ve mevcut müşterileri işletmede tutmak için planlama yapmak ve bunu yürütmekten sorumludur. Pazarlama; “alıcılar, tüketiciler, ortaklar ve geniş boyutıyla toplum için değer ifade eden ürünlerin geliştirilmesi, dağıtım, mübadelesi ve ilgili gruplarla iletişim kurulmasını sağlayan bir dizi işlemler ve kuruluşlardan oluşan bir faaliyet” olarak tanımlanır (Amerikan Pazarlama Derneği, <http://www.npa.org> 3).

Pazarlama, bir şirketin müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek (yani pazar araştırması) ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürünler tasarlama için yaptığı eylemlerden oluşur. Pazarlama çalışanları, fiyat ve kalite dahil olmak üzere ürünlerin faydalarnı ve özelliklerini geliştirmeye çaba harcar. Bu ekip, ayrıca müşterileri çekmek ve elde tutmak için ürünlerin en iyi sunum yöntemine ve onları tanıtmak en iyi araçlarına karar verir. Pazarlama fonksiyonu, müşterilerle ilişkileri yönetir ve onları işletmenin ihtiyaçlarını karşılama arzusu ve yeteneğinden haberdar eder (Skripak, s.27-28).

### Üretim Fonksiyonu

Üretim fonksiyonu, işletmenin müşterilere sunacağı ürün ve hizmetlerin üretimiyle ilgili her türlü planlanmanın yapılması ve uygulanmasıyla ilişkilidir. Kalite standartlarını izleyip iyileştirek ve müşteri siparişlerini özelleştirerek müşteri memnuniyetini sağlamak, üretim fonksiyonunun önemli bir unsurdur. Üretim departmanları da maliyetleri düşürme ve verimliliği artırmada doğrudan bir role sahiptir, bu da şirketin kârlı olmasına yardımcı olur. Yeni ürünler geliştiren şirketler için üretim departmanı genellikle prototip geliştirme ve test etmede hayatı bir role sahiptir.

Üretim yöneticileri işletmedeki diğer bölümlerle çok yakın çalışır. Satış ve pazarlama, finans ve insan kaynakları gibi diğer bölümler üretim bölümüyle hem çok yakın çalışır hem de onu destekler. Yönetim kurulu ve üst yöneticiler işletme hedeflerini belirler ve yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sürmekle ilgili işleri planlarken bunun nasıl yapılacağına dair ayrıntıları belirlemek ve bu planları uygulamak üretim yöneticilerine düşmektedir ([http 5](#)).

## **Yönetim Fonksiyonu**

Yönetim, işletme amaçlarına ulaşmak üzere faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi anlamına gelir. Yönetim fonksiyonu genel bir fonksiyondur ve tüm işletme seviyelerinde yer alır. İşletmeler genellikle üst, orta ve alt düzey olarak adlandırılan basamaksal bir yapıda ele alınır. Her bir basamağın yönetim sorumluluğu farklıdır. Üst yönetim işletmenin bir bütün olarak gideceği yönün belirlenmesi, orta yönetim faaliyetlerin koordinasyonu, ve alt yönetim ise işletmenin planlandığı gibi yürütülmesinden sorumludur.

Yöneticiler, işletmenin çalışanlarının performansından sorumludur. Yönetim, bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar. Yöneticiler amaç ve hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir ve bunların başarılı bir şekilde uygulanmasını temin ederler. Hedeflere ulaşılmasını sağlamak için faaliyetler oluşturur ve kaynakları bir araya getirirler. Yöneticiler diğer bir sorumlulukları olarak işletmeye nitelikli çalışan ve yöneticiler bulur ve onları kurumsal hedeflere yönlendirirler. Son olarak yöneticiler plan ve kararların başarısını değerlendirmek için denetimler gerçekleştirir ve gerektiğinde düzeltici eylemlerde bulunurlar ([Skripak, s.27-28](#)).

## **Finans Fonksiyonu**

Finans fonksiyonu temelde iki fonksiyonu yineleştirir. İlkisi, işletmenin faaliyetleri planlandığı gibi sürdürilebilmesi için gereksinim duyduğu fonların en elverişli koşullarda ve elverişli zamanda temin edilmesidir. İkincisi ise işletmenin elinde bulunan ekstra fonların en elverişli şekilde değerlendirilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla finans fonksiyonu, bir işletmenin nakit giriş ve çıkışlarını planlama, fon sağlama ve fonları yönetme faaliyetlerinden sorumludur.

İşletmenin finansal durumunu gözetmek ve hem kısa hem de uzun vadeli hedefler belirlemek için kapsamlı bir finansal planlamaya ihtiyaç vardır. Finans ekibi, tahmin ve finansal bütçe oluşturanın yanı sıra işletmenin karşılaşabileceği finansal riskleri belirler, bunları azaltmak için önlemler geliştirir, işletmenin finansmanının çeşitli kaynak alternatifleriyle korunmasını sağlar ve bu görevleri etkin bir şekilde yerine getirmek için gerektiğinde yatırımcı ve diğer paydaşlarla iletişim kurar.

Finans fonksiyonundan sorumlu yöneticiler genellikle şu soruları sorarlar: İşletmenin ne kadar finansal kaynağı ihtiyacı var, bu kaynak nereden ve nasıl elde edilecek, geri ödemeler nasıl ve ne zaman yapılacak, tesis ve ekipmana ne gibi yatırımlar yapılmalı, araştırma ve geliştirmeye ne kadar harcanmalıdır? Finans yöneticilerin diğer önemli bir görevi de finansal aktivitelerin raporlamasını yapmaktadır.

## **İnsan Kaynakları Fonksiyonu**

Bir işletmede tüm faaliyetlerin insanlar tarafından yürütüldüğü gerçekinden hareketle, insan kaynaklarının bir işletmenin en önemli kaynağı olduğunu ve işletmenin başarısı için kritik bir önem taşıdığını söylemek mümkündür. Bu nedenle insan kaynaklı fonksiyonuna çok önemli görevler yüklenmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu, işletmeli diğer tüm fonksiyonlara hizmet sunduğundan diğer yöneticilerle yakın bir temas hâlinde olması ve eş güdüm içinde çalışması gereklidir.

İnsan kaynakları fonksiyonu, işletmenin hedeflerine ulaşması açısından gerekli olan sayıda ve nitelikte insan kaynağının bulunmasından, işletmeye kazandırılmasından, işe ve iş yerine alıtırlmasından, yaptığı görevlerle uyumlu ödeme almasından, kişisel gelişim ve kariyer olanakları sunulmasından, uygun çalışma ortamının hazırlanmasından sorumludur. İşe ve işletmeye uygun olmayan çalışanların isten çıkarılması, disiplin önlemlerinin alınması yine insan kaynakları fonksiyonunun sorumluluğundadır. Bu sorumluklarını yerine getirmek üzere planlama ve bütçeleme çalışmaları yapar, işbaşı ve iş dışında eğitim programları düzenler.

## **Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Fonksiyonu**

Ar-Ge, yeni ürün veya hizmetler yaratmak için sorunları keşfetme, anlama ve çözme süreci ile alakaldır. Ar-Ge, “bir işletmenin mevcut ürün, süreç,

hizmet veya teknolojilerinin verimliliğini artırmak veya yenilerini oluşturmak için üstlendiği bilimsel ve teknik faaliyetler” olarak tanımlanabilir ([http 6](#)). Ar-Ge aynı zamanda bir şeyleri tasarlama, yapmak ve üretmek için yeni yöntemler araştırma ve yaratma sürecidir.

Rekabetin hemen her sektörde ve dünya ölçüğünde çok yoğun olarak yaşandığı günümüz iş dünyasında yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkartmak, mevcutları daha da geliştirmek bir zorunluluk olup rekabet avantajının en önemli kaynaklarından biridir. Bu gerçek, Ar-Ge fonksiyonunu ön plana çıkarmaktadır. İşletmelerin yenilikler aracılığıyla satışlarını, pazar paylarını, müşteri memnuniyetini ve kârlarını artırmasına yardımcı olur.



### Yaşamla İlişkilendir

#### Günümüz İş Ortamının Özellikleri

Günümüz genel işletme kitaplarının hemen hepsinin içeriğini önemli ölçüde etkileyen ve 90’lı yillardan bu yana hemen her yerde sıkça bahsi geçen iki eğilim vardır: *bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ve benzersiz ilerlemeler ile küreselleşmedeki artış*.

Duymaya artık iyice aşina olduğumuz bu eğilimlerin tüketiciler ve işletmeler üzerindeki etkisi artarak devam ediyor. Hemen her gün ortaya çıkan yeni teknolojiler ve yeni ürünler hem tüketicileri hem de işletmeleri süregelen

değişime uyum gösterme konusunda zorlamaktadır. Özellikle işletmeler yaşanan hızlı değişimlere karşı daha da kırılgandır çünkü ortaya çıkan yeni teknolojiler ve rakipleri olan diğer işletmelerin yanı sıra tüketicilerin değişen nitelikleri ve talepleri de onları çok dikkatli olmaya ve önlem almaya itmektedir. Değişen ortama ve yeni iş yapma biçimlerine uyum sağlayan işletmeler ayakta kalmakta hatta performanslarını artırmakta, diğerleri ise küçülmekte veya daha kötüsü faaliyetlerine son vermek zorunda bulunmaktadır.

Örneğin Tablo 1.1, son yıllarda icat edilen ve öncelikle teknoloji sektörünü etkileyen ve yaşamımızı derinden etkileyen on teknolojik ilerlemeyi özetlemektedir.

**Tablo 1.1** Son Yıllarda Teknoloji Sektörünü ve Yaşamı Derinden Etkileyen ve Değiştiren 10 İcat

<b>Artırılmış gerçeklik</b>	Bulundığınız yerden tamamıyla farklı ortamlarda, yerlerde olma hissini sunan teknoloji.
<b>Yapay zekâ</b>	Bilgisayar biliminin, insan zekâsı gerektiren görevleri yerine getirebilen akıllı makineler oluşturmakla ilgilenen bir dalı.
<b>Nesnelerin interneti</b>	İnternet üzerinden diğer cihazlara ve sistemlere bağlanmak ve veri alışverişi yapmak amacıyla sensörler, yazılımlar ve diğer teknolojilerle ilişirilmiş fiziksel nesnelerin ağı.
<b>3B (Üç Boyutlu) baskı</b>	Bilgisayar tarafından oluşturulan bir tasarımı kullanarak katman katman üç boyutlu bir nesne oluşturma yöntemi.
<b>Bilgisayar görüşü</b>	Görüntülerini elde etme, işleme ve analiz etme, görüntülerden yararlı veriler çıkarma, çeşitli görüntülerde benzer kalıpları bulma gibi bilgisayarların yetenekleri üzerine çalışan, yapay zekânın bir alt kolu.
<b>Dokunmatik ekran ve sonsuz ekran</b>	Dokunmayla çalışan ekranlar dokunmatik ekran adını alırken özellikle cep telefonlarında görülen ve kesintisiz görüntü sunan çerçevesiz ekranlar da sonsuz ekran adını almaktadır.
<b>Kitle fonlaması</b>	Bir proje, girişim, hizmet ya da ürünün hayatı geçmesi için gerekli fonun, dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilen tanıtımlar yoluyla geniş kitlelerden sağlanması.
<b>Bulut bilişim</b>	Daha hızlı yenilik, esnek kaynaklar ve ölçek ekonomileri sunmak üzere sunucular, depolama, veri tabanları, ağ iletişim, yazılım, analitik ve zekâ dâhil olmak üzere bilgi işlem hizmetlerinin Internet (yani bulut) üzerinden sunulmasıdır.
<b>İnsan benzeri robotlar</b>	Yürüme, oturma, sportif faaliyetler yapma gibi insan davranışlarını sergileyebilen hatta son zamanlarda insan benzeri düşünme kapasitesi kazandığı iddia edilen robotlar.
<b>Sosyal ağ</b>	Bireylerin ve kurumların sosyal bağlantılar ve iş bağlantıları kurmaları ve sürdürmelerine, bilgi sahibi olmalarına ve aynı zamanda bunları paylaşmalarına olanak tanıyan çevrim içi platform (Facebook, Twitter, Instagram ve TikTok, vb.).

**Kaynak:** Curtis, B. "10 Best Inventions in Last Decade that Changed the Technology Sector" 24 Eylül 2019. (<https://www.linkedin.com/pulse/10-best-inventions-last-decade-changed-technology-sector-brian-curtis>). Erişim: Gün? Haziran 2022).

Yukarıda sözü edilen eğilimlerin sonucunda ortaya çıkan yeni ekonomik ortam ve ilişkileri tanımlamakta kullanılan bir kavram daha 90'lı yıllardan bu yana işletmecilik ve ekonomi literatürüne girmiştir: Yeni Ekonomi. Enformasyon ekonomisi, ağ ekonomisi, bilgi ekonomisi, dijital ekonomi, internet ekonomisi olarak da adlandırılan yeni ekonominin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Can ve Güney, 2018: 61-62):

- **Bilgiye dayalı ekonomi:** Hem nitelik hem de nicelik açısından bilginin önemi giderek artmaktadır. Bilgi, ekonomik faaliyetlerle her geçen gün daha fazla bütünleşmekte, bilgi yoğunluğu bütün ekonomik faaliyetlerde önemli düzeyde artmaktadır.

- **Ağa dayalı ekonomi:** İletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir. Yeni ekonomide her türlü bilgi, ses, yazı, görüntü, hareketli nesne vs. bilgisayar ağları tarafından iletilmektedir.

- **Rekabet yoğunluğu:** Endüstriler arasında şiddetli bir rekabet vardır. İşletmelerin rekabet etmekteki amaçları yeni bir ürün ya da süreç yaratmak, yeni bir kategori oluşturmak ve bu kategoride lider olmaktır.

Rekabet bir zamanlar fiyat ve ürün üzerine odaklanmaktadır. Artan küreselleşme ile müşterileri odaklı bir nitelik kazanmıştır. Rekabet gittikçe daha fazla küresel olmakta ve başarılı olmak için tüm pazarlarda rekabet gücü elde etmek, küresel ölçekte üretim düzeyini yakalamak veya ürün ve hizmetleri çok sayıda pazara hızlıca ulaştırabilmek gerekmektedir.

- **Yenilikler:** Yeni ekonomi yenilikler ve icatlar üzerine kurulmuştur. Burada bir yandan yeni bilgi üretilirken diğer yandan bilginin etkili şekilde kullanılması ve yayılımı da söz konusudur. İşletmeler ise yeni teknolojileri ele geçirmek ve yeni fırsatlara elde etmek üzere yeni örgütlenme ve yönetim tekniklerini benimsemek zorundadır.

Teknolojik yenilikler ve gelişmeler neticesinde mevcut pazarların yeniden şekillenmesi veya yepyeni

ni pazarların ortaya çıkması mümkündür. Teknolojik değişiklikler, yeni ürün ve hizmetlerinin, yeni üretim ve ulaşım yöntemlerinin, yeni pazar ve yeni endüstriyel örgütlenme biçimlerinin ortayamasına da neden olmaktadır.

- **Esnek örgütsel yapılar:** Geleneksel örgüt yapıları yerlerini bugün artık daha esnek yapılara bırakmıştır. Esnek örgütler sayesinde, kaynak tasarrufu sağlanarak ve yaratıcı düşünce tarzı benimserek emek ve sermaye verimliliği de artmaktadır.

- **Bilgi yoğun hizmetler:** Mali müşavirlik, mimarlık ve inşaatla ilgili hizmetler, bankacılık ve diğer finansal hizmetler bilgi yoğun hizmetlere örnek oluşturur. Bilgi yoğun hizmetleri sunan Yeni Ekonomi işletmeleri profesyonel bir yaklaşım, belirli bir teknik veya fonksiyonel bir alanda uzmanlık sahibidir.

Günümüz işletmelerin eğer yaşamalarını uzun süre devam ettirmek istiyor ve rekabette öne geçmek istiyorsa yukarıda betimlenen iş ortamlı gerekliliklerini bir an önce yerine getirmeleri gerekmektedir.

**Araştır 6**

Ar-Ge harcamalarına en fazla yatırım yapan ülkeler hangileridir?

### Öğrenme Çıktısı

6 İşletmelerin fonksiyonlarını açıklayabilme

- İlişkilendir**  
Bir işletmede öne çıkan fonksiyonu, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörle ilişkilendirin.
- Anlat/Paylaş**  
Yukarıdaki fonksiyonlardan hangisiyle alakalı olarak çalışmak size daha cazip gelmektedir?

1

İşletme kavramını açıklayabilme

İşletme Kavramı

İşletmeler çoğunlukla kafasındaki iş fikrini hayatı geçirme ve bundan gelir elde etme güdüsüyle hareket eden girişimciler tarafından kurulur. Girişimci, detayları ileriki sayfalarda verilecek olan “ürtim faktörlerini” bir araya getirir ve oluşturmuş olduğu organizasyon aracılığıyla, belli riskleri kabul ederek insanların satın alacağını düşündüğü ürün ve hizmetleri ortaya çıkartır. Bu bağlamda *risk*, iş kurucu girişimcinin kârlı olmayabilecek bir işte zaman ve para kaybetme ihtimalidir. Girişimcinin işletmecilik faaliyetleri yapmak üzere kurmuş olduğu organizasyon *İşletme* adını alır. *İşletmecilik faaliyeti*, para karşılığında başkalarına ürün ve hizmet sağlayarak kâr elde etmek amacıyla herhangi bir ticari faaliyyettir. Bu durumda işletmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz: *İşletme*, kâr elde etmek amacıyla, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere ürün ve/veya hizmet üreten bir organizasyondur.

2

İşletmelerin özelliklerini sıralayabilme

İşletmelerin Özellikleri

İşletmelerin öne çıkan özellikleri olarak aşağıdakiler sayılabilir:

- İşletmeler, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılarken işletme sahiplerine kâr sağlama amacı güder.
- İşletmeler oldukça değişken bir çevrede faaliyet gösteren ve çevresiyle sürekli olarak etkileşen açık sistemlerdir.
- İşletmeler kâr elde etmek yanında, toplumsal sorumlulukları yerine getirmek ve yaşamını sürekli kılmak amaçlarına sahiptir.
- Kâr amacı olsun ya da olmasın, tüm işletmelerin evrensel fonksiyonu yönetimidir.
- İşletmeler faydalı ve kıtlık konusu oluşturan ürün ve hizmetler, başka bir deyişle, ekonomik ürün ve hizmet-ler üretir.

3

İşletmelerin amaçlarını tartışabilme

İşletmelerin Amaçları

Amaç kavramı ulaşımak istenen noktayı temsil eder. İşletmelerin de farklı türde amaçları vardır. İşletmenin amaçları birçok kaynakta temel (genel) ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılarak incelenmektedir. Temel amaçlar tüm işletmeler için geçerli iken özel amaçlar, işletmenin türüne, faaliyette bulunduğu endüstriye, ortaklık yapısına, misyonuna ve başka değişkenlere göre farklılıklar taşıyabilir. İşletmelerin temel amaçları birçok kaynakta 1) kâr elde etmek, 2) topluma hizmet etmek (toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek ve 3) varlığını sürdürmek ve büyümek olarak ifade edilmektedir.

## Genel İşletme

4

İşletmeleri çeşitli ölçütlerde göre sınıflandırabilme

İşletmelerin Sınıflandırılması

Cevremizdeki işletmeleri incelediğimizde çok farklı özelliklere sahip olduğunu görürüz. Kimi işletme yüzde yüz yerlidir, kimisi ise tamamen yabancı sermayeli. Bazı işletmeler ürün imal ederken bazıları hizmet, bazıları her ikisini de üretir. Gerçek şahıslar tarafından kurulan ve işletilen işletmeler olabileceği gibi, tamamıyla kamuya ait işletmeler de mevcuttur. Sözü edilen bu farklılıklar işletmelerin amaçlarını ve o amaçlara ulaşma şeklini de etkiler. Eğer işletmeleri tanımak istiyorsak bu farklılıkların kaynak ve kapsamlarını bilmek önemlidir. İşletmeler türlerine göre sınıflandırılırken farklı ölçütler kullanılmaktadır. Sıklıkla kullanılan ölçütler arasında ürün ve hizmet türü, işletmenin büyülüğu, tüketicilerin türü, ulusal köken, üretim faktörlerinin sahipliği vardır.

5

İşletmelerin paydaşlarını örneklendirebilme

İşletmelerin Paydaşları

*Paydaşlar*, bir işletmenin faaliyetleri ve politikalarından kazanç veya kayıp bekleyen ve işletmenin endişelerini gidermesi gereken tüm kişilerdir. Müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, bayiler, kredi kurumları, toplum, medya, çevreciler, rakipler, sendikalar, eleştirmenler, devlet kurumları ve siyaset temsilcileri gibi unsurlar paydaş kavramının içersindedir. Günümüz işletmeleri için en büyük zorluklardan biri, çok geniş bir yelpazeye yayılmış paydaşların ihtiyaçlarını tanımak ve bunlara yanıt vermektedir. İşletmelerin başarısı, tüm paydaş gruplarının bekłentilerine etkili bir şekilde cevap vermesine ve onlarla iyi bir iletişim içinde olmasına bağlıdır. Bir işletme için beş önemli tür paydaştan söz edilir. Bunlar işletme sahipleri, kredi sağlayıcılar, çalışanlar, tedarikçiler ve müşterilerdir.

6

İşletmelerin fonksiyonlarını açıklayabilme

İşletmelerin Fonksiyonları

İşletmeler ulaşmak istedikleri amaçları, hedefleri olan organizasyonlardır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için gösterdikleri çaba rastgele olmayıp belirli bir düzene, iş birliğine ve iş bölümüne dayanır. Dönüşüm sistemi kavramını hatırlayın. Ürün ve hizmet üretimi, bir grup insanın farklı sorumluluklar almasını, farklı süreçlerin kullanılmasını ve farklı işler yapılmasını gerekli kılar. Bu durum, vücudumuzda farklı organlar bulunmasına ve her birinin farklı fonksiyonları yerine getirmesine benzer. İşletmelerde en sık olarak görülen fonksiyonlar (organlar/ilevler) yönetim, pazarlama, üretim, insan kaynakları, finansman, araştırma-geliştirmedir.

**1** ..... insanların ihtiyaç veya istek duyduklarını elde etmek üzere kullanabilecekleri para, yakıt ve emek gibi unsurlardır.

Yukarıdaki cümledeki boşluğu aşağıdakilerden hangisi doğru olarak tamamlar?

- A. Girdiler
- B. Çıktılar
- C. Faktörler
- D. Kaynaklar
- E. Fonlar

**2** Bir girişimcinin kârlı olmayabilecek bir işte zaman ve para kaybetme ihtimali aşağıdakilerden hangisiyle ifade edilir?

- A. Dünya Bankası
- B. Risk
- C. Amerika Birleşik Devletleri
- D. Avrupa Birliği
- E. Uluslararası Para Fonu

**3** İşletmeler ..... ortamında ve ..... için faaliyet gösterir.

Yukarıdaki cümledeki boşluğu aşağıdakilerden hangileri birlikte ve sırasıyla doğru olarak tamamlar?

- A. pazar/müşteri
- B. ticaret/tüketiciler
- C. belirsizlik/gelecek
- D. rekabet/müşteriler
- E. pazar/pazar

**4** Aşağıdakilerden hangisi işletmelerde ortak temel ilkeler olarak kalmaya devam etmektedir?

- A. Kârlılık ve verimlilik
- B. Adalet ve hukuk
- C. Etik ve ahlak
- D. Doğruluk ve dürüstlük
- E. Kâr ve pazar payı

**5** Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin paydaşlarından biri **değildir**?

- A. Müşteriler
- B. Tedarikçiler
- C. İşletme sahipleri
- D. Rakipler
- E. Yasalar

**6** İşletmeye kredi verenler aşağıdakilerden hangi gruba girer?

- A. Yöneticiler
- B. Çalışanlar
- C. İşletme sahipleri
- D. Paydaş
- E. Sermayedar grubu

**7** Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin temel (genel) amaçları arasındadır?

- A. Sektör lideri olma
- B. Büyüme
- C. Gelir elde etme
- D. Rekabette öne geçme
- E. Kaliteli ürünler üretme

**8** “İşletme çalışanlarına hakkaniyetli maaş sağlamak” aşağıdakilerden hangisine örnek olarak verebilir?

- A. İşletmenin özel amacı
- B. İşletmenin genel amacı
- C. İşletmenin sosyal sorumluluğu
- D. İşletmenin stratejisi
- E. İşletmenin vizyonu

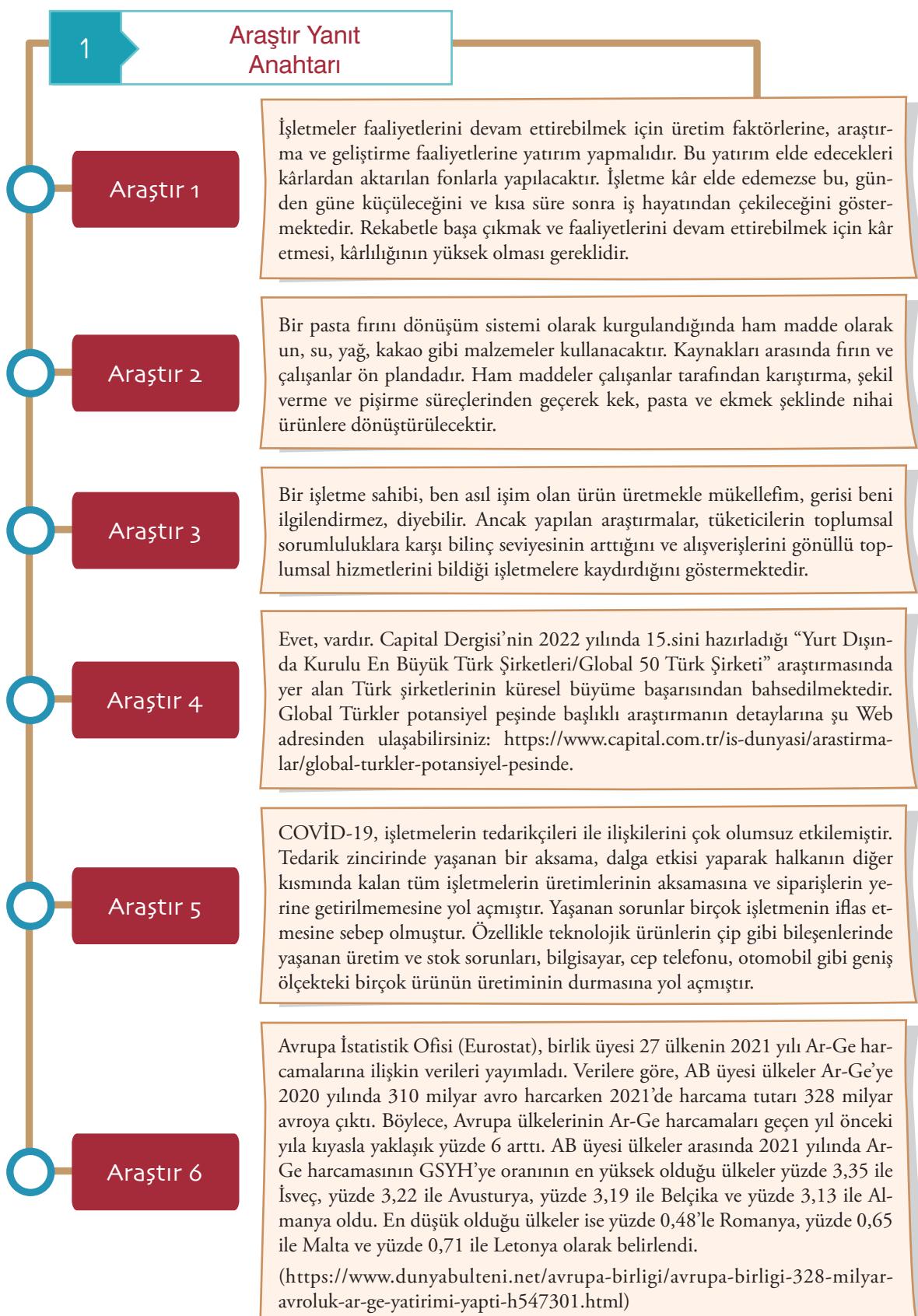
**9** Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin sınıflandırılmasında kullanılan ölçütlerden biri **değildir**?

- A. Ürün ve hizmet türü
- B. Ölçek
- C. Kârlılık durumu
- D. Ulusal köken
- E. Üretim faktörlerinin sahipliği

**10** Aşağıdakilerden hangisi bir işletme fonksiyonu **değildir**?

- A. Yönetim
- B. İnsan Kaynakları
- C. Yönlendirme
- D. Finans
- E. Üretim

1. D	Yanıtıınız yanlış ise “İşletme Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. D	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmenin Paydaşları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtıınız yanlış ise “İşletme Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. B	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmelerin Amaçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. E	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmelerin Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. A	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmelerin Amaçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. A	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmelerin Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. C	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmelerin Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. E	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmenin Paydaşları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. C	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmelerin Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



## Kaynakça

- Acuner, T., İlhan Nas, T., Şahin, K., Okan T. ve Birincioğlu, N. (2017). *İşletme* (2. Baskı). İstanbul: Beta.
- Babacan, M. (Ed)ç (2015). *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bahar, E. (2017). *İşletme*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Brown, B. ve Clow, J. E. (2008). *Introduction to Business*. New York: McGrawHill.
- Can, E., Büyükbalçı, P. ve Bal, Y. (2016). *İşletme Bilimine Giriş* (2. Baskı). İstanbul: Beta.
- Can, H. ve Güney, S. (2018). *Genel İşletme*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, C. (2014). *Temel İşletmeciliğe Giriş* (4. Baskı). İstanbul: Beta.
- Çetin, M. (2013). "Tarihin Rolü. Yönetimin Geçmişine Kısa Bir Bakış". (Çev. Ed. Öğüt, A.). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar* içinde (s.25), Ankara: Nobel.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö. ve Babacan, M. (2015). "İşletme Kavramı". Muazzez Babacan (Ed), *İlkeler ve İşlevlerle İşletme* içinde (s.44), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2015). *İşletme Yönetimine Giriş* (14.Baskı). İstanbul: Alfa.
- Gün, G. ve Akbaba Buyruk, A. (2016). *İşletme Bilimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kelly, M. ve Williams, C. (2019). *Introduction to Business*. United States: Cengage
- Kurtz, D. L. (2012). *Boone and Kurtz's Contemporary Business* (15. Baskı). ABD: Wiley.
- Mirze, K. (2011). *İşletme* (2. Baskı). İstanbul: Literatür.
- Madura, J. (2007). *Introduction to Business* (4. Baskı). ABD: Thompson South-Western.
- Mucuk, İ. (2016). *Modern İşletmecilik* (20. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nickels, W. G., McHugh, J. M. ve McHugh, S. M. (2013). *Understanding Business* (11. Baskı). New York: McGrawHill Education.
- Skripak, S. J. (2018). *Fundamentals of Business* (2. Baskı). Blacksburg, VA: VT Publishing.
- Tan Şahin, K. (2017). "İşletme Bilimi İle İlgili Temel Kavramlar". (Acuner, T., İlhan Nas, T., Şahin, K. Okan, T. Birincioğlu). *İşletme* (2. Baskı) içinde (s.13), İstanbul: Beta.
- Wilson, R. (2017). *Principles of Business: Management*. Ipswich, MA:Salem Press.

## Internet Kaynakları

- http 1:** <https://www.dunya.com/dunya/ceo039larin-korkulu-ruyasi-039uber-sendromu-039-haberi-309477> (Erişim: Ağustos 2022).
- http 2:** 18/03/2022 tarihli Resmî Gazete (<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/03/20220318-11.pdf> (Erişim: Temmuz 2022).
- http 3:** <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (Erişim: Mayıs 2022).
- http 4:** <https://imarkguru.com/the-role-of-marketing-as-a-business-function/> (Erişim: Ekim 2022).
- http 5:** <https://bizfluent.com/about-5044228-functions-production-operations.html>. (Erişim: Mayıs 2022).
- http 6:** <https://www.vp-rnd.com/research-and-development-function-in-an-organization/> (Erişim: Kasım 2022).

# Bölüm 2

## İşletme Çevresi

### Öğrenme Çıktıları

#### 1 İşletme - Çevre Etkileşimi

- 1 İşletme ve çevre etkileşimini detaylı olarak betimleyebilme

#### 3 Sektörel Çevre

- 3 İşletmelerin sektörel çevresini tanımlayabilme

#### 5 Çevresel Belirsizlik ve Değişim

- 5 Çevresel belirsizlik ve değişimi açıklayabilme

#### 2 Genel Çevre

- 2 İşletmelerin genel çevresini tanımlayabilme

#### 4 İşletmenin İç Çevresi

- 4 İşletmelerin iç çevresini betimleyebilme

Anahtar Sözcükler: • İşletme Çevresi • Genel Çevre • Sektörel Çevre • Küresel Çevre • İç Çevre  
• Çevresel Belirsizlik



## GİRİŞ

İşletmeler faaliyetlerini içinde bulundukları ortamdan bağımsız bir şekilde sürdüremez. Bir başka ifadeyle işletmelerin faaliyetleri bağlam bağımlılığı olan faaliyetlerdir. İşletmeler, kâr elde etme ile ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik gibi temel amaçlarını ancak içinde bulundukları ortamı dikkate almak yoluyla gerçekleştirebilir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği bağlam ya da işletmecilik terminolojisindeki ifade ediliş biçiminde işletme çevresi, tüm işletmeler üzerinde etkili olan bir dizi bileşenden oluşmaktadır. İşletmelerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi işletme çevresini saran bileşenlerin, kendi aralarındaki etkileşimlerini de dikkate alarak analiz edilmesini, anlaşılmasını ve yorumlanması gerektir. İşletme çevresi sokakta sımit satan seyyar satıcıyı, dükkân işleten kırtasiyeyi, onlara ürün sağlayan tedarikçiyi, tedarikçinin iş yaptığı uluslararası işletmeyi farklı düzeylerde de olsa eş zamanlı olarak etkileyebilen kapsamlı bir yapıdır. İşte bu bölümde, işletme çevresi konusu üzerinde durularak hem ilk bölümde tanımlanan işletme kavramının içinde bulunduğu bağlamla ilişkilendirilmesi hem de devam eden bölgelerde üzerinde durulacak işletme fonksiyonlarının (işlevlerinin) daha kolay anlaşılmasına amaçlanmaktadır.

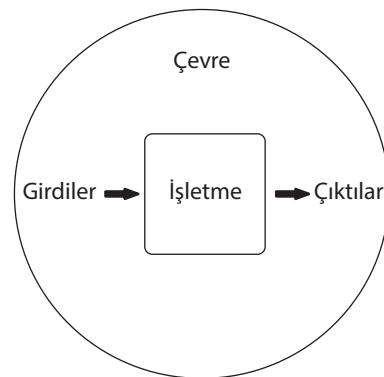


dikkat

İşletmecilik faaliyetleri bağlam bağımlı faaliyetlerdir.

## İŞLETME - ÇEVRE ETKILEŞİMİ

*İşletme çevresi* kavramını temel olarak işletme sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlamak mümkündür. İşletme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bağlam işletmenin çevresidir. Söz konusu bağlamda işletme ve çevre arasında karşılıklı bir ilişki, bir başka ifadeyle etkileşim söz konusudur. İşletmeler işletmecilik faaliyetleri için gerekli olan girdileri çevreden sağlamakta ve bu faaliyetler sonucunda çevreye çeşitli çıktılar sunmaktadır. Şekil 2.1 bu etkileşimi göstermektedir. Şekil 2.1 incelendiğinde işletme ve çevre arasındaki etkileşimin bir tür girdi-çıktı ilişkisi şeklinde olduğu görülecektir (Hatch ve Cunliffe, 2006).



Şekil 2.1 İşletme Çevre Etkileşimi

**Kaynak:** Cole, 2004, s.77

İşletmecilik faaliyetleri işletmelerin çevreden aldığıları çeşitli girdilerle başlamaktadır. İşletmelerin belli süreçler sonucunda çevreye çeşitli çıktılar olarak ifade edebileceğimiz ürünler sunmasıyla sona ermektedir. Söz konusu ürünler somut, soyut veya bunların bileşimi şeklinde olabilir. Örneğin, tuz üreten bir işletmenin çıktısı somut bir ürünüdür. Bu tipURNLere mal denmektedir. Yükseköğretim alanında eğitim sunan bir üniversitenin çıktısı ise soyuttur. Bu tür ürünler hizmet olarak adlandırılmaktadır. Hizmetler performansa dayalı faaliyetlerdir. Bir lokantanın faaliyetleri ise hem somut hem de soyut öğeleri içinde barındırmaktadır. Üretilen yemek somut, yemeğin sunumu ise performansa dayalı soyut bir çıktıdır. Bu nedenle lokantanın hem mal hem de hizmet üreten bir işletme olarak nitelendirilmesi daha doğru olur. Mal ve hizmet kavramlarının sınıflandırılmasına ilişkin bir başka konu da günümüzde yalnızca mal üreten işletmeler olsalar da üretimlerine belli hizmetlerin eşlik etme gerekliliğidir. Bir başka ifadeyle, yalnızca somut çıktıyla sonuçlanan işletmecilik süreçleri oldukça nadir durumlarda karşımıza çıkmaktadır.

Özetlemek gerekirse tüm işletmeler işletmecilik faaliyetlerini çevreden elde ettikleri girdilerle gerçekleştirmektedir. İşletmecilik faaliyetleri sonunda ortaya çıkanlar da yine çevreye sunulmaktadır. İşletmelerin devamlılık, kâr ve sosyal sorumluluk gibi işletmecilik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri çevreleriyle olan etkili ve verimli etkileşimlerine bağlıdır. Bir başka ifadeyle, işlet-

melerin varlıklarını sürdürmesinde çevrenin güçlü bir belirleyici etkisi vardır. İşletme çevresi işletmelere çeşitli fırsatlar sunmanın yanında onların devamlılığını tehdit eden zorlukları da içinde barındıran belirsizlik düzeyi yüksek bir bağlam şeklinde nitelendirilebilir. Bu nedenle devam eden başlıklarda, sistem yaklaşımından hareketle işletme çevresini daha net bir şekilde anlamamızı sağlayacağı düşünülen konulara detaylı olarak yer verilmekte; işletme çevresinin temel seviyeleri ve çevresel belirsizlik kavramları üzerinde durulmaktadır.



**Resim 2.1** İşletme ile çevre arasında önemli bir girdi-çıktı ilişkisi vardır.

## Bir Sistem Olarak İşletme Çevresi

İşletme çevresini, işletmenin bağlımı veya işletmenin sınırları dışında kalan her şey şeklinde tanımlamak mümkün olsa da işletme-çevre etkileşiminin net olarak anlaşılabilmesi daha kapsamlı bir analiz çerçevesini gerekli kılmaktadır. Bu amaçla sıkılıkla kullanılan kuramlardan biri Genel Sistem Yaklaşımıdır. Genel Sistem Yaklaşımı, Avusturyalı biyolog Karl Ludwig von Bertallanfy (1901-1972) tarafından 1920'li yillardan itibaren geliştirilmiştir. Genel sistem yaklaşımı, disiplinler arası bir anlayışla olgu, olay veya sistemler arasındaki karşılıklı ilişkinin çevrenin de göz önünde bulundurularak analiz edilmesine dayanmaktadır (Koçel, 2010). Doğa bilimlerindeki gelişimi sonrasında genel sistem yaklaşımının sosyal bilimler ve işletme alanına da aktarılmasıyla, işletme ve çevre konusunu daha iyi kavrayabilmemizi sağlayan etkili bir yol gösterici olarak nitelendirilmeye başlandığı görülmektedir.



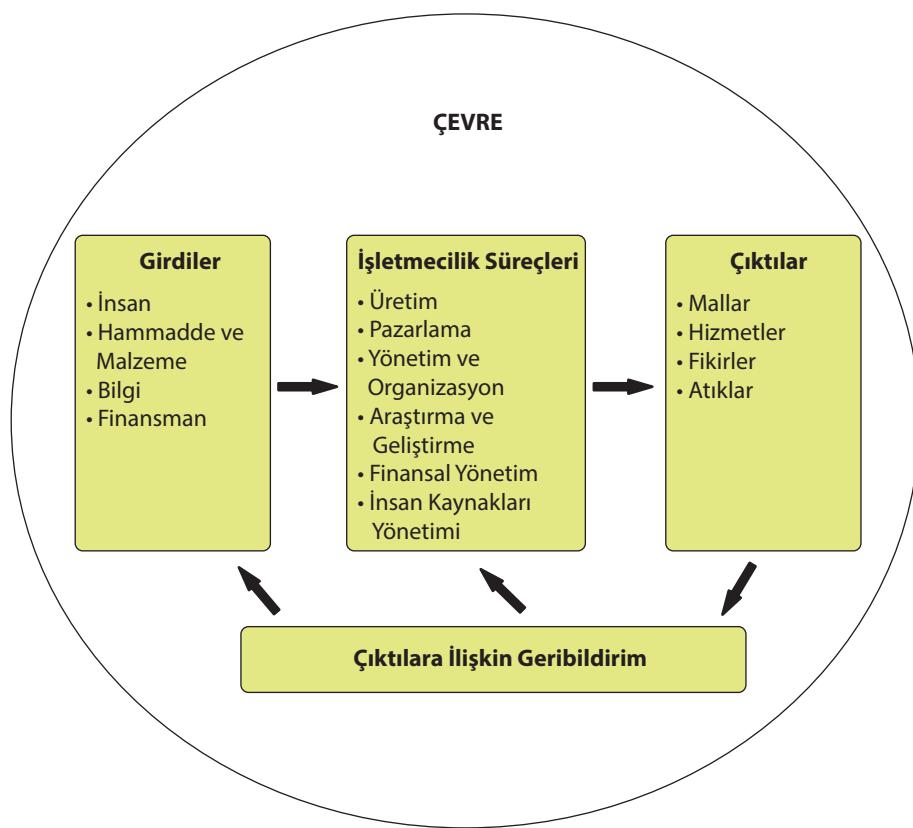
dikkat

Genel Sistem Yaklaşımı olgu, olay veya sistemlerin incelenmesinde karşılıklı ve çevresel ilişkileri de göz önünde bulundurmaktadır.

Genel sistem yaklaşımının işletme-çevre etkileşimi açıklamadaki önemini vurguladıktan sonra, yaklaşımın temel kavramlarını ayrıntılı olarak açıklamak yerinde olur. Öncelikle günlük yaşamımızda sıkılıkla kullandığımız **sistem** kavramının genel sistem yaklaşımı açısından çevreye ve birbirıyla ilişkili çeşitli parçalardan oluşan bir bütün olarak tanımlandığı unutulmamalıdır (Aydın, 2011). Sistem yaklaşımında ifade edilen sistemsel bütününe parçaları ise alt sistemler olarak adlandırılmaktadır. Çevresel etkileşimde sistem dışarıdan çeşitli girdiler almakta, bu girdileri belli süreçler çerçevesinde işlemekte ve süreç sonucunda ortaya çıkanları da çıktı olarak çevreye sunmaktadır. Sistemin döngüsel sürecinde çevre hem girdileri sağlamakta hem çıktıların sunulduğu bağlımı oluşturmakta hem de geri bildirim yoluyla sistemin devamlılığına katkı yapmaktadır. İşletme-çevre etkileşimi de benzer bir girdi-çıktı

süreci şeklinde düşünmek yerinde olur. Bu etkileşimde işletmeler açık birer sistem olarak betimlenmektedir. İşetmelerin **açık sistem** olarak nasıl betimlenebileceği Şekil 2.2'de görülmektedir. Açık sistemlerin aksine çevresiyle etkileşim içinde olmayan, bir başka deyişle çevresiyle insan, bilgi, ham madde veya enerji alışverişi olmayan sistemler kapalı sistemler olarak adlandırılmaktadır. Buraya kadar yapılan açıklamalardan işletmelerin kapalı sistemler olarak nitelendirilemeyeceği açık olarak görülmektedir. Dolayısıyla işletmeler, işletmecilik faaliyetlerini yürütebilmek için çevreyle sürekli etkileşim içinde olması gereken açık birer sistem olarak nitelendirilmelidir (Katz ve Kahn, 1966).

- ✓ **Sistem**, çevreyle ve birbirleriyle ilişkili çeşitli bileşenlerden veya bir başka deyişle, alt sistemlerden oluşan bir bütündür.
- ✓ Çevresiyle insan, bilgi, ham madde ve enerji alışverişi olan sistemler **açık sistem** olarak nitelendirilmektedir.



**Şekil 2.2** Açık Bir Sistem Olarak İşletme

**Kaynak:** Cole, 2004, s. 77

İşetmeleri bir sistem olarak ele almak, işletmelerin belli alt sistemlerden oluşmuş bir bütün olduğunu ve aynı zamanda kendilerinden daha üst düzey bir sistemin alt sistemi olduğunu kabul etmek anlamına gelmektedir. Örneğin, işletme sistemi için işletme fonksiyonlarının yürütülmesi konusunda uzmanlaşmış pazarlama, insan kaynakları, finansman ve üretim gibi bölüm veya departmanlar işletmenin alt sistemleri olarak nitelendirilmektedir. Alt sistemler işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için

kendi uzmanlık alanlarına giren fonksiyonu yine getirmek üzere çaba göstermelidir. Buna ek olarak işletme, faaliyet gösterdiği sektörün, ulusal ekonominin ve sonrasında da küresel ekonominin alt sistemi olarak nitelendirilmelidir. Genel sistem yaklaşımı işletme çevresinin iç içe geçmiş yapısını anlamamızı ve analiz edebilmemizi kolaylaştırır. Sistem yaklaşımı kapsamında işletmeciler açısından dikkatle üzerinde durulması gereken diğer kavamlar ise sinerji, entropi ve ekofinalite kavamlarıdır. Aşağıda bu kavamların tanımlarına ve işletmecilik açısından taşıdıkları öneme ilişkin bilgi verilmektedir.

- **Sinerji:** Birçoğunuz, özellikle spor müsabakaları sonrasında yapılan değerlendirmelerde “sinerji yaratmadık, bu yüzden başaramadık” gibi ifadeleri duymuşsunuzdur. Sinerji bütünü kendisini oluşturan parçalarının toplamından daha fazla değer yaratması anlamına gelmektedir. Sistem içerisindeki alt sistemler sinerji yaratacak şekilde örgütlenmelidir. İşletmenin bünyesindeki alt sistemler ile işletmenin içinde bulunduğu üst sistemler uyumlu bir şekilde faaliyet gösterdiklerinde işletmenin daha büyük bir çıktı ortaya koyma potansiyeline ulaşacağı unutulmamalıdır. İşletme alt sistemlerinin organizasyonu sinerji oluşturacak şekilde tasarlanmalıdır. Ancak bu şekilde işletmenin faaliyetlerinin devamlılığı sağlanabilecek ve alt sistemlerin tekil katkısından daha büyük bir çıktı oluşturulması mümkün olacaktır. İşletmeler açısından üç farklı sinerji fırsatından söz edilmektedir. Bunlar fonksiyonal, stratejik ve yönetsel sinerji olarak sıralanmaktadır. Fonksiyonal (işlevsel) sinerji farklı işletmecilik fonksiyonlarına ilişkin tesis, yetkinlik, fikir ve uygulamaların paylaşılması anlamına gelmektedir. Stratejik sinerji daha çok holding benzeri işletmeler için örgütü bir portföy olarak değerlendirebilmeyi gerektirmektedir. Yönetsel sinerji ise birbirile uyumlu ve birbirini tamlayan yönetim şekilleri ve değerlerinin örgüt genelinde uygulanabilmesi olarak düşünülebilir (Thompson ve Martin, 2005).
- **Entropi:** Sistemlerin varlığını sürdürmesi için sinerji oluşturmaları ve bu şekilde entropiye karşı koyması gerekmektedir. Entropi kavramı doğadaki tüm sistemlerin yok olmaya mahkûm olmaları şeklinde tanımlanabilir. Sistemler entropi karşısında bünyelerinde negatif entropi oluşturarak karşı koymaya çabalamaktadır. İşletmeler açısından işletmecilik faaliyetlerinin sürdürülmesi entropiye karşı konulabilmesine bağlıdır. İşletmeler “arti değer” oluşturup entropiyi yenmeye çabalamaktadır. Büyük umutlarla açılışı yapılan birçok işletmenin faaliyetlerini sürdürmemeyip kapanması entropiye karşı koyacak artı değerin, bir başka ifadeyle negatif entropinin yaratılmamasındandır.
- **Ekofinalite:** Genel sistem yaklaşımının kavramsal çerçevesi içinde yer alan ve işletmeler için oldukça önemli olduğu düşünülen bir başka kavram da ekofinalite kavramıdır. Ekofinalite farklı noktalardan başlayarak veya farklı yolları takip ederek daha önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılabilcegi anlamına gelmektedir. İşletmecilikte belirlenen sonuçlar için katedilmesi gereken rota farklı ve çeşitli olabilir. Bu durum, işletme faaliyetlerine ilişkin alınan kararların daha geniş bir bakış açısından ele alınması anlamına gelmekte; bu açıdan yaratıcılık ve yenilikçiliğin özendirilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Arzu edilen, işletmenin örgütSEL tasarılarının soru sormayı ve yenilikçiliği teşvik edici bir yapıda olmasıdır.

### **İşletme Çevresinin Temel Seviyeleri**

İşletme ve çevresini alt ve üst sistemler açısından sistem yaklaşımıyla ele alduğumuzda işletme çevresini, işletme içinden başlayan çeşitli katmanlar şeklinde betimleyebiliriz. Bir başka deyişle, işletme çevresinin katmanları alt ve üst sistemler şeklinde düşünülebilir. İşletme çevresi açısından baktığımızda çevrenin niteliğinin temel belirleyicisi işletme sınırları olarak ele alınabilir. İşletme çevresinin işletme içinde kalan bölümü işletmenin iç çevresini ya da iç çevreyi, dışında kalan bölümü ise işletmenin dış çevresini ya da kısaca dış

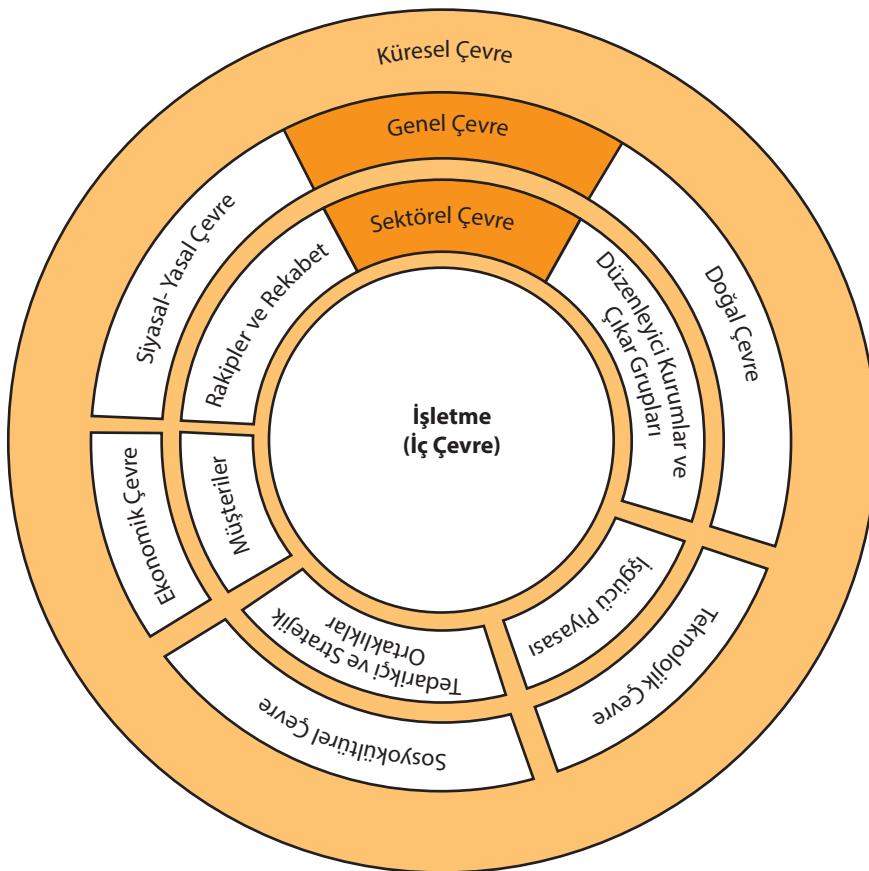
çevreyi oluşturmaktadır. İşletme çevresi dendögünde birçok kaynaka aslında dış çevre kastedilmektedir. Bu bölümde de aksi belirtilmemişçe çevre kavramı dış çevreyi ifade etmek için kullanılmaktadır.



dikkat

! Bu bölüm kapsamında da aksi belirtilmemişçe çevre kavramı dış çevreyle ilişkilendirilerek kullanılmıştır.

! Sistem bakış açısıyla işletme çevresi, işletme içinden başlayan ve çeşitli katmanları olan bir yapıyı ifade eder.



**Şekil 2.3** İşletme Çevresinin Temel Seviyeleri

Şekil 2.3 bize işletme çevresinin temel seviyelerini göstermektedir. Şekil 2.3'ü incelediğimizde işletme çevresinin **İç çevre**, sektörel çevre, genel çevre ve küresel çevre şeklinde içten dışa doğru sıralanmış bir yapı olduğu görülecektir. İşletme çevresinin en iç katmanı işletme çevresinin işletme sınırları içinde kalan bölümü olan iç çevredir. İç çevre işletmenin vizyonunu, misyonunu, temel yeteneğini, örgüt yapısını ve kültürünü içinde barındıran bir çeşit alt sistemler bütünüdür. İşletme çevresinin işletme sınırları dışında kalan bölümünde ise işletmenin çevresini saran üst sistemlerin yer aldığı görülmektedir. Üst sistemler kendi aralarında işletmeye olan etkilerinin doğrudan veya dolaylı olması durumuna göre sınıf-

landırılmaktadır. Dış çevrenin işletmeyi doğrudan etkileyen katmanını tanımlamak için yakın dış çevre, mikro çevre veya bu bölümde benimsendiği gibi sektörel çevre gibi kavramlar kullanılmaktadır. Sektörel çevrede meydana gelen değişim hızlı ve şiddetli bir şekilde işletmeyi etkilemektedir. Bu yüzden sektörel çevre, işletme üzerinde doğrudan etkili olan çevresel bileşenleri içinde barındıran çevre katmanı olarak nitelendirilmektedir. İşletme üzerindeki etkisi dolaylı olan çevresel bileşenler ise işletmenin genel çevre katmanını oluşturmaktadır. Genel çevreyi nitelendirmek için makro çevre kavramının da kullanıldığı unutulmamalıdır. Genel çevre sektörel çevrenin üzerinde yer almaktadır. Genel çevrenin işletme üzerindeki dolaylı etkisi değişim ve gelişimin öncelikle genel çevrede meydana gelmesi, daha sonrasında etkinin hızına ve şiddetine göre sektörel çevreyi etkilemesi anlamına gelmektedir (Hitt, Black ve Parker, 2005). Devam eden başlıklarda öncelikle genel çevre olmak üzere işletme çevresinin temel seviyeleri daha detaylı olarak açıklanacaktır.

**İç çevre**, işletme sınırları içinde kalan ve işletmenin misyonunu, vizyonunu, temel yeteneklerini, örgüt yapısını ve örgütsel kültürünü içinde barındıran alt sistemler topluluğudur.



dikkat

! İşletmenin sektörel çevresi, işletmenin yakın dış çevresi veya işletmenin mikro çevresi şeklinde de adlandırılmaktadır.

! İşletmenin genel çevresi işletmenin makro çevresi olarak da düşünülebilir.

### Öğrenme Çıktısı

1 İşletme ve çevre etkileşimiini detaylı olarak betimleyebilme



#### Araştır 1

Toplumdaki bireylerin işletmeler açısından hem girdi hem de işletmecilik süreçlerinin çıktılarını talep eden hedef kitle olarak değerlendirilmesi ne gibi sonuçlar doğurmaktadır?

#### İlliskilendir

Sinerji, entropi ve ekofinalite gibi sistem yaklaşımının temel kavramlarını işletme çevre etkileşimi açısından değerlendirin?

#### Anlat/Paylaş

Gazetelerin uluslararası ekonomi sayfalarındaki haberlerin yaşadığınız mahallede faaliyet gösteren işletmeleri nasıl etkileyebileceğini düşünün?

## GENEL ÇEVRE

İşletme dış çevresinin en dış seviyesinde yer alan katman, işletmenin genel dış çevre ya da genel çevre olarak ifade edilmektedir. Genel çevrenin işletme üzerindeki etkisi dolaylıdır. Genel çevredeki değişim önce sektörel çevrenin ilgili bileşenlerini etkilemeye, sonrasında da işletmeyi etkisi altına almaktadır. Genel çevrenin etkisi görece daha uzun dönemlidir. Genel çevrede yaşanan değişimin işletmenin günlük işleyişindeki etkisini saptayabilmek, belli bir döneme yayılan analiz sürecini gerekli kılabılır. İşletmenin genel çevre bu bölümde beş bileşenli bir yapı olarak betimlenmektedir. Bu bileşenler siyasal-yasal, ekonomik,

sosyokültürel, teknolojik ve doğal çevre olarak isimlendirilmektedir. Bu beş bileşene ek olarak işletmenin genel çevresi başlığı altında ele alacağımız fakat genel çevre bileşenlerine göre daha kapsamlı etki potansiyeli olan küresel çevreye de deşinmek yerinde olur. Küresel çevre genel çevre ve sektörel çevre bileşenlerini etkileme gücü olan daha geniş bir çevre bileşenidir. Bu yönyle işletme çevresini saran ve işletmenin en dış çevresi şeklinde de nitelendirilmektedir. Bölümün devamında öncelikle beş temel genel çevre bileşeni hakkında açıklamalar yapılacak, daha sonra küresel çevre konusuna deşinilecektir.

## Siyasal-Yasal Çevre

*Siyasal-yasal çevre* genel olarak siyasal sistem, yasal ve siyasal kurumlar, yasalar ve diğer çeşitli düzenlemeleri de içine alan bir yapı olarak tanımlanabilir. Siyasal-yasal çevre işletme faaliyetlerini düzenleyen yasaların kaynağıdır. Bu nedenle her işletme tarafından yakından takip edilmelidir. Genel çevrenin siyasal-yasal çevre bileşeninin işletmelerin faaliyetleri üzerindeki etkisi oldukça güçlündür. İşletmelerin faaliyetlerinin sınırları üzerinde siyasal-yasal çevre belirleyici bir etkiye sahiptir. Söz konusu etki birçok durumda kesinlik arz eden bir düzeyde ve tüm işletmecilik faaliyetlerini etkileyecik güçtedir. Bu durum bazı işletmeler için fırsat, diğerleri için de tehdit edici sonuçlar doğurabilir. Örneğin 1950'li yıllarla birlikte Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD), soğuk savaşın da etkisiyle, Amerikan Uzay ve Havacılık Dairesi (NASA) kapsamında gerçekleştirdiği yatırımlar ABD'de uzay ve havacılık endüstrisinin gelişmesini güçlendirmiştir. Benzer şekilde "Yaşamla İlişkilendir" başlığında daha detaylı olarak deşineceğimiz, Norveç'te elektrikli araç kullanımının yaygınlaşması da siyasal-yasal çevrenin üretim ve tüketim alışkanları üzerindeki belirleyici etkisine örnek olarak gösterilebilir (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023).

Analitik olarak ele aldığımızda siyasal-yasal çevre siyasal ve yasal çevre bileşenlerinin bütünü olarak nitelendirmek mümkündür. Siyasal ve yasal çevre bileşenleri birbirleriyle yoğun bir etkileşime sahip olduklarıdan, ilgili işletme çevresi günümüzde siyasal-yasal çevre şeklinde adlandırılmasına başlanmıştır. Siyasal-yasal çevrenin siyasal çevre boyutu siyasal sistem içinde gücün dağılımıyla ilgilidir. Gücün belli bir merkezde yoğunlaştiği siyasal sistemler otokratik, siyasal gücün toplum geneline

yayıldığı sistemler ise daha demokratik sistemler olarak adlandırılmaktadır (Hatch ve Cunniffe, 2005). Siyasal çevreyi anlayabilmek için incelenmesi gereken kritik faktörler arasında vergi rejimi, kabul edilmiş uluslararası ticaret anlaşmaları, devletin iş sistemi üzerindeki etkisi, siyasi ittifakların gücü, yerel teşvik mekanizmaları, siyasi istikrar, kamu harcamaları ve cari açık yer almaktadır (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023). Siyasal sistem işletmecilik faaliyetleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Örneğin, Berlin Duvarı'nın 1989'da yıkılmasını izleyen bir dizi gelişme Demir Perde'nin daşılması ve soğuk savaşın son bulmasıyla sonuçlanmış, Doğu Avrupa'da yaşanan dönüşüm bölgedeki ekonomik faaliyetleri kökten değiştirmiştir, bu durum da işletmecilik faaliyetleri üzerinde güçlü bir değişim etkisi yaratmıştır. Siyasal-yasal çevrenin önemine ilişkin bir başka örnek Çin'in Bir Kuşak, Bir Yol Projesi'dir. Henüz sonuçları net olarak kestirilemese de Çin'in Bir Kuşak, Bir Yol Projesi'nin de tamamlandığında bölge ülkelerinde siyasal ve ekonomik açıdan güçlü bir değişim dalgası yaratabileceği göz ardı edilmemelidir.



dikkat

Siyasal-yasal çevre bir bakıma siyasal çevre ve yasal çevrenin birlleşim kümeleridir.

Siyasal-yasal çevrenin **yasal çevre** boyutu ise işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin anayasa ve yasalarından oluşan normlar hiyerarşisini kapsamaktadır. İşletmelerin yasal çevresi en genel anlamda işletmelerin uymakla yükümlü oldukları hukuk kuralları bütünü olarak düşünülebilir. Hukuk kuralları, maddi yaptırımla desteklenmiş sosyal kurallardır. Bu nedenle yasal çevreyi siyasal çevrenin somutlaşmış hâli olarak nitelendirmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Yasal çevrenin işletmeler üzerindeki etkisi, siyasal çevreye göre daha doğrudandır (Hatch ve Cunliffe, 2005).



Yasal çevre işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin anayasa ve yasalarından oluşan yapıyı ifade etmektedir.

Siyasal-yasal çevrenin en güçlü aktörü devlettir. Devlet, yasal düzenlemeler yapabilme gücünün yanında, bilgiye erişimin sağlanması ve paylaşılması gibi işlevler de üstlenmiştir. Bu işlevler rekabetin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi açısından oldukça önemlidir. Devlet yaptığı vergi düzenlemeleriyle işletmecilik faaliyetlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Devletin işletmeler üzerindeki bir diğer önemli etkisi de sahip olduğu satın alma gücüdür. Devlet, işletmelerin çeşitli ürünleri için doğrudan veya dolaylı alım yapan önemli bir müşteri niteliğindedir (Hodge, Anthony ve Gales, 2002).



Prof. Dr. Ayşe Buğra'nın Devlet ve İşadamları isimli eseri Türkiye bağlamında işletmeler ve siyasal-yasal çevre etkileşimi konu alan önemli bir eserdir.

Devlet, ücret ve istihdam, fiyat kontrolleri, bölgesel veya işlevsel teşvik rejimleri, işletmelerin ku-

ruluş yerlerinin belirlenmesi, iş sağlığı ve güvenliği, çevrenin ve halk sağlığının korunması gibi birçok farklı alanda hukuki düzenlemeler yaparak işletme faaliyetlerini etkileyebilmektedir (Dincer, 1998). Tüm yasal düzenlemeler işletmeler üzerinde belli düzeylerde yaptırımlarla sahiptir fakat ticaret hukuku, borçlar hukuku, eşya hukuku, icra ve iflas hukuku, vergi hukuku ve iş hukuku gibi alanlarda yapılan yasal düzenlemelerin, diğer hukuk alanlarında yapılan düzenlemelere göre, işletmecilik uygulamalarına daha doğrudan bir etkisi olduğu belirtilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004). Buraya kadar ifade edilenler siyasal-yasal çevrenin işletmecilik faaliyetleri üzerindeki güçlü etkisini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Fakat işletmelerin de kendilerini etkilemesi muhtemel yasal düzenlemeleri kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirme potansiyelleri olduğu göz ardı edilmemelidir. Siyasal kararlar ve yasal düzenlemeler piyasadaki rekabetin doğasını etkisi altına alırken bu durumun lobicilik faaliyetleriyle kararları etkileme potansiyeli olan işletmeler açısından önemli fırsatlar sağlayabileceği unutulmamalıdır (Hill ve Jones, 2009).

### Yaşamla İlişkilendir

Kuzey Avrupa'da, İskandinav yarımadasının kuzeyinin neredeyse yarısını kaplayan Norveç'in elektrikli araç kullanımını yaygınlaştırılmak için seçtiği yol siyasal-yasal çevrenin üretim ve tüketim alışkanlıklarını üzerindeki etkisini net bir şekilde betimlemektedir. Doğa harikası fiyortları, dağları ve yaklaşık 50.000'in üzerinde adasıyla Norveç kuzeyin parlayan yıldızı olarak düşünülebilir. Norveç nüfusunun neredeyse yarısı başkent Oslo çevresinde, ülkenin güneyinde yaşamaktadır. 1990'lı yıllarla birlikte ekonomik gelişmesi hızlanan Norveç'in ekonomisi temel olarak petrol ve balıkçılığa dayanmaktadır. Dünya'da kişi başına düşen milli gelirde ön sıralara yer alan Norveç, vatandaşlarına üst düzey yaşam standartlarını sunabilmek önemli bir refah ülkesidir.

Peki petrol zengini Norveç neden elektrikli araç kullanımında da ön sıralarda yer almaktadır? Norveç Elektrikli Araçlar Birliği genel sekreteri Christina Bu söz konusu gelişimi talep odaklı güçlü düzenlemelerin varlığına bağlamaktadır. Bu (2022) Norveç'te, elektrikli araç kullanımının bir anda gelişmediğini, özellikle dağlık, geniş alana yayılmış ve soğuk bir ülke için bu tür bir dönüşümün kolay olmadığını altını çizmektedir. Bu'ya (2022) göre, Norveç'in elektrikli araç dönüşümünü gerçekleştirebilmesi, diğer ülkelerin de başarabileceğine yönelik güçlü bir umut anlamına gelmelidir. 2021 yılında Norveç'te satılan tüm otomobilin %65'ini elektrikli otomobil oluşturmakta, satılan otomobilin %22'si ise hibrit kategorisine girmektedir. Bugün dünyanın kişi başına en çok elektrikli araç satılan pazarı olan

Norveç'te dönüşüm 10 yıllık bir süreçte gerçekleşmiştir. Bu'ya (2022) göre dönüşümü uygun ekonomik koşullara ve Norveçlilerin iklim krizi gibi çevresel duyarlılıklarına indirmek yanlış olur. Dönüşümün altında yatan temel etkenin talep odaklı düzenlemelerin uzun dönemli etkisi olduğu ifade edilmektedir. Devletin vergi politikaları çevreyi kirleten eski araçların yüksek oranda vergilendirilmesi, aynı zamanda birinci el, bir başka deyişle "sifir" elektrikli araç alımının teşvik edilmesi yönündedir. Bu durum üretim maliyeti oldukça yüksek olan elektrikli araçların rekabetçi bir tercih olarak gelişimini hızlandırmıştır. Ayrıca, Norveç Parlamentosu yaptığı bir başka düzenlemede 2025 yılı itibarıyle satılan tüm otomobillerin sifir emisyon hacmine sahip olmasını karar bağlamıştır. Söz konusu örnek siyasal-yasal çevrenin üretim ve tüketim kalıpları üzerindeki etkisini oldukça çarpıcı bir şekilde ortaya koymasının yanında, söz konusu dönüşümü kendi ülkelerinde gerçekleştirmek isteyenler için de önemli bir rehber niteliğindedir.

**Kaynak:** Bu, C. (2022). What Norway Can Teach the World About Switching to Electric Vehicles. Time (January 7, 2022). <https://time.com/6133180/norway-electric-vehicles/> adresinden 12.11.2022 tarihinde erişilmiştir.

## Ekonominik Çevre

Kişi başına düşen millî gelir, faiz oranları, kur bilgileri, asgari ücret, enflasyon oranı, tüketici güven endeksi, işsizlik oranları ve ekonominin genel görünümü gibi pek çok değişken günlük hayatı sıkılıkla duyduğumuz, işletmeler tarafından da yakından izlenen ekonomik göstergelerdir (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023). İşletmelerin **ekonominik çevresi**, faaliyette bulundukları ülkenin ekonomik koşullarıyla yakından ilgilidir. Kit kaynaklarının kullanılarak sonsuz insan ihtiyaçlarının karşılandığı bağlam işletmelerin ekonomik çevresi şeklinde tanımlanabilir. Ekonomik çevre genel olarak değerlendirildiğinde üretim faktörlerinin sahipliği ve kaynak dağılımına ilişkin gücün yoğunlaşlığı yere göre planlı, piyasa ve karma ekonomi olmak üzere üç farklı sistem olarak düşünülebilir. Ekonominin temeline ilişkin kararlar merkezî bir şekilde veriliyorsa bu sisteme planlı ekonomi, kararların piyasa güçleri tarafından belirlendiği sisteme ise piyasa ekonomisi adı verilmektedir. Planlı ekonominin ve piyasa ekonominin belli özelliklerini bir arada barındıran ekonomik sistemler ise karma ekonomik sistemler olarak adlandırılmaktadır. Planlı ekonominde karma ve piyasa ekonomisine geçiş yapan ülkelerde özelleştirme önemli bir yer tutmaktadır (Ebert ve Griffin, 2020).

 **Ekonominik çevre**, işletmelerin var olan kit kaynakları kullanarak sonsuz insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için üretim yaptıkları ortamdır.

Ekonomik çevre işletme faaliyetleri üzerinde güclü bir etkiye sahiptir. Ekonomik çevrenin işletmeler üzerindeki etkisini daha detaylı açıklayabilmek için konuyu üç alt başlıkta ele almak mümkündür. Bu başlıklar ekonominin güncel durumu, ekonominin konjonktürel yapısı ve ekonomide yaşanan yapısal değişimler şeklinde sıralanmaktadır. Devam eden bölümde bu konularda açıklamalar yer almaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005).

Ekonominin güncel durumu bireyler kadar işletmelerin faaliyetlerini de kısa dönemde güclü bir şekilde etkileyebilir. Bu nedenle işletmelerin ekonominin güncel durumunu yakından takip etmeleri önemli bir gerekliliktir. İşletmelerin günlük işleyişlerinde güncel ekonomik gelişmelerin etkisi büyütür. Güncel ekonomik gelişmeler, işletmelerin faaliyetlerini kısa dönemde etkileme gücüne sahiptir. Bu bağlamda tüketicilerin satın alma gücü, işsizlik oranları, faiz ve enflasyon oranları, para arzı, dış ticaret dengesi, gayrisafi millî hasıla ve döviz kurları gibi ekonomik göstergeler, işletmeciler tarafından dikkatle izlenmelidir. Fiyatlar genel seviyede yaşanan artış şeklinde ifade edilebilen enflasyon, işletmelerin çövenden elde ettikleri girdilerin fiyatlarında da artışa sebep olmaktadır. İşletmeler açısından belirsizlik yaratan bir unsur olarak enflasyon ortamında işletmeler, ilk aşamada girdi fiyat



dikkat

Planlı ekonominde karma ve piyasa ekonomisine geçiş yapan ülkelerde özelleştirme önemli bir yer tutmaktadır.

artışlarını ve gelecekteki artış beklentilerini mal ve hizmet maliyetlerine yansıtma yoluna gitmektedir. Fakat fiyat artışlarının devamlı olarak sürdürülmesi mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, artan fiyatlar nedeniyle azalan taleple baş edebilmek için işletmeler kârlılıklarından ödün vererek fiyatlarını kabul edilebilir düzeyde tutmaya çabalar. Bu durum işletmelerin gelirlerini olumsuz etkilemenin yanında, gelecekteki yatırım ve istihdam potansiyellerini de zayıflatacaktır. Enflasyona ek olarak faiz ve döviz kurlarındaki beklenmedik değişimlerin de benzer olumsuz etkileri olabileceği unutulmamalıdır.

Ekonominin güncel durumunun yanında, işletmeler ekonominin içinde bulunduğu konjonktürü de dikkate alarak faaliyetlerini sürdürmek durumdadır. Ekonomi büyümeye, durgunluk, bunalım veya iyileşme gibi çeşitli konjonktürel evrelerde olabilir. Ekonominin içinde bulunduğu konjonktürel evreyi kestirebilmek, işletmelerin geleceğe ilişkin planlarında etkili olan önemli bir girdidir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektördeki konjonktürel değişimlerin yapısını iyi bilmeli ve aynı zamanda bu yapı ile ekonomik çevredeki genel konjonktürel değişimleri ilişkilendirmelidir. Ekonominin büyündüğü veya iyileşme eğiliminde olduğu dönemler genel olarak yatırım için elverişli bir ortam oluşturmaktadır. Durgunluk ve bunalım dönemleri ise yatırım kararlarını daha riskli hâle getirmektedir. Bu tür konjonktürel evrelerde küçülme veya yatırım yapmaktan kaçınma gibi önlemler işletmelerin gelecekteki finansal performansı üzerinde daha olumlu bir etki yaratabilir (Lussier, 2006).

Ekonomik çevrede yaşanan değişim hızı zaman o kadar çalkantılıdır ki işletmelerin değişimin uzun dönemli niteliği hakkında analiz yapmaları güçleşmektektir. İşletme yöneticilerinin güncel ekonomik gelişmeleri yakından izlerken belli dönemlerde kendilerini günlük işleyişten zihinsel olarak uzaklaştırıp uzun dönemli yapısal değişimin niteliğini analiz etmeye çalışmaları gerekmektedir. Yapısal değişimler, ekonomiyi derinden etkileyen dönüşümler olarak tanımlanabilir. Tarım ekonomisinden sanayi ekonomisine geçiş, sanayi ekonomisinden hizmet ekonomisine geçiş veya hizmet ekonomisinden bilgi ekonomisine geçiş şeklinde ifade edilen değişimlerin tümü kapsamlı yapısal değişim örnekleridir. Yapısal değişim işletmelerin üretim faktörü bileşimlerini ve önceliklerini kökten değiştirmelerini gerekli kılabılır.



İşletmeler ekonomik çevreyi analiz ederken güncel ekonomik durumu, ekonomideki konjonktürel gelişmeleri ve ekonomik değişimlerin karakterini dikkatle incelemelidir.

Toparlamak gerekirse ekonomik çevre tüm sektörleri ve tedarik zincirlerinin bütününe etkilemektedir. Tedarikçi, üretici ve tüketiciler ekonomik çevrede yaşanan değişimin etkisi altındadır. Aynı zamanda ekonomik çevrede yaşanan değişim yalnızca işletmeleri değil, kâr amacı gütmeyen örgütleri de içine alacak şekilde toplumun tüm bileşenlerini ilgilendirdiği de unutulmamalıdır (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021).

### Sosyokültürel Çevre

İki boyutta incelenmesi gereken bir başka genel çevre bileşeni adından da anlaşıldığı üzere **sosyokültürel çevre**dir. Sosyal ve kültürel çevre bileşenlerinden oluşan sosyokültürel çevrenin sosyal boyutu eğitim, din, aile ve meslekler gibi toplumsal kurumlara ek olarak toplumdaki demografik ve sınıfal yapıyı, sınıf çatışmalarını, toplumsal hareketliliği, sosyal hareketleri ve yaşam tarzlarını içermektedir (Hatch ve Cunliffe, 2006).



**Sosyokültürel çevre**, işletme çevresindeki toplumsal yapıyı ve işletmenin faaliyet gösterdiği toplumun kültürel değerlerini içeren çevresel bileşendir.

Sosyokültürel çevrenin sosyal boyutu bağlamında **demografik özelliklerin** önemle altı çizilmelidir. Bu bağlamda kuşaklar ve kuşakların özelliklerinin işletmeler tarafından tam olarak anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Örneğin, yaşılanan nüfus veya Çin'de yakın geçmişte uygulanan "tek çocuk" politikasının demografik çevre üzerinde etkisinin olduğu açıklıktır. Köyden kente göç veya uluslararası göç gibi birçok yapısal demografik değişim ise diğer çevre bileşenleri üzerinde güçlü bir dönüştürücü etkisi vardır (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023). Demografik özellikler, gelir durumu,

eğitim seviyesi, nüfusun coğrafi dağılımı, nüfus yoğunluğu, nüfusun kadın-erkek oranı, nüfusun etnik yapısı ve ortalama yaşı gibi, toplumda yaşayan bireyleri tanımlayan çeşitli özellikler şeklinde düşünülebilir. İşletme ve çevre etkileşimi konusu hatırlanırsa demografik özelliklerin işletmelerin girdi, süreç ve çıktı gibi tüm faaliyetleri üzerindeki etkisi açık bir şekilde görülecektir. Örneğin yaşılanmakta olan bir nüfus yapısına sahip bir ülkedeki bireylerin talep ettikleri ürünler ile genç nüfusun talep ettiği ürünler farklılaşmaktadır. Demografik özellikler tüketim kalıplarını etkilediği gibi işletmelerin işletmecilik faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu insan kaynağının arzını da etkilemektedir. Ayrıca nüfus yapısının ülkelerein sosyal güvenlik sistemleri üzerindeki baskısının sosyal politikalar üzerinde dönüştürücü bir etki yaratabileceği de göz ardı edilmemelidir (Hitt, Black ve Porter, 2005).

 **dikkat**  
Paradigma, bir kişinin çevresini ve çevresindeki olayları algılama tarzını ifade eder.

 Bir ülkedeki nüfusun yapısı, güncel durumu ve değişim eğilimleri **demografik özellikler** olarak tanımlanabilir.

Kültür, sosyakültürel çevrenin ikinci temel boyutudur. Bir sosyal sisteme meydana gelen gelişmeleri anlayabilmek için o sistemin kültürünü iyi analiz etmek gerekmektedir. Antropolojik açıdan kültür insanların doğaya ekledikleri dil, gelenek-görenek, tarih, sanat, yaşam tarzı ve dinsel inançlar gibi maddi ve manevi varlıkların toplamı olarak tanımlanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2009). Kültür bireylerin bakış açılarını şekillendirmekte ve onların içinde bulundukları dünyayı anlamlandırma çabalarına yol göstermektedir. Kültür, belli davranışların yapılmasını engellerken belli davranışları olumlamakta, bir başka deyişle normalşturmaktadır. Normlar toplumda yerleşmiş tavır, değer ve davranış kalıpları olarak tanımlanabilir. Normlar bireylerin karar verme süreçlerinde oldukça etkili olmaktadır. Çalışma saatleri, iş yerinde tercih edilen giym tarzı ve profesyonel yaşamda uygun

bulunan tavır ve davranışlar iş yaşamına ilişkin toplumsal normlardan bazlıdır. Kültür bireylerin çeşitli olaylar karşısında verdikleri duygusal tepkilerin şiddetini de belirlemektedir. Toplumu oluşturan bireyler bir arada tutan, onların sahip oldukları ortak kültürdür. İşletmeler de kültürün bu güçlü etkisi altında faaliyetlerini sürdürmek durumundadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri toplumun kültürel yapısına aykırı davranışlarda bulunmaları, düzeltilmesi mümkün olmayan sorunlara yol açabilir (Hodge, Anthony, Gales, 2002).

 **dikkat**  
Bir sosyal sisteme meydana gelen değişimleri anlayabilmek için, o sistemin kültürel paradigmazı hakkında bilgi sahibi olunmalıdır.

Toplumsal değerler kültürün önemli bir yapı taşıdır. Toplumsal değerler bireylere oldukça küçük yaşlarda genelde aileler tarafından aşılanan ve gelecekte bireyin kişiliğinin temelini oluşturan değerlerdir. Toplumsal değerlerin daha iyi kavranabilmesi için genelde ikili bir sınıflandırırmaya gidildiği görülmektedir. Burada toplumsal değerlerin **temel değerler** ve **ikincil değerler** şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Temel değerler olarak tanımlanan değerler değişimi zor değerlerdir. İkincil değerlerin ise temel değerlere göre değiştirilmeleri daha kolaydır. İçinde faaliyet gösterdikleri toplumların temel değerlerine saygı göstermeyen işletmelerin söz konusu toplumlarda uzun dönemli olarak faaliyet göstermesi oldukça güçtür. Temel değerlerle uyumsuz iletişim faaliyetleri işletmelerin itibarlarının kısa sürede aşınıp yokmasına neden olabilir. İşletmeler temel değerlere uyumlu stratejiler geliştirirken ikincil değerlerde yaşanan değişimi de yakından izlemelidir. Bu tür kültürel değişimlerin işletmeler için yeni iş fırsatları sunabileceği unutulmamalıdır. Örneğin, tatil olgusunu çalışmanın ödüllü olarak konumlandırmak, birçok toplumda tatilin anlamını dönüştürmüştür (Kotler ve Armstrong, 2010). Toparlamak gereklirse kültür, doğru ile yanlış, kabul edilebilir ile edilemez, arzu edilen ile arzu edilmeyen davranış kalıplarının ne olduğunu anlamamızı sağlar. Belirtildiği gibi, kültürel yanlış anlamalar ise zaman telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir (Barney ve Hesterly, 2019).

 Temel değerlerin değiştirilmesi oldukça güçtür. İkincil değerler göreceli olarak daha kolay değişimdir.



dikkat

Sosyokültürel çevre konusunda “kültür” kavramı makro seviyede ele alınmıştır. Kültüre ilişkin mikro yaklaşım, işletmenin iç çevre konusunda detaylı olarak açıklanacaktır.

## Teknolojik Çevre

Yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi veya var olan ürünlerin daha verimli bir şekilde üretilip tüketicilere ulaştırılması teknolojik ilerlemelerin sonuçları arasındadır. Teknolojik ilerlemelerin ortaya koyduğu yenilikler daha önce var olmayan sektörlerin doğmasına veya var olanların temellerinin sarsılmasına neden olabilir (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021). Ayrıca teknolojik gelişmeler toplumsal olarak köklü değişimlere neden olabilir. Toplumsal değerler, yaşam tarzları ve bireyler arası ilişkiler teknolojik çevrede yaşanan değişimler sonucunda yeniden şekillenebilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler gerek işletmeler gerekse de toplum üzerinde köklü dönüşümleri tetiklemektedir (Koçel, 2010). Örneğin bankacılık işlemleri giderek daha yoğun bir şekilde internet ve mobil bankacılık aracılığıyla yürütülmektedir. Bu durum gerek bankalar için gerekse de bankalardan hizmet alan müşteriler için önemli bir değişim olarak nitelendirilebilir. Teknolojik ilerlemeler işletmeler için hem fırsat hem de tehdit olarak değerlendirilmeli, tehditlere karşı önlem alınmalıdır, fırsatların ise diğer rakiplerden hızlı bir şekilde değerlendirilmesi sağlanmalıdır (Barney ve Hesterly, 2019).

Teknoloji dendığında genelde teknolojik ilerlemeler anlaşılmaktadır. Fakat en basit anlamda *teknoloji*, girdileri çıktılara dönüştürmek için gerekli olan uzmanlık, bilgi, araç ve yetenek şeklinde tanımlanabilir. Bu açıdan ele alındığında, kavramın teknolojik yenilik kavramından daha öte bir anlamı olduğu açıkça görülmektedir. Her işletme faaliyetlerini belli bir teknoloji ışığından sürdürmektedir. Fakat söz konusu bu teknolojinin niteliği işletmeden işletmeye

farklılaşabilmektedir. Örneğin, danışmanlık hizmeti sunan işletmeler için bireysel bilgi ve yetenekler ön plandadır, bunun aksine üretim işletmeleri için otomasyon, makine ve teçhizat daha önemli olabilir (Hodge, Anthony, Gales, 2002). Teknolojik çevre oldukça kapsamlı bir yapıdır. Teknolojik çevre bağlamında üzerinde durulması gereken konular arasında yeni buluş ve keşifler, bilimsel ilerlemeler, teknoloji transfer hızı, internet ve mobil teknolojilerin gelişimi, enerji verimliliği ve maliyetleri, teknolojik eskime, taşıma maliyetleri ve ham madde tedariki gibi konular yer almaktadır (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023).

İşletme çevresinin teknoloji bileşeni, teknolojik ilerlemelerin süreklilik gösterdiği bir bağlamdır. Teknolojik ilerlemelerle hem kullanılmakta olan teknolojiler gelişmekte hem de teknolojik yenilikler ortaya çıkmaktadır. Bu durum işletmelerin teknolojik çevreyi yakından izlemelerini zorunlu kılmaktadır. Üstün yetenekli insanların bireysel çabaları teknolojik yeniliklerin kaynağı olabileceği gibi özel veya kamu kurumlarında yürütülen örgütü araştırmacı ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri de teknolojik yeniliklerin kaynağı olabilir. Günümüzde eş güdümlü kamu ve özel girişimlerin Ar-Ge faaliyetleri teknolojik yeniliklerin gelişim hızının artışında giderek daha öne çıkmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişim, robotik alanında yaşanan ilerlemeler, bilgisayar destekli tasarım ve üretimin (ing. CAD/CAM) yaygınlaşması öne çıkan teknolojik ilerlemelerden bazlıdır. Çoklu ortam ve kablosuz iletişim olanakları teknolojik yenilikleri daha kolay ulaşılabilir hale getirmektedir. İnternet, birçok sektörde radikal değişim yaşanmasına neden olmuştur. Teknolojinin etkisiyle, yaklaşık yirmi yıllık dönemde alışveriş yapma alışkanlıklarımız oldukça farklılaşmıştır. İnternet aracılığıyla alışveriş giderek geleneksel alışverişin yerini almaya başlamıştır. Kitap veya müzik eserlerinin satışı ve tüketimi genelde elektronik ortamda gerçekleşmeye başlamıştır. Genetik, kuantum fiziği, nanoteknoloji, fiber optik, biyomedikal teknolojisi ve finans teknolojisi gibi alanlardaki teknolojik yeniliklerin genişleyerek devam etmesi beklenmektedir (Hatch ve Cunliffe, 2006). Söz konusu teknolojik yenilikler belli sektörlerde giriş zorlaştırmakta, diğerlerine giriş kolaylaştırıma, daha önemlisi bazı durumlarda giriş engellerini tamamen ortadan kaldırmaktadır (Hill ve Jones, 2009).

Yukarıda ifade edildiği gibi teknolojik yenilikler işletmeler için hem fırsat hem de tehdit olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle, teknolojik çevre konusunda son olarak üzerinde durulması gereken konu teknolojik yeniliğin odağının net olarak anlaşılması gerekliliğidir. Bazı teknolojik yenilikler ürünü ilişkin, bazıları ise sürece ilişkindir. Ürünne ilişkin teknolojik yenilikler var olan ürünün geliştirilmesi veya yepyeni bir ürünün ortaya konması şeklinde olabilir. Örneğin, akıllı telefonların ilk olarak piyasaya çıkışının yeni bir ürüne yönelik teknolojik yenilik, var olan akıllı telefonların her yıl, bazen yılda iki kere yeni versiyonlarının piyasaya sürülmESİ ise var olan ürünne yönelik teknolojik yenilik olarak ifade edilmektedir. Sürece yönelik teknolojik yenilikler ise işletmelerin üretim ve yönetim süreçlerindeki teknolojik değişim ve ilerlemeleri betimlemektedir. Ürünne ilişkin yenilikler yakından takip edilmeli, bunun yanında üretim ve yönetim süreçlerinde yaşanan yeniliklerin önemi de ihmal edilmemelidir. Gerek ürün gerekse de sürece yönelik teknolojik yenilikleri zamanında fark edip eyleme geçemeyen işletmeler için teknolojik yeniliklerin varoluşsal bir tehdit oluşturabileceği göz ardı edilmemelidir (Hitt, Black ve Porter, 2005).



dikkat

Teknolojik yenilikler ürünü ve/veya sürece ilişkin olabilir.

## Doğal Çevre

Karbon salımımıza ilişkin düzenlemeler, çevre aktivistleri ve sivil toplum kuruluşları, iklim krizi, nesli tükenmeyecek olan türlerin korunması, ani meteorolojik değişimler, doğal afetler, salgın hastalıklar ve kuraklık gibi birçok konu doğal çevre kapsamında değerlendirilmektedir (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023). Doğal kaynaklar ile iklim koşulları, coğrafi ve jeolojik etkenler işletmelerin doğal çevresini oluşturmaktadır. Kuruluş yeri seçimi ve işletmecilik faaliyetlerinin maliyeti açısından doğal çevre güçlü bir etkiye sahiptir. Bazı işletmelerin doğal kaynakları çıkarıldıkları yerlerde işlemleri gerektir. Bu tür işletmeler istihraç işletmeleri olarak adlandırılmaktadır. İstihraç işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde doğal çevre temel belirleyicidir. İşitmelerin maliyetleri de doğal çevrenin sağladığı olanakların varlık ve yoklu-

ğundan önemli ölçüde etkilenmektedir. Örneğin iklim şartları işletmelerin ısıtma ve soğutma giderlerini artırabilir. Ayrıca bazı durumlarda doğal afetler işletmecilik faaliyetlerinin tamamen kesintiye uğramasına neden olabilmektedir. Ülkemiz gibi doğal afetlerin sıkılıkla görüldüğü coğrafyalarda işletmelerin bu durumu göz önünde bulundurarak planlama yapması oldukça önemlidir (Plunkett, Attner ve Allen, 2008). Sonuçta, işletmelerin doğal çevreye olan bağımlılık düzeylerinin farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır. Örneğin, madencilik sektöründe faaliyet gösteren bir işletme için doğal çevre işletmenin varlık sebebidir. Deniz taşımacılığı alanında faaliyet gösteren bir işletme için olumsuz hava koşulları işletmecilik faaliyetlerinin kesintiye uğramasına neden olabilir. Benzer durum kara taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmeler için kara yollarının yoğun kar yağışı, deprem veya toprak kayması gibi doğal afetler nedeniyle kapanması durumunda söz konusu olacaktır.

Doğal çevre bağlamında sürdürülebilirlik ve sıfır karbon emisyonu gibi konular son yıllarda öne çıkmıştır. *Sürdürülebilirlik*, dünyayı atalarımızdan bize kalmış bir miras olarak görmek yerine gelecek nesillere aktarılması için bize verilmiş bir emanet olarak algılamakla ilgilidir. Bu anlayışın özellikle üretim, tarım, turizm, taşımacılık ve sigortacılık gibi sektörleri doğrudan etkilemesi beklenmektedir. Rüzgar ve güneş enerjisi gibi yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelik talep güçlenmektedir. Bu durum, yenilebilir enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için önemli bir fırsat olarak görülrken petrol, kömür ve doğal gaz gibi karbon emisyon hacmi yüksek enerji kaynaklarını üreten işletmeler için tehdit oluşturmaktadır (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023).



kitap

İklim krizi hakkında daha detaylı bilgi edinmek için Naomi Klein'in *İşte Bu Her Şeyi Değiştirir* adlı eserini okuyabilirsiniz.

Doğal çevrede yaşanan değişim işletmecilik faaliyetlerinin yerel, bölgesel veya küresel olarak bir anda kesilmesiyle sonuçlanabilir. Bir başka ifadeyle, doğal çevrede meydana gelen değişimin

kapsamı işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Doğal afetler gibi doğal çevrede yaşanan bazı gelişmeler, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkar ve çoğu zaman işletmeler bu tür gelişmeleri kontrol etme yetisinden yoksundur. Doğal afetler gibi beklenmedik olaylar dışında, doğal kaynaklardan ham madde temini gibi konularda yaşanan gelişmelerde ise işletmelerin daha fazla söz sahibi oldukları düşünülebilir. İşletmeler doğal çevrede yaşanan gelişmeleri yakından izlemeli ve bu gelişmeleri tamamen kontrol edemiyor olsalar da etkisini azaltıcı önlemler almaya çalışmalıdır. Çeşitli doğal afetlerin etkilerini azaltabilmek için tüm işletmelerin afet anına ve sonrasında ilişkin senaryoların yer aldığı afet acil durum planlarının olması gerekmektedir (Hodge, Anthony, Gales, 2002).



dikkat

Doğal afetler işletmecilik faaliyetlerinin kesintiye uğramasına veya tamamen sonlandırılmasına neden olabilir.

İşletme-çevre etkileşiminde işletmeler daha çok edilgen yapılar olarak ele alınmaktadır. Fakat işletmelerin bu etkileşimde etken bir rol oynayabildikleri de göz ardı edilmelidir. Bu kapsamında işletmelerin doğal çevreye olan olumsuz etkilerinin üzerinde durulmalıdır. Artan toplumsal bilinc işletmelerin faaliyet gösterdikleri toplumun sorunlarına duyarlı

olmalarını gereklî kılmaktadır. İşletmelerden beklenen, tipki “iyi bir vatandaş” gibi toplumsal yaşamın değer katan bileşenleri olmalarıdır. Bu durum işletmeleri toplumsal sorumlulara karşı daha duyarlı olmaya, çevreye daha az zarar vermeye veya hiç zarar vermeyecek şekilde faaliyet göstermeye ve gerektiğinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle içinde bulundukları topluma fayda sağlayacak girişimlerde bulunmaya teşvik etmektedir. Unutulmaması gereken, işletmelerin günümüzde topluma sağladıkları fayda nedeniyle itibar elde ettikleri ve elde edilen itibarın da birçok işletme için rekabet üstünlüğünün kaynağı hâline geldiğiidir (Dinçer, 1998).

Doğal çevre konusundaki açıklamaları tamamlamadan önce dephinilmesi gereken bir başka kavram kurumsal sosyal sorumluluktur. İşletmecilikte, kâr elde etmenin ötesinde bir şeyler yapabilme veya toplumsal ve çevresel koşulları geliştirmeye dönük girişimler kurumsal sosyal sorumluluk olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012). Kurumsal sosyal sorumluluk sahibi işletmeler hissedarlarının yanı sıra diğer **paydaşlarının** çıkarlarını da gözeten işletmeler olarak betimlenmektedir. Bunun aksine, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini göz boyamak için kullanan işletmelerin itibarlarının aşılması kaçınılmazdır.

**Paydaş** kavramı, işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve işletmelerin faaliyetlerinden etkilenme potansiyeli olan tüm bileşenleri tanımlamaktadır.



Resim 2.2 İşletmelerin doğal çevreyle etkileşimlerinde Birleşmiş Milletler tarafından ortaya konan Küresel Amaçlar yol gösterici olabilir.

**Kaynak:** <https://www.kureselamaclar.org/> (Erişim tarihi: 01.11.2022)

## Küresel Çevre

Günümüzde daha fazla işletmenin ülke sınırlarının ötesine geçme çabası içine girdiği görülmektedir. Küreselleşme hem fırsat hem de tehdit olarak algılanması gereken tarihsel, kültürel ve ekonomik bir olgudur. Küresel çevrenin diğer genel çevre bileşenleriyle etkileşimi işletmelerin küresel çevresini karmaşıklıktırmaktadır (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021). Uluslararası ticaretin önündeki engeller azalmış ve birçok ülkenin ekonomik gelişimi süreklilik arz etmeye başlamıştır. Daha önce uluslararası ticaret yapılması düşünülmeyen ülkeler yeni pazarlar olarak karşımıza çıkmakta, gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri gelişmiş ülke pazarlarında yatırım yapabilmektedir (Hill ve Jones, 2009).

**Küresel çevre** işletme çevresinin tüm katmanlarını ve bu katmanların bileşenlerini etkileme potansiyeli olan dış çevre bileşeni olarak betimlenebilir. Bu yönyle işletme çevresinin en dış seviyesinde yer alsa da işletmecilik faaliyetlerini bazı durumlarda dolaylı olarak bazı durumlarda ise doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle her ne kadar genel çevre bileşenleri içinde ele alsak da küresel çevreyi daha detaylı bir şekilde incelemek ve kendine has konumu üzerinde durmak yerinde olur. Küreselleşme olgusu işletme faaliyetlerinin uluslararasılaşma düzeyini artırmıştır. Bu durum hiçbir uluslararası faaliyeti olmayan işletmelerin bile küresel değişimlerin etkisi altında kalabileceği şeklinde yorumlanabilir. Fakat yalnızca ithalat-ihracat faaliyetleri gerçekleştiren yerel bir işletmeyle, dünyayı tek bir pazar olarak gören küresel bir işletmenin küresel çevreyle olan etkileşiminin yoğunluğunun farklı düzeyde olacağı da göz ardi edilmemelidir (Ülgen ve Mirze, 2004).



İşletmelerin tüm çevresini etkileyebilme potansiyeli olan dış çevre bileşeni işletmenin **küresel çevresidir**.

Küreselleşme, ekonomik, siyasal-yasal, sosyokültürel, teknolojik ve doğal çevre faktörlerinin uluslararası etkileşimi sayesinde, ülkeler arasında var olan sınırların yok olma eğilimine girmesi şeklinde tanımlanabilir. Birleşmiş Milletler, Dünya Ticaret Örgütü, Kuzey Atlantik Paktı Örgütü (NATO), Uluslararası Para Fonu (IMF), Uluslararası Kızılay

ve Kızılhaç örgütleri, sayıları giderek artan uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, çok uluslu işletmeler ve uluslararası danışmanlık firmaları, küreselleşme eğilimini hızlandıran en önemli aktörler arasında sayılabilir (Hatch ve Cunliffe, 2006). Konteyner ticareti, nüfus artışı, şehirleşme, uluslararası medya, dijitalleşme, uluslararası kurumlar, göç ve çok kutuplu dünya düzeneğine geçiş küreselleşme olgusunu hızlandıran gelişmeler olarak sıralanmaktadır (Clegg, Pitelis, Schweitzer ve Whittle, 2023).

Genel çevrenin birçok bileşeni arasındaki etkileşim üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bu durum çevresel belirsizliği ve karmaşıklığı artıran güçlü bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021). Küresel çevre de diğer çevre bileşenleriyle etkileşim içindedir. Fakat, küresel çevrenin, tüm genel çevre bileşenlerini etkileyebilme potansiyelinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Örneğin, Çin'in dünya ekonomisindeki varlığı ve artan ağırlığı, tüm işletmelerin ekonomik çevreleri üzerinde etkili olmaktadır. Uluslararası teröristm işletmelerin siyasal-yasal çevresini derinden etkileyebilmektedir. Sosyokültürel değerlerin küreselleşmesi, aynı marka ayakkabı giyen, aynı marka kafelerde zaman geçiren ve aynı sosyal medya ortamlarında kendini ifade eden yeni bir nesil yaratmaktadır. Doğal çevreye ilişkin duyarlılık yalnızca ulusal boyutta kalmamakta, toplumlar çok uzak topraklarda meydana gelen doğal afetler için eş güdümlü bir yardım girişimi başlatabilmektedir. Belli açılardan eleştiri konusu olsa da küreselleşme günümüz iş dünyası için önemli bir olgudur. İşletmecilere düşen küreselleşmeyi görmezden gelmek yerine, varlığını kabul edip işletme çevresini küresel eğilimleri göz önünde bulundurarak analiz etmektir (Hatch ve Cunliffe, 2006).



Resim 2.3 Konteyner ticaretinin gelişimi küreselleşmenin önemli itici güçlerindendir.

Tablo 2.1 Küresel Çevre-Genel Çevre Etkileşimi

Genel Çevre Bileşeni	Küreselleşme Etkisi
Siyasal-Yasal Çevre	Uluslararası otoritesinin zayıflaması Ülkelerarası sınırların gevşetilmesi Uluslararası kuruluşların öneminin artması
Ekonomik Çevre	Küresel sermaye pazarlarının gelişmesi Teknoloji transferlerinin kolaylaşması Uluslararası ticaretin yaygınlaşması Çokuluslu işletmelerin yaygınlaşması Uluslararası ekonomik kuruluşların gücünün artması
Sosyokültürel Çevre	Medyanın küreselleşmesi Popüler kültürün küreselleşmesi İngilizcenin uluslararası bir dil halini alması Çok kültürlülüğün yaygınlaşması Uluslararası turizm faaliyetlerinin gelişmesi
Teknolojik Çevre	Kişisel bilgisayarların yaygınlaşması Internet Cep telefonları İletişim uyduları Yolculuk sürelerini kısaltması
Doğal Çevre	Nüfus artışı Biyolojik çeşitliliğin azalması Zararlı atıklar Küresel ısınma ve iklim değişiklikleri Küresel salgınlar Genetiği değiştirilmiş ürünler

**Kaynak:** Hatch ve Cunliffe, 2006



## SEKTÖREL ÇEVRE

Sektör veya endüstri; benzer ürünler üreten, üretim süreçlerinde benzer girdilere ihtiyaç duyan, benzer işletmelerle kurulan stratejik iş birliklerinin içinde yer almaya çalışan, benzer yasal düzenlemelere uymakla yükümlü olan, benzer nitelikli insan kaynaklarını elde etmek ve işletmede tutmak için çabalayan işletmelerden oluşmaktadır. Demir-çelik sektörü, otomotiv sektörü veya turizm sektörü gibi birçok örneğin bileşenlerinin incelenmesi kavramın anlamının daha net bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır. İşletmelerin dış çevresinin genel çevre ile işletme iç çevresi arasında konumlandırılan katmanı işletmenin **sektörel çevresi** olarak adlandırılmaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi sektörel çevre için mikro çevre kavramının kullanıldığı da unutulmamalıdır. İşletme dış çevresinin bir alt sistemi olan sektörel çevrenin işletme ile etkileşimi daha yoğundur. Bunun nedeni sektörel çevre bileşenlerinin işletme üzerinde doğrudan etki yaratabilmesidir. Sektörel çevrenin direkt etkisi işletmenin başarı ve başarısızlığı üzerinde belirleyicidir. Sektör, içinde faaliyet gösteren işletmeler için belli fırsatlar sunarken birçok tehdidi de içinde barındırmaktadır. Fırsat ve tehditlerin algılanması ve gerekli hareket adımlarının belirlenmesi işletmenin faaliyetlerinin sürdürülmesinde güçlü bir belirleyicidir (Mirze, 2010).

**Sektörel çevre**, işletmenin iç çevresi ile işletmenin genel çevresi arasında yer alan ve işletme faaliyetlerini doğrudan etkileyebilen bir yapıdır.

İşletmelerin sektörel çevresinin temel olarak beş bileşendenoluştugu belirtilebilir. Bu bileşenler;

- Rakipler ve rekabet,
- Müşteriler,
- Tedarikçiler ve stratejik ortaklıklar,
- Yasal düzenleyiciler ve çıkar grupları ile
- İş gücü piyasası şeklinde sıralanabilir.

Devam eden başlıklarda bu bileşenlere ilişkin detaylı açıklamalara yer verilecektir.

## Rakipler ve Rekabet

Aynı veya benzer ürünleri üreterek piyasaya sunan herhangi bir işletme, aynı sektörde faaliyet gösteren bir başka işletmenin rakibi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler rakipleriyle fiyat, ürün kalitesi, ürün çeşitliliği, ürünlerin kolay erişilebilirliği ve özellikleri ile müşterilere sağladıkları satış sonrası hizmetlerin kalitesi gibi konularda rekabet etmektedir (Plunkett, Attner ve Allen, 2008).

Rakiplerin çeşitli faaliyetleri ve işletmelerin bu faaliyetlere cevap vermek üzere geliştirdikleri stratejiler, işletmelerin başarısı üzerinde oldukça belirleyici olmaktadır. İşletmeler fiyat rekabeti, reklam, ürün farklılaştırma, müşteri memnuniyeti veya genişletilmiş garanti gibi imkânlar sunarak kendilerini farklılaştırabilir. Fakat sıralanan taktiklerin bazıları, örneğin fiyat rekabeti, sektörün ortalama kârlılık düzeyi üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Reklam veya ürün farklılaştırma gibi faaliyetler ise sektörün geneline ilişkin bilgi birikiminin gelişimine katkıda bulunurken sektörün kârlılık oranlarını da olumlu yönde etkileyecektir. Bazı sektörlerde rekabet düşmanca bir hırsa bürünürken bazı sektörlerde ise daha düşük yoğunluklu görülmektedir (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021).

İşletmeler için bazı sektörlerde giriş yapmak görece kolay, bazlarına giriş yapmak ise neredeyse imkânsızdır. İşletmelerin belli sektörlerde giriş ve çıkışlarında belirleyici olan etkenler arasında söz konusu sektördeki rekabetin yoğunluğu önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerin bazı sektörlerde giriş yaparken yaşadıkları zorluğun nedenleri arasında (Hodge, Anthony ve Gales, 2002);

- Sektörde iş yapmak için gerekli işletme hacminin oldukça büyük olması,
- Sektörde iş yapmak için gereken sermaye birikiminin oldukça fazla olması,
- Sektörde yer alan işletmelerin ürünlerinin oldukça farklılaşmış, yenilikçi ürünler olması,
- **Değişim maliyetlerinin** yüksekliği,
- Dağıtım kanallarına erişiminin kısıtlı olması ve
- Sektöre girişte çeşitli yasal engellerin bulunması gibi etkenler yer almaktadır.

 **Değişim maliyetleri;** müşterilerin belli bir işletmenin sağladığı mal veya hizmeti satın almak yerine, rakip işletmelerin sağladığı benzer mal veya hizmeti tercih etmeleri durumunda katlanmak zorunda kalacakları maliyetler olarak tanımlanabilir.

İşletmelerin sektörel çevrelerindeki rekabetin yoğunluğunu etkileyen bir başka etken ikame ürünlerdir. İkame ürünler işletmenin sunduğu ürünlerin yerini alabilecek, işletmenin sunduğu ürüne benzemeyen mal veya hizmetler olarak tanımlanmaktadır. İkame ürünlerin varlığı tipki işletmenin ürünlerine rakip olan ürünlerini üreten işletmelerin varlığı gibi rekabeti yoğunlaştırıcı bir etki yaratmaktadır. Fakat ikame ürünlerin rakipler arası marka rekabetinden farklı olduğu, bunu aynı ihtiyacı farklı yollarla gidermek şeklinde betimlememiz gerektiği unutulmamalıdır. Akşam yemeği için belli lokantalar arasında seçim yapmak yerine, dışında yemek ile evde yemek hazırlamak arasında tercih yapmak ikame ürün kavramına örnek olarak verilebilir (Mirze, 2010).



dikkat

Bireysel müşteriler, işletmelerin çıktılarını kendi ihtiyaçlarını karşılamak için talep ederken endüstriyel müşteriler bu çıktıları üretim süreçlerinde kullanmak ve/veya yeniden satmak için talep ederler.



dikkat

Rakipler ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabetin şiddeti, işletmelerin performansını doğrudan etkileyebilmektedir.



kitap

Michael E. Porter'ın orijinal adı "Competitive Strategy" olan ve Türkçe'ye Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri" adıyla çevrilek yayılanan kitabı, rakip ve rekabet analizi alanında klasikleşmiş bir başvuru kaynağı niteliğindedir.

## Müşteriler

Bir başka önemli sektörel çevre bileşeni müşterilerdir. Sektörel çevrenin müşteri bileşenini iki grupta ele almak mümkündür. Bazı müşteriler işletmelerin sundukları ürünleri kendi bireysel ihtiyaclarını karşılamak için satın alırken diğerleri bu ürünleri yeniden satmak veya üretim süreçlerinde kullanmak için talep etmektedir. İlk grupta yer alan ve kendi ihtiyaçları için ürünleri talep eden müşteriler bireysel müşteri, ikinci grupta yer alan ve söz konusu ürünleri üretim veya yeniden satış amacıyla talep eden müşteriler ise endüstriyel müşteri olarak adlandırılmaktadır (Mirze, 2010). Endüstriyel müşteriler büyük miktarda alım yapan, satın aldıkları ürünler ve piyasa hakkında derinlemesine bilgi sahibi ve satın alma süreçlerini yönetebilme yeteneğine sahip müşterilerdir. Endüstriyel müşterilerin işletmelerle olan ilişkisi diğer müşterilere göre daha sık ve daha uzun dönemli bir ilişki olması yönyle de farklılaşmaktadır (Ebert ve Griffin, 2020).

Müşterilerin birlik içinde hareket edebildikleri ortamlarda daha düşük fiyat ve daha kaliteli ürün taleplerini güçlü bir şekilde gündeme getirebildikleri unutulmamalıdır (Hitt, Black ve Porter, 2005). Internet ve bilgi teknolojilerinin gelişimi müşterilerin karar alma süreçlerini daha rasyonelleştirebilir. Bir başka ifadeyle, satın alma karar süreçlerinde daha fazla bilgiye daha kısa sürede erişebilen müşterilerin daha mantıklı kararlar vermesi beklenmektedir (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021). Satın alma karar süreçlerinde bilgi önemi bir güçtür. Geçmiş dönemlerde müşterilerin işletmelerin kendileri için sundukları ürünleri çeşitli nedenlerle tam olarak değerlendirmeye ve karşılaşturma yapamadan satın almak durumunda kalabildiği unutulmamalıdır. Günümüzde ise işletmelerin müşteriler karşısındaki üstün konumları giderek aşınmaktadır. Güç aşınmasını doğuran temel nedenler arasında müşterilerin alternatifler arasında tercih yapabilme kapasitesinin artmasının önemi büyütür.

Müşterisi olmayan bir mal veya hizmetin işletme için değerinin neredeyse sıfır olduğu unutulmamalıdır. İşletmeler arasındaki rekabetin artışı, işletmenin sektörel çevresinin önemli bir bileşeni olarak müste-

rileri hiç olmadıkları kadar güçlü bir konuma getirmiştir. İşletmeler, müşterilerinin değerli buldukları yenilikçi ürünleri üretmeli ve var olan ürünlerini müşterilerinin gözünde daha değerli kılacak yollar aramalıdır. İşletmeler, müşterilerin sadece üretilen mal veya hizmetin kalitesine odaklanmadıklarının, bu mal veya hizmete eşlik eden satış sonrası servis hizmetleri gibi diğer değer yaratıcı faktörleri de göz önüne alındıklarının farkında olmalıdır. Müşteriler, rakip işletmeler arasında tercih yaparken genellikle, **genişletilmiş ürün** kavramını göz önünde bulundurmaktadır (Lussier, 2006).

**✓ Genişletilmiş ürün kavramı**, satın alınan herhangi bir ürünün somut faydasına eşlik eden satış sonrası hizmetler, garanti koşulları, ödeme kolaylıklarları ve ürün imajı gibi etkenleri kapsayan daha bütünlük bir yapıyı ifade etmektedir.

## Tedarikçiler ve Stratejik Ortaklıklar

İşletmelerin ihtiyaç duydukları girdilerin birçoğu, işletmelerin birlikte çalıştığı *tedarikçiler* tarafından sağlanmaktadır. Tedarikçiler işletmelerin üretim süreçlerinde ihtiyaç duyacağı girdileri sağlayan kişi veya kuruluşlar şeklinde tanımlanmaktadır (Mirze, 2010).

Tedarikçiler tarafından işletmelere sağlanan girdiler oldukça çeşitlidir. Bu girdiler ham madde ve malzeme gibi daha somut girdileri içerebileceği gibi deneyim veya bilgi gibi daha soyut girdileri de içerebilir. Tedarikçilerin işletmeyle olan bağları da farklılık göstermektedir. Bazı tedarikçiler işletmeden ayrı bir işletme niteliğinde yapılanmışken bazı tedarikçiler işletme şemsiyesi altında faaliyet gösteren işletme birimleri şeklinde yapılmıştır. Belki bir sektörde faaliyet gösteren tedarikçi sayısının düşüklüğü, tedarikçilerin sağladıkları ürünlerin zor bulunan, nadir nitelikte ürünler olması, tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin ikame edilme imkânının zor olması veya hiç olmaması, tedarikçilerin güçlenerek sektörde büyümesi ve işletmenin tedarikçisinin müşteri portföyünde önemli bir yer tutmaması işletmeler açısından tedarik sorunlarını gündeme getirebilir (Barney ve Hesterly, 2019).

İşletmeler açısından tedarikçilerle kurulan uzun dönemli ve güven esaslı iş birliğinin önemini altı çizilmelidir. Kaliteli mal ve hizmet üretimi ancak

kaliteli girdilerin talep edilen yer ve zamanda işletme tarafından elde edilmesi yoluyla sağlanabilir. Hizmet kalitesinde tutarlılık müşteriler açısından önemli bir tercih sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle tedarikçilerin, işletme faaliyetे başlamadan önce yakın, güven esaslı ve iş birliğine dayalı ilişki kurulması gereken sektörle çevre bileseni olarak betimlendiği unutulmamalıdır (Kotler ve Armstrong, 2010). Söz konusu ihtiyaç, işletme ve tedarikçi arasında 1980'li yıllarda birlikte tedarik zinciri olarak ifade edilen yapının oluşturulup gelişmesini sağlamıştır. Tedarikçilik uygulamalarında tedarik zinciri yaklaşımının hızla gelişmesinin altında yatan nedenler şöyle sıralanabilir (Plunkett, Attner ve Allen, 2008);

- İşletmeler kendi yaptıkları işe yoğunlaşmış, uzmanlık alanlarının dışındaki işleri, bu alanda uzman, diğer işletmelere yaptırma eğilimine girmiştir.
- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıında hızın önemini giderek artması, işletmeleri tedarikçilerle yakın ilişkiler kurmaya ve piyasaya sürülmlesi planlanan ürünlerin tasarım süreçlerinden itibaren bir arada çalışmaya itmiştir.
- İşletmelerin girdi sağlama konusunda sürekli talepleri, işletmelerin az sayıda, güvenilir tedarikçiyle yakın ilişkiler kurmasına neden olmuştur.
- Küreselleşme, işletmelerin girdi sağlama alanlarını oldukça genişletmiş, en kaliteli girdiyi, en ucuz sağlayabilen tedarikçilerin bulunması önemli bir çaba hâline gelmiştir.



Günümüzde işletme ve tedarikçileri arasındaki ilişkiler bir değer zinciri bakış açısıyla ele alınmaktadır.

**✓ Tedarik zinciri yönetimi** tedarik zincirine bütüncül bir şekilde yaklaşarak tüm sürecin geliştirilmesi ilkesine dayanmaktadır.

Girdi temelli tedarik zinciri yaklaşımına ek olarak işletmelerin sektörel çevre içinde daha etkin bir

rol almaları adına girişikleri bir diğer yol da farklı işletmelerle stratejik ortaklıklar kurmaktadır. Stratejik ortaklıklar işletmeler tarafından karşılıklı kazanç ilkesine dayalı olarak kurulan iş birliğine dayalı ortaklılardır (Ebert ve Griffin, 2020). İşletmeler çeşitli ortak hedeflere etkin bir şekilde ulaşabilmek için bazı işletmelerle oldukça yakın iş ilişkileri kurmak durumundadır. İşletmelerin bu tür bir etkileşim içinde oldukları işletmeler, söz konusu işletmenin

stratejik ortakları olarak adlandırılmalıdır. Stratejik ortaklıklarda işletmelerin ortaklığa katılım seviyeleri farklılık gösterebilir. Bu noktada bilinmesi gereken stratejik ortaklıklar sayesinde çeşitli işletmelerin bir araya gelerek, sektörel çevre bağlamında daha güçlü bir yapı oluşturma eğiliminde olduklarıdır. Günümüzde sivil havacılık sektöründe, bu tür ortaklıkların örneklerine oldukça sık rastlanmaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005).



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Covid-19 ve Gıda Tedarik Zinciri

Covid-19 dünya çapında etkisi olan ve sonuçlarının henüz tam olarak kestirilemediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Covid-19'un günlük yaşam alışkanlıklarımızı değiştirmesi kaçınılmaz görünmektedir. Bireysel olumsuzluklarının ve yaşadığı acıların yanında Covid-19 oldukça önemli bir tedarik zinciri krizi olarak da kendini göstermiştir. Bu nedenle Covid-19'un farklı tedarik zincirleri üzerindeki olumsuzlukları sıkılıkla araştırma konusu yapılmaktadır. Covid-19'un olumsuz olarak etkilediği tedarik zincirlerinden birisi de gıda sektörüdür. Günümüzde yapılan araştırmalar gıda sektörü kaynaklı bulaşın göz ardı edilebilir düzeyde olduğu ve bu tür bulaşın izlenmesinin kamu kurumlarının öncelikleri arasında yer aldığı göstermektedir. Fakat Covid-19'un çevre, gıda sistemleri ve bu sistemlerin paydaşı olan bireyler açısından ortaya çıkardığı olumsuz etkiler oldukça açıktır. Gıda endüstrisinde yürütülen araştırmalar zorlu bir dönemin bizi beklediğini yönündedir. Gıda güvenliğinin sağlanması, Covid-19'un gıda üretim, işleme ve dağıtım tesislerinde saptanması, ilgili yüzeylerin dezenfekte edilmesi söz konusu

zorluklardan bazlıdır. Gıda tedarik zincirinde "tarladan tabağa" yaklaşımından ayrıldıkça daha fazla insan tedarik zinciri sürecine dahil olmakta ve bu durum daha kapsamlı önlemlerin alınmasını gereklidir. Bu nedenle araştırmacılar çevre ve gıda güvenliği konusunda yeni güvenlik protokollerinin geliştirilmesinin önemini çizmektedir. Kapanma sonrası, "yeni normal" olarak anılan dönemde, gıda güvenliği protokollerinin yeniden gözden geçirilerek bağlamla uyumluluğunu temel bir gereklilikdir. Özettelemek gerekirse, pandemi ve sonrasında yaşanan süreç, küresel bir kriz olarak Covid-19'un işletme çevresinin hemen hemen tüm bileşenleri üzerindeki değiştirici ve dönüştürücü etkisini, özellikle tedarik zincirleri açısından net bir şekilde göstermektedir.

**Kaynak:** Rizou, M., Galanakis, I. M., Aldawoud, T. M. S., & Galanakis, C. M. (2020). Safety of foods, food supply chain and environment within the COVID-19 pandemic. *Trends in Food Science & Technology*, 102, 293-299. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tifs.2020.06.008>

## İş Gücü Piyasası

Bir başka önemli sektörle çevre bileşeni iş gücüdür. Üretim faktörlerinden biri olarak emek, işletmeler açısından rekabet üstünlüğünün de temel kaynakları arasında sayılmaktadır. İşletmenin sahip olduğu finansal sermayenin yanında işletme faaliyetlerine destek veren ve faaliyetleri gerçekleştiren insanların fiziksel ve entelektüel emekleriyle yaratıkları beşeri sermaye olarak adlandırılan kaynağın önemi her geçen gün artmaktadır (Ebert ve Griffin, 2020). İşletmeler açısından beşeri sermayenin rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi olarak öne çıkması geçmişte personel yönetimi olarak bilinen, günümüzde insan kaynakları yönetimi olarak

adlandırılan işletme fonksiyonunun öne çıkmasıyla sonuçlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu kapsamında yürütülen insan kaynağı bulma ve seçme fonksiyonları işletmenin performansı üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir (Lussier, 2006). Birçok işletmede insan kaynakları yönetiminin stratejik bir bakış açısıyla ele alınıp “stratejik insan kaynakları yönetimi” şeklinde ifade edilmesi de bu gelişimin bir yansıması olarak düşünülmelidir.



### dikkat

İşletmenin faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu emek, iş gücü piyasasından karşılanması gerekmektedir.

İşletmelerin beşeri sermayelerinin inşası birbirile ilişkili üç faaliyete dayalıdır. Bu faaliyetler insan kaynaklarının bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulması çabalarını kapsamaktadır (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021). Hiçbir işletme, iş gücü olmadan faaliyetlerini sürdürmez. İşletmeler gerekşim duydukları iş gücünü iş gücü piyasasından temin eder. İş gücü piyasasında oluşan iş gücü arzı ve talebi arasındaki denge, işletmenin başarısı üzerinde oldukça belirleyicidir. İşletmenin iş gücü talebi, iş gücü piyasasında var olan iş gücü arzından fazla olursa iş gücü maliyetleri kaçınılmaz olarak artacaktır. Üst düzeyde deneyime sahip nitelikli çalışanlar için bu tür, bir arz talep dengesizliği söz konusudur ve bu nedenle bu tür çalışanların istihdamı oldukça maliyetli olmaktadır. Nitelikli çalışanların yüksek maliyetleri, işletmelerin çıktı maliyetini artırmakta ve sonuça işletme bu maliyetleri, fiyat artışı olarak ürünlerine yansıtmak durumunda kalmaktadır. İşletmelerin nitelikli iş gücüne yönelik taleplerinin kısa bir sürede karşılanamaması durumunda, üretim süreci yavaşlayacak hatta durma noktasına gelebilecektir. Üretim sürecinin duraksaması gibi olumsuzluklar, işletmeyi rakipleri karşısında çaresiz bir durumda bırakabilir (Hitt, Black ve Porter, 2005).



### dikkat

Beşeri sermayenin inşası insan kaynaklarının bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulması çabalarını gerektirmektedir.

İşletmenin ihtiyaç duyabileceği iş gücünün iş gücü piyasasından sağlanabilmesi dışında, iş gücünün eğitim durumu ve eğitim ihtiyaçları, ücret, ücret dışı faydalalar, sendikaların varlığı veya yokluğu, iş gücünün sosyal değerleri gibi etkenler de iş gücü piyasası değerlendirilirken göz önünde bulundurulmalıdır. Günümüzde iş gücü piyasasında gözlemlenen genel eğilimler şu şekilde sıralanabilir;

- İşletmelerin daha basık bir yapıya bürünmesi, bir başka deyişle işletmelerdeki hiyerarşik seviyelerin azalması, işletmelerin daha fazla sayıda yarı zamanlı, geçici veya sözleşmeli iş gücü istihdam edebilmesine olanak sağlamamaktadır.
- İşletmelerde orta seviyedeki hiyerarşik kademelerin ortadan kalkması, çalışanların daha çok fonksiyonu aynı anda yerine getirmesini ve daha büyük sorumluluklarının altına girmesini gerekliliktedir.
- Küreselleşme nedeniyle iş gücü, eski homojen yapısını kaybetmiştir. İş gücünün çeşitliliğini etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmek işletmeler için önemli bir sorun hâlini almıştır (Hodge, Anthony ve Gales, 2002).

Elde edilen iş gücünün işletmede uzun dönemli olarak istihdam edilmesi örgüt kültürü ve beşeri sermayenin inşası açısından önemlidir. İnsan kaynaklarını işletme bünyesinde tutabilmek için işletmenin insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun yalnızca insan kaynakları uzmanlarına bırakılmaması, bu fonksiyonun tüm yöneticilerin sorumluluklarının bir parçası olduğu bilincinin aşılanması, **mentörlük** süreçlerinin yoğun olarak kullanılması, insan kaynaklarının performansının sürekli olarak izlenmesi ve geliştirici önlemlerin alınması, değerlendirme sistemlerinin tek yönlü değil, **360 derece geribildirim** esasına göre yapılandırılması önerilmektedir (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021).



**Mentörlük**, öğrenen ast (ing. mentee) ile öğreten üst (ing. mentor) arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan eğitim sürecini betimleyen bir insan kaynakları geliştirme programıdır.

**360 derece geribildirim**, bireyin performansının üstleri, astları ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile işi kapsamında işletme dışında etkileşim kurduğu bireyler tarafından değerlendirilmesi esasına dayanan insan kaynakları performans değerlendirme sistemidir.

İşletmelerin insan kaynakları yönetimi ve sektörel çevrenin iş gücü bileşeni açısından üzerinde durulması gereken bir başka konu da sendikalardır. Sektörel çevrede sendikaların varlığı ve etkililiği ile işletmenin sendikalarla geliştirdiği yapıcı iş birliği işletmenin itibarı, iş gücü motivasyonu ve iş gücünün işletmede daha uzun dönemli istihdamı üzerinde önemli bir etki yaratabilir. Bu nedenle gerek mavi yakalı gerekse de beyaz yakalı çalışanlar açısından sendikaların varlığı ve faaliyetleri önemli bir sektörel çevre bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Mirze, 2010).

## Düzenleyici Kurumlar ve Çıkar Grupları

İşletmelerin sektörel çevresinde yer alan düzenleyici kurumların ve çıkar gruplarının işletmelerin faaliyetleri üzerinde önemli bir yaptırım gücü vardır. Düzenleyici kurumlar; devlet tarafından kamu yararını korumak amacıyla kurulmuş, belli uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren, bu alanlardaki uygulama kalıplarını belirleyen veya çeşitli düzenlemeler yapan resmî kuruluşlardır. Düzenleyici kurumlar tarafından yapılan işletmecilik faaliyetlerine ilişkin düzenlemeler, işletmeler açısından bağlayıcı nitelik taşımaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005).

Yukarıda verilen düzenleyici kurum tanımlıyla tutarlı bir yapıya sahip, ülkemizde faaliyet gösteren düzenleyici kurumlardan biri olan Rekabet Kurumunun görevi aşağıda belirtilmiştir;

*"Rekabet Kurumu, 4054 Sayılı Kanun'un 20'nci maddesine göre mal ve hizmet piyasalarının serbest ve sağlıklı bir rekabet ortamı içinde teşekkürün ve gelişmesinin temini ile bu Kanunun uygulanmasını gözetmek ve Kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirmek üzere kurulmuştur. Bu çerçevede Rekabet Kurumunun esas görevi Kanunda kendisine verilen yetkilileri kullanarak mal ve hizmet piyasalarındaki rekabetçi sürecin tehdit edilmesini engellemektedir. Rekabetçi süreç-*

*cin korunması yoluyla kaynakların etkin dağılıminin sağlanması, toplumsal refahın artırılması, Rekabet Kurumunun misyonunun temel dayanağını oluşturmaktadır."*

Göründüğü üzere Rekabet Kurumu oldukça geniş bir faaliyet alanında düzenleme yetkisiyle donatılmış bir kurum niteliği taşımaktadır. Fakat her düzenleyici kurum için durum böyle değildir. Örneğin Enerji Piyasası Düzenleme ve Denetleme Kurumu (EPDK) daha sektör odaklı bir düzenleyici kurum konumundadır. EPDK'nın görevleri ve yapısına ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır;

*"Kurum; 4628 sayılı Enerji Piyasası Düzenleme Kurumunun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 4646 sayılı Doğal Gaz Piyasası Kanunu, 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu, 5307 sayılı Sivilleştirilmiş Petrol Gazları (LPG) Piyasası Kanunu, 6446 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu ile kendisine verilen görevleri yerine getirmekte ve yetkilileri kullanmaktadır. Anılan Kanunlar, elektrik, doğal gaz, petrol ve LPG'nin; yeterli, kaliteli, sürekli, düşük maliyetli ve çevreyle uyumlu bir şekilde tüketicilerin kullanımına sunulması için, rekabet ortamında özel hukuk hükümlerine tabi faaliyet gösterilebilecek, mali açıdan güçlü, istikrarlı ve şeffaf bir enerji piyasasının oluşturulmasını ve bu piyasada bağımsız bir düzenleme ve denetimin sağlanması amaçlamaktadır."*

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken hangi düzenleyici kurumların doğrudan etki alanında yer aldıklarını iyi bilmeli ve bu kurumların öngördükleri düzenlemelere uymak zorunda olduklarını unutmamalıdır.

Düzenleyici kurumların aksine çıkar grupları, devlet tarafından oluşturulmuş resmî bir yapıyı ifade etmemektedir. Bu tür gruplar kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşunun çatısı altında faaliyet gösterebileceği gibi, sosyal medya üzerinde merkezî bir yönetimi olmayan bir yapı olarak da faaliyet gösterebilir. Devlet tarafından resmî bir yaptırım gücüyle donatılmış olmamasına rağmen, çıkar gruplarının işletmeler üzerinde güçlü bir etkisinin varlığı yadsınamaz bir gerçekktir.



dikkat

Düzenleyici kurumlar ve çıkar grupları işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyebilen önemli çevresel faktörlerdir.

Çıkar gruplarının işletmeleri sosyal sorumlu davranışmaya iten türleri, baskı grupları olarak nitelenmektedir. Faaliyet amacını “çevreyi korumak ve barışa katkı sağlamak” şeklinde ifade eden Greenpeace Örgütü, “doğal yaşam alanlarının ve türlerin korunmasını” amaçlayan Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF-Türkiye), Türkiye’de erozyonla mücadele ve doğal hayatı korumayı amaç edinen TEMA Vakfı Türkiye’de faaliyet gösteren baskı gruplarına örnek olarak verilebilir. Bu tür kuruluşların çabalarının ve bu çabalar sonucunda kamuoyunda yarattıkları algının, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde belirleyici bir rolü vardır (Daft, 2008).



Kısaca TEMA Vakfı olarak bilinen, Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıklar Koruma Vakfı'nın faaliyetlerine ilişkin detaylı bilgiye <https://www.tema.org.tr/> adresinden erişebilirsiniz.

Son yıllarda internetin hızla yaygınlaşması, çıkar gruplarının yapısında ve bağlamında çeşitli dönüşümlere sebep olmuştur. Günüümüzde bireylerin mobil ve internet tabanlı teknolojiler aracılığıyla bir araya gelerek ortaklaşa bir içerik üretim faaliyeti gerçekleştirebildikleri ortamlar, sosyal medya olarak adlandırılmaktadır. Sosyal medyanın en yaygın uygulamalarından birisi olan internet tabanlı sosyal ağ toplulukları, bireylerin etkileşimine aracılık eden önemli bir platform niteliğindedir (Keitzman ve diğerleri, 2011).

Bireyler, internet tabanlı sosyal ağlar sayesinde, genel amaçlı sosyal topluluklarda bir araya gelebil-

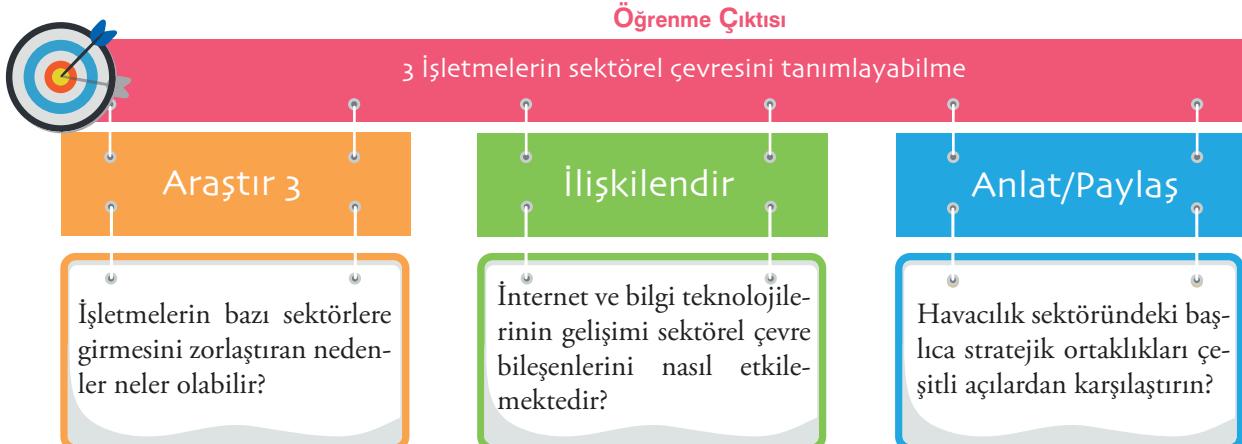
dikleri gibi, uzmanlık deneyimlerinin paylaşıldığı, benzer ilgi alanlarını bir araya getiren veya benzer özelliklere sahip kişilerin bir araya geldikleri topluluklara da üye olabilmektedirler. Ayrıca bireyler, işletmeler tarafından oluşturulan pazarlama ve halkla ilişkiler amaçlı sosyal topluluklara da katılımda bulunabilirler. İnternet tabanlı sosyal topluluklara olan yoğun ilgi, bu tür yapıların işletmenin sektörel çevresindeki etkisinin artarak devam edeceğini işaret etmektedir. İnternet tabanlı sosyal topluluklar, işletmelerin hedef kitleye erişimlerinde daha önceden hayal bile edilemeyecek fırsatlar sunmalarının yanında, işletme itibarının bir anda yokmasına sebep olabilecek kadar önemli bir tehdit unsuru olarak da değerlendirilmelidir (Laudon ve Traver, 2010).



Günümüzde işletmeleri etkileyen çıkar gruplarının, daha çok internet tabanlı sosyal ağlar üzerinden faaliyet gösterme eğiliminde oldukları belirtilebilir.



**Resim 2.4** Günümüzde internet üzerinden örgütlenen çıkar grupları, işletmelerin faaliyetleri üzerinde baskı yaratarak değişimi tetikleyebilmektedirler.

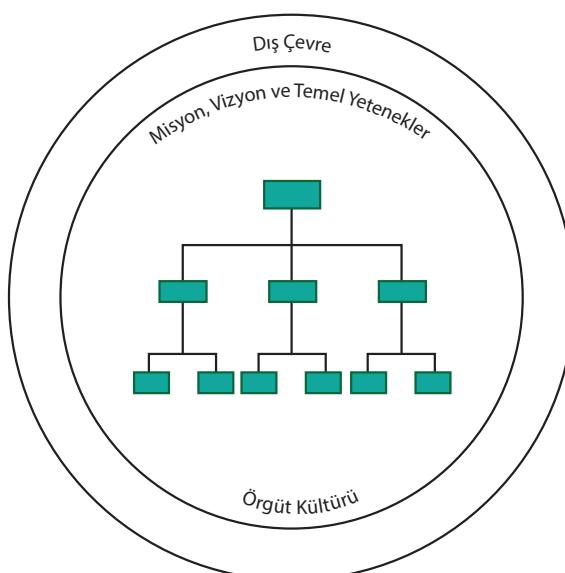


## İŞLETMENİN İÇ ÇEVRESİ

İşletme çevresini iç içe geçmiş sistemler bütünü olarak düşündüğümüzde, işletme çevresinin belli bir katmanın işletme sınırları içinde kaldığı görülecektir. İşletme çevresinin işletme sınırları içinde kalan bölümü işletmenin iç çevresi olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin iç çevresi kendisine özgü özellikleri olan dinamik yapılardır. Bu nedenle, işletme çevresi analiz edilirken işletmenin iç çevresinin özelliklerinin de göz önünde bulundurulması, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin planlama sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir. İşletme iç çevresine ilişkin birçok değişken üzerinde durulabilir. Bu üitede iç çevre kapsamında misyon, vizyon ve temel yetenekler, örgüt yapısı ve kültürü konuları ele alınmaktadır. İşletme iç çevresi kavramı burada kısa bir giriş yapılan konuları da içerecek şekilde ilerleyen dönemlerde daha ayrıntılı olarak incelenecaktır.



İç çevre, işletme çevresinin en alt seviyeli sistemidir.



**Şekil 2.4** İşletmenin İç Çevresi

## Misyon, Vizyon ve Temel Yetenekler

İşletmelerin misyon, vizyon ve temel yetenekleri, yaptıkları iş, bu iş nasıl yaptıkları ve gelecekte nereye varmak istedikleriyle yakından ilgilidir. Misyon kavramı, bir işletmenin var olma nedeni (*fra. raison d'être*) olarak tanımlanabilir (Hill ve Jones, 2009). İşletmeler misyonlarını genelde misyon ifadeleri olarak ilan eder. Misyon ifadesi işletmelerin tüm karar süreçlerine yön veren bir nirengi noktası işlevi üstlenmektedir. Misyon, işletmenin var olma nedenini ortaya koyarken işletmenin temel amacını, işletmenin hedef kitlesini ve iş yapış tarzını net bir şekilde betimlemektedir.

Genelde misyon ifadesiyle birlikte anılan vizyon kavramı ise işletmenin gelecekte kendini görmek istediği konumu tanımlamaktadır. Vizyon bireylerin zihinlerinde işletme hakkında oluşan güçlü ve çekici bir gelecek bekłentisi olarak düşünülmelidir. Esinlendirme ve tutku vizyon kavramının karakterinde kendine yer bulmaktadır. Vizyon işletmenin planlar hiyerarşisinin en tepesinde yer almaktır, bu yönyle de örgütün tüm planlama çabalalarına rehberlik etmektedir (Dess, McNamara, Eisner ve Lee, 2021). Vizyon kavramının işletmelerin kutup yıldızı şeklinde nitelendirildiği de görülmektedir. Vizyon kavramının yapısında belli bir düzeyde hayalci unsurlara yer verilebilir. Bu unsurlar aslında vizyonun motive edici etkisiyle ilişkilidir. Vizyon, kutup yıldızı gibi işletmeler ulaşmaya çalışıkça uzaklaşan ve işletmenin faaliyetlerine yön veren bir fonksiyona sahiptir.

Bu başlıkta üzerinde duracağımız bir başka kavram **temel yetenek** kavramıdır. Bir işletmenin her konuda uzman olması beklenmez. İşletmelerin en iyi bildikleri ve yaptıkları işler onların temel yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir yeteneği işletme için temel yetenek yapan, söz konusu yeteneğin değerli, kit, taklit edilmesi güç olması ve ikame edilmesinde yaşanan zorluktur (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2011). Günümüzde işletmeler kendi temel yetenekleri üzerine odaklanmaktadır, temel yeteneklerinin dışındaki işleri ise o alanda uzman olan diğer işletmelerden sağlamaktadır. Misyon, vizyon ve temel yetenek kavramları işletmelerin dış çevre ile olan etkileşimlerinde önemli birer yol gösterici niteliğindedir (Plunkett, Attner ve Allen, 2008).



dikkat

Misyon kavramı işletmenin bugünü, vizyon kavramı ise geleceğeyle ilgilidir.



**Temel yetenek** kavramı değerli, kıt, taklit edilmesi güç ve ikame edilmesi zor olan yetenekleri betimlemektedir.



## Yaşamla İlişkilendir

### Anadolu Üniveritesinin Vizyon ve Misyonu

#### Vizyon

*“Yaşamboyu öğrenme odaklı bir dünya üniversitesi olmak.”*

#### Misyon

*“Kent, bölge, ülke ve dünya insanların yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla, Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında eğitim, araştırma ve projelerle evrensel bilgi ve kültür birikimine katkı sağlamak, her yaştaki bireye nitelikli ve özgün, uzaktan ve örgün öğrenme olanakları sunmak, toplumsal gereksinimleri öngörerek yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmektir.”*

**Kaynak:** <https://www.anadolu.edu.tr/universitemiz/anadolu-hakkında/vizyon-and-misyon> (Erişim tarihi: 01.10.2022).

## Örgüt Yapısı

Örgütleme kavramı, işletme kaynaklarının stratejik hedefler doğrultusunda işletme içinde yayılmışının sağlanması anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle/orgütleme, bir işletmede kimin, neyi, hangi yetkiyeyle gerçekleştireceğinin ortaya konması sürecidir. Bu süreç sonunda kaynakların nasıl koordinatörlüğü, yapılacak görevlere ilişkin ne tür bir iş bölümünde gidildiği ve işletme içindeki birimlerin nasıl koordine edildiklerini gösteren bir yapı

ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu yapı işletmecilikte **örgüt yapısı** olarak adlandırılmaktadır. Örgüt yapısı işletme içinde ast-üst ilişkilerini, izlenmesi gereken iletişim kanallarını ve işletme amaçlarının hiyerarşik düzenini ortaya koymaktadır. İşletmelerin örgüt yapıları genelde örgüt şemaları aracılığıyla görsel olarak ifade edilmektedir. Bir iç çevre bileşeni olarak örgüt yapısı işletmenin, özellikle sektörle çevreyle olan etkileşiminde belirleyici bir rol oynamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009).



**Örgüt yapısı** yetkinin işletme içindeki dağılımını, işletmedeki iletişim kanallarını ve işletme amaçları arasındaki hiyerarşik düzeni betimler.



dikkat

! İşletmelerin örgüt yapısı çevre, teknoloji veya strateji gibi koşullar tarafından belirlenmektedir.



! Örgütleme sürec, örgüt yapısı ise bu sürecin sonucudur.

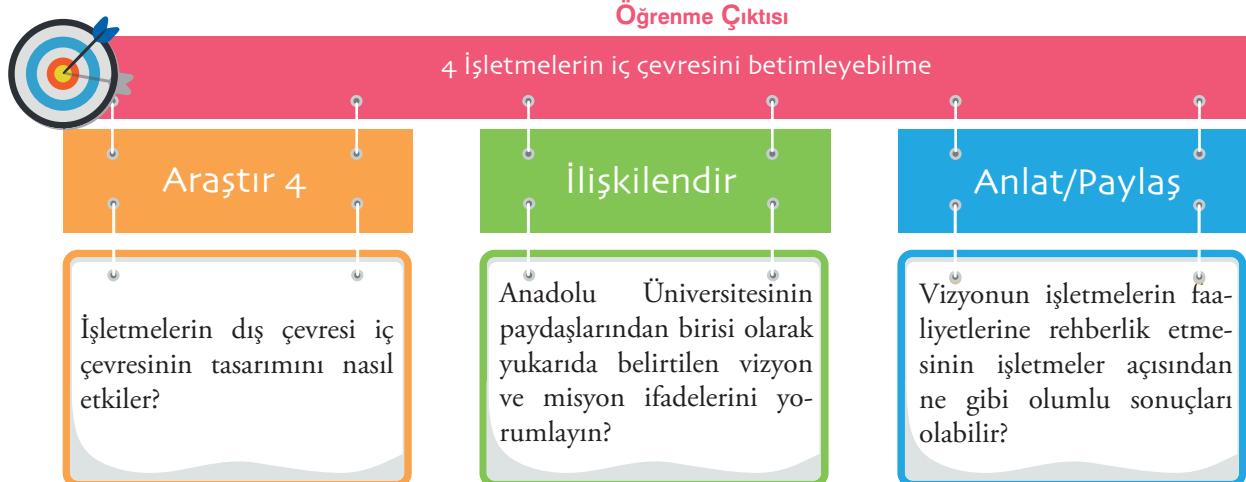
## Örgüt Kültürü

İşletme çevresi için kültür önemli bir bağımsız faktördür. İşletmelerin genel çevresi konusunda sosyokültürel boyuta ilişkin açıklamalar yapılırken işletmelerin belli bir ulusal ve/veya küresel kültür içinde faaliyetlerini sürdürdükleri belirtilmiştir. İşletmelere ilişkin makro boyutlu bu değerlendirmeye benzer bir durum, mikro boyutta, bir başka deyişle işletmenin iç çevresinde de kendini göstermektedir. Her işletmenin kendi yapısına has bir kültürü vardır. **Örgüt kültürü**, işletmelerin beşeri boyutuyla ve toplum-işletme etkileşimiyle yakınan ilgili bir kavramdır. Örgüt kültürü örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan ve örgütün nasıl faaliyet göstereceğini etkileyen karmaşık ideoloji, sembol ve temel değerler bütünüdür. Bir başka ifadeyle, örgüt kültürü örgütü başarılı veya başarısız kılan sosyal enerjinin kaynağı olarak düşünülebilir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2020).

✓ İşletme içinde paylaşılan değer, norm ve davranış kalıpları, **o işletmenin kültürünü** oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü ortak anlam, anlayış ve anlamlanurma çabalarıdır (Morgan, 1997). İşletme içinde paylaşılan değer, norm ve davranış kalıpları o işletmenin kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, bireylerin karar verme süreçlerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca örgüt kültürü, işletmelen-

rin iş gücü piyasasıyla olan ilişkilerinde de oldukça belirleyici olmaktadır. İşletmeler, işletme kurucuları veya efsane yöneticiler gibi kahramanları kullanarak, işletmeye ilişkin çeşitli başarı hikâyelerinin yayılmasını sağlayarak, sloganlar veya semboller üreterek, işletme çalışanlarının bir araya geldikleri çeşitli törenler düzenleyerek örgüt kültürlerini geliştirip pekiştirmeye çabalamaktadır. Örgüt kültürünün, bireylerin işletme çevresinde meydana gelen olayları anlamlandırmaları ve ortak tepki vermeleri açısından oldukça güclü bir etkisi olduğu unutulmamalıdır (Lussier, 2006).



# ÇEVRESEL BELİRSLİKLİK VE DEĞİŞİM

İşletme çevresini sistem yaklaşımıyla uyumlu olarak iç içe geçmiş sistemler bütünü şeklinde betimlemek, bu sistemlerin kendi içerisindeki bileşenleri de ayrı ayrı ele almak anlatımı kolaylaştırmak için tercih edilen analitik bir yaklaşımındır. Fakat işletme çevresinin tüm seviyeleri ile bu seviyelerde yer alan bileşenlerin etkileşim içinde oldukları göz ardi edilmemelidir. Örneğin bellitoplumsal ve kültürel eğilimler, yasal çevrede çeşitli değişimlere neden olabilmekte veya işletmelerin ekonomiye ilişkin algıları, bazı siyasal adımların atılmasını sağlayabilmektedir. Örneğin, yaşanan bir deprem sonucunda bireylerin güvenlik konusundaki tutum ve inançları değişmekte, bu durum siyasal iradenin inşaat sektörüne yönelik yeni bir yasal düzenleme yapmasına neden olmakta, bu yasal düzenleme uyarınca, inşaat teknolojisinde belli teknolojik yeniliklerin kullanımı yaygınlaşabilmektedir. Bu kısa ve basit örnek bile işletme çevresinin ne kadar karmaşık ve iç içe geçmiş bir yapıda olduğunu açıklar niteliktedir (Hatch ve Cunliffe, 2006).

İşletme çevresi dinamik, karmaşık ve bulanık bir yapı olarak betimlenmelidir (Needle ve Burns, 2019). İşletme çevresinin dinamik yapısı değişimle ilgilidir. Dinamizmi artıran etkenler oldukça çeşitlidir. Örneğin, hızlı teknolojik değişim mal, hizmet ve süreçlerin yeniden tasarlanması gerektirebilir. Küresel düzeyde faaliyet gösteren bir işletme için ise durumun yönetimi daha zordur. Değişimin hızı her bir ülke bağlamı için farklı olabilir. Bu durum aynı anda farklı stratejilerin benimsenmesi anlamına gelecektir. Bulanıklık ise karar alternatiflerinin durumuyla ilgilidir. İşletmelerde yöneticiler tarafından verilen kararların çoğu öngörülmesi güç, bulanık bir ortamda verilmektedir. Birçok durumda karar verici karar alternatifleri, risk ve alternatif kararların sonuçları üzerinde yeterli bilgiye sahip değildir (Ebert ve Griffin, 2020). Son olarak çevrenin karmaşıklığı, işletme çevresinde meydana gelen değişimin anlaşılmasıında yaşanan zorlukla ilgilidir (Thompson ve Martin, 2005).



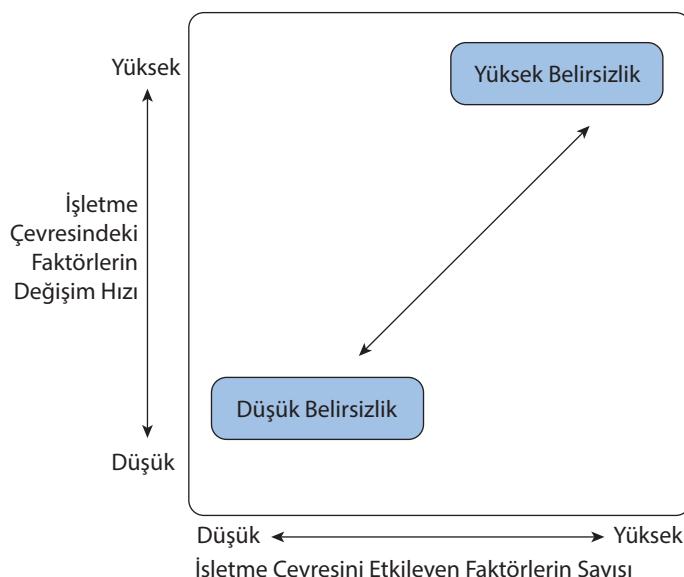
**Resim 2.5** Çevresel belirsizlik yöneticilerin karar vermesini zorlaştırmaktadır.

İşletme çevresini anlamaya çalışan bir yönetici tarama, izleme, kestirim ve değerlendirme süreçlerini devreye sokmalıdır. Tarama, çevresel değişim ve eğilimlere ilişkin erken dönem uyarı sinyallerinin fark edilmesi anlamına gelmektedir. İzleme ise alınan değişim sinyallerinin anlamlandırılmasını içermektedir. Anlamlandırılan değişim ve eğilimlerin işletmeler için ne gibi sonuçları olacağının kestirim sürecinde belirlenmeye çalışılmaktadır. Değerlendirme sürecinde ise bir önceki aşamada kestirim yoluya ortaya konan olası sonuçların işletmeye yönelik etkilerinin şiddetinin ölçülmesi hedeflenmektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2020).



dikkat

Yöneticiler işletme çevresini analiz ederken tarama, izleme, kestirim ve değerlendirme gibi süreçlerden yararlanabilir.



**Şekil 2.5** Çevresel Belirsizlik

**Kaynak:** Daft, 2008



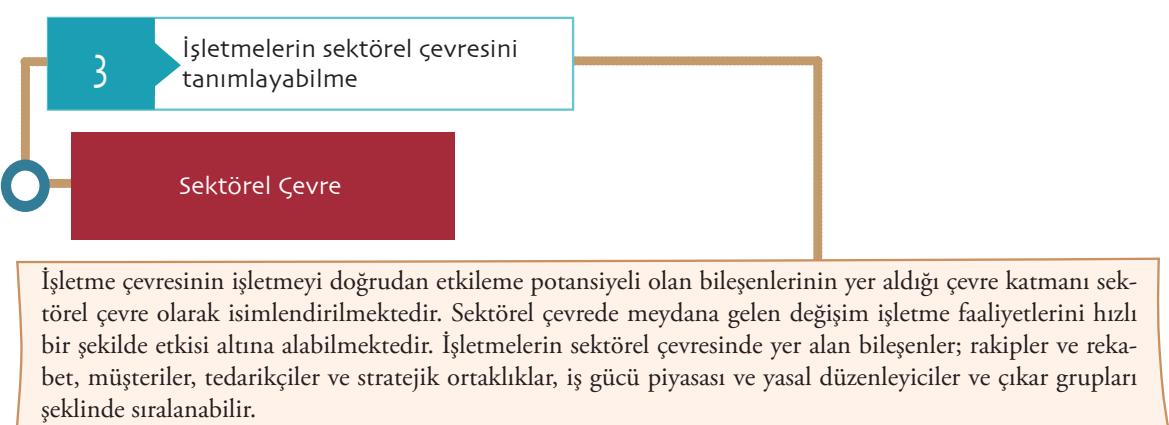
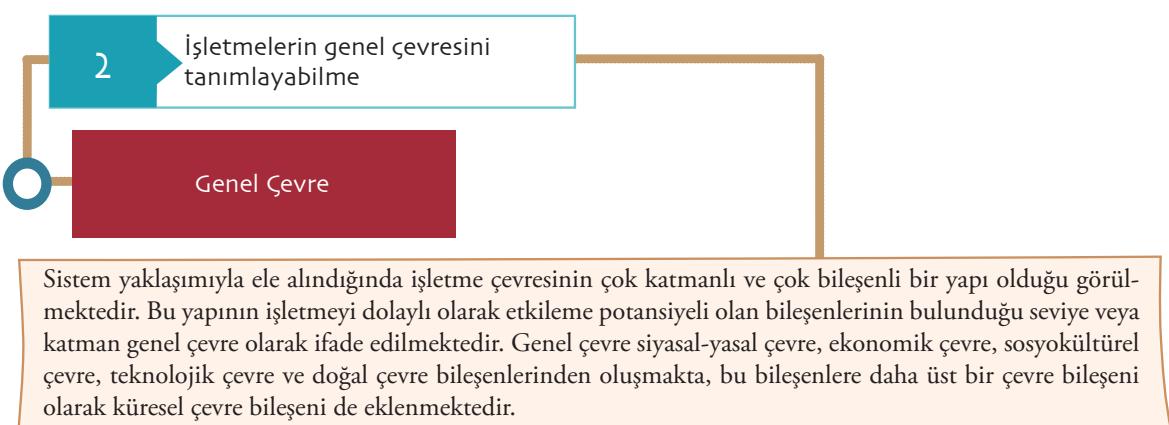
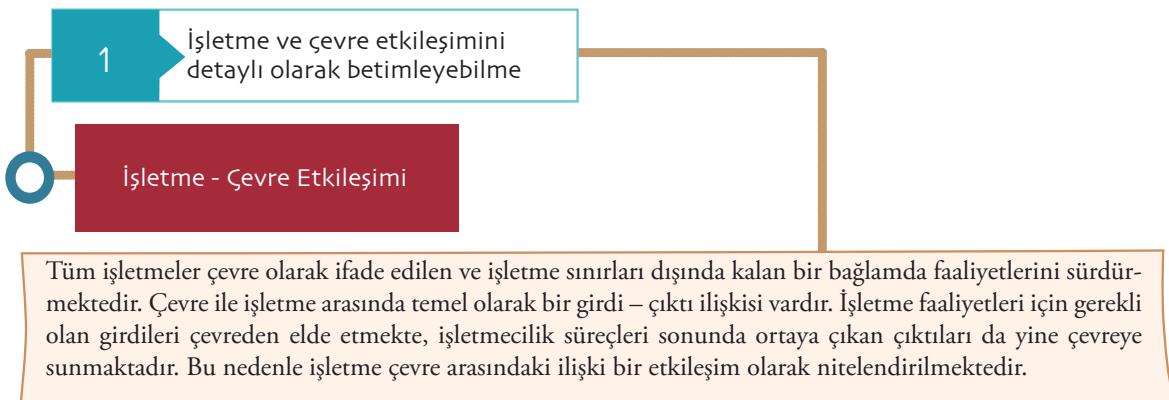
dikkat

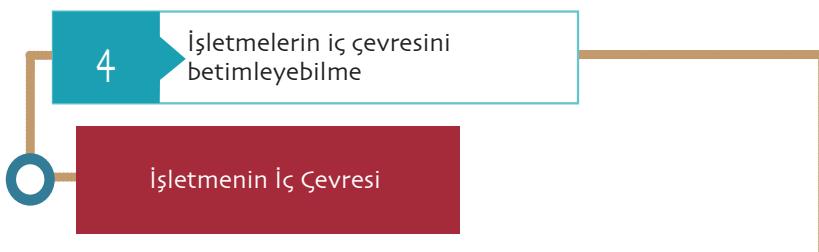
Çevre, işletmeler için hem fırsatlar sunmakta hem de tehditler yaratmaktadır. Çevresel belirsizlikler işletmelerin fırsat ve tehditleri algılamasını zorlaştırmaktadır.

Özetlemek gerekirse işletmelerde görev yapan yöneticiler, işletme çevresini yakından izlemeli ve nasıl bir çevre içinde faaliyet gösterdiklerini iyi bilmelidirler. Bu amaçla işletmeler, çevreye ilişkin sürekli bilgi edinilmesine olanak sağlayan çeşitli mekanizmalar kurmalı ve çevreden gelen geri bildirimleri sürekli olarak değerlendirmelidir. İşetmeler için çevresel belirsizliğin derecesi de oldukça önemlidir. Çevresel belirsizlik, Şekil 2.5'te görüldüğü üzere, işletmeleri yakından ilgilendiren çevresel faktörlerin sayısıyla, bu faktörlerin değişim hızının bir fonksiyonu olarak ifade edilebilmektedir. İşetmelerin performanslarında çevresel belirsizliğin derecesi ve bu belirsizlikle baş edebilmek için alınan önlemlerden elde edilen sonuçlar, hayatı önem taşımaktadır (Daft, 2008).

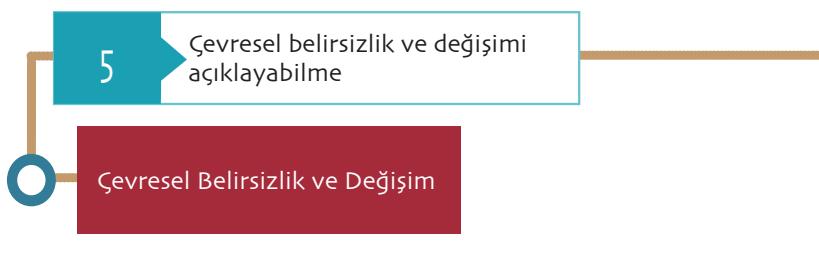


## Genel İşletme





İşletme faaliyetleri üzerinde etkili olan ve işletme sınırları dışında kalan etkenler yanında işletme faaliyetlerinin işletmenin iç dinamiklerinden etkilendiği de göz ardı edilmemelidir. İşletme çevresinin işletme sınırları içinde kalan bölümü işletmenin iç çevresi olarak adlandırılmaktadır. Bu bölümde işletme iç çevresi kapsamında misyon, vizyon ve temel yetenekler, örgüt yapısı ve örgüt kültürü kavramları üzerinde durulmuştur.



Bu bölümde sistem yaklaşımından hareketle işletme ve çevre arasındaki etkileşimi anlayabilmek için temel bir bakış açısına yer verilmiştir. Bu yaklaşımın işletme çevresini anlayabilmek için sadeleştirilmiş ve statik bir yapı sunduğu unutulmamalıdır. İşletme çevresi çok katmanlı ve çok bileşenli bir yapıdır. Bu yapı aynı zamanda işletmenin iç çevresini de kapsamaktadır. Katmanlar ve bileşenler arasındaki etkileşim işletme çevresini belirsiz, dinamik ve karmaşık bir yapıya dönüştürmektedir. Bu tür bir yapı için değişim kaçınılmaz bir gerekliliktrir.

## Genel İşletme

**1** İşletme sınırları dışında kalan her şey şeklinde tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Çevre
- B. Süreç
- C. Operasyon
- D. Yönetim
- E. Düzenleme

**2** Bütünün kendisini oluşturan parçaların tek başlarına yaratabilecekleri değerlerin toplamından daha fazla değer yaratması durumu aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Kapalı sistem
- B. Sinerji
- C. Entropi
- D. Ekofinalite
- E. Açık sistem

**3** Doğadaki tüm sistemlerin yok olmaya mahkûm oldukları şeklinde açıklanabilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Kapalı sistem
- B. Sinerji
- C. Entropi
- D. Ekofinalite
- E. Kapalı sistem

**4** Aşağıdakilerden hangisi işletmenin makro çevresi olarak da adlandırılmaktadır?

- A. Sektörel çevre
- B. Toplumsal çevre
- C. İç çevre
- D. Mikro çevre
- E. Genel çevre

**5** Siyasal sistem, yasal ve siyasal kurumlar, yasalar ve diğer çeşitli düzenlemeleri de içine alan genel çevre bileşeni aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Teknolojik çevre
- B. Ekonomik çevre
- C. Küresel çevre
- D. Siyasal-yasal çevre
- E. Sosyokültürel çevre

**6** Girdileri çıktılara dönüştürmek için gerekli olan uzmanlık, bilgi, araç ve yetenek şeklinde tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- |               |             |
|---------------|-------------|
| A. Geliştirme | B. İletişim |
| C. Fonksiyon  | D. Süreç    |
| E. Teknoloji  |             |

**7** Dünyayı atalarımızdan bize kalmış bir miras olarak görmek yerine gelecek nesillere aktarılması için bize verilmiş bir emanet olarak algılamak aşağıdakilerden hangisiyle daha yakından ilgilidir?

- A. Büyüme
- B. Fiyatlama
- C. Sürdürülebilirlik
- D. Üretim
- E. Kurumsal sorumluluk

**8** İşletmelerin tüm çevre bileşenlerini etkileyebilme potansiyeli olan en dış çevre bileşeni aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Küresel çevre
- B. Siyasal-yasal çevre
- C. Sosyokültürel çevre
- D. Teknolojik çevre
- E. Ekonomik çevre

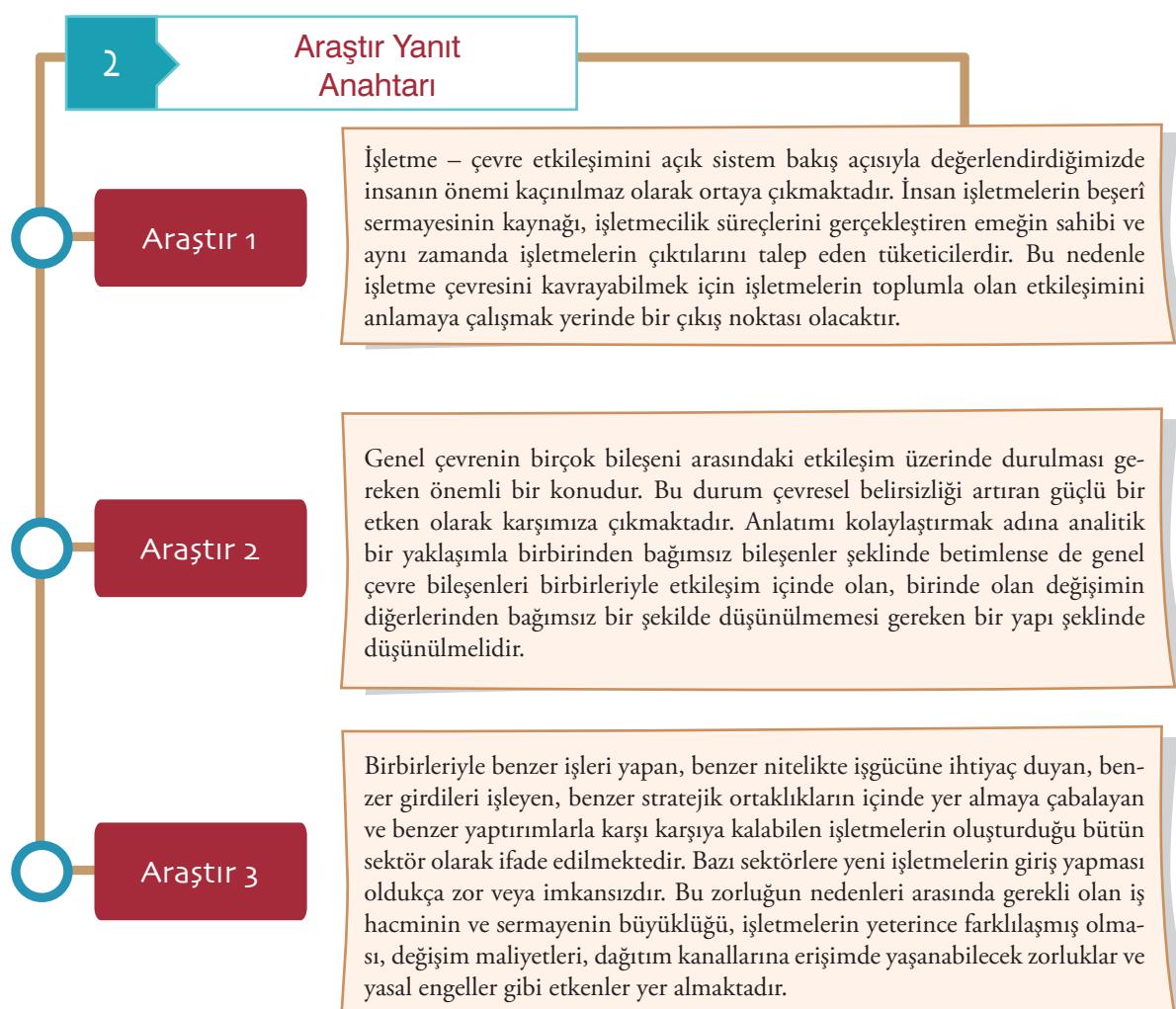
**9** Satın alınan herhangi bir ürünün somut faydasına eşlik eden satış sonrası hizmetler, garanti koşulları, ödeme kolaylıklarları ve ürün imajı gibi etkenleri kapsayan daha bütünlük bir yapıyı ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- |                  |               |
|------------------|---------------|
| A. Bütünlük ürün | B. Genel ürün |
| C. Sektörel ürün | D. Soyut ürün |
| E. Temel ürün    |               |

**10** İşletmeleri yakından ilgilendiren çevresel faktörlerin sayılarıyla, bu faktörlerin değişim hızının bir fonksiyonu olarak ifade edilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| A. Örgütsel sinerji     | B. Çevresel dinamizm    |
| C. Örgütsel değişim     | D. Çevresel belirsizlik |
| E. Çevresel karmaşıklık |                         |

1. A	Yanıtınız yanlış ise “İşletme - Çevre Etkileşimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. E	Yanıtınız yanlış ise “Genel Çevre” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletme - Çevre Etkileşimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. C	Yanıtınız yanlış ise “Genel Çevre” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. C	Yanıtınız yanlış ise “İşletme - Çevre Etkileşimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. A	Yanıtınız yanlış ise “Genel Çevre” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. E	Yanıtınız yanlış ise “İşletme - Çevre Etkileşimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “Sektörel Çevre” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. D	Yanıtınız yanlış ise “Genel Çevre” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. D	Yanıtınız yanlış ise “Çevresel Belirsizlik ve Değişim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.





## Kaynakça

- Aydın, A. H. (2011). *Yönetim Bilimi* (4.baskı). Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Barney, J. B. ve Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts And Cases* (6. baskı). Pearson: NY.
- Clegg, S., Pitelis, C., Schweitzer, J. ve Whittle, A. (2023). *Strategy: Theory and Practice* (4. baskı). Sage: London.
- Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practice* (6.baskı). South-Western Cengage Learning: London.
- Daft, R. L. (2008). *New Era of Management* (2.baskı). Thomson South-Western: USA.
- Dess, G., McNamara, G., Eisner, A. ve Lee, S. (2021). *Strategic Management: Text and Cases* (10. baskı). McGraw-Hill: NY.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5.baskı). Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Ebert, D. J. ve Griffin, R. W. (2020). *Business Essentials* (12. baskı). Pearson: Harlow, UK.
- Hatch, M. J. ve Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory* (2. baskı). Oxford University Press: Oxford.
- Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (2009). *Essentials of Strategic Management* (2. baskı). South-Western Cengage Learning: OH.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases* (13. baskı). Cengage Learning: MA.
- Hitt, M. A., Black, S. ve Porter, L. W. (2005). *Management*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. ve Gales, L. M. (2002). *Organization Theory: A Strategic Approach* (6.baskı). Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organisations*. Wiley: USA.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K. ve McCarthy, I. P. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12.baskı). Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing* (13. baskı). Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Laudon, K. C. ve Traver, C. G. (2010). *E-commerce* (6.baskı). Prentice Hall: Upper Saddle, New Jersey.
- Lussier, R. N. (2006). *Management Fundamentals Concepts, Applications, Skill Development* (3.baskı). Thomson South-Western: USA.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Sage: Tousand Oaks, California.
- Needle, D. ve Burns, J. (2019). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment* (7. baskı). Cengage Learning: Hampshire, UK.
- Plunkett, W. R., Attner, R. F. ve Allen, G. S. (2008). *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations* (9. baskı). Thomson South-Western: Canada.
- Rizou, M., Galanakis, I. M., Aldawoud, T. M. S. ve Galanakis, C. M. (2020). Safety of foods, food supply chain and environment within the COVID-19 pandemic. *Trends in Food Science & Technology*, 102, 293-299. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tifs.2020.06.008>.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management* (11. baskı). Pearson: Essex, UK.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Thompson, J. ve Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness and Change* (5. baskı). Thomson Learning: London, UK.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (3.baskı). Literatür Yayıncılık: İstanbul.

## **■ Internet Kaynakları**

[anadolu.edu.tr/universitemiz/anadolu-hakkında/vizyon-and-misyon](http://anadolu.edu.tr/universitemiz/anadolu-hakkında/vizyon-and-misyon) (Erişim tarihi: 01.10.2022).

Bu, C. (2022). What Norway Can Teach the World About Switching to Electric Vehicles. Time (January 7, 2022). <https://time.com/6133180/norway-electric-vehicles/> (Erişim tarihi: 12.11.2022).

[rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Kurumsal/hakkimizda](http://rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Kurumsal/hakkimizda) (Erişim Tarihi: 10.12.2022).

[epdk.gov.tr/Detay/Icerik/1-1051/kurumumuztarihce](http://epdk.gov.tr/Detay/Icerik/1-1051/kurumumuztarihce) (Erişim Tarihi: 10.12.2022).

[wwf.org.tr/](http://wwf.org.tr/) (Erişim Tarihi: 03.12.2022).

[tema.org.tr/](http://tema.org.tr/) (Erişim Tarihi: 03.12.2022).

# Bölüm 3

## Etik ve Sosyal Sorumluluk

### Öğrenme Çıktıları

#### İşletmelerde Etik

- 1 Etik ve işletme etiği kavramlarını açıklayabilme

#### İşletmelerde Sosyal Sorumluluk

- 3 Tarihsel süreç içinde işletmelerin sorumluluk alanlarındaki değişimleri karşılaştırabilme

#### Etik Davranışı Etkileyen Faktörler

- 2 Etik davranış etkileyen faktörleri açıklayabilme

#### Anadolu'da Etik ve Sosyal Sorumluluk: Ahi Evran ve Ahilik

- 4 Ahilik felsefesi ve uygulamalarını günümüz bağlamında yorumlayabilme

Anahtar Sözcükler: • Etik • Sosyal Sorumluluk • Paydaş • Sürdürülebilirlik • Ahilik



## GİRİŞ

Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için faaliyette bulunan işletmeler, toplumun refah düzeyini artırır. İş dünyasında uzun dönem yaşamını sürdürmek isteyen işletmeler, iş etiğine gerekli özeni gösterip faaliyet ve kararlarını ona göre yönlenirmeli, davranış standartları ve ahlaki değerlere önem vermelidir (Çetin, 2014). İşletmeler yüksek verimlilik peşinde koşarken tüm paydaşlarının refah düzeyini de göz önünde bulundurmalıdır. Günümüzde toplumun önemli bir üyesi olan işletme yöneticilerinin ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken kararlarının ekonomik, sosyal ve çevresel sonuçlarını dikkate alması sorumlulukları olduğu yönündeki anlayış geniş kesimlerce kabul görmektedir.

Etik ve sosyal sorumluluk konusu, yirmi birinci yüzyıl işletmelerinin öncelikli konuları arasına yerleşmiştir. Günümüz işletmeleri karmaşık **işletme etiği** sorunlarını tanıma ve üstesinden gelebilme yeteneğine ihtiyaç duymaktadır. Son yıllarda toplumun işletmelerden bekłentileri artmaktadır, bu bekłentilerin karşılanması, halkın işletmelere karşı öfkesi ve güven kaybıyla sonuçlanmaktadır. Başlangıçta tüketici ve baskı gruplarından gelen işletmelerin daha etik ve doğal çevreye daha duyarlı iş yapması talepleri, bugün daha geniş platformlarda dile getirilmekte ve konuya ilgili sürdürülebilir kalkınma amaçları, yeşil mutabakat gibi küresel çözümler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Günümüzde görünürlüğü artan yasal ve etik kusurlar, tüm işletme kararlarına etik ve sorumluluğun entegrasyonu konusundaki ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca tüketici, çalışan, yatırımcı, ve hükümetler, özel ilgi gruplarını içeren pek çok farklı kesim, işletme karar ve eylemlerini muazzam şekilde mercek altına alıp incelemektedir.

Konunun zorlu yan etik sorunların karmaşıklığıdır. Çünkü işletme karar ve eylemlerinin *doğruluğuna ilişkin hükm* idealler, bekłentiler, algılar, çıkarlar, kültürel değerler gibi pek çok faktörün etkisinde verilmektedir. Ayrıca temponun yüksek olduğu, hızlı iş yaşamında çoğu zaman neyin doğru neyin yanlış olduğunu değerlendirmek kolay değildir. İş etiği alanındaki meselelerin çoğu tartışmaya açıktır çünkü etik sorumlulara bulunan çözümlerin olumlu ve olumsuz yönleri bulunabilmektedir. Bu ünitenin amacı, işletmelerde karşılaşılan etik sorunlar ve işletmelerin sosyal sorumlulukları hakkında sizleri bilgilendirmek ve anlayışlardaki değişimleri ortaya koymaktır.

## İŞLETMELERDE ETİK

Bu bölüm kapsamında; etik kavramı ve işletmeler ve etik alan konuları ele alınacak ve açıklamalar gerçekleştirilecektir.

### Etik Kavramı

*Ahlak*, bir toplumda birey ya da grupların uyumak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallardır. Ahlak bilimi olan *etik* ise birey veya grubun davranışlarının doğruluğu ya da yanlışlığı hakkında hükmü vermeyi sağlayan ahlaki yargılardır. Statüsünü analiz eder ve insanların ahlaki tutumlarının altında yatan yargıları ele alır. Kurumların toplumla etkileşimi sonucu oluşan karar ve eylemlerinde geçerli olan ahlaki ilke, değer ve standartlar ise iş etiğini oluşturur. Bu bağlamda iş etiği, ahlak norm ve kurallarının iş hayatında işletme, şirket ve kuruluşlarda uygulanması ile ilgilidir.

**İşletme etiği**, dolandırıcılık, rüşvet, ayrımcılık ve kurumsal yönetim gibi konulara ilişkin politika ve prosedürlerin uygulanması ile ilgilidir.

Ahlak, genellikle insanların kendilerine göre benimsedikleri bir ilkeler topluluğu ve kurallar toplamı anlamına gelir; bireyin karar alma ve uygulamada neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin standartlarını ortaya koyar. Etiğin bireysel, örgütsel ve toplumsal boyutları bulunur. İşletmeler farklı kültürlerle sahip bireylerin bir arada ve belli bir birliktelik içinde çalışıkları birimlerdir. İşletmeler açısından etik meseleler kurum kültürünün bir parçası olan kurum içi değerlerle doğrudan ilişkilidir. Değerler işletmelerin iç ve dış çevreye karşı sorumlulukları konusundaki kararlarını etkiler. Çalışanlar iç çevre, müşteri ve yatırımcılar dış çevre unsurlarına örnektir. Etik bir mesele, işletme veya bireyin eylemlerinin diğerlerine çıkar sağlayabileceği veya zararlı olabileceği bir durumda ortaya çıkar. Bizler bulunduğu noktadan meselenin etik ve etik olmayan çözümleri konusunda görüş bildiririz.

### İşletmeler ve Etik Alan

İnsan davranışları, dışsal kontrolün yoğunluğu açısından üç kategoriden birine denk düşer. Bunalardan ilki bir hukuk sistemi içinde değerler ve standartların yazılı hâlde bulunduğu yasalarla ta-

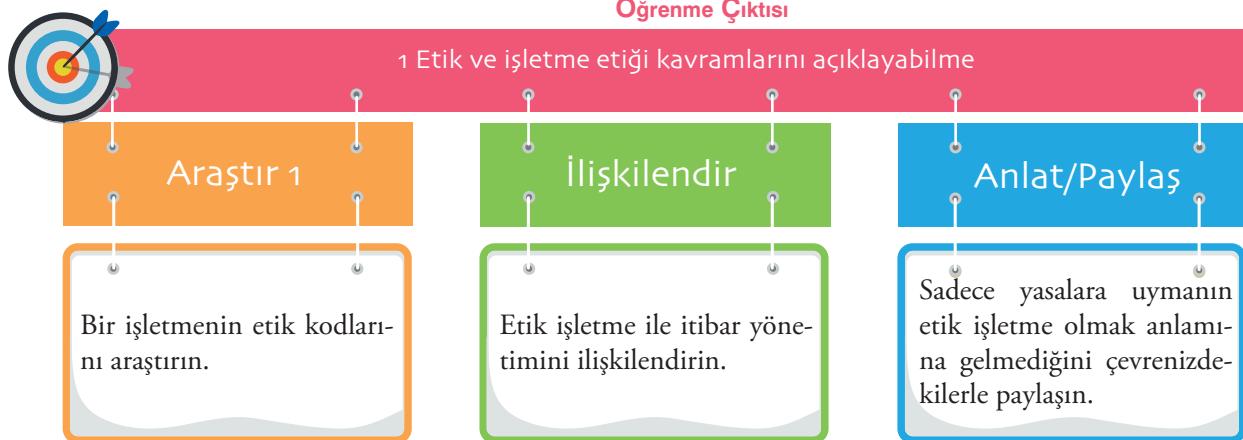
nümlanmış davranışlardır. Bu alanda kanun yapıcılar, insanlar ve şirketlerin nasıl davranışları gerektiğine ilişkin kuralları net olarak belirlerler. Örneğin, asgari ücret ya da şirketlerin vergi ödeme yükümlülükleri yasalarla belirlenmiştir. Dışsal kontrolün en yoğun olduğu alan, bu alandır. Diğer ucta ise özgür seçim alanı yer alır. Burası yasalarda hiçbir şekilde yer almayan davranışlara aittir. Bireylerin neye yatırım yapacakları ya da şirketlerin ne kadar mamul üretecekleri onların özgür seçimlerine bağlıdır.

#### İşletme Davranışlarında Dışsal Kontrolün Derecesi

Hukuk alanı	Etik alanı	Özgür seçim alanı
Yasalar	Toplumun bekłentileri	İşletmenin standartları
Kontrol yüksek	→ Kontrol düşük	

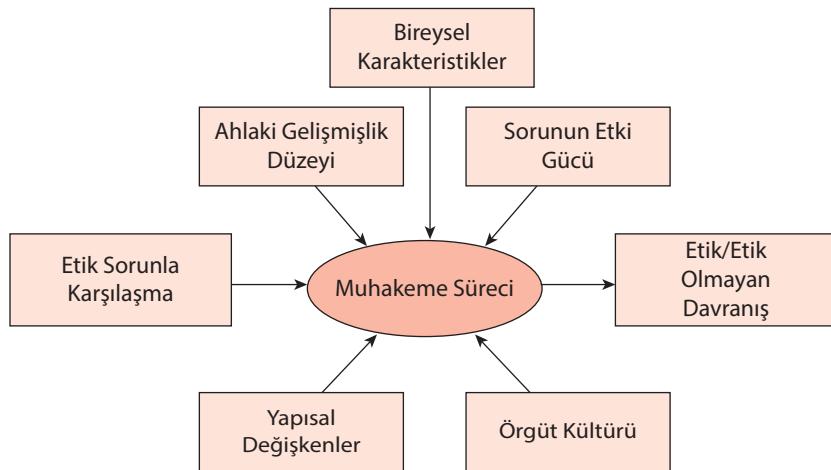
Bu iki uç arasında kalan alan, etik alandır. Bu alanda spesifik bir yasa yoktur ancak etik davranış konusunda birey ya da şirkete yol gösterecek, *toplumda* genel kabul görmüş ilke ve değerlere dayalı davranış standartları söz konusudur. Özgür seçim alanında bir itaat kurumu yoktur; kişi sadece kendi kendisini sınırlayabilir. Hukuk alanında uyulması zorunlu kurallar, yasal sistem içinde tanımlanmış kanunlarla belirtilmiştir. Etik davranış bölgesinde ise birey ya da şirketin hangi norm ve standartları dikkate alacağı, yasaların kapsama alanında değildir. Başka bir deyişle, bu norm ve standartlar hakkında yasaların bir yaptırım gücü yoktur. Etik açıdan kabul edilebilir davranış, hem yasal olarak hem de toplumun büyük bir kesimi tarafından ahlaki açıdan kabul edilebilir olandır. Özette hukuk alanında yasal standartlar, etik alanında toplumsal standartlar, özgür seçim alanında da bireysel standartlar söz konusudur.

#### Öğrenme Çıktısı



### ETİK DAVRANIŞI ETKILEYEN FAKTORLER

Yöneticiler de dahil olmak üzere örgüt içindeki bireylerin, etik ya da etik olmayan davranışlarının arkasında pek çok faktör bulunur. Davranışlar bireyin ahlaki gelişmişlik düzeyi gibi içsel faktörler ile örgüt kültürü gibi dışsal faktörler arasındaki etkileşim sonucu oluşur. Bireyin etik sorunlar karşısındaki tutum ve davranışını etkileyen faktörler aşağıda Şekil 3.1'de sunulmuştur.



Şekil 3.1 Etik/etik olmayan davranışları etkileyen faktörler

**Kaynak:** Robbins, S. P. ve Coulter, M., s. 129

**Bireyin Ahlaki Gelişim Seviyesi:** Bireyin ahlaki gelişmişlik düzeyini belirlemek için kullanılan göstergelerden biri olan üç aşamalı gelişim basamağı, Kohlberg tarafından bilişsel gelişim yaklaşımına göre oluşturulmuştur. İlk aşamadaki bireyler sadece kendi çıkarlarına uygun olduğu durumlarda ve/ veya fiziksel cezalandırılmadan kaçınmak için kurallara uyarlar. İkinci gelişmişlik düzeyi ise bireylerin kendisine yakın olan kişilerin beklenitleri doğrultusunda yaşadığı ve kendisinin de onayladığı yükümlülükleri yerine getirmek suretiyle var olan düzeni koruduğu bir düzeydir. En üst basamak ise ilkelere dayalı davranışın söz konusu olduğu bir düzeydir. Bu gelişmişlik düzeyindeki bireyler, çoğunuğun fikrine aldmaksızın diğerlerinin haklarına saygı ve etik değerlere sıkı sıkıya bağlılık gösterir. Kanuna aykırı olsa bile kendi seçimi olan etik ilkelere uygun olarak kararını verir.

**Bireysel Özellikler:** Herkes çalıştığı örgütne nispeten yerleşik değerleriyle birlikte gelir. Bireyin erken yaşlarda ailesi, arkadaşları, öğretmenleri ve diğerlerinden öğrendiği ve geliştirdiği bu değerler, nein doğru neyin yanlış olduğu konusunda temel muhakemelerini belirler. İşletme yöneticilerinin birbirinden çok farklı bireysel değerlere sahip çalışanlarla karşı karşıya olduklarının farkında olmaları gereklidir.

**Yapısal Değişkenler:** Örgütün yapısal tasarımları, örgüt üyelerinin etik davranışlarının oluşmasında yardımcı olur. Bazı yapılar belirsizliği yaratırken bazıları çalışanlara güçlü bir şekilde yol gösterir.

Resmî kural ve düzenlemeler, iş tanımları, etik kodlar, örgüt içinde etik davranıştı teşvik eden ve tutarlı davranışmayı yerleştiren önemli unsurlardır. Bu unsurlar, aynı zamanda örgüt içindeki belirsizliği ve yanlış anlamayı da önemli ölçüde azaltır.

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürünün özellikleri ve güçlü olması etik davranıştı etkiler. Güçlü kültürlerin bireyler üzerinde çok etkisi vardır. Güçlü ve yüksek etik standartların desteklendiği bir kültür, etik davranışlar üzerinde olumlu etkisi olacaktır. Zayıf örgütsel kültürlerde bireyler, büyük olasılıkla altkültürün normlarına uygun olarak davranışacaklardır. Çalışma grupları ve bölüm standartları, örgüt içindeki davranıştı güçlü bir şekilde etkileyebilecektir.

**Sorunun Etki Gücü:** Herhangi bir çalışan, iş yerinden birkaç malzemeyi evine götürmekte teşvik etmezken şirketin parasını zimmeye geçirme konusunda son derece duyarlılık gösterebilir. Bu da göstermektedir ki etik meselenin özellikleri etik davranıştı etkilemektedir. Sorunun etki gücünü belirlemek için kullanılan birtakım ölçütler vardır. Örneğin sorgulanan davranış, taraflarına ne büyülükté zarar ya da yarar sağlamaktadır, davranışın iyi olduğu ya da kötü olduğu konusunda bir uzlaşma var mıdır, öngörülen zarar ya da faydanın gerçekleşme olasılığı nedir? gibi sorulara verilen yanıtlar, etik meselenin ne kadar önemli olduğu konusunda belirleyici olacaktır. Çalışanlar önemli olduğu düşünülen konularda etik davranışa daha özenli yaklaşabilirler.



## İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK

İşletmelerde sosyal sorumluluk başlığı kapsamında; sosyal sorumluluk kavramı ve temel yaklaşımlar, sosyal sorumluluk düzeyleri, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ve paydaş yaklaşımı konuları üzerinde durulacaktır.

### Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Temel Yaklaşımlar

İşletmeler kime karşı sorumludur? Bu konuda iki farklı görüş vardır. Bir ucta tamamıyla klasik/ekonomik görüş; diğer ucta ise sosyoekonomik görüş yer almaktadır.

*Klasik görüş*, işletme yönetimlerinin tek sosyal sorumluluğunun kâr maksimizasyonu olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşımın en hararetli savunucusu ekonomist ve Nobel Ödülü sahibi Milton Friedman'dır. Friedman, yöneticilerin temel sorumluluğunun hissedarların ya da şirket sahiplerinin çıkarlarını en iyi koruyacak şekilde işi yürütmek olduğunu iddia eder. Friedman, aynı zamanda yöneticilerin hiçbir zaman işletmenin kaynaklarını "toplumun iyiliği" için harcama kararı alamayacağını, bunun işletmeye ilave maliyet getireceğini savunur. Burada şunu gözden kaçırılmamak gereklidir. Friedman, işletmelerin bir tek sosyal sorumluluğu bulduğunu; o sorumluluğun da hissedarlar için kârın maksimize edilmesi olduğunu belirtmiştir.

*Sosyoekonomik görüş* ise yönetimin sosyal sorumluluğunun kâr elde etmenin ötesinde, toplumun refahını korumayı ve iyileştirmeyi de kapsadığını savunur. Bu duruş, şirketlerin sadece patronlarına karşı sorumlu, bağımsız varlıklar olmadığı inancına dayanır. Bu görüşe göre yöneticiler çeşitli kanunlar ve düzenlemelerle yapılarını oluşturan; işletmenin ürün ve hizmetlerini satın alarak destekleyen toplumun daha büyük bir kesimine karşı da sorumludur. Bu görüşün taraftarları işletme örgütlerinin tümüyle ekonomik kurumlar olmadığına inanırlar. Toplum işletmelerin sosyal, politik, yasal, doğal çevre ile ilgili meselelerle uğraşmasını bekler hasta bu konuda onları teşvik eder. Günümüzde çok sayıda işletme yönetimi sosyoekonomik görüşü benimsemektedir.

*Sosyal Sorumluluk ve Etik*; her ikisinin farklı anımları olmasına rağmen etik ve sosyal sorumluluk kavramı birbiri yerine kullanılabilmektedir.

Sosyal sorumluluk, organizasyonun paydaşları üzerindeki olumsuz etkisini minimize, olumlu etkisini maksimize etme yükümlülüğüdür. Pek çok işletme kendisi ile çeşitli paydaşları arasında uygun ilişkiler, yükümlülükler ve görev belirleme çabası içindedir. İş etiği karar almaya rehberlik eden, dikkatli bir şekilde oluşturulmuş kuralları veya keşfedilmiş iş yapma biçimlerini içerirken sosyal sorumluluk toplumla yapılmış bir sözleşme olarak görülebilir. Bu sözleşmeye göre toplum işletmelerden sorumlu ve etik davranışlar bekler. Sosyal sorumlu davranış, etik kavramına dayanan ve toplumun beklenilerini karşılayan eyleme dönüşmüş davranış biçimidir.

### Sosyal Sorumluluk Düzeyleri

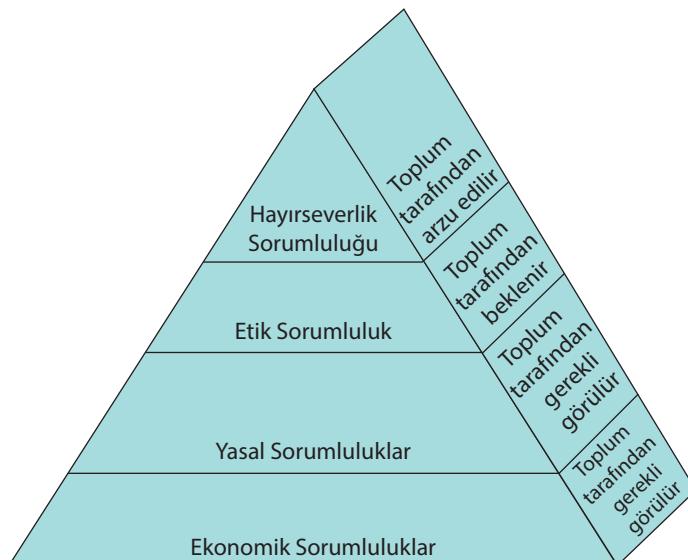
İşletmeler açısından sosyal sorumluluk dört bölümde incelenebilir (Şekil 3.2). Bunlar sosyal sorumluluğun birbiriyle ilişkili ve ayırt edilebilir dört yüzünü ifade etmektedir. Ekonomik, yasal, etik ve gönüllü/hayırseverlik sorumluluklar başlıklarında toplanan bu sorumluluklar ardışık katmanlardan oluşmaktadır. Sorumluluk açısından katmanların hepsi önemlidir. Ancak en alt basamaktan üst basamaklara doğru çıkışıkça işletmelerin toplumun daha geniş kesimine karşı duyarlılık gösterdiği ve mevcut sorunlara çözüm üretmede katkı sağladığı görülür.

İlk basamakta yer alan *ekonomik sorumlulukların* kapsamı, esas olarak iktisadi bir birim olan işletmelerin toplum içindeki varlık nedeni ve temel sorumluluğuyla ilişkilidir. Bunlar işletmenin işlevini uygun bir şekilde yerine getirmesi ve varlığını sürdürmesidir. Bu basamakta yatırımcılar yatırımlarının karşılığını almayı, çalışanlar iş güvenliği ve adil ücreti, müşteriler ise uygun fiyatlı, kaliteli ürünler beklerler.

İkinci basamakta *yasal sorumluluklar* yer almaktadır. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken ilgili yasa ve düzenlemelere uymakla yükümlüdür. Örneğin rekabet stratejilerini oluştururken yasalarla uymak zorundadır.

Üçüncü basamakta, *etik sorumluluklar* yer almaktadır. Bu sorumluluk, yasal engel olmasa bile toplum ve paydaşların beklenilerine uygun, doğru faaliyetlere işaret eder. Örneğin, bir ülkede iklim değişikliğiyle mücadelede işletmelerden beklenen yasal yükümlülükler olmamasına rağmen tüketici baskısı, işletmelerin bu konudaki gönüllü girişimleriyle sonuçlanmıştır.

Piramidin üst alanında hayırseverlik sorumlulukları yer alır. Gönüllü sorumluluklar olarak da anılan *hayırseverlik sorumluluğu* basamağında, topluma kaynakların aktarımı (para, zaman, bilgi gibi) ya da yürütülen projelerle toplumun refahının artırılması ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi amacı ön plana çıkar.



**Şekil 3.2** Caroll'ın Dört Parçalı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli

**Kaynak:** Crane, A. ve Matten, D., s. 53. Caroll A. B. (1991)'den uyarlanmıştır.

Organizasyonların sorumlulukları bağlamında iki önemli konudan da söz etmek gerekir. Bunlardan biri makro amaçlı “sürdürülebilirlik”, diğerinin de bir yönetişel yaklaşım ve stratejilerin dayanağı bağlamında “paydaş kuramı”dır. Aşağıda sırasıyla bu konular ele alınmıştır.

### Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik

Küreselleşmenin hızlanmasıyla birlikte, toplum içinde şirketlerin çeşitli etkilerini düzenlemeye yeni yollar geliştirmeye yönelik büyük bir ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Zira bu etkilerin bazıları geniş kapsamlı ve derin niteliktidir. Örneğin, iklim değişikliği üzerinde etkili olan çevre kirliliği, “kullan at” kültürünün baskınlığı ve aşırı ürün paketleme sonucu ortaya çıkan atıkların yok edilmesi ya da yönetilmesi problemi, şirketlerin küçülmesi ya da kapanmasının yerel halk ve bireyler üzerindeki yıkıcı etkisi, yerel kültürlerin erozyonu gibi. Bu tür problemler işletmelerin amaç ve sonuçları konusunda yeniden düşünmenin gerekliliğini görünür hâle getirmiştir. 1992'de Rio de Janerio'da düzenlenen BM Çevre ve Kalkınma Konferansı (UNCED), uluslararası çevreye duyarlı yönetim yaklaşımları benimsemelerine yönelik bir dizi ilkenin kabulü açısından önemli olmuştur.

### Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sürdürülebilirlik kavramının geçmişi 18. yüzyıla uzansa da popülerliği 1987'den bugüne gerçekleşmiştir. 1987'de Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, bugünün ve geleceğin nesillerinin ihtiyaçlarını karşılamaları için etik bir vizyon geliştirmiştir (Lu vd, 2021). Sürdürülebilir kalkınma anlayışı genel olarak “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine zarar vermekszin bugünkü nesillerin ihtiyaçlarını karşılayacak kalkınma” olarak tanımlanmaktadır. Bu anlayış 20. yüzyılın sonlarına doğru dünya çapında ilgi odağı olmuş ve imzalanan uluslararası anlaşmalarla küresel bir uygulama planı hâline gelmiştir (Aras, 2018). Sürdürülebilir kalkınma ile bağlantılı bir kavram olarak sürdürülebilirlik çevresel, ekonomik ve sosyal açıdan tüm sistemin uzun dönemli korunması anlamına gelir.

Eylül 2015'te düzenlenen Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde kabul edilen "Dünyamızı Dönüştürmek: 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi" planı tüm dünyada yeni bir dönüşümü hedeflemektedir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına (SKA) ulaşımında tüm kurum, işletme ve bireylerin üzerine düşen sorumlulukları almaları beklenmektedir.

Bu plana göre, Birleşmiş Milletler üyesi ülkeler tarafından kabul edilen ve 2030 yılına kadar erişilmek üzere 17 sürdürülebilir kalkınma amacı belirlenmiştir. Bunlar:

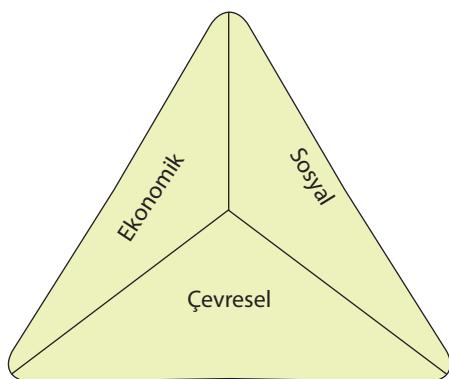


Sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde 17 adet amaç, 169 alt amaç ve 500'den fazla göstergе bulunmaktadır. İşletmeler düzeyinde sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık hızla büyümektedir. Son zamanlarda işletmeler finansal sağlamlığın sağlanması kapsamı dışındaki eylemlerinden de gittikçe daha fazla sorumlu tutulmaktadır. Ayrıca sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşma arzusu işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini gerektirmektedir. Bu bekentiler bazen toplumun işletmelerdeki bu yönlü uygulamalara şüphelenmeye, yakışmaları ile sonuçlanmaktadır. **"Greenwashing"** (yeşil göz boyama olarak çevirebiliriz) olarak bilinen bu kavram işletmelerin toplumda olumlu bir algı yaratmak amacıyla mal ve hizmetlerinin sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla uyumlu ve çevre dostu olarak rapor edildiği inancını ifade etmektedir.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki çeşitlilik, topluma etkisinin değerlendirilmesinde de söz konusudur. Bu durum yerel ve küresel alanda bu uygulamaların sürdürülebilir kalkınmaya katkısını değerlendirmeyi de güçlitmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun farklı şekillerde anlaşılmaması, greenwashing gibi olumsuz yaklaşımı da neden olabilmektedir. Bu da kurumsal itibar açısından arzu edilen bir durum değildir.

İşletmelerin amacı ve sorumluluğu konusunda bir çerçeve önerisi olan sürdürülebilirlik, daha net olarak "üçlü sorumluluk - triple bottom line" olarak ifade edilmiştir. John Elkington'un (1998) isim babası ve hararetli savunucusu olduğu bu anlayış, işletmelerin bir tek hedefi olduğu fikrini reddeder. İşletmelerin bir amaç setine sahip oldukları ve amaçlarının ekonomik, sosyal ve çevresel değer üretmek olduğunu savunur. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, iş etiği ve sorumluluk için yeni bir hedef olarak görülmelidir. Burada bu üçlü sorumluluğun finansal sorumlulukları dışlamadığını da belirtmek gerekmektedir. Şekil 3.3'te yer alan üçlü sorumluluk, işletmelerden bekentilerin genişlediğini açıkça ortaya koymaktadır.

**Yeşil göz boyama (greenwashing)**, tüketicileri bir şirketin ürünlerinin çevre dostu olduğuna veya gerçekte olduğundan daha fazla olumlu çevresel etkiye sahip olduğuna inandırmak için asil bir iddiada bulunmayı içerir.



**Şekil 3.3** Sürdürülebilirlik hedefinden işletmelere yansıyan sorumluluk alanları

Daha önce de belirttiğimiz gibi kurumsal sosyal sorumluluk gönüllülük veya kurumsal bir hayırseverlikten öte, bir işletmenin uzun vadede sosyal, çevresel ve ekonomik performansıyla ilgili düzenleyici (mevzuata dayalı) bir çerçeveye de dayalı olan sürdürülebilirlik kavramına dönüşmüştür. O nedenle kimi işletmeler “sosyal sorumluluk” raporlarını “sürdürülebilirlik” raporu başlığında yayımlamaktadır. Bu raporlarda şirketler tüm paydaşlarına kurumsal değerlerini, iş yapış biçimlerini ve ekonomik, sosyal, çevresel alandaki performanslarıyla ilgili doğru ve güncel bilgiyi uluslararası standartlara uygun olarak sunmaktadır. Bu standartlardan yaygın olarak kabul görmüş olanı GRI – Küresel Raporlama Girişimi standardıdır.

Özetleyecek olursak kurumsal sosyal sorumlulukla ilişkili olan kavramları şöyle listeleyebiliriz:

- Sürdürülebilirlik
- Kurumsal sürdürülebilirlik
- Kurumsal vatandaşlık
- Kurumsal sorumluluk
- Kurumsal sosyal performans
- Kurumsal itibar
- İşletme etiği
- Kurumsal hayırseverlik

Kurumsal sosyal sorumluluğun sınırlarını devlet, piyasa ve sivil toplum şekillendirir (Lu vd, 2021). Genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin toplumun öne çıkan bekłentilerine uygun olarak hareket etme yükümlülüğüdür ve bu nedenle sürdürülebilir kalkınma kavramıyla doğrudan bağlantılıdır. Kurumsal sosyal sorum-

luluk sürdürülebilirliğin 3 boyutunu göz önünde bulundurmalıdır: (1)Verimlilik ve değer yaratmaya odaklanan ekonomik sürdürülebilirlik, (2)Doğal kaynakların korunması ve emisyonların azaltılması odaklı ekolojik/çevresel sürdürülebilirlik, (3)Nesiller arası eşitlik, işletme paydaşlarının memnuniyeti ve gönüllülük eylemlerine odaklı sosyal sürdürülebilirlik. Kurumsal sosyal sorumluluk bu sayede işletmelerin dışsal maliyetlerini azaltabilme ve paydaşları ile arasındaki çatışmalardan kaçınmayı sağlayabilme potansiyeli de taşımaktadır.



<https://www.dunya.com/kose-yazisi/dunya-icin-yeni-bir-yol-haritasi-surdurulebilir-kalkinma-hedefleri/424100>.

<https://turkiye.un.org/tr/sdgs>.



Günümüzde işletmelerden beklenen finansal sorumlulukları ile ekonomik, sosyal ve çevresel sorumlulukları arasında bir denge kurmalarıdır.

## Sosyal Sorumluluk ve Paydaş Yaklaşımı

Paydaş yaklaşımı 1980’lerde Edward Freeman tarafından geliştirilmiştir. Kavram iş dünyasında ilk olarak 1960’larda kullanılmıştır. Sosyal sorumluluk yaklaşımı işletmelerin sorumluluklarını üzerinde odaklanırken paydaş yaklaşımı, işletmelerin sorumlu olduğu çeşitli gruplara odaklanır. Temel iddiası, işletmelerin sorumluluğu konusundaki sosyoekonomik görüşle paraleldir. Paydaş yaklaşımı işletmelerin sadece hissedarlar ya da sahiplerin çıkarları doğrultusunda değil, aynı zamanda işletme içinde ve etrafında bulunan önemli birçok birey veya grubun göz önüne alınarak yönetilmesi gerektiğini savunur. Yaklaşım, şirketlerden kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğerlerinin haklarını ihlal etmemelerini diğerleri üzerindeki etkilerinden sorumlu olmalarını talep eder.

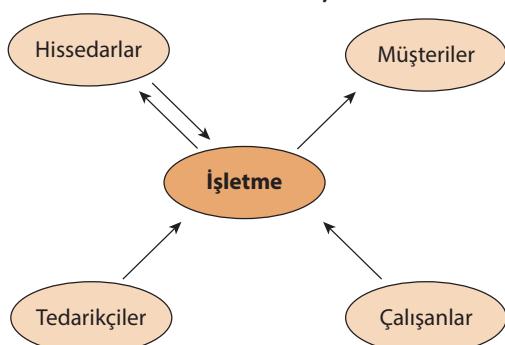
Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hedef kitlesi, işletmelerden kurumsal davranış ve sonuçlar itibarıyla belirgin bekleyenleri olan mevcut ve gelecekteki paydaşlardır. Paydaşlar, işletmeye ilişkili içinde olan, işletmenin işe ilgili faaliyetlerinden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenen veya işletme üzerinde belirli bir etkiye sahip olan kişi veya gruplardır. Paydaşlar işletme içinde ve dışında bulunurlar. İç paydaşlar olarak yönetim kurulu üyeslerini, hissedarları, ortakları, girişimcileri, yöneticileri ve çalışanları sıralayabiliriz. Dış paydaşlar arasında ise tedarikçiler, müşteriler, doğal çevre, devlet, yerel halk yer alabilir.

Genel olarak sekiz paydaş grubu tanımlanmıştır:

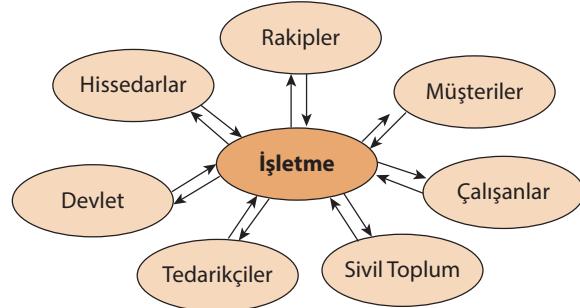
- Müşteriler
- Çalışanlar
- Yatırımcılar
- Rakipler
- Hükümetler (ulusal, yerel)

- Toplum (Sivil toplum kuruluşları, medya, akademi)
- Topluluklar

Paydaşların kimler olduğu işletmeden işletmeye değişebileceği gibi, aynı işletmenin farklı durum, görev ya da projeleri için de değişebilir. Aşağıda yer alan Şekil 3.4, bir işletmenin geleneksel modele ve paydaş yaklaşımına göre paydaşlarla olan ilişkilerini temsil etmektedir. Burada paydaş yaklaşımında ilişkilerin iki yönlü olduğuna dikkat edilmelidir. Birinci modelde işletme sahipleri, işletmenin faaliyetlerinde çıkarları gözetilecek baskın gruptur. İşletmeden işletmeye değişmekle birlikte bir üretim işletmesi için devlet, işletme sahipleri, tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler ve yerel toplum paydaşlar grubu içinde sıralanabilir. Özel ilgi grupları, kitleSEL medya, ticari birlilikler ve rakipler de paydaşlar arasında yer alabilir. Bu bakış açısı, işletme yönetimlerine yeni bir rol tanımlar.



a) Geleneksel Yönetim Modeli



b) Paydaş Modeli

**Şekil 3.4** Geleneksel yönetim modeli - Paydaşlara dayalı yönetim modeli

**Kaynak:** Crane, A. ve Matten, D., s. 63

Kurumsal sosyal sorumluluk taşıyan bir işletme, belirledikleri paydaşları üzerindeki olumlu etkilerini maksimize, olumsuz etkilerini minimize etmek için uygun ilke ve süreçlere sahiptir. Toplumun doğal çevreye ilgili işletmelerden temel bekleyenleri temiz bir çevre; ortak ve yatırımcıların bekleyenleri kâr ve güvenilir bilgi akışıdır. Tüketicilerin bekleyenleri ise güvenilir ürünler, satın alma esnasında doğru bilgilendirilme ve ürün seçme hakkına saygı gösterilmesidir. Çalışanların bekleyenleri ise istihdamda fırsat eşitliğinin sağlanması, cinsiyete göre ayrımcılık yapılmaması, iş güvencesi ve işe ilgili kazançlarının korunması, engelli çalışanların dikkate alınması, çalışanlara mesleğini yapabilmesi için güvenli ve sağlıklı bir ortam sunulmasıdır. Yöneticiler ise yüksek ücret, yetki ve statü beklerler. Paydaş modeli işletmelerin yönetiminde farklı kesimlerin bekleyenlerine göre bir denge gözetilmesini önerir. Bu zorlu bir süreçtir. Günümüzün işletmelerine düşen yeni görev de budur.

İşletmelerin sosyal sorumluluğu ile bağlantılı iki önemli kavram vardır. Bunlar kurumsal vatandaşlık ve itibardır. Kurumsal vatandaşlık, işletmelerin çeşitli paydaş gruplarının işletmeden bekledikleri sorumlulukları stratejik kararlarında göz önünde bulundurmasını vurgulamak için kullanılan bir kavramdır. İtibar ise

paydaşlar nezdinde şirketin eylem, seçim, davranış ve sonuçlarına göre oluşan ya da değişen, işletmelerin fiziksel olmayan en değerli varlıklarından biridir. Her ikisi de şirketlerin paydaşlarına karşı sorumluluklarıyla ilgilidir; onların yaşaması ve başarısında önemli bir paya sahiptir. En iyi kurumsal vatandaş ya da en itibarlı şirket olarak algılanmak için tek atımlık sosyal projeler yeterli değildir. Tüm düzeyleri kapsayan sosyal sorumluluk anlayışının, sistematik bir şekilde işletmenin uygulamalarına yerleştirilmesi gereklidir.



## ANADOLU'DA ETİK VE SOSYAL SORUMLULUK: AHİ EVRAN VE AHİLİK

Bir işletmede farklı mesleklerden pek çok çalışan bulunur. Bunlar arasında yönetici, mühendis, doktor, avukat, satış uzmanı, halkla ilişkiler uzmanı, akademisyen gibi meslekleri örnek olarak verebiliriz. Her kurumun olduğu gibi mesleklerin de etik ilkeleri bulunur. Meslek etiği ilkeleri, genel ahlaki ilkelerin söz konusu meslek özelinde spesifikleştirilerek yeniden düzenlenmesiyle oluşturulur. Bunun bir işlevi de bir mesleği yerine getirenler ya da o mesleği seçmemeyenlerle o mesleğe ait gereklikler arasındaki uyum derecesinin belirlenmesine yardımcı olmasıdır (Torlak ve Tiltay, 2017: 92). Meslek etiği konusunda ahlilik kurumunun özel bir yeri vardır. Ahi teşkilatı temel değerlerini İslam dininden almış, Anadolu topraklarında kendine özgü iş ahlaklı yaklaşımını geliştirmiştir. Bu sayede Selçuklu döneminde Türkler, kendi aralarında birlik kurarak ve dayanışma sağlayarak sağlam ve standart mal üretip satmaları sayesinde o bölgedeki rakipleri ile rekabet edebilmişlerdir. İzleyen bölümde bu anlayışın gelişmesi ve değerleri yer almaktadır.

### Ahilik Tanımı

Ahi insanı tanımlayan değer “Ahi” yaşam tarzıdır. Bir görüşe göre “Ahi” kelimesi Arapça kökenli olup kardeş anlamına gelen ve “kardeşim” şeklinde ifade edilen “ah” kelimesinden türemiştir. Bir başka görüşe göre de “Ahi” ifadesi, “Kutadgu Bılıg”, “Divan-ı Lugati’t Türk” gibi eski Türkçe yazılarda “cōmert, eli açık” anlamına gelen “aki” kelimesinden türemiştir (Özerkmen, 2004). Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Ahi” kelimesi “cōmert, kardeş”, “Ahilik” ise “kökeni eski Türk örf ve adetlerine dayanan ve Türk örf ve adetleri gibi bütün iş kollarını içine alan lonca” olarak tanımlanmaktadır. Anadolu’da yüksek düzeyde gelişmişlik gösteren esnaf, sanatkâr, çiftçi vb. sanatkâr ve esnafların yer aldığı birliktir.

Ahilik anlayışı ahlak ve disiplin içinde yaşamayı, bu disiplin ve ahlak işine yansıtmayı, çalışarak topluma katkıda bulunmayı yükselten bir düşünce sistemidir. Ahi insanlar yardımseverliğe, dürüstlüğe ve doğruluğa çok değer vermektedir. Bu değerler zamanla Anadolu’da yer alan tüm topluma yayılarak ekonomik, sosyal ve kültürel konularda değişime neden olmuştur (Bayram, 2016). Nitekim Ahilik kültürünün etkinde ortaya çıkan Ahilik teşkilatları, sistemsel bir hiyerarşi içinde (usta-çırak-kalfa gibi) topluma hizmet

amacı güden özel kurallarla (fütüvvetname) açıklanan iş ahlakına uygun hareket etmeyi amaçlayan ticari, sosyal ve kültürel faaliyetlerde bulunan kurumlardır (Arslan, 2015; Bayram, 2016).



dikkat

Fütüvvet anlayışı yiğitlik, alçak gönüllülük, eli açık olmak, hoşgörü, yardımsever ve dünya malına önem vermemek gibi ahlaki temellere dayanan bir anlayış olarak öne çıkıyor. Özellikle İslam ülkelerinde benimsenen bu anlayış türü esnaf ve zanaatçı teşkilatlarına verilen bir ad olarak da değerlendiriliyor.



dikkat

Bugünkü esnaf odalarının temelini oluşturan, Ahilik teşkilatının kurucusu, iktisatçı, filozof Ahi Evran'dır.

### Ahilik'in Tarihsel Süreci

Bu teşkilatın oluşumunda dört husus etkili olmuştur. Hayatın bu yönleri, XIII. yüzyılda Türk insanı için yapısal dönüşümün ifadeleridir (Bayram, 2016):

1. Türklerin Anadolu'ya gelişи
2. Göçebe hayattan yerleşik hayatı geçiş
3. Dinî faktörler
4. Türklerin kültürel değerleri ve bu teşkilatın kurucusu Ahi Evran

Tarihsel süreç içinde değerlendirildiğinde Ahilik teşkilatları, Türk örf ve adetlerinin İslami esaslarla bütünlümesi sonucu Anadolu'da 13. yüzyıldan itibaren görülmeye başlanan kurumsal bir sistemdir. Fütüvvet geleneğinden gelen Ahilik teşkilatları, Türk-İslam sentezi ile Ahilik kültürünün temelini oluşturmuştur (Şimşek, 2002). Ahilik teşkilatlarının temeli fütüvvet anlayışıdır. Ahilik teşkilatlarının kurallarının oluşturulmasında fütüvvet anlayışının bir sonucu olarak şekillenen "fütüvvet-nâme" Anadolu'da esnaflık ve ticaretin gelişmesinde büyük etkisi vardır (Bayram, 2016; Aytekin, 2017).

Anadolu'daki Ahilik sisteminin kurucusu sayılan Ahi Evran, 12. yüzyılda İran'da yaşayan Türkmen boylarından gelmektedir. Ahi Evran, 13. yüzyılın ilk yarısında İran'ın Hoy şehrinde ayrılarak önce Şam'a, ardından Bağdat ve Mekke'ye oradan da Anadolu'ya gelmiştir. Anadolu'ya geldikten sonra 1206 yılında Kayseri bölgesinde kayınpederi Evhahüddin-i Kirmani ile birlikte esnaf ve sanatkârları fütüvvet-nâme kuralları çerçevesinde örgütleyerek Anadolu'da Ahilik teşkilatının kurulmasını sağlamıştır. Ahi Evran, 32 farklı koldan

esnafi yönlendirerek Ahilik anlayışını şehir merkezlerinden köylere kadar Anadolu'nun her köşesine yapmıştır (Arslan, 2015).

Ahilik teşkilatları 13. yüzyıldan 20. yüzyılın başına kadar Anadolu'da etkili olmaya devam etmiştir (Şimşek, 2002). Bu teşkilatlar, Osmanlı Devleti'nin uzun süre hâkim olduğu Anadolu dışında dahi birçok bölge, şehir, kasaba ve köyde sosyal ve ekonomik hayatı etkilemiştir (Çeker, 2017). Ayrıca Ahilik anlayışı ve Ahilik teşkilatları sosyal hayatı da düzenlemiştir. Dolayısıyla Ahilik anlayışı toplumdaki siyasi, sosyal, askerî, ekonomik ve dinî ilişkileri tamamlayıcı bir düzen sağlamıştır (Çeker, 2017: 23). Ahilik teşkilatlarının amacı, Anadolu'da bulunan veya daha sonra Anadolu'ya gelen Müslümanların ticaret ve sanata yönelik felsefe ve yaklaşımlarını belirlemektir. Ahilik teşkilatları, tüm esnaf tek bir çatı altında birleştirerek onların manevi, mesleki ve askerî gelişimine katkı sağlayıp faaliyetlerini sürdürmüştür. Ahilik teşkilatları sadece ticari olarak kurulmuş topluluklar olmayıp bilime saygılı olması ve o dönemin yöneticilerini de bünyesinde barındırmamasından toplumların sosyal refah ve huzurunu da sağlamıştır (Arslan, 2015).

Ahilikte dürüstlük, cömertlik, misafirperverlik, hoşgörü, fedakârlık, insana saygı ve sevgi, dayanışma, adalet, eşitlik, tevazu, utanma duygusuna sahip olma, yalandan sakınma gibi ahlaki erdemler ön planda yer almaktadır. Ahilikte ahlaki bir bağlı görevi gören bu etik ve ahlaki ilkeler, kişinin kamu yararına sadık kalmasına ve toplumsal uyumu korumasına yardımcı olduğundan kişinin özel ve çalışma yaşamında hem ahlaki hem de etik bir yaşam sürmesi açısından önemlidir. Ayrıca bu ilkeler, yerel kültürde yer alan disiplin ve davranış kuralları ile örtüsen sürekli bir eğitim sistemi aracılığıyla topluma uygulanmıştır (Mamuti, 2013). Eğitim ve öğretim sistemi, üyelerden köylülere kadar uzanarak kişiyi hem toplumsal hayatı hem de profesyonel çalışma hayatına hazırlamayı amaçlamıştır (Ekinci, 2016). Ahi olmak isteyenler, öğrenme hızına ve iş yerindeki davranışlarına bağlı olarak 2 yıldan az olmayacak şekilde çıraklık, yardımçılık, kalfalık ve ustalık gibi çeşitli eğitim aşamalarını de-

neyimlemek zorunda kalmışlardır. Bu aşamalardan sonra, meslek sahibi olmanın tüm gereklerini yerine getiren kişinin iş kurmasına izin vermek için bir tören düzenlenir. İş kurma izni verilmeyen veya kendi iş yerinden diploması olmayan kişi ustalık kazanamaz. Bu da sistemin sonuç odaklı değil süreç odaklı olduğunu göstermektedir (Ülger ve Ülger, 2005). Eğitim mesleki bilgiyi, dinî, sosyal bilimler ve davranış bilimlerini içermektedir. Bunun nedeni, mesleki eğitimde sadece meslekle ilgili bilgiye değil, dinî ve sosyal bilgilerde ahlaki ve etik temellere dayalı olması gerektiğine inanmalarıdır. Çünkü ahlak ve etik, kişinin iş yeri ve toplum içindeki davranışlarını yönlendirmektedir ve mesleki açıdan nasıl davranışının bir göstergesidir. Ahilik'te üretimin amacı toplumsal faydayı maksimize etmek ve bugünkü kadar kâr odaklı olmamaktır (Mamuti, 2013). Bu nedenle Ahilik, insan davranışlarına, güzel ahlaka ve kişiliğe dayalı iş birliğinin izlerini taşıyan bir "ahlak mektebi" olarak değerlendirilmiştir (Ülger ve Ülger, 2005).

Ahiliğin birçok sosyal sorumluluk çalışmasında inanç, din ve mezhep gözetmeksizin insanlığa karşı cömertliği ve sevgisi görülmüştür. Ahiler, yolkulara hizmet vermek için bir dizi tekkeye sahipti. Ticaretten elde edilen kârlar da yetim, komşu ve dezavantajlı kişilere yardım gibi toplumsal faaliyetlere aktarılmaktaydı. Başkalarına yardım etmek hem dinî bir görev hem de ahlaki bir sorumluluk olarak görüülüyordu. Bu sayede kıskançlık, nefret, hırsızlık, adaletsiz gelir dağılımı, hileli mal satışı, yolsuzluk, rüşvet ve yoksulluk gibi sosyal ahlaksızlıklar fazlasıyla kontrol altına alınmıştır.

### Ahilik'te Meslek Ahlakı

Etki davranış, mesleki alanda olduğu kadar toplumsal yaşamda da ahlaki bir sorumluluktur. Bu durum etiğin mesleki boyutıyla ele alındığında meslek etiğinin etik içinde kritik bir yere sahip olmasının belki de en önemli nedeni, meslek etiğinin insan hakları ile yakından ilişkili olmasıdır. Bu nedenle hemen hemen her işletme için etik kavramı artık insan hakları kavramlarıyla bütünleşmiştir (Carr, 1999). Ahilik'te mesleki ahlak kuralları oldukça önemli kurallardır. Ahilik'te üretim anlayışı, çok üretmek değil, daha iyi mal üretmek üzerine kuruludur. Üretimde standartizasyon sağlanarak tüketici korunmuştur (Şimşek, 2002). Ahilik kurumunda kurulan denetim ve ceza sistemi ile üyelerin kurallara uygunluğu

kontrol edilmiş ve bu kurallara uymayanlara para cezası uygulanmıştır. Bu kurallara uymayan kişiler toplumda yer alan herkes tarafından dava edilebilirdi (Ekinci, 2016). Ahilik'te üretim ve satışta tüm esnafın dikkat etmesi gereken noktalar ayrıntılı olarak anlatılmıştır (Anadol, 2001). Ahilerde arzu edilen manevi değerler, meslek hayatlarında da olması beklenen niteliklerdi. Dürüstlük temel kuraldı, kalitesiz ya da bozuk mal katı ceza gerektiriyordu. Olması gereken fiyattan daha fazla para talep etmek, başka bir satıcının malını taklit etmek ağır suçlardı ve bu tür kişiler sendikadan atılırdı (Ekinci, 2016). Ahilerin toplumdan uzaklaştırılmasına yol açan diğer davranışlar ise gevezelik etmek, dedikodu yapmak veya iftira atmak, böbürlenmek, kibirlenmek, sert ve acımasız olmak, kıskançlık, kin beslemek, affetmemek, sözden dönmek, yalan söylemek, hıyanet etmek, başkalarının ayıollarını ortaya çıkarmak, cimrilik etmek, arkasından konuşmak, hırsızlıktır (Ekinci, 2016). Meslek ahlakına uymayanlara verilen ibretlik bir ceza da bizzat Ahi Evran'a ait olduğu söylenen cezadır. Buna göre Ahi Evran ayakkabı pazarından geçerken ayakkabını kontrol eder, arızaları dama atardı. Bu olayda dikkat çeken en önemli nokta, uygulamanın bir iç denetim olması ve şikayeteye bakılmaksızın oto kontrolün esnafın kendisinden çıkışmasıdır. Ayakkabıyı çatiya atmak Anadolu'da bugün bile kullanılan bir deyimdir (Şimşek, 2002).

Ahilik teşkilatı Anadolu'da uzun süre varlığını sürdürdüktenden sonra Osmanlı Devleti'nin topraklarının genişlemesi ve gayrimüslimlerin ticaretle uğraşması nedeniyle nüfus içinde artan gayrimüslim varlığı neticesinde zayıflamaya başlamıştır. Osmanlı Devleti'nin özel yatırımcılara imkân veren kendine has ekonomik anlayışı ile İslam inanç esaslarını bilmemeyen farklı din mensuplarının bu etkisi, Ahilik teşkilatlarının yapısının önce gedik teşkilatlarına, sonra da lonca teşkilatlarına (Bosnalı) dönüşmesine neden olmuştur (Özerkmen, 2004). Ahilik teşkilatının bu yapısal dönüşümü, iş hayatında farklı kurumların ortayamasına neden olsa da Anadolu insanların İslam esasları ile şekillenen felsefesi sonucunda sosyal hayatı tamamen ortadan kalkmamış ve bir örfi miras olarak yazılı olmayan etik çerçevesinde günümüze kadar sürdürmüştür.

### Ahilik Sisteminin Temel İlkeleri

Ahilik sisteminin temelinde, iyi insan olmak ve bunu tüm topluma yayma fikri bulunmaktadır. Bu

yüzden de Ahilik sisteminde sadece mesleki eğitimlere önem verilmemiş ayrıca manevi, sosyal ve ahlaki yönden de insanlar yetiştirmeye çalışılmıştır. Ahilik öğretisinde en yaygın kabul görmüş Burgazi fütüvvetnamesindeki (Demir, 2003) ilkeler etik kurallara vurgu yapmaktadır:

- Ahiler birkaç iş veya sanatla değil, yeteneklerine göre en uygun olan iş veya sanatla uğraşmalıdır.
- Ahinin yeteneğini değerlendirecek ve onurunu koruyacak bir iş, özellikle bir sanatı olmalıdır.
- Ahi doğru olmalı, emeğiyle hak ettiğinden fazlasını kazanma yoluna sapmamalıdır.
- Ahi, işinin ve sanatının geleneksel pırıllarından kendi ustasına kadar bütün büyülklerle içten bağlanmalı, sanatında, davranışlarında onları örnek almalıdır.
- Ahi bilgi sahibi olmalı, bilginleri sevmeli, onlara karşı küçük düşmemeli, aldığı bilgileri yerinde ve zamanında kullanmalıdır.

Ahilik sisteminin bu temel ilkelerine kenetlenmiş Ahiler, cömertlikleri, misafirperverlikleri, ahlaklı kişilikleri, çalışkanlıklarını ve adaletlilikleri ile Ahilik teşkilatının yapısını oluşturmuşlardır (Özerkmen, 2004). Ahilik anlayışı bugün de Anadolu insanı arasında bir gelenek ve görenek olarak varlığını sürdürmektedir.

### Ahilik'in Toplumsal Yönleri

Ahilik teşkilatı, toplumsal faydayı amaçlayan, genellikle esnaf ve sanatkârlar tarafından kurulan bir sivil toplum kuruluşudur. Ahilik bir teşkilat olarak toplumun ekonomik hayatını doğrudan et-

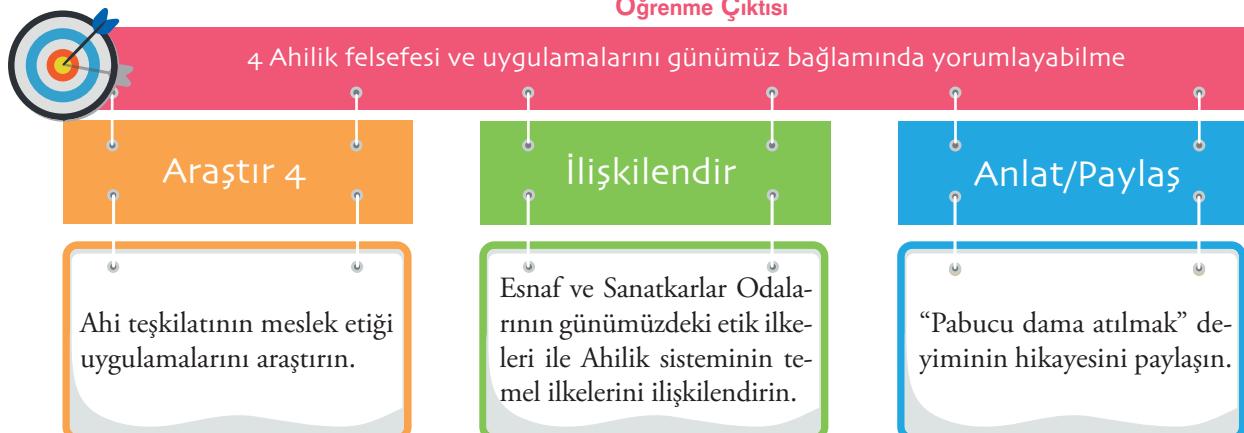
kilemektedir. Ahilik teşkilatının işlevleri günümüzdeki diğer teşkilatlarla benzerlikler göstermektedir. Bu teşkilatlar: Sanayi ve Ticaret Odaları, sanayi ve ticaret ile ilgili problemleri çözmeyi amaçlar; İşçi ve İşveren sendikaları işçi haklarını ve ilişkilerini düzenler; Rekabet Kurumu tekeli engeller; TSE, mal ve hizmetlerin kalitesini kontrol ederek tüketicileri korur. Dolayısıyla Ahilik teşkilatı da birçok modern teşkilatla benzer misyonlar üstlenmiş ve benzer bir yapıya sahip olmuştur.

Ahilik, farklı din, dil ve ırktan insanlara karşı ayrılmazlık, hoşgörülü, yardımseverlik, iyilikseverlik, hayırseverlik gibi erdemlerin yanı sıra insan kardeşliği, misafirperverlik, sadakat gibi ilkelerle meslek ahlakına ilişkin ilkeleri de yaygınlaşmıştır. Ahilik teşkilatı dayanışma ilkesini adeta yeni bir sermaye kaynağına dönüştürmüştür. Ahilik sistem olarak zengin kişilerden ziyade yüksek ahlaklı insan yetiştirmeyi amaçlamıştır.

Ahilik, özellikle Osmanlı İmparatorluğu döneminde Türk toplumunun şekillenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Osmanlı hükümdarları Ahilik'in değerini anlamış ve ilkelerini İmparatorluğun yasal ve ekonomik sistemlerine dâhil ederek aktif bir şekilde desteklemiştir. Ahilik, Osmanlı vatandaşları arasında güçlü bir cemaat ve sosyal sorumluluk duygusu oluşturmaya yardımcı olmuş ve dürüst ve adil ticari uygulamaları teşvik ederek imparatorluğun ekonomik başarısına katkıda bulunmuştur.

Ahilik bugün de Türk kültürü ve toplumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaya devam etmektedir. Eskisi kadar öne çıkmasa da Ahilik ilkeleri günümüzde de iş sahiplerinin iş, ahlak ve sosyal sorumluluklarındaki düşüncelerini şematiklendirmeye devam etmektedir.

### Öğrenme Çıktısı



## Genel İşletme



3

Tarihsel süreç içinde işletmelerin sorumluluk alanlarındaki değişimleri karşılaştırabilme

### İşletmelerde Sosyal Sorumluluk

Klasik görüşe göre işletmelerin tek sosyal sorumluluğu, ortak ve hissedarların yatırım-larının geri dönüşünü maksimize etmektir. Bunun tam tersini savunan sosyoekonomik görüş ise işletmelerin sadece sahiplerine karşı değil, toplumun daha geniş kesimine karşı da sorumlu olduklarını ileri sürer. Günümüzde sosyoekonomik görüş daha baskın hale gelmiştir.

4

Ahilik felsefesi ve uygulamalarını günümüz bağlamında yorumlayabilme

### Anadolu'da Etik ve Sosyal Sorumluluk: Ahi Evran ve Ahilik

Anadolu'daki Ahilik sisteminin kurucusu sayılan Ahi Evran, 12. yüzyılda İran'da yaşayan Türkmen boyalarından gelmektedir. Ahilik teşkilatları 13. yüzyıldan 20. yüzyılın başına kadar Anadolu'da etkili olmuştur. Bu teşkilatlar, Osmanlı Devleti'nin uzun süre hâkim olduğu Anadolu dışında dahi birçok bölge, şehir, kasaba ve köyde sosyal ve ekonomik hayatı etkilemiştir. Ahilik anlayışı ve Ahilik teşkilatları sosyal hayatı da düzenlemiştir. Ahilik'te, dürüstlük, cömertlik, misafirperverlik, hoşgörü, fedakârlık, insana saygı ve sevgi, dayanışma, adalet, eşitlik, tevazu, utanma duygusuna sahip olma, yalandan sakınma gibi ahlaki erdemler ön planda yer almaktadır. Ahilik teşkilatlarının amacı, Anadolu'da bulunan veya daha sonra Anadolu'ya gelen Müslümanların ticaret ve sanata yönelik felsefe ve yaklaşımlarını belirlemektir. Ahilik teşkilatları, tüm esnafi tek bir çatı altında birleştirerek onların manevi, mesleki ve askerî gelişimine katkı sağlayan faaliyetler yürütmüştür. Ahilik teşkilatlarının sadece ticari olarak kurulmuş topluluklar olmayıp bilime saygılı olması ve o dönemin yöneticilerini de bünyesinde barındırması toplumların sosyal refah ve huzurunu da sağlamıştır.

Ahilik teşkilatı, toplumsal faydayı amaçlayan, genellikle esnaf ve sanatkârlar tarafından kurulan bir sivil toplum kuruluşudur. Ahilik bir teşkilat olarak toplumun ekonomik hayatını doğrudan etkilememektedir. Ahilik teşkilatının işlevleri günümüzdeki diğer teşkilatlarla benzerlikler göstermektedir. Bu teşkilatlar: Sanayi ve Ticaret Odası, sanayi ve ticaret ile ilgili problemleri çözmeyi amaçlar; işçi ve işveren sendikaları işçi haklarını ve ilişkilerini düzenler; Rekabet Kurumu tekeli engeller; TSE, mal ve hizmetlerin kalitesini kontrol ederek tüketicileri korur. Dolayısıyla Ahilik teşkilatı da birçok modern teşkilatla benzer misyonlar üstlenmiş ve benzer bir yapıya sahip olmuştur.

**1** ..... bir toplumda birey ya da grupların uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallardır.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru olarak tamamlar?

- A. Değer
- B. Kültür
- C. Beklenti
- D. Ahlak
- E. Algı

**2** İnsan davranışları, dışsal kontrolün yoğunluğu açısından üç kategoriden birine denk düşer. Aşağıdakilerden hangisi bu kategorilerden biridir?

- A. Kültürel alan
- B. Teknik alan
- C. Özgür seçim alanı
- D. Ekonomik alan
- E. Teknolojik alan

**3** Aşağıdakilerden hangisi bireyin etik sorunlar karşısındaki tutum ve davranışını etkileyen faktörlerden biri **değildir**?

- A. Topluluk Karakteristikleri
- B. Sorunun Etki Gücü
- C. Örgüt Kültürü
- D. Yapısal Değişkenler
- E. Ahlaki Gelişmişlik Düzeyi

**4** Aşağıdakilerden hangisi toplumla yapılmış bir sözleşme olarak görülür?

- A. Etik
- B. Ahlak
- C. Sosyal Sorumluluk
- D. Değer
- E. Kültür

**5** Aşağıdakilerden hangisi Carroll'ın dört parçalı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelinde yer alan sorumluluklardan biri **değildir**?

- A. Ekonomik sorumluluk
- B. Kültürel sorumluluk
- C. Yasal sorumluluk
- D. Etik sorumluluk
- E. Hayırsever sorumluluk

**6** Toplum ve paydaşların bekleyişlerine uygun doğru faaliyetlerde bulunma yükümlülüğü Carroll'ın Sosyal Sorumluluk Modelinin hangi başlığında bulunur?

- A. Ekonomik sorumluluk
- B. Kültürel sorumluluk
- C. Yasal sorumluluk
- D. Etik sorumluluk
- E. Hayırseverlik sorumluluk

**7** Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin sürdürülebilirlik alanındaki sorumluluk alanlarından biridir?

- A. Ekonomik
- B. Kültürel
- C. Teknolojik
- D. Örgütsel
- E. Teknik

**8** ..... işletmelerin sadece hissedar ya da sahiplerin çıkarları doğrultusunda değil, aynı zamanda işletme içinde ve etrafında bulunan önemli birçok grup veya paydaşın göz önüne alınarak yönetilmesi gerektiğini savunur.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru olarak tamamlar?

- A. Klasik yaklaşım
- B. Neoklasik yaklaşım
- C. Paydaş yaklaşımı
- D. Durumsallık yaklaşımı
- E. Küresel yaklaşım

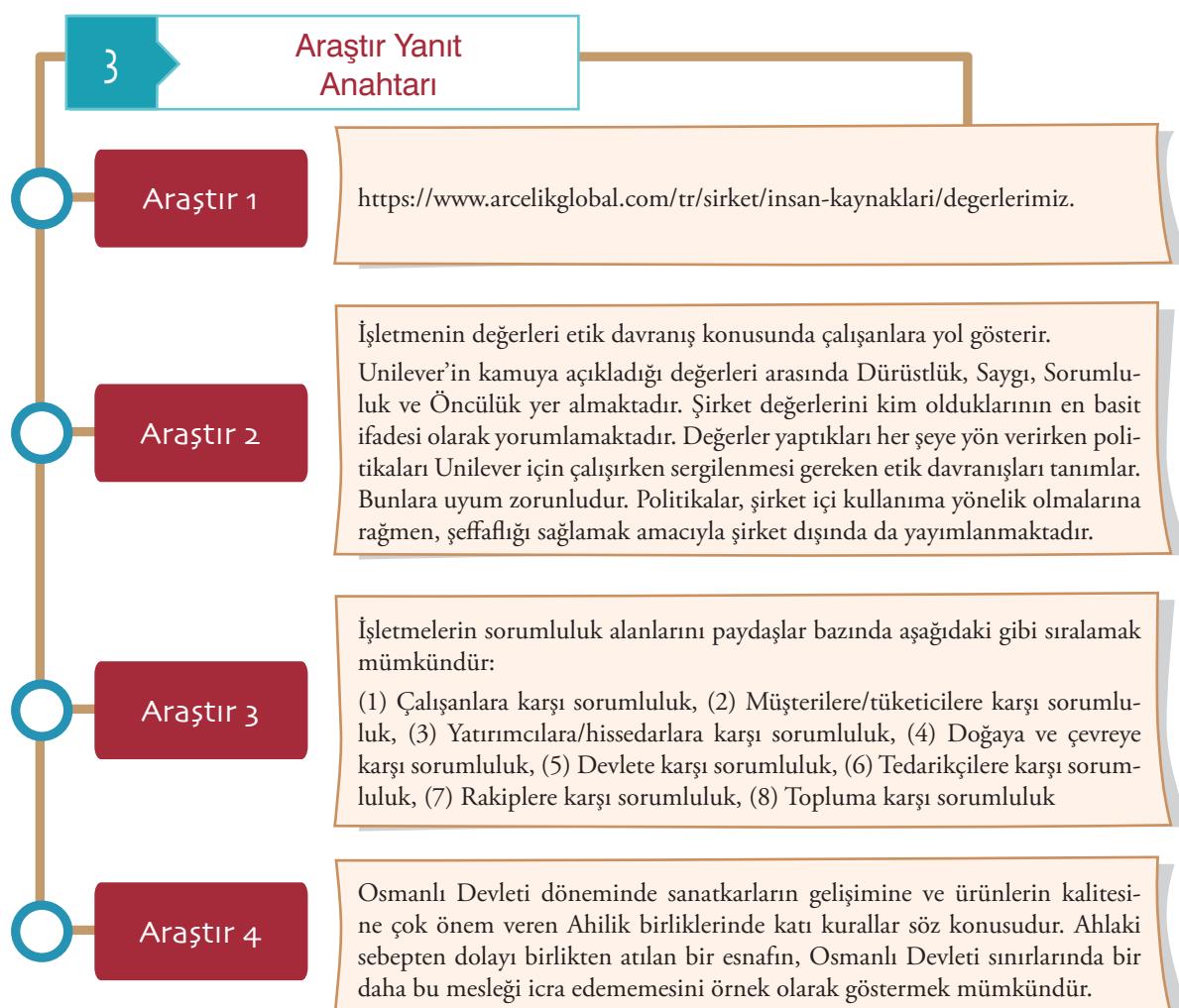
9 Cömert, eli açık ve kardeş olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Etik
- B. Ahlak
- C. İşletme etiği
- D. Ahi
- E. Meslek etiği

10 Aşağıdakilerden hangisi Ahilik'in ilkelerinden biri **değildir**?

- A. Ahiler birkaç iş veya sanatla değil, yeteneklerine göre en uygun olan iş veya sanatla uğraşmalıdır.
- B. Ahinin yeteneğini değerlendirecek ve onurunu koruyacak bir işi, özellikle bir sanatı olmalıdır.
- C. Ahi doğru olmalı, emeğiyle hak ettiğinden fazlasını kazanma yoluna sapmamalıdır.
- D. Ahi, işinin ve sanatının geleneksel pirlerinden kendi ustasına kadar bütün büyüklere içten bağlanmalı, sanatında, davranışlarında onları örnek almalıdır.
- E. Ahi bilgi sahibi olmalı, bilginleri sevmeli, onlara karşı küçük düşmemeli, aldığı bilgileri yerinde ve zamanında kullanmamalıdır.

1. D	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Etik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. D	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. C	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Etik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. A	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise “Etik Davranışı Etkileyen Faktörler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. C	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. D	Yanıtınız yanlış ise “Anadolu’da Etik ve Sosyal Sorumluluk: Ahi Evran ve Ahilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. E	Yanıtınız yanlış ise “Anadolu’da Etik ve Sosyal Sorumluluk: Ahi Evran ve Ahilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



## Kaynakça

- Anadol, C. (2001). *Türk-İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler* (2. Baskı). Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Andersen, B. (2004). *Bringing Business Ethics to Life Achieving Corporate Social Responsibility*. ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- Arslan, H. (2015), Ahilik Teşkilatı'nın Sosyo-Ekonominik Yapısı ve Örneklik Değeri. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 49, ss. 248-271.
- Arslan, M. (2005). *İş ve Meslek Ahlakı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arslan, M. ve Berkman, Ü. (2009). *Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi*. TÜSİAD raporu, Yayın No. TÜSİAD/T-2009-06-492.
- Aşçigil, S. F. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir İnceleme. *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 471- 472, Haziran-Eylül 2011.
- Aytekin, E. (2017). *Tarihten Günümüze Fütüvvet ve Ahilik*. İstanbul: Kayihan Yayınları.
- Babacan, M. (Ed.). (2015). *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*. Detay Yayıncılık.
- Bayrak, S. (2001). İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Bayram, M. (2016). *Ahilik ve Meslek Ahlakı*. KTO Üniversitesi Yayınları.
- Blanchard, K. ve O'Conner. (1997). *Değerlerle Yönetim* (Çev.:Kader Ay). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Boatright, J. R. (2009). *Ethics and Conduct of Business*. Pearson Education International.
- Bronn, P. S. ve Vrioni, A. B. (2001). Corporate Social Responsibility and Cause Related Marketing: an Overview. *International Journal of Advertising*, 20.
- Carr, D. (1999). Professional education and professional ethics. *Journal of Applied Philosophy*, 16,1.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramide of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, (Jul-Aug).
- Crane, A. ve Matten, D. (2010). *Business Ethics*. Oxford University Press.
- Çeker, F. (2017). Ahlaki ve Sosyo-Ekonominik Bir Teşkilat Olarak Ahilik. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 12, ss.84-99.
- Çetin, C. (2014). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. Beta Yayıncıları.
- Demir, G. (2003). *Osmanlı Devleti'nin Kuruluşu ve Ahilik*. İstanbul: Ahilik Vakfı Yayınları.
- Ekinsi, Y. (2016). *Ahilik*. İstanbul: Mihrabad Yayınları.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J. ve Ferrell, L. (2008). *Business Ethics Ethical Decision Making and Cases*. South-Western Cengage Learning, United Kingdom.
- Göcenoglu, C. ve Onan, I. (2008). *Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu*. UNDP-Avrupa Komisyonu (Mart 2008), Ankara.
- Gök, S. (2008). İş etiği ve İş Ahlaki Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1.
- Gray, E. R. ve Balmer, J. T. (1998). Managing Corporate Image and Reputation. *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5.
- Güney, S. (Ed.). (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1211, Eskişehir.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Lu, J., Liang, M., Zhang, C. vd. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2021:28, DOI: 10.1002/csr.2081.
- Mamuti, A. (2013). An Essay on Economic Values of Akhism. *Epiphany*, Vol. 6, No. 1, p 238-246.
- Memduhoğlu, H. B. (2009). Bilişimin Yarattığı Etik ve Hukuki Sorunlar Bağlamında İnternet ve Telif Hakları. *Verimlilik Dergisi*, 2009/1.
- Mescon, M. H., Bovee, C. L. ve Thill, J. V. (1999). *Business Today*. Prentice Hall International Limited, Londra.
- Orman, S. ve Parlak, Z. (ed.). (2009). *İşletmelerde İş Etiği*. İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2009-23, İstanbul: İnkılap Kitabevi Baskı Tesisleri.
- Oyman, M. (1999). *Pazarlamada Etiksel Karar Alma*. 4. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, Mustafa Kemal Üniversitesi İİBF, Antalya-Hatay.

- Özerkmen, N. (2004), Ahiliğin Tarihsel – Toplumsal Temelleri ve Temel Toplumsal Fonksiyonları – Sosyolojik Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, c.44, sy.2, ss. 57-78.
- Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri Yönetsel Bir Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2007). *Management*. Pearson Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (Ed.). (2011). *İşletme Etiği*. İstanbul: Beta Yayıncıları.
- Strong, C. (1997). "The Question We Continue to Ask: How Do Organisations Define Their Mission? *Journal of Marketing Practice & Marketing Science*, Vol. 2, No. 4.
- Şimşek, M. (2002). *Abilik: TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Torlak, Ö. ve Tiltay, M. A. (2017). Pazarlama Ahlaki sosyal sorumluluk ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi, Beta Yayıncıları.
- Ülger, B. ve Ülger, G. (2005). Akhism as a Non-Governmental Association Model in the History of the Turkish Nation and Assesment of Today's Business Ethics: A Relationship or a Contradiction? *Journal of Human Values*, 11:1.
- Varinli, İ. ve Öz, M. (2006). Elektronik Ticarete Etiksel Açıdan Bakış. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Yıl 2, Sayı 2, Güz 2006.

# Bölüm 4

## İşletmelerin Kuruluşu ve Büyümesi

### Öğrenme Çıktıları

#### 1 İşletmelerin Kuruluşu

- 1 İşletmenin kuruluş sürecini açıklayabilme
- 2 Yatırım kararı verme ve gerçekleştirmeyi kavrayabilme

#### 2 İşletmelerde Büyüme

#### 3 İşletmelerin büyümeyi açıklayabilme

- 4 İşletmelerin büyümeyi getirdiği üstünlük ve sakincaları tartışabilme
- 5 İşletmelerin büyümeyi yöntemlerini açıklayabilme

#### 3 İşletmelerin Hukuki ve Ekonomik Açıdan Birleşme Türleri

- 6 İşletmelerin hukuksal birleşme yöntemlerini tartışabilme
- 7 İşletmeleri satın alma yoluyla büyümeyi yöntemlerini kavrayabilme
- 8 İşletmeler arası iş birliği yaparak büyümeyi yöntemlerini açıklayabilme

#### 4 İşletmelerin Küçülmesi

- 9 Küçültme yaklaşımını kavrayabilme
- 10 Küçültme stratejilerini açıklayabilme

**Anahtar Sözcükler:** • Yapılabilitirlik Araştırması • Yatay Büyüme • Dikey Büyüme • Konsorsiyum  
• Konsern • Tekelleşme • Kartel • Yeniden Yönlendirme Küçülmesi • Yakınsama Küçülmesi  
• İş Gücü Azaltma Stratejisi • İş Süreçlerinin Yeniden Tasarım Stratejisi ve Sistem Stratejisi



## GİRİŞ

İşletmeler, insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için üretim gerçekleştiren, hizmet veren veya satış yapan birimlerdir. İşletmelerin farklı faaliyet alanları bulunmaktadır; üretim, pazarlama, hizmet, özel ve kamu vb. faaliyet alanlarına göre farklılık göstergeler de işletmelerin kuruluş amacı, toplumun gereksinimlerini karşıtlarken kâr elde etmektedir. Ancak işletmelerin kurulması bir süreci gerektirmektedir. İşletme kurma, girişimcinin yatırım düşüncesiyle (fikriyle) başlayan bir süreçtir. Ayrıca, işletmenin büyümeye stratejisi, teknolojik yenilikler, yeni bir sektörde geçme gibi nedenler de yeni bir yatırım düşüncesidir. Yatırım düşüncesinin hayatı geçirilmesinde bazı araştırmalar yapılmalıdır; yatırım yapılacak ülkenin ekonomisinin durumu, pazar yapısının nasıl olduğu, rekabetin yoğunluğu, doğal kaynakların veya kaynakların yetenliği gözden geçirilmelidir. Bu araştırma yapılanken maliyetler çok dikkatli bir şekilde hesaplanmalı ve en düşük maliyetle yatırım düşüncesinin hayatı geçirilmesi için doğru planlamalar yapılmalıdır.

## İŞLETMELERİN KURULUŞU

İşletme kurma, **girişimcinin** yatırım düşüncesiyle başlar. İşletmeler, topluma fayda yaratmak ve bu faydayı yaratırken kâr elde etmek amacıyla mal ve hizmet üretir. Ancak, işletmeler yalnızca kâr amacı için kurulmaz. Kâr gütmemeyen işletmeler de yer almaktadır. Bu tür işletmelerde işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için kazanca ihtiyaç duyulsa da asıl amaç topluma fayda sağlamaktır. Girişimci, kâr elde edebilmek veya topluma fayda sağlamak amacıyla işletmeyi kurar ancak işletme kurmasına sebep olan başka nedenler de yer almaktadır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2009, s. 20):

- Kendi işini kurarak kendisi patronu olmak,
- Kendi işine sahip olarak daha fazla gelir etmek,
- Varis olarak işletmenin faaliyetlerini sürdürmek,
- Yeni bir ürün veya hizmet tasarnımını hayatı geçirmek,
- Çok fazla ürünün yer aldığı pazarda, üretilen mal ve hizmetlerle, tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap vermek,

- İstihdam olanağı sağlamak,
- İtibar kazanmak,
- Başka kurumlarda iş bulamamaktır.

**Girişimci**, yatırım düşüncesi/fikri olan, bu düşünçeyi/fikri hayatı geçirebilecek yeterli kaynağı sahip, riski üstlenebilen kişidir.

## İşletmenin Kuruluş Süreci

Girişimcinin belirli bir alana belli bir **yatırım** yapma düşüncesi, işletme kurma için ilk adımdır. Ancak yatırım düşüncesini gerçeğe dönüştürmesi ve başarılı olabilmesi için girişimcinin bazı süreçleri yerine getirmesi gereklidir. Bu süreçler, yatırım düşüncesi, yapılabılırlik (fizibilite) araştırması, yapılabılırlik raporu, yatırım değerlendirme, yatırım kararı ve yatırım gerçekleştirmekdir.

**Yatırım:** Girişimcinin nakdi sermayesini, bina, arazi, makine gibi maddi olan veya maddi olmayan değerlere dönüştürmesidir.

Pazarda istek ve ihtiyaçların artması, işletmenin büyümeye potansiyelinin artması, maliyetleri düşürme isteği, yeni ürün ve hizmet üretme isteği, teknolojinin yenilenme zorunluluğu **yatırım düşüncesinin** oluşmasına sebep olmaktadır.

## Yapılabilirlik (Fizibilite) Araştırması

Yatırım düşüncesinin oluşmasıyla birlikte, girişimci bu düşünçeyi hayatı geçirmeden önce ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel araştırmalarını yapmalıdır. İşletme kurma hemen hayatı geçirilebilecek bir eylem değildir. İşletme kurma bir süreçtir ve her bir süreç çok dikkatli bir çalışma gerektirir.

**Yapılabilirlik araştırması:** Yatırım kararı alınmadan önce ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel araştırmaların yapılmasıdır.

İşletme kurma sürecinde yapılabılırlik (fizibilite) araştırması, kuruluş aşaması için en önemli ve en kapsamlı çalışmındır. Bu araştırmada, kurulmak istenen işletmenin üreteceği malın maliyeti, satış fiyatı, müşteri beklenileri, kurulacağı yer ile ilgili araştırmalar yapılır (Tutar, 2005, s.107). **Yapılabilirlik araştırması** kapsamında yer alan araştırmalar, girişimcinin yatırım düşüncesinin gerçekleşmesi için çok önemlidir. Bu araştırmalar sayesinde girişimci yatırım kararını doğru ve zamanında alır.

**Ekonominik Araştırma:** Ekonomik araştırma, girişimci tarafından planlanan yatırımin akla dayalı, kârlı ve verimli olup olmayacağı ile ilgili yapılan incelemelerdir. Bu araştırmada, işletmenin hangi ürünleri üreteceği ya da hangi hizmeti vereceği, bu ürün ya da hizmetleri hangi müşterilere yönelik üreteceği ve ne kadar üreteceği ile ilgili araştırmalar da yapılır. Ekonomik araştırma kapsamında:

- Talep tahmini ve pazar araştırması,
- Kuruluş yerinin seçimi,
- Büyüklük ve kapasite seçimi gibi konular yer alır.

**Talep Tahmini ve Pazar Araştırması:** Girişimcinin kurmak istediği işletmede üreteceği ürün veya hizmetin, hangi müşteriler tarafından ne kadar satın alınacağı ile ilgili konularda araştırma yapmasıdır. Girişimci için, üretmek istediği ürün ya da hizmetlerin iç ve dış pazarda talep edilip edilmeyeinin araştırmasının yapılması çok önemlidir. Bu araştırmada yapılacak olan bir hata, işletmede istenmeyen sonuçlara sebep olur.

Başarılı bir talep tahmini yapabilmek için, ilk önce hedef pazarın çok iyi tanımlanması gereklidir. Girişimci, üreteceği ürün veya hizmetleri hangi müşterilere satacağını bilmelidir. Örneğin, girişimci, yemek ile ilgili bir işletme kurmayı düşünüyorsa bu işletme Türk yemekleri mi yoksa dünya mutfağı mı sunacak, zincir bir işletme mi olacak, öğrencilere yönelik mi olacak yoksa gelir düzeyi yüksek kişilere mi hitap edecek? gibi sorulara cevap verildikten sonra hedef pazar ortaya çıkmış olur. Hedef pazar belirlendikten sonra, müşterilerin istek ve ihtiyaçları, alışkanlıklarları ve harcama davranışları belirlenmeye çalışılır. Burada girişimcinin göz önünde bulundurması gereken birkaç unsur vardır. Bunlar;

- Hedef pazarın tanımlanması,
- Hedef pazarda yer alan müşterilerin, üretimecek olan ürün veya hizmeti satın alma potansiyelinin belirlenmesi,

- Hedef pazarda yer alan müşterilerin, demografik ve diğer özelliklerinin belirlenmesi,
- Üretimecek olan ürün veya hizmetin pazarda aynı veya onu üreten rakipleri varsa, ürün ya da hizmetin fiyatı ve dağıtım biçimi vb. özelliklerinin göz önünde bulundurulması,
- Üretimecek olan ürün ya da hizmetin devlet desteğinin araştırılması,
- Üretimecek ürün veya hizmetin ikame ürün ya da hizmetinin pazarda yer alıp olmadığı,
- İşletmenin kurulacağı yerde, nüfus artış hızının belirlenmesi gibi unsurlardır.

**Pazar araştırması yapılması:** Bu faaliyet işletme kurarken girişimci tarafından yapılması gereken bir faaliyyettir. Pazar araştırmasında, hedef pazarın belirlenmesi ve yukarıda belirtilen unsurların araştırılması çok önemlidir. Hedef pazar ile ilgili araştırma yapılırken iki tür veriden bilgi elde edilir. Bu veriler, birincil ve ikincil kaynaktan elde edilen verilerdir. Birincil kaynaktan elde edilen veriler, müşterilerle doğrudan iletişim kurularak anket, gözlem ve görüşme yoluyla elde edilen verilerdir. İkincil kaynaktan elde edilen veriler ise Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), T.C. Kalkınma Bakanlığı, T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Tez Merkezinde bulunan girişimcilik ilgili doktora ve yüksek lisans tezleri, finans kuruluşlarının raporları vb. bilgi kaynaklarından elde edilen verilerdir. Hem birincil hem de ikincil kaynaklardan elde edilen veriler, girişimcinin talep tahmini yapabilmesi için çok önemli iki kaynaktır. Girişimci, kurmayı düşündüğü işletme ile ilgili tüketicilerin taleplerini öğrenerek ne kadar ürün veya hizmet üreteceğine bu veriler sayesinde karar verir. Bu unsurları belirlemek işletme kurma için önemlidir. Böylece girişimci, işletmesinin büyülüğünü ve kapasitesini belirler.

**Kuruluş Yerinin Seçimi:** Girişimci, kuruluş yerini seçerken iyi bir araştırma yapmalıdır. Kuruluş yeri belirlenirken girişimcinin dikkat etmesi gereken bazı faktörler yer alır. Bu faktörler; ham madde, pazara yakınlık, ulaşım, iş gücü, enerji ve su kaynakları, iklim koşulları ile teşvik ve sınırlamalarıdır.

**Ham madde faktörü:** İşletmeler, ham madde ya da üretim kaynaklarına yakın kurulursa üretim maliyetleri daha düşük olacaktır. Üretim kaynaklarının işletmeye taşıma yoluyla temin edilmesi,

işletme için zaman gerektiren ve maliyetli bir iştir. İşletmenin ihtiyacı olan üretim kaynaklarının bulunduğu yerde kurulması, üretim maliyetlerinin düşük olmasına ve işletmenin daha fazla kâr elde etmesine sebep olacaktır. Ayrıca, bazı üretim kaynakları çabuk bozulma özelliğine sahiptir. Özellikle gıda sektöründe, çabuk bozulma özelliği taşıyan üretim kaynakları yer almaktadır. Bu yüzden de bu tür kaynaklara yakın yerde işletme kurulması, işletmeler için büyük avantaj sağlar. İşletmelerin, üretim kaynaklarına yakın olmaları hem ham maddelerin bozulmalarını önler hem de taşıma maliyetlerinin daha düşük olmasına imkân sağlar.

*Pazara yakınlık faktörü:* Üretilen ürünlerin pazar uzaklığı da ekonomik bakımdan işletmeler için önemli bir faktördür. Tüketiciler, üretilen ürüne ne kadar kısa zamanda ve kolayca ulaşabilirse işletme ürünü o kadar çabuk ve maliyeti daha düşük satabilir. Müşterilerin beklentisi, ürüne ya da hizmete en kısa zamanda ve istedikleri anda ulaşabilmektir. Bu yüzden de girişimci, hedef veya mevcut pazarı dikkate alarak işletmeyi kurmalıdır.

*Ulaştırma faktörü:* Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının zamanında üretilmesi için, üretim faktörlerinin işletmeye temin edilmesi ve üretim tamamlanıktan sonra müşteriye nihai ürünün teslim edilmesi çok önemlidir. Bu iki önemli unsuru yerine getirilmesinde, ulaştırma faktörü önemli rol oynar. Taşıma maliyetleri, işletmenin ihtiyaç duyduğu üretim faktörleri ve müşteriye ürünü ulaştırma konularında işletme için önemli bir kalemdir. İşletmelerin temel amacı müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ürün veya hizmet üreterek kâr elde etmektir. İşletmenin kâr etmesi, ürün veya hizmetlerinin satış miktarıyla ve bazı kalemlerde maliyeti düşük tutarak olmaktadır. Bu kalemlerden biri de ulaştırma kalemidir. Taşıma maliyetini belirleyen faktörler; yolun uzaklığı, taşınan ürünün, ham maddenin özellikleri gibi faktörlerdir. İşletmenin ürettiği ürün fiyatının yüksek veya düşük olması ulaşım faktörü ile doğru orantılıdır. İşletmenin pazar, ham maddeye ya da yarı mamule uzaklığa veya müşterinin başka bir il ya da ülkede bulunması, işletmenin maliyetlerinin artmasına sebep olmaktadır.

*İş gücü faktörü:* İşletmeler özellikle son yıllarda teknolojik araç ve gereçlere sahiptir ancak işletmelerin bu araç ve gereçleri kullanacak ve yaratıcı düşünün, alanında yetkin ve etkin iş gücüne ihtiyaçları hâlâ sürdürmektedir. Özellikle rekabetin artmasıyla birlikte işletmeler yaratıcı, yenilikçi, veriyi işleyebi-

len ve bilgiyi kullanabilen insan kaynağına yönelmiştir. Yeni işletme kurulurken girişimci tüm bu özelliklere sahip iş gücünü işletmesine katmak ister. Bu yüzden de girişimci, işletmeyi kuracağı yerde iş gücü piyasasını da iyi araştırmalıdır.

*Enerji ve su kaynakları faktörü:* Girişimci özellikle üretim işletmesi kurmayı planlıyorsa üretim için kullanılacak enerji türü ile ilgili araştırma yapmalı ve enerji türlerinden hangisini; elektrik, kömür, petrol veya yeşil enerji kullanacaktır ona göre karar vermelidir. Bu araştırma sonunda, hangi tür enerji kullanılacaksa o enerjiye yakın kurulması, işletmeye maliyet açısından avantaj sağlayacaktır. Hem enerji hem su kaynaklarına yakınlık, işletmelerin maliyetlerini azaltacağı için her iki kaynağı yakınlık, işletmelerin maliyetlerinde düşüşe sebep olacaktır.

*İklim koşulları faktörü:* Girişimci kuracağı işletmeye göre iklim koşullarını dikkate almalıdır. İklim koşulları, girişimcinin hem üreteceği ürün hem vereceği hizmet hem de faaliyetlerinin daha kolay yürütülmesi açısından etkili bir faktördür. Kar yağışının yoğun yaşadığı bir yerleşim yerinde kurulan işletmenin tüm faaliyetleri için gerekli olan üretim faktörünün tedariki zor olacaktır. Ayrıca iklim koşullarına göre işletme faaliyet alanları da belirlenir; örneğin, turizm işletmesi kurmayı planlayan bir girişimci, ilk önce yaz turizmi mi, kış turizmi mi yoksa sağlık turizmi mi yapmak istediği karar vermelidir. Yaz turizmine karar veren girişimci, kuruluş yeri olarak nemli, sıcak ve çok soğuk bölgeler yerine, iklim koşullarının çalışmaları pek etkilemeyeceği bölgeler seçmelidir. Girişimci eğer tarımsal ürünler yetiştirip, bunların satışını düşünüyorsa, işletmeyi kuracağı yerin iklimini yine göz önünde bulundurması gerekecektir.

*Teşvik ve sınırlama faktörü:* Her ülkenin kanun ve yasaları farklıdır. O yüzden de girişimci işletme kurmaya karar verdiğiinde, bu kanun ve yasaları inceleyip ona göre adım atmalıdır. Bazı kanun ve yasalar kuruluş yeri seçimini doğrudan, bazıları doyayı etkiler. Özellikle devlet desteği işletmeler için çok önemlidir. Bu destek, ülkeden ülkeye hatta bölgeden bölgeye de değişir. Devletin hak tanıldığı bazı teşvik veya sınırlamalar yer alır. Girişimci de teşvik veya sınırlamalara göre işletme yerine karar verir. Bazı bölgeler devlet teşvikine rağmen bazı bölgeler de bu teşvik içinde yer alan bölgelerde yer almamayabilir. Ya da devletin kanunlarında yer alan vergi ve harçların oranı da işletme yeri seçiminde büyük bir rol oynar.



dikkat

Ham madde, pazarı yakınılık, ulaşırma, iş gücü, enerji ve su kaynakları, iklim koşulları ile teşvik ve sınırlamalar kuruluş yeri seçiminde çok önemli faktörlerdir.

İşletme kurulurken girişimcinin yapması gereken bazı işlemler yer alır. Bunlar (Tutar, 2005, s.120):

- İş yerinin ticaret unvanının belirlenmesi
- Ana sözleşmenin hazırlanması ve noterden onaylatılması
- Bir dileğeyle Sanayi Ticaret Bölge Müdürlüğüne başvurulması
- Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayımlanması
- Vergi dairesine başvuru yapılması
- İşletmenin kullanacağı matbu evrakların basımı
- Vergi levhasının ve numarasının alınması
- SSK ve Bağ-Kur işlemlerinin yapılması gereklidir.

Girişimci, noterden ticaret unvan tasdiknamesi olarak işlemlere başlar. Daha sonra iş yerinin bulunduğu belediye başkanlığından işe başlama belgesi alır. Bu belgeyi alabilmek için dilekçe, ticari unvan tasdiknamesi, nüfus cüzdanı sureti, ikametgâh belgesi, noter tasdikli iş yeri tapusu veya kira kontratını belediye başkanlığına vermesi gereklidir. Bu belgelerin aynları, ticaret sicil memurlığına verilerek, işletmenin kuruluşunun tescil edilmesi istenir. Tescil, işletmelerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirmeleri için kuruluşundan kapanışına kadar yapısında meydana gelen değişikliklerin yasalara uygun olmasıdır. Ticaret ve sanayi odasına üye olma, bölge sanayi müdürlüğünne başvuru yapma, belediyeden izin alma, vergi dairesine kayıt, sağlık izinleri ve sosyal güvenlik kurumuna bildirimleri içerir.

**Büyüklük ve Kapasite Seçimi:** Pazardaki talep tahmininden sonra, girişimcinin üretim miktarını, **kapasitesini** belirlemesi gereklidir.

**Kapasite,** girişimcinin elindeki tüm üretim faktörlerini en yüksek düzeyde kullanarak elde ettiği üretim miktarıdır.

İşletmeler, maliyetlerini düşük tutarak yüksek kâr getiren işleri tercih etmektedir. Temel amacı kâr elde etmek olan işletmeler, kapasitelerini belirlirken tüketici talep miktarını, kuruluş yerini, finans kaynaklarını, kârlılık, verimlilik ve maliyet gibi faktörleri dikkate alır.

İşletmenin büyülüklüğü, pazar araştırması ve talep tahmininden sonra elde edilen bilgilere göre belirlenir. Bu yüzden girişimcinin talep durumunu çok iyi araştırması ve belirlemesi gereklidir. Eğer ürün veya hizmetin pazarda talebi yüksek değilse, girişimci yine de işletmeyi kurarsa işletme düşük kapasite ile çalışır; makine, iş gücü gibi üretim faktörlerini tam kullanamadığı için maliyetleri yükselebilir. İşletme, kapasitesinin üzerinde çalıştırılırsa da çalışanlara ücret ödemeye zorunluluğu doğacaktır. Bu da girişimciye ek maliyetlere sebep olacaktır. Ancak talep tahmini doğru yapılrsa işletmenin büyülüklüğü ve kapasitesi doğru belirlenecektir ve maliyet açısından girişimci zorlanma yaşamayacaktır.

**Teknik Araştırma:** Girişimcinin yatırım düşüncesini hayatı geçirme sürecinde, ikinci araştırma gereken adım, teknik araştırmadır. Pazar araştırmasından sonra, işletmenin hangi alanda faaliyet göstereceği belirlenir ve ona göre de işletme için en uygun teknolojinin belirlenmesi için araştırma yapılır. Teknik araştırma, işletme faaliyet alanı belirlendikten sonra, en uygun teknolojinin belirlenmesi için gerekli sermayenin tahmin edilmesidir.

**Teknik analiz;** işletmenin kurulacağı arazinin特征的分析, ham madde veya yarı mamul ile ilgili ön araştırmayı ve kurulacak olan laboratuvarlarla ilgili araştırmaları, hangi faaliyet alanında yer alacaksa ona göre üretim yönteminin belirlenmesi, makine, araç ve gereçlerin seçimi, tesisin yerleşim planı ve montaj işleri gibi konuları içermektedir.

**Finansal Araştırmalar:** Finansal araştırma, yatırım ile ilgili finansal kaynak miktarı, kaynak gereksiniminin nereden ve hangi koşullarda sağlanacağına yönelik faaliyetleri kapsar.

**Finansal analiz;** yatırım tutarının hesaplanması, kurulacak işletmenin gelir ve gider tahminlerinin yapılması, finansman kaynaklarının tespiti gibi konuları içermektedir.

**Yasal Araştırma:** Yasal araştırma, kurulması düşünülen işletmenin hukuki yapısının belirlenmesi, kurulması ve üretim yapılabilmesi için gerekli izinlerin alınması ve yasal koşulların yerine getirilmesidir.

İşletmelerin kurulacağı yerin seçimi, kurulması ve üretim için gerekli izinlerin (ruhsatların) alınması, sermaye ihtiyacı, vergi tahakkuku, kredi sağlama olanakları gibi konular yasal araştırma yapılıarak sağlanır.

**Örgütsel Araştırma:** Bu süreçte, yasal araştırma sonunda işletmenin hukuki yapısına karar verildikten sonra, örgüt yapısının belirlenmesi gereklidir. Örgütsel araştırma, kurulacak işletmede çalışacak kişilerin belirlenmesi, iş bölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı, uzmanlaşma ve örgütsel yapının nasıl olacağının ile ilgili konuları içerir. Girişimci bu araştırma sonunda kuracağı işletme için nasıl bir insan kaynağına ihtiyacı olduğuna, hangi bölümlerin işletme faaliyetlerinde yer alacağına, organizasyon içinde yer alan çalışanların sorumluluk ve iş tanımları ile örgüt yapısına karar verir.

### Yatırım Kararı Verme ve Gerçekleştirme

Ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel araştırmalar sonunda bir yatırım projesi (fizibilite raporu) hazırlanır. Bu proje girişimcinin doğru bir yatırım yapabilmesi için çok önemlidir. Girişimci yapılan araştırmaları tek tek inceleyerek yatırıma karar verir. Bu incelemede **verimlilik**, **iktisadilik** ve **kârlılık** ölçütlerine dikkat edilir.

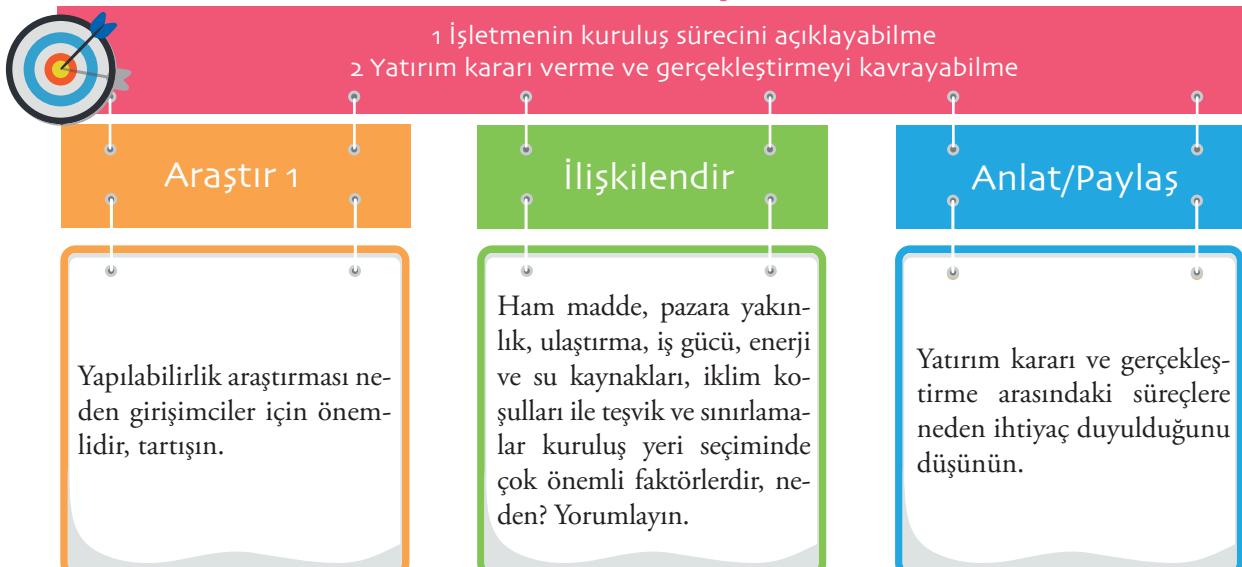
✓ **Verimlilik:** işletmelerin üretim faktörlerini (emek, sermaye, ham madde, teknoloji ve doğal kaynaklar vb.) etkin kullanmasıdır.

✓ **İktisadilik:** girişimcinin kuracağı işletmenin ne kadar verimli çalışacağı, mal üretiminde maliyetlerin nasıl belirleneceği, en ucuz maliyetle nasıl üretim gerçekleştirileceğidir.

✓ **Kârlılık**, girişimcinin işletme kurduktan sonra elde ettiği ya da edeceğii faydadır.

Bu ölçütler, girişimcinin işletme kurmasını ve işletme kuruluktan sonra faaliyetlerini sürdürmesini etkiler. Yatırım projesinden elde edilen sonuç, girişimcinin yatırımı gerçekleştirdiğine dair bir bilgi içerir. Bu bilgiler olumlu ise girişimci yatırım kararı alır. Eksik yönler varsa yatırım projesi yeniden incelenir, iyileştirme imkânı varsa gereken düzeltmeler yapılır. Eğer rapor olumsuzsa, iyileştirme yapılacak bir durum yoksa başka alanda yatırım yapılmasına karar verilir. Yatırım kararından sonra girişimci, işletmenin kurulması için gereken tüm faaliyetlere başlar. Bu aşamada, işletmenin kurulması için tüm süreçler değerlendirilmiş, gerekli izinler alınmış ve kaynaklar elde edilmiştir. Sonuç olarak işletme kurulmuştur.

### Öğrenme Çıktısı



## İŞLETMELERDE BÜYÜME

İşletmeler günümüzde faaliyetlerini sürdürmek ve rekabet edilmek için sürekli kendilerini yenilemek, geliştirmek ve farklılaştırmak zorundadır. Ancak bütün bu süreçlerde, işletmenin faaliyetlerini sürdürme, işletmeyi büyütme, küçültme veya faaliyetlerini sona erdirme gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. İşletme girişimci tarafından kurulduktan sonra, faaliyetlerini belli bir süre sürdürdükten sonra büyümeye eğilimine girer. Büyümeye eğilimi, işletmede eğer mali, beşeri ve fiziksel faktörlerle ilgili sorun ya da sıkıntı yoksa gerçekleşir.

İşletmeler için kâr elde etmek en temel amaçtır ama büyümeye işletmelerin diğer amaçları içinde yer alır. Ancak özellikle küresel ortamda işletmeler çevresel faktörleri, tüketici beklentilerini ve rakip işletmeleri çok iyi incelemeli ve onlara göre nasıl büyüyeceğine karar vermelidir. İşletmenin mali, beşeri ve fiziksel faktörleri iyi olsa bile, çevresel faktörleri gözden geçirmeli, müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi belirlemeli, rakiplerini çok iyi tanımalı ve pazarda herhangi bir risk ya da belirsizlik ortamının olup olmadığını çok iyi analiz etmelidir.

### İşletmelerin Büyümesi

Girişimci tarafından kurulan bir işletme, yıllar içinde fiziksel, mali veya yetenek olarak büyümek zorundadır. Ancak, rekabet ortamın yoğun yaşadığı günümüzde, faaliyetlerini sürdürbilmeleri, rekabet edebilmek, pazar payında iyi bir yer ve daha fazla kâr etmek için işletmeler büyümek zorundadır.

**İşletmelerde büyümeye** kavramı, nitel ve nicel özelliklere göre belirlenir. İşletmenin çalışanlarının sayısının çok, satışlarının yüksek olması, aynı ya da başka yerleşim yerlerinde yeni şube veya fabrikalarının kurulması, üretim miktarının artması, net kârının yüksek olması gibi göstergeler işletmenin büyüklüğünü göstermektedir.

**İşletmelerde büyümeye**, işletmenin kuruluşundan itibaren yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda oluşan gözle görülebilir ölçülebilir değişimler ve gelişmelerdir.

### İşletmelerin Büyümesinin Getirdiği Üstünlük ve Sakıncalar

İşletmeler kurulduktan sonra, faaliyetlerini sürdürdükleri süreç içerisinde büyüterek kârlarını artırmayı amaçlar. Ancak, büyümek istemelerinin tek sebebi kâr elde etmek değildir; pazarda iyi bir orana sahip olmak, daha fazla tedarikçi ile çalışmak, en son gelişen teknolojiye ulaşmada ve temin etmede kolaylık, devlet ve diğer kurumlarla ilişkilerin iyi olması gibi nedenler yer alır. Bu tür nedenler, işletmeye üstünlükler getirmektedir ama üstünlüklerin yanı sıra sakıncaları da beraberinde getirir.

### Büyümenin Üstünlükleri

İşletmeler kârlarını daha fazla artırabilmek için büyümek ister. Büyüdükle de işletme rakiplerine göre bazı üstünlüklerde sahip olur; bunlar pazarda iyi bir paya sahip olma, tanınrlığın artması ve markalaşma, araştırma geliştirme süreçlerinde gelişme, uluslararasılaşma ve işletme süreçlerinde uzmanlaşmadır.

### Pazarda İyi Bir Paya Sahip Olma

Yoğun rekabet ortamının yaşadığı günümüzde, büyük işletmelerin rakiplerine ve diğer işletmelerle oranla daha fazla pazar payına sahip oldukları görülmektedir. Bu sayede işletmeler istedikleri ürün veya hizmeti istedikleri fiyattan müşterilerine sunabilmekte, yeni müşterilere ulaşabilmelerini kolaylaştırarak, kolay tedarikçi bulmalarını sağlamaktır ve ürün veya hizmetlerini kolayca pazarlayabilmektedir. Tüm işletmelerin temel amacı olan kâr elde etmek, iyi bir paya sahip işletmeler için ulaşılması kolay bir amaçtır.

### Tanınrlığının Artması ve Markalaşma

Pazarda iyi bir paya sahip olan işletmelerin tanınrlığı ve markalaşması da kolay olmaktadır. Üreticiler mal veya hizmetlerin mevcut ve potansiyel müşteriler tarafından tanınma olasılığı yüksektir. Tanınrlığı olan ve markalaşmış ürünün fiyatı ne kadar yüksek olursa olsun, müşteriler tarafından tercih edilmektedir. Müşteriler, bu tür işletmelerin ürettiği ürün ya da hizmetlere fiyat/performans açısından bakar. Fiyatın yüksek olması ama birçok kişi tarafından tercih edilmesi, ürün ya da hizmetin kalitesini göstermektedir. Ayrıca alan müşterilere çevresinde bir ayrıcalık kazandırdığı için müşteriler satın alırken markayı tercih etmektedir.

## Araştırma-Geliştirme Süreçlerinde Gelişme

İşletmelerin kâr ve rakipleri ile rekabet edebilmeleri, pazarda iyi bir yer edinebilmeleri ve markalaşabilmeleri için ürün ve hizmetlerini farklılaştırması gereklidir. Bu yüzden de işletme, içerisinde yer alan araştırma geliştirme süreçlerinde önemli gelişmeler yapmalıdır. Bunu gerçekleştirmeleri için işletmelerin belli bir sermayeye ihtiyacı bulunur. Küçük işletmelerin bu sermayeye sahip olmaları büyük işletmelere göre daha zordur. Büyük işletmelerin hem kâr oranı yüksektir hem de finansal destek bulması küçük işletmelere göre daha kolay olmaktadır. Araştırma-Geliştirme faaliyetleri, işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştırılan süreçleri içinde barındıran bir faktördür. Ürün veya hizmetlerde farklılıklar ortaya çıkan, farklı fikirlere sahip çalışanların yer aldığı ve en son teknolojinin kullanıldığı bir birimdir. Tüm bu faktörler işletmelerin rekabet edebilmesi için olmazsa olmaz unsurları arasında yer alır. Bu unsurlara büyük işletmelerin ulaşması ve sahip olması daha kolaydır.

## Uluslararasılaşma

Büyük işletmelerin, kendilerine oranla daha küçük olan işletmelere göre sermaye varlıklarını ve tanınırlıklarını daha fazladır. Büyük işletmeler sadece kendi ülkelerinde değil, yurt dışında yer alan işletmeler tarafından da tanınırlar. Bu yüzden, bir işletmeyle iş ortaklı yapmak isteyen yabancı sermayeli işletmeler, tanınırlığı olan ve marka değeri bulunan büyük işletmeleri tercih eder. Bu her iki taraf içinde önemli bir unsurdur. Büyük işletmeler, uluslararası işletmelerin istek ve ihtiyaçlarına daha kolay karşılık verebilir, ürünlerini üretebilir veya ticaretini gerçekleştirebilir. Ayrıca, yabancı bir işletme ile iş birliğine girmek, büyük işletmelerin uluslararası arenada isimlerinin daha da duylmasına ve daha kolay uluslararası bir işletme olmalarına olanak tanır.

## İşletme Süreçlerinde Uzmanlık

Büyük işletmelerde, organizasyon içinde yer alan her bir iş süreci birbirinden ayrılmış ve birbirini destekler bir durumdadır. Satış ve Pazarlama bölümü kendi alanında yer alan işlerle uğraşırken, örneğin pazarda yer alan müşterilerin istek ve beklentilerinin neler olduğu ile ilgili araştırmalar ya-

parken bu araştırma sonuçlarına göre ürün veya hizmet tasarımını Araştırma-Geliştirme bölümünden getirir ve bunu üretim birimine ileterek ürünün üretilmesini sağlar. Örneden de görüleceği gibi iş süreçleri her bir bölümde farklı farklı ve uzmanlık gerektiren faaliyetlerdir ancak farklı faaliyetler olmasına rağmen, bölümler birbirlerini destekleyerek çalışır.

İşletmede yer alan iş süreçlerinin başında da süreçleri planlayan, organize eden, koordinasyonunu sağlayan ve kontrol eden, alanında uzman, yetkin ve etkinliğe sahip çalışanlar yer alır. Büyük işletmelerde iş alma sürecinde, iş sürecine uygun çalışanlar aranır. Çalışanlar uzmanlıklarına göre işleri yerine getirdikleri için hem zaman kaybı yaşanmaz hem de işler doğru bir şekilde gerçekleşir. Küçük işletmelerde, iş süreçlerinde uzmanlaşma olmadığı için, çalışanlar birçok işe aynı anda uğraşmak zorunda kalabilir. Örneğin, insan kaynakları uzmanı küçük işletmelerde yer almamaktadır. İşletme sahibi hem işletmenin karar ve stratejik planını yapan yönetici hem de iş başvurularını değerlendiren insan kaynakları uzmanı olarak küçük işletmede yer alır. Bu da bazen doğru işe doğru kişiyi almadan sorunlar yaşanmasına sebep olmaktadır. İşletme sahibinin işlerinin yoğunluğu sebebiyle, değerlendirmeleri yaparken hata yapma oranı daha yüksek olabilmektedir.

İşletme içinde yer alan çalışanlara da uzmanlaşma yolunda, eğitim ve yükselme olanaklarını sağlamak büyük işletmelerin imkânları dâhilindedir. İster yurt içi ister yurt dışı eğitimler olsun, çalışanlarını eğitimlere göndermek ve onların yetişmelelerini sağlamak küçük işletmelerin çalışanlarına göre daha kolaydır. Sermayeleri küçük işletmelere göre daha fazla olan büyük işletmeler, eğitim ve geliştirme olanaklarını karşılamakta zorlanmaz. Tanınırlıklar da küçük işletmelere göre fazla olduğu için de eğitimi verecek olan kurumlar, büyük işletmelerde olanakları dâhilinde indirimler sağlayacaktır. Büttün bu unsurlar da büyük işletmelerde çalışanların uzmanlaşmasını sağlayacak ortamı yaratmaktadır.

## Büyümenin Sakıncaları

İşletmelerin büyümesinin yararları kadar, işletmeleri olumsuz etkileyen sakıncaları da vardır. Bunlar; bürokrasının artması, değişikliklere ayak uydurmada zorluk yaşanması, tekelleşme ve eş güdüm sorundur.

## Bürokrasının Artması

İşletmeler büyükçe makine, araç gereç, insan ve diğer kaynak ihtiyaçları da fazlalarır. Kaynakların fazlalaşması, yönetim ve organizasyon yapısının da karmaşıklaşmasına sebep olur. İşletme ile ilgili verilecek kararlar işletmenin büyük olması sebebiyle zorlaşırlar. Karar süreci zaman alır ve karar geciklikçe problem çözülemez veya yeni ürünlerin piyasaya sunulması gecikir. İşletmenin iş süreçlerinde aksamalar yaşanır ve işletmenin kârında azalmaya sebep olur.

Çalışan sayısı arttığı için büyük işletmelerde iletişim ve ilişkilerde azalma yaşanır. Üst yönetimde yer alan yöneticiler, çalışanlarla ilgili daha az bilgiye sahip olur ve işletmede yer alan konularla ilgili doğru ve sağlıklı bilgiye ulaşamazlar. Çalışanlarla üst yönetim arasında bürokrasi artar. İşletme içinde yaşanan problemler, üst yönetim tarafından bilinmediği için, çözümü zaman alır ve işlerde aksamalar yaşanmasına sebep olur.

## Değişikliklere Ayak Uydurmada Zorluk Yaşanması

Teknoloji ve hayat şartlarının değişmesiyle birlikte, müşteri istek ve ihtiyaçları da hızlı bir değişim içindedir. İşletmelerin bu hızlı değişimde ayak uydurmaları çok önemlidir. Ancak, büyük işletmelerin bu değişimde ayak uydurmaları için üretim, plan ve iş yapma şekillerinde değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Bu değişikliği yapmak büyük işletmeler için çok zordur. Tüm kaynaklarını yaptıkları plana göre ayarlayan büyük işletmelerin esnek davranışları zordur. Esneklik, hem işletmelerin değişen çevre şartlarına uyumunda hem de değişimin zorunlu olduğu hâllerde önemli bir unsurdur. Bu değişimlere ayak uyduramayan yani esnek davranmayan işletmeler, müşteri kaybeder, bu yüzden de ilk temel amaçları olan kâr elde edemez ve finansal durum bakımından zorluklarla karşılaşlıklarını için de zaman içerisinde faaliyetlerini sürdürmeyecek duruma gelir.

## Tekelleşme

Büyük işletmeler zamanla faaliyetlerini sürdürdüğü pazarı tamamen ya da büyük bir oranda ele geçirebilir. Bu, işletmenin pazarda tek bir işletme (tekelleşme) olmasına sebep olur. Tekelleşme diğer işletmelerin pazarı girmesini zorlaştırır veya gir-

mesine engel olur. Rekabet azalır ya da yok olur. Rekabetin azaldığı veya yok olduğu pazarda, ürün ve hizmet fiyatları çok yüksek ve kit olacaktır. Fiyatların yüksekliği veya kit olması, işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü yerleşim yerindeki müşterileri olumsuz etkileyecektir. Müşteriler hayatlarını idame ettirecek olan ürünler hariç, diğer tüketim ürünlerini satın almayacak, bu da işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerini etkileyecektir.

## Eş Gündüm Sorunu

Büyük işletmelerde çalışan sayıları yüksek olduğu için, çalışma uyumu, iş birliği, yardımlaşma, destekleme gibi konularda sorunlar yaşanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlar arasındaki bu sorunları çözümü ve birbirleriyle uyumlu çalışmalarını sağlama-sı çok zordur. Çalışanların nasıl sorunları olduğu ve bunların nereden kaynaklandığı gibi bilgilere ulaşmak büyük işletmelerde çok zordur.

İşletmenin büyümesi ile birlikte müşteri sayısı da artmaktadır. Müşterileri tanımak, istek ve ihtiyaçlarını belirlemek zorlaşırlar. İstek ve ihtiyaçlarını karşılamada zorluk yaşadıkları için de maliyetlerini karşılamada zorluklarla karşılaşabilirler. Özellikle internetin yaygın bir şekilde kullanılması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının hızlı değişimine de yol açmaktadır. Büyük işletmeler bu hızlı değişimde uyum sağlamak yavaş kalır, hızlı cevap veremez.



dikkat

İşletmeler için büyümeye birçok alanda yarar sağlaşa da büyümeyen getirdiği sakıncaları da göz ardı etmemek gereklidir. Göz ardı edilen sakıncalar, işletmelerin amaçlarından uzaklaşmasına sebep olacaktır.

## İşletmelerin Büyümeye Yöntemleri

İşletmeleri büyümeye iten sebepler farklı olsa da kârlılık ve faaliyetlerini sürdürbilmek birçok işletme için geçerli olan nedenler arasında yer alır. Büyümek isteyen işletmeler, bu konuda başarılı olabilmek için ilk önce hangi tür büyümeye stratejisinin kendilerine uygun olacağını karar vermelidir.

İşletmelerde büyümeye; kârin artmasına, iş hacminin büyümeyesine, kullanılan enerji ile personel ve satış miktarının artmasına sebep olur. Bu büyümeye göstergeleri nice artışlardır. Ayrıca personel ve iş

geliştirme, kalite gibi niteliksel artışlar da işletme büyümeleridir. İşletmelerin büyümeye yöntemleri, iç ve dış olarak ikiye ayrılır. İç büyümeye, işletmelerin kendi kaynaklarını kullanarak büyümeleridir. Dış büyümeye ise yatay, dikey ve çapraz büyümeye şeklinde olur.

## İç Büyüme

İşletmelerde iç büyümeye iki şekilde gerçekleşir: yatay ve dikey büyümeye.

### Yatay Büyüme

İşletmelerin, faaliyetlerini aynı üretim alanında genişletmesidir. Salça üretim faaliyetlerini gerçekleştiren bir işletmenin, fabrika sayısını artırması, banka veya restoranların şubelerinin açılması yatay büyümeye örnektir. Yatay büyümeye, ürün farklılaştırma ve pazar farklılaştırma olmak üzere iki şekilde olur.

Ürün farklılaştırma, işletmenin ürettiği ürünün şekil, renk veya boyutunda değişiklikler yaparak onu pazara sunmasıdır. Bir bisküvi üretim işletmeninin ürettiği bisküvilerin boyut, şekil, kalite veya ambalajını değiştirmesi ürün farklılaştırıma bir örnektir.

Pazar farklılaştırımda, işletmeler bu tür yatay büyümeye şekliyle, ürün talep ve satışlarını artırmayı amaçlamaktadır. Ürün talep ve satışlarını artırabilmek için de ürettiği ürünlerin farklı pazarlara sunar ve farklı tüketici kitlesine ulaşmaya çalışır.

### Dikey Büyüme

Birbirlerini tamamlayan ürün/ürünleri üreten işletmelerin aralarında kurdukları anlaşmalara dikey büyümeye denir. Otomobil işletmesinin, lastik tedarikçisiyle birleşmesi dikey büyümeye bir örnektir.

Dikey büyümeye ileri doğru dikey büyümeye ve geriye doğru dikey büyümeye olmak üzere iki türlüdür.

*Ileri doğru dikey büyümeye;* işletmenin ürettiği ürünleri satın alan ve ticaretini yapan işletme ile birleşmesi ya da ürünlerinin tüketicilere ulaşması için yeni dağıtım kanalları kurmasıdır. Beyaz eşya üreten bir işletmenin beyaz eşya ürünlerini satan bir işletme açması; sebze, domates ve çeşitli meyveler üreten üreticinin manav açması veya terzinin diktığı giysileri bir mağaza açarak satması ileri

dikey büyümeye bir örnektir. İşletmelerin bu tür büyümeyi tercih etmelerinin bazı nedenleri vardır. İşletmeler pazarlama kanallarında yüksek fiyat artışı ve dağıtım kanallarında gecikmeler yaşıyor ve bunlar müşteri kayıplarına sebep oluyor, ürettiği ürünlerin dağıtımını yapacak işletmelere ulaşamıyor ve kendi dağıtım işlemesini kuracak sermayeye sahipse bu tür dikey büyümeye türünü tercih eder.

*Geriye doğru dikey büyümeye,* işletmenin daha önce ürün üretmek amacıyla tedarikçilerinden sağladığı ham madde, enerji, yarı mamul gibi girdileri kendisinin üretmeye başlaması ya da girdi temin edecek başka bir işletme ile birleşmesidir. Örneğin, terzinin kumaş fabrikasıyla birleşmesi geriye doğru dikey büyümeyidir. İşletmelerin geriye doğru dikey büyümeyi tercih etme nedenleri; ürün için gerekli olan ham madde, enerji, yarı mamul gibi girdilerin tedarikçiler tarafından yüksek fiyata işletmeye ve rilmesi, girdilerin zamanında, istedikleri miktarda ve kalitede temin edilmemesi ve ürün üretebilmek için işletmenin yeterli girdiye sahip olmamasıdır.



dikkat

İç büyümeye, yatay ve dikey büyümeye olarak iki türlüdür, dış büyümeye yer alan dikey birleşme ile dikey büyümeye aynı kavramlar değildir.

### Dış Büyüme

İşletmeler ilk önce iç kaynakları ile büyümeye yoluna gitmeyi tercih etmektedir. Ancak iç kaynakları yeterli olmadığından dış kaynaklardan yararlanmayı tercih eder. İç büyümeyen tersine, **dış büyümeye** daha hızlı bir büyümeyidir. İşletmenin kendi kaynaklarını kullanarak büyümeye zordur. Konsorsiyum, kartel, konsern, holding gibi birleşmeler dış büyümeye birer örnektir.



İşletmenin başka bir işletmeyi satın alması veya birleşmesi yoluyla gerçekleşen büyümeye **dış büyümeyidir.**

İşletmeler iç kaynaklarının yetersiz olduğu durumlarda, faaliyetlerini sürdürmekteki için dış büyümeye yolunu tercih eder. Dış büyümeye, genellikle işletmelerin birleşmeleri ile gerçekleşir. İşletmelerin dış büyümeyi tercih etme nedenleri arasında; yeni pro-

jeleri hayat geçirmek için sermayeye sahip işletmeleri bulmak, yoğun rekabetin yaşandığı piyasada iyi bir yer edinebilmek, rekabetin içinde yer alabilmek ve daha fazla müşteriye ulaşabilmek yer almaktadır.

Dış büyümenin farklı birleşme şekilleri bulunmaktadır; dikey birleşme, yatay birleşme ve çapraz birleşme.

**Dikey birleşme:** İşletmelerin en temel amacı kâr elde etmek olduğu için işletmeler giderlerini azaltmak ister. Dikey birleşmede de işletme satın alma ve satış giderlerini azaltmak amacıyla başka işletme/şirketlerle birleşme yoluna gider. Ürünlerin üretimi ve dağıtımları farklı işletmeler tarafından yapılmaktadır. Dikey birleşmede, ürün üreten işletme tedarikçi veya ürünün ticaretini yapan işletmeyi satın alırsa dikey birleşme gerçekleşmiş olur.

Dikey birleşme iki şekildedir. *Geride doğru dikey birleşmede*, satın alan işletmenin girdisi, satın alınan işletmenin çıktısidır. Bu tür birleşmede önemli olan unsur, işletmenin kendisine tedarik sağlayan işletmenin yerine geçmesidir. Örneğin, ayakkabı satan bir işletmenin el üretimi ayakkabı üreten bir ayakkabıcıyla birleşmesi. *İleriye doğru dikey birleşmede*, birleşen işletmenin girdisi, dikey birleşme yapan işletmenin çıktısidır. İşlette ürettiği ürünlerini pazarlayan işletme ile birleşir. Mobilya üreten bir işletmenin mobilya mağazalarıyla birleşmesi bir örnektir.

**Yatay Birleşme:** Yatay birleşmede, aynı ürünü üreten ve pazarlamasını yapan işletmeler birleşir; işletmelerden biri diğerini satın alır ve alınan işletme mülkiyetini yitirir. Satın alan işletme diğer işletmenin kontrolünü ele geçirir. Satın alınan işletme genellikle gücünü yitirmeye başlayan ancak tanınırlığı olan işletme olmaktadır. İşletmeler yatay birleşmeyi pazar payını, ürün çeşidini artırmak, maliyetleri düşürmek veya rekabette daha iyi bir yer edinebilmek için tercih eder. Ülkemizde de en çok kaynağını gördüğümüz banka birleşmeleri yatay birleşmeyi örnektir.

**Çapraz Birleşme:** Eğer bir işletme kendi faaliyet konusu dışında yani farklı bir faaliyet alanında yer alan işletme ile birleşirse bu çapraz birleşmedir. Yatay ve dikey birleşme, iş genişletmesi olarak karşımıza çıkarken çapraz birleşme iş zenginleştirmesidir. Çapraz birleşmede yönetim becerileri çok önemlidir çünkü farklı faaliyet alanında olan işletmelerin farklı iş süreçleri, örgüt kültürü, iş yapış şekilleri ve kaynakları yer almaktadır. Bunları bütünlüğetirmek, yönetmek ve başarı elde etmek için yönetim becerilerine sahip insan kaynağına sahip olmak gereklidir. Bisküvi üreten bir işletmeye, kumya üreten işletmenin birleşmesi çapraz birleşmeye bir örnektir.

### Öğrenme Çıktısı



3 İşletmelerin büyümeyi açıklayabilme  
 4 İşletmelerin büyümeyi getirdiği üstünlük ve sakıncaları tartışabilme  
 5 İşletmelerin büyümeyi yöntemlerini açıklayabilme

**Araştır 2**

İşletmeler için büyümek neden önemlidir? Tartışın.

**İlişkilendir**

İşletmeler sizce hangi yöntemle büyümek isterler? Yorumlayın.

**Anlat/Paylaş**

Büyümek işletmelere başka sakıncalar yaratır mı? Yorumlayın.

## İŞLETMELERİN HUKUKİ VE EKONOMİK AÇIDAN BİRLEŞME TÜRLERİ

İşletme birleşmeleri dış büyümeye yöntemlerindendir. İki veya daha fazla işletmenin büyümeye amacıyla ekonomik ve hukuksal olarak birleşerek tek bir işletme olarak faaliyetlerine devam etmesi ya da iş birliği yapmasına işletme birleşmesi denir. İşletmeler yoğun yaşanan rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek, rekabet edebilmek veya pazarda iyi bir yer edinebilmek amacıyla, aralarında gizli veya açık anlaşmalar yapar. Bu anlaşmaların en temel amacı daha yüksek kâr sağlamaktır.

İşletmeler farklı nedenlerle birleşme yoluna gider. Bu nedenler, ülkelerin sosyoekonomik koşullarına, işletmelerin özelliklerine, işletmenin bulunduğu ülke ya da yerleşim yerindeki toplumun özelliklerine ve zamana göre farklılık gösterir. İşletmeler başka işletmelerle birleşirken temel amaç büyümek olsa da birleşmeden sonra büyümek dışında, farklı sonuçlara da ulaşmaktadır. Birleşen işletmelerde, büyük işletmelerin faydalandığı avantajlardan faydalananma olasılığı artar, farklı yöneticilerin bir araya gelmesiyle yaratıcı ve yetenekli yetenime sahip olma olasılığı bulunur, sermayeler birleştiği için kaynak temini kolaylaşır, rekabette iyi bir yer edinilir ve vergi avantajı elde edilmesi gibi sonuçlar elde edilir. Bu sonuçlar da işletmelerin birleşme yoluyla büyümelerini teşvik eder.

### İşletmelerin Hukuksal Birleşme Yöntemleri

İşletmeler arasında yapılan birleşmeler, ekonomik ve hukuksal bağımsızlığı kaybettirmeyen, ekonomik ve hukuki bağımsızlığı kaybettiren ve hukuki bağımsızlığı koruyan, ekonomik bağımsızlığı kaybettiren birleşmeler olmak üzere üç çeşittir.

### Ekonominik ve Hukuksal Bağımsızlığı Kaybettirmeyen Birleşmeler

İşletmelerin sahip oldukları tüzel özellikleri, ekonomik ve hukuksal bağımsızlıklarını bu tür birleşmelerde korunur. Centilmenlik anlaşması, konsorsiyum, kartel ve holding bu birleşme türlerindendir.

### Centilmenlik Anlaşması

İşletmelerin büyümek için, iç büyümeye veya dış büyümeye yolunu tercih ettiklerini bir önceki bölümde öğrendik. Ancak bazı durumlarda işletmeler ne iç ne de dış büyümeye yolunu tercih eder. Bu tür birleşme, centilmenlik anlaşmasıdır. Centilmenlik anlaşmasında işletmeler kendi menfaatlerini korumak ve öncelliklerini fazlalaştırmak için anlaşma yapar. Bu anlaşmada, taraflar karşılıklı söz verir. İşletmelerin çıkarlarının karşılıklı korunduğu ve taraflardan birinin ya da tarafların anlaşmadan vazgeçmesi durumunda hiçbir yaptırımın yer almadığı bir anlaşmadır.

Centilmenlik anlaşmasının hiçbir şekil şartı yoktur. Anlaşma yazılı veya sözlü olarak yapılır; temel amacı, işletmelerin içinde bulundukları şartları, kendi lehlerine değiştirerek yarar sağlamalarıdır. İki veya daha fazla işletmenin ham madde temini ve içinde bulundukları pazarı paylaşmak için veya fiyat rekabetini kaldırarak kâr elde etmek için yaptıkları bir anlaşmadır.

### Konsorsiyum

İki veya daha fazla işletmenin birleşerek belirli bir zamanda yapılması gereken ve büyük sermaye gerektiren faaliyetleri yerine getirmesidir. Genellikle, işletmelerin büyük projeleri gerçekleştirmek için, yeterli ham maddeye, teknik imkânlarla, sermayeye ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçları karşılamak ve büyük projeleri hayatı geçirmek için, işletmeler birleşir. **Konsorsiyumlarda** yol, köprü, demir yolu gibi büyük sermaye gerektiren işler için işletmeler birleşir. Bu birleşmede işletmelerin hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını korunur ve projenin bitmesiyle beraber birleşme son bulur.

 **Konsorsiyum**, belirli bir iş için kurulan birlik veya ortaklıktır.

### Kartel

Kartel, aynı endüstri alanında faaliyet gösteren iki veya daha fazla işletmenin birleşmesidir. İşletmeler bu birleşmede hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybetmez. İşletmelerin bu birleşme türünü tercih etmelerinin sebebi, ortak çıkarlarını korumaktır. Kartel türü birleşmeler, tekelleşmeye sebep olmaktadır. Bu yüzden de birçok ülkede kartel birleşmesi yasaklanmıştır.



dikkat

Tekelleşmede, rekabet ortamı ortadan kalkmakta, başka işletmelerin piyasaya girişleri engellenmekte, ürün veya hizmetlerin fiyatları yüksek olmaktadır.

Kartel içinde yer alan işletme/şirketler anlaşmaya belirli bir süre uyumak zorundadır. Anlaşmayı bozan kartel üyesi yüksek miktarda tazminat ödemekle yükümlüdür. Anlaşma yazılı olarak yapılmış ancak geçici bir nitelik taşıır. Birçok ülkede yasaklanan kartel birleşmesinin farklı türleri vardır bunlar; miktar, fiyat, pazarlama, pazarlama bölgesi, satın alma ve uluslararası kartellerdir.

- Miktar Kartelleri:** Kartel içinde yer alan işletmelerin ürettikleri ürün miktarını belirli sayıda tutup mal arzını istedikleri düzeye getirmeleridir. İşletmeler, ellişinde ürettikleri ürünün stok olarak kalmasını engellemeye çalışır. İşletmeler, ürünlerin üretim sayısını belirli sayıda tutarak daha fazla kâr elde etmeyi amaçlar.
- Fiyat Kartelleri:** Kartel içinde yer alan işletmelerin ürünlerini kartelin belirlediği fiyatın altında satamadıkları birleşme türüdür. Bu birleşme, fiyat rekabetini önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu tür anlaşma içerisinde yer alan işletmelerin belirli bir büyülükte olması gereklidir. Ürettikleri ürünlerin, anlaşma yapılan işletmelerle aynı nitelikte sahip olması önemlidir. Kârı artırmak için yapılan bir anlaşmadır. Satılan ürünlerin fiyatları kâr elde etmek amacıyla olduğu için, çok yüksektir.
- Pazarlama Kartelleri:** Aynı sektörde ya da pazarda yer alan işletmelerin, bir araya gelerek tek bir işletme gibi faaliyet göstermesidir. Bu anlaşmadaki amaç, kartel içinde yer alan işletmelerin ürünlerini tek elden satmalarını sağlamaktır.
- Pazarlama Bölgesi Kartelleri:** Kartele üye olan işletmeler, ürünlerinin satıldığı pazarı belirler ve bu pazarlar dışında ürünlerini satamaz. Herkesin bölgesi bellidir. Böylece, işletmeler yer aldıkları bölgede tek işletme olarak yer aldıkları için ürünlerini istedikleri fiyatlarından satışa sunabilir ve daha fazla kazanabilir.

- Satin Alma Kartelleri:** Aynı ham maddeyi kullanan işletmelerin yaptığı bir cartel anlaşmasıdır. Bu carteldeki amaç, ürün alımlarında en düşük fiyatla ürünü tedarik etmektir. Tüm cartel türlerinde olduğu gibi, bu cartel türünde de rekabeti ortadan kaldırma amaç olarak yer alır.
- Uluslararası Kartel:** Uluslararası pazarlarda rekabeti sınırlamak ya da kaldırma amacıyla yapılan bir anlaşmadır.

### Holding

Holding, bir veya birden fazla işletmenin hisselerini belirli bir miktarda elinde bulundurarak yönetimini denetleyen ve etkileyen işletme dir. Holding birleşme türünde, güçlü olan işletme diğer işletmelerle ait hisse senetlerine sahiptir ve diğer şirketleri finansal olarak kontrol altına alır. Bu tür birelleşmede, kontrol altında bulunan işletmelere yavru işletme, hisse senetlerine sahip olan işletme de ana işletme denir. Holding birleşme türünde, hisse senetleri kontrol altında olan işletmelerin hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarları bulunur ancak yönetim ve denetim faaliyetleri güçlü işletme (holdingin) kontrolündedir.



dikkat

Holdinglerin amacı, bir şahsa ve ortaklara ait bir işletme yönetiminin yönetimini kontrol altına almaktır.

Holding birleşme türünün amacı, mal veya hizmet üretmek değil, işletmelerin yönetim veya denetimini kontrol altına almaktır. Bu yüzden de holding oluşturan işletmeler farklı faaliyet alanlarında yer alan işletmelerden oluşabilir. Holding birleşme türü tüm dünyada geçerliliği olan bir birleşme türüdür. Holdinglerin asıl amacı, diğer birleşmelerde olduğu gibi rekabeti sınırlamak değil, işletmeler ait faaliyetlerin yönetimini kontrol altına almak ve denetleyebilmektir.

### Ekonominik ve Hukuksal Bağımsızlığı Kaybettiren Birleşmeler

Ekonominik ve hukuksal bağımsızlığı kaybettiren birleşmelerde işletmeler, sahip oldukları tüzel özelliklerini kaybeder, yeni tüzel kişilik altında faa-

liyette bulunur ve ekonomik ve hukuksal bağımsızlıklarını yitirir. Tröst ve tam birleşme (merger) bu birleşme türlerindendir.

### Tröst

İki veya daha fazla işletmenin ekonomik durumlarını iyileştirmek amacıyla yönetim ve sermaye faaliyetlerini birleştirdikleri, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirdikleri birleşme türüdür. İşletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirdikleri için tüzel özelliklerini kaybeder ve yeni bir tüzel kişilik altında faaliyetlerini sürdürmeye başlar. İki veya daha fazla işletme tröst ile birleştiğinde tek yönetim altında yer alır. Kartelde olduğu gibi tröst de tekelleşmeye yol açtığı için birçok ülkede yasalarla engellenmiştir. İki veya daha fazla işletmenin tek bir çatı altında yönetilmesi, rekabet koşullarını ortadan kaldırın bir durum olduğu için tekel durumuna sebep olmaktadır.



dikkat

İlk kez ABD'de ortaya çıkıp gelişmiştir, günümüzde az kullanılan işletmeler arası bir birleşme şeklidir.

Her ne kadar kartel birleşmesi ile aynı özelliklere sahip olsa da aralarında bazı önemli farklılıklar yer almaktadır. Bu farklılıklar:

- Kartel birleşmesinde, aynı faaliyet alanına sahip işletmeler bir araya gelirken tröst birleşmesinde işletmeler aynı veya farklı faaliyet alanlarında yer alabilir.
- Kartel ile birleşen işletmelerde süreklilik söz konusu değildir ancak tröst ile birleşen işletmelerde süreklilik vardır.
- Kartel ile birleşen işletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını korurken tröst ile birleşen işletmeler bağımsızlıklarını tamamıyla kaybeder.

### Tam Birleşme (Merger)

Büyük işletmelerin küçük işletmeleri satın almasına ya da küçük işletmelerin birleşerek büyük işletme olmasına tam birleşme (merger) denir. İşletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını finansal ve teknolojik açıdan güçlü bir duruma gelmek için yitirir. Tam birleşmede bir işletme diğer

işletmeyi satın alarak kendi bünyesine katabilir ya da iki işletme birleşerek yeni bir işletme kurabilir.

### Hukuksal Bağımsızlığı Koruyan, Ekonomik Bağımsızlığı Kaybettiren Birleşmeler

İşletme birleşmelerinde işletmelerin bazıları hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybetmez, bazıları ise hukuksal ve ekonomik bağımsızlığını kaybeder.



dikkat

Konsern gibi birleşmelerde de işletmeler hukuksal bağımsızlıklarını korurken ekonomik bağımsızlığını kaybeder.

### Konsern

Konsern birleşmesinde iki veya daha fazla işletme birleşerek hukuki bağımsızlıklarını korur ancak ekonomik bağımsızlıklarını kaybeder. Bu tür birleşmede işletmeler arasındaki ilişkiler kuvvetlidir. İşletmelerin kârlarını artırmak amacıyla oluşan bir birleşme türüdür. Bu birleşimdeki işletmelerin teknik, finansal veya örgüt yapıları birleştikten sonra daha kuvvetli bir yapıya dönüşür. Konsern birleşmesinde yer alan işletmeler arasında iş bölümünü yapılarak faaliyetlerin sürdürülmesi sağlanır.

### İşletmeleri Satın Alma Yoluyla Büyüme Yöntemi

İşletmelerin büyümeye yöntemlerinden biri de satın alma yoluyla yapılan birleşmelerdir. İşletmenin yeni pazara girmek veya bulunduğu pazarda daha iyi yer edinebilmek için başka bir işletmeyi kendi bünyesine katmasıdır. Satın alma, birleşme yöntemlerinden farklıdır. En önemli farklılığı, satın alınan işletmenin tüm varlıklarının (alacak ve borçlarının) satın alan işletmeye geçmesidir. Birleşmede, işletmeler hukuki varlıklarını kaybederek yeni işletme olarak faaliyetlerine devam ederken satın alınan işletmelerin varlığı sona ermektedir.



dikkat

Satın alan işletmenin hukuki varlığı devam ederken satın alınan işletmenin varlığı sona ermektedir.

## İşletmeler Arası İş Birliği Yaparak Büyüme Yöntemleri

Faaliyetlerini büyütmek isteyen işletmelerin tercih ettikleri büyümeye yöntemleri arasında başka işletmelerle iş birliği yaparak büyümeye yer almaktadır. Her işletmenin kendine ait bir amacı vardır. İşletme bu amaci gerçekleştirebilmek için tüm varlıklarını gözden geçirir ve ona göre adımlar atar. Bu gözden geçirme sürecinden sonra işletme amacını gerçekleştirecek yeterli kaynağa sahip olmadığından gereksinim duyduğu kaynaklara başka işletmelerle ortaklık kurarak ulaşabilir. Joint venture, Lisans anlaşması, satış acenteliği ve franchising iş birliği yaparak büyümeye türleridir.

### Joint Venture

Joint venture, iki veya daha fazla işletmenin belirli ürün/pazar kapsamında bir araya gelerek yaptıkları iş birliğidir. Joint Venture iki şekilde olabilmektedir; ya faaliyyette bulunan yeni bir işletme ya da işletmelerin belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmesi (konsorsiyum) şeklindedir. Konsorsiyum şeklinde yapılan iş birliklerinde, işletmeler hangi kaynağa sahipse o kaynak üzerinden birbirlerini tamamlar. Böylece, kurdukları bu iş birliği, işletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli kullanmasına ve büyümeye olanak sağlar.

### Lisans Anlaşması

Lisans anlaşması, işletmeler arasında yapılan bir iş birliğidir. Bu iş birliği kapsamında, bir işletme diğer işletmenin süreç ya da bir yöntemini kullanma hakkını belirli bir ücret ve süre karşılığında satın alır. Lisans anlaşmasında patent hakkı nedeniyle, patenti satın alınan işletmenin ürününün üretimi veya pazarlanması koruma altına alınır.

### Satış Yetkisi Verme veya Satış Acenteliği

Bu iş birliğinde, işletme ürünlerinin satışını başka bir işletmeye acentelik veya satış yetkisi vererek devreder. İşletmelerin en fazla tercih ettiği büyümeye yöntemlerinden biridir. Üretim yapan işletmeler, satış ve dağıtım maliyetinin yüksek olması sebebiyle bu iş birliğine yönelmektedir.

### Franchising

Franchising, tanınırlığı olan büyük bir işletmenin ismini başka bir işletmenin kullanarak ürün üremesine ya da hizmetlerini satmasına denir. Bu tür iş birliği, her iki işletmenin de karşılıklı yasal sorumluluk ve yükümlülüklerini içeren bir sözleşmeli ile yapılmaktadır.

### Öğrenme Çıktısı



## İŞLETMELERİN KÜÇÜLMESİ

Küçülme, 1980'lerin başından beri işletmeler için önemli ve tartışmalı bir konu olmuştur. Bu eğilimin doğmasının gerekçesi, gerekli çıktıların daha az kaynakla da elde edilebileceği ve bu yüzden de büyük işletmelere gerek olmadığıdır. Küçülme, büyük işletmelerdeki hantallaşan işleri azaltarak performansı iyileştirme girişimi olarak tanımlanmıştır. Küçülme, işletmelerdeki stratejik pozisyonların azaltılmasıdır. İşletmedeki üretkenlik ve verimliliği artırmak için insan kaynaklarının ve finansal kaynakların belirli oranda azaltılmasıdır. Sorun yaşayan birçok işletme için en uygun uygulamadır. Küçülme, kararlı ve çalışkan çalışanları elde tutarak yaratıcılığı, ekip çalışmasını ve gücü artırmak için iş gücünü kısıtlama düzenlemesidir.



dikkat

İşletmelerde küçülme, çalışanların giderlerini, işten çıkışma, erken emeklilik, ayrılma veya kısa dönemli işten çıkışma gibi yöntemlerle işletmelerdeki hiyerarşiyi azaltır. İşletmeler küçüllererek hiyerarşiyi azaltma, daha hızlı karar verme, iletişimi daha iyi hâle getirme ve verimliliği artırmayı amaçlamaktadır.

İşletmelerde küçülme, çalışanların giderlerini azaltma, işten çıkışma, erken emeklilik, ayrılma veya kısa dönemli işten çıkışma gibi yöntemlerle işletmelerdeki hiyerarşiyi azaltır. İşletmelerde küçülmeyenin amaçları, hiyerarşiyi azaltmak, daha hızlı karar vermek, iletişimi daha iyi hâle getirmek ve verimliliği artırmaktır.

Küçülme, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışan sayısında, hiyerarşik basamaklarda, faaliyet maliyetlerinde, iş ve iş süreçlerinde azalmaya gidilmesidir. Hiyerarşide azalma yaşanması, işletmelerde daha hızlı karar vermeye ve değişime hızlı uyum sağlamaya olanak sağlar.

## Küçültme Yaklaşımı

İşletme küçülmeye karar verdiğiinde öncelikle organizasyon içindeki faaliyetlerinin ve iç çevresinin dış çevre ile uyumlu olup olmadığını değerlendirmelidir. Böylece hangi küçümeye yaklaşımının işletme için uygun olacağı kolayca belirlenir. Yak-

laşımın her biri farklı stratejik ve yeniden tasarım konularını içerdığı için işletmeler için küçümme kolay değildir. İki türlü küçümme yaklaşımı vardır: yeniden yönlendirme ve yakınsama.

### Yeniden Yönlendirme Olarak Küçülme

Küçümme çabalarına giren büyük işletmeler endüstrideki konumunu daha iyi duruma getirebilmek için, yeniden yönlendirme yaklaşımını benimsenir. Yeniden yönlendirme, işletmeleri sadece işlerin nasıl yapıldığına ilişkin konularda değil, aynı zamanda işlerin yapılması gerekip gerekmemiğine yönlendirir.



dikkat

Yeniden yönlendirmenin amacı, çevre ile "uyumuna" göre işletmenin misyonunu yeniden tanımlamaktır.

Yeniden yönlendirmenin temel amacı, işletmenin mevcut misyonunun ve stratejik yönünün derinlemesine bir analizini takiben yeni, daha verimli ve etkili bir genel yapı benimsemesidir. Yeniden yönlendirme yoluyla, örneğin birimlerin birleştirilmesi, fazlalıkların ortadan kaldırılması vb. yolla, işletmenin küçümme şekli netleştirilir. Bu tür küçümme yaklaşımında, işletmenin ihtiyaç-beceri analizlerini ve işten çıkarmaları çok dikkatli yapılması yeniden yönlendirmeyle küçümme başarısı için önemlidir.

### Yakınsama Olarak Küçümme

Genel olarak yakınsama küçümme herhangi bir büyük değişiklik anlamına gelmez, aksine sürekli iyileştirme gerektiren bir küçümme yaklaşımıdır. İşletmenin tüm üyeleri, işletme faaliyetlerinde daha iyi yapılan faaliyeti daha verimli bir şekilde yapmaya nasıl devam edebileceğini konusunda düşünmeye teşvik edilir; üretkenliği artırmanın, faaliyetleri düzene koymayan ve verimliliği artırmanın yolları sürekli olarak tartışıılır.

Yakınsama yaklaşımında, işletmenin tüm çalışanları küçümmeye katılır; sadece üst yönetimin sorumluluğunda yapılan bir küçümme yaklaşımı de-

ğıldır. Tüm işletmede, faaliyetlerin ideal bir şekilde gerçekleştirilmediği belirlendiğinde çalışanlardan ve iyileştirme ekiplerinden gelen iyileştirme önerileri ele alınır. Yeniden yönlendirme yaklaşımında, işletmenin tüm alanlarında genel olarak değişiklikler meydana gelir. Ancak yakınsama yaklaşımıyla küçülme yapıldığında işletmenin seçilen alanlarında parça parça değişiklikler meydana gelir. Yakınsama yaklaşımında, kademeli değişim yapılmaktadır.

Yeniden yönlendirme yaklaşımı işletme düzeyinde yapılrken yakınsama yaklaşımı mikro düzeyde, örneğin yerelleştirilmiş görev, iş ve süreçlerde uygulanır. Yakınsama yaklaşımında, küçülmenden doğrudan etkilenenlerin daha kapsamlı katılımı gereklili olmakla birlikte, tüm işletmenin sürekli iyileştirme zihniyetini benimsemesi istenmektedir.



dikkat

İdeal olarak, yeniden yönlendirme olarak küçülmeye giren işletmeler, daha sonra yakınsama ile ilgili uygulamaları takip etmelidir. İşletmeler, yapı ve süreçleri açısından büyük bir değişim geçirdikten sonra, sürekli iyileştirme zihniyetini benimsemeli, verimlilikte iyileştirme arayışından asla vazgeçmemelidir.

## Küçülme Stratejileri

İşletmelerin küçülmek için benimsediği üç ortak strateji vardır: iş gücünü azaltma, işin yeniden tasarımını ve sistemik stratejidir.

## İş Gücü Azaltma Stratejisi

Küçülen işletmeler için genellikle ilk strateji tercihi olan iş gücü azaltma, genellikle hızlı ve kısa vadeli bir çözüm olarak düşünülür. İsten çıkarmalar, en son işe alınanlar, büyük işletmelerden transfer edilen yüksek ücretli, emekliliği gelen ve iş yüzün-

den yıpranan çalışanları içerir. İş gücü azaltma stratejisi, önemli beceriler ve kritik insan kaynaklarının sürdürülmesinin sağlanmasına dikkat edilmeksizdir. İşletmenin tüm seviyelerinde gerçekleştirilir. Ancak bu stratejide, çalışanlar ayrılmaksızın işten çıkarılması yerine, işten çıkarılacak çalışanların birelinci ve dikkatli bir şekilde seçilmesi gereklidir.

## İş Süreçlerinin Yeniden Tasarım Stratejisi

İş süreçlerinin yeniden tasarımı, çalışan sayısını azaltmak yerine iş süreçlerini azaltmayı amaçlayan stratejidir. İşletmedeki orta vadeli işlevler, hiyerarşik seviyeler, departmanlar veya bölümler aşamalı olarak kaldırılarak, bunların görevleri yeniden tasarlantı birimlerin birleştirilmesi ve daha kısa bir çalışma haftasının benimsenmesi biçiminde uygulanan stratejidir.

## Sistem Stratejisi

Sistem stratejisi işletmenin uzun vadeli bir stratejisidir. Sistem stratejisi küçülme, tedarikçiler, tasarım süreçleri, pazarlama, satış desteği ve üretim yöntemleri dahil olmak üzere işletmenin tüm alanlarını basitleştirek ilişkilendirir. Tüm işletme süreçlerini basitleştiren bir stratejidir. Sistem stratejisi, statükoyu ortadan kaldırma, kültür vurgulama, uygulama için uygun zaman ayırma ve uzun vadeli getirilere odaklıdır.



dikkat

Üç küçültme stratejisi mutlaka birbirinden bağımsız değildir ancak küçülen firmalar için farklı stratejiler arasında birkaç alternatif benimsemektense bir tür stratejiyi uygulamak daha yaygındır.



## Yaşamla İlişkilendir

**“2022’de 3 kat daha büyümeyi hedefliyoruz.”**

Yeme içme sektöründeki dijital dönüşüm, yeni ödeme çözümlerini de beraberinde getiriyor. Bunun bir örneği; restoranlara yeni ödeme çözümü sunan GastroPay. Henüz yeni bir girişim olmasına rağmen hızlı bir büyümeye eğilimi yakaladı. Şirketin Kurucu Ortağı Gizem Oral Kutman, bu yıl 3 kat büyümeye performansı yakalayacaklarını dile getiriyor.

**Öncelikle bize GastroPay’den söz eder misiniz? GastroPay fikrine zaman ortaya çıktı, bugüne kadar nasıl bir performans sağlandı?**

GastroClub’ın çatısı altında; kullanıcı ve restoranlara yeni ödeme çözümü sunduğumuz GastroPay’ı 2021 Haziran ayında kullanımına açtık. GastroPay, restoran sektörünün yüz yüze ödemelerde kullanılan ilk ve tek dijital cüzdanı uygulaması. Bu süre zarfında hızlı bir büyümeye yakaladık. Kullanıcı sayımız 10 ayda 100 bine yaklaştı. Kullanıcılarımıza, GastroPay ile yaptıkları restoran ödemelerinde hesaplarının yüzde 40’ a varan kısmını GastroPay cüzdanlarına geri yükliyoruz. Ana sponsorumuz Visa... Visa ile yaptığı iş birliğiyle kullanıcıları GastroPay üzerinden Visa kartlarıyla ilk harcamalarında 50 TL puanlık hoş geldin hediyesiyle karşılıyoruz. Buradaki amacımız, kullanıcılarımıza temassız ödeme sistemini deneyimlemeleri ve hesaplı yeme içme zevkini yaşamalarını sağlamak.

**Yeni nesil ödeme alanında faaliyet gösteriyorsunuz. Bu alana nasıl bir fark yaratmayı düşünüyorsunuz? Biraz farktan ve teknolojinizden söz eder misiniz?**

Diger dijital cüzdan uygulamalarından ayrı şabildigimiz ilk nokta yeme-içme dikeyinde güclü ve derin olmamız. Kullanıcılarımıza sağladığımız kampanyalar ve sistemimizde bulunan bini aşkın restoran çeşitliliğiyle ön plana çıkıyoruz. Restoran sayımız 1000’i aştı. İş birliği içerisinde oldu-

ğumuz KFC, Pizza Lazza gibi fast food, Happy Moons, Midpoint, Kırıntı, Cookshop gibi popüler yeme-içme noktaları, Kahve Dünyası gibi kahve zincirleri, Köşebaşı, Uskumru gibi lüks restoranlar bulunuyor. Bu zincirlerin bazılarının online siparişlerinde de ödeme yöntemi olarak tanımlıyoruz. Bankalarla hem kampanya yaparak, kullanıcılarımıza ekstra faydalarda sağlıyoruz hem de onların kendi uygulamaları içerisinde kendi cüzdan uygulamalarına entegre olarak tamamlayıcı bir rol oynuyoruz. 1 Mart’ta İş Bankası’yla kampanyamız başladı. Maximum kartla GastroPay ile yaptıkları harcamaların yüzde 10’u kadar ilave puan kazanabiliyorlar. Kullanıcılarımız açısından en büyük avantajı ise bütün kampanyaların birleştirilebilmesi. Kampanya koşullarının değişmez maddesini GastroPay ile değiştirdik.

**Bir ödeme sistemi olarak nihai hedefinizde müşteri memnuniyeti var. Sizi kullanan işletmeler bu ürünü kullanarak müşteri tarafında nasıl bir etki yapacak?**

Sistemimizde bulunan işletmelere GastroPay ile avantajlı bir şekilde temassız ödeme altyapısını sunarak dijitalleşmelerine katkıda bulunuyoruz. Pandemi döneminin de etkisiyle işletmeler için bu tarz temassız ödeme sistemleri önemli bir gereklilik haline geldi. Sondanız kampanyalarla da restoranlara kendi müşteri sadakatini oluşturup müşteri sirkülasyonunu artırmalarını sağlıyoruz. Ayrıca restoranların müşteriye ulaşma noktasında dijital, outdoor reklamlarıyla iletişim kurabilme fırsatı sunuyoruz.

**Gelecek için hedeflerinizi paylaşır misiniz? GastroPay’ın geleceğinden söz eder misiniz?**

Dünya çapındaki trendlere, inovasyonlara ayak uydurarak günden güne büyüyen bir şirket olma yolunda ilerliyoruz. Yeme içme sektöründe yüz yüze yapılan ödemelerde, en yaygın ödeme aracı olarak konumlanmak temel hedefimiz. GastroClub olarak başladığımız yolculuğumuzda

kuruluşumuzdan itibaren kârlı bir şirket olduk ve bunu yeni ürünümüzle de sürdürmeye devam ediyoruz. 2021 yılını 7 haneli pozitif EBİTDA tamamladık, bu yıl 3 kat daha büyümeyi hedefliyoruz. GastroPay tarafında stratejik ortaklıklarımızla işimizi bir adım öteye taşıyacağız.

#### Farklı Sektörlerden İki Kurucu

Restoran sektörünün en bilinen sadakat platformlarından biri olan GastroClub'ın yeni nesil mobil ödeme uygulaması ve dijital cüzdanı GastroPay, alanının deneyimli isimleri

Gizem Oral Kutman ve Çağlar Karataş tarafından kuruldu. Gizem Oral Kutman, İstanbul ve Londra'da pazarlama ve ürün üretimi alanında hızlı tüketim (FMCG) sektörünün büyük markalarında yöneticilik yaptı. Çağlar Karataş ise New York ve Londra'da 15 yıl yatırım bankacılığı üzerine çalıştı.

**Kaynak:** <https://fastcompany.com.tr/derg/2022de-3-kat-daha-buyumey-hedeflyoruz/> (Erişim tarihi: 23.10.2022)

#### Öğrenme Çıktısı

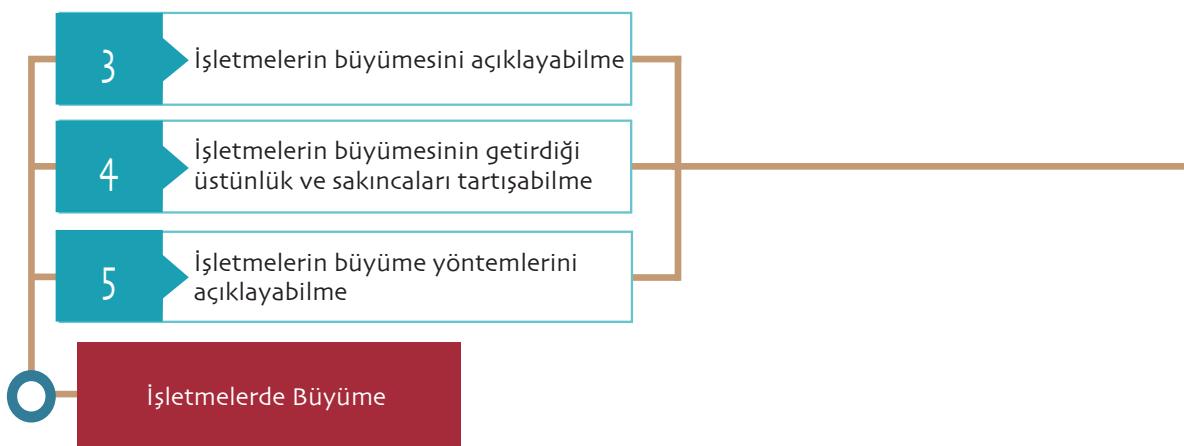


## Genel İşletme



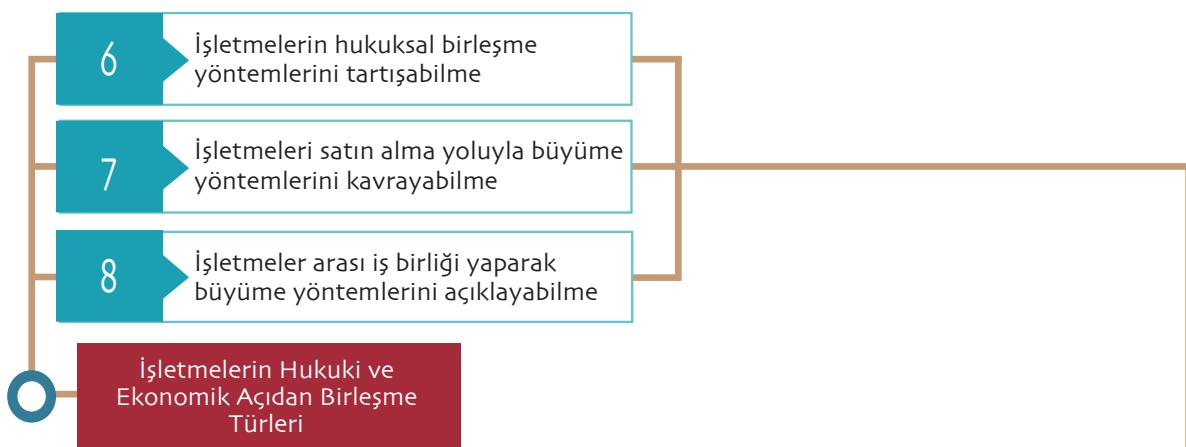
İşletme kurma yatırım düşüncesi ile başlayan bir süreçtir. Bu süreçte girişimci düşüncesini hayatı geçirilmek için yapılabılırlik araştırmasını çok dikkatli bir şekilde yerine getirmelidir. Yapılabılırlik araştırmasında ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel araştırmalar yer alır. Her bir araştırma çeşitli detayları içermektedir ve birinden birinin eksik kalması, yatırım düşüncesinin hayatı geçirilmemesine sebep olur.

Yapılabılırlik araştırması sonunda girişimci raporları değerlendirecek ya yatırım kararına ya da tekrar baştan yeni bir fikirle yeni yatırıma karar verir. İşletme için yatırım kararı çok önemli bir unsurdur. Raporlarda yer alan verimlilik, iktisadilik ve kârlılık çok önemli unsurlardır. Girişimci bunları değerlendirek yatırım kararı alır ve işletme kurma (gerçekleştirme) sürecine geçer.



İşletmeler arasındaki rekabet çok yoğun yaşanmaktadır. Hem bu rekabete uyum sağlayabilmek hem de faaliyetlerine devam edebilmek için, işletmeler faaliyetlerini büyütmek zorunda kalmaktadır. İşletmeler bazı sebeplerden büyümek ister, en önemli sebepleri, kârlarını artırmaktır. Ayrıca büyüterek hem tedarikçilere hem yerel yönetimle ulaşması daha kolay olacaktır.

Büyük ölçüde sahip olmak işletmeler için, tedarikçilerin çalışmak için tercih ettikleri, markalaşmalarının kolay olduğu, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin daha kolay yapıldığı, sadece yerel değil, uluslararası işletmeler tarafından tanınırılları arttırmak için diğer ülkelerde bulunan işletmelerle iş birliklerinin artması ve alanında yetkin ve etkinliğe sahip çalışanlara daha kolay erişebilmesi gibi üstünlükler yaratır. Ancak hiyerarşi artar, işler yavaşlar, iletişim azalır, müşteriler de fazla laştığı için müşterileri tanıtmak ve değişime uyum sağlamak zorlaşır. Bu faktörler de büyük işletmelerin karşılaştığı sakıncalar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin büyümeyi içsel ve dışsal büyümeyi olarak iki türlüdür. Ayrıca bazı birleşme türleri vardır. Bazı işletmeler hem hukuksal hem de ekonomik açıdan özgürlüklerini kaybetmez, bazen de hepsini kaybeder. Ayrıca işletmeler satın alma yoluyla, işletmeler arası iş birlikleri yöntemiyle büyür.



İşletmeler arasında yapılan birlleşmeler, ekonomik ve hukuksal bağımsızlığı kabartırmayan, ekonomik ve hukuki bağımsızlığı kabarttiren ve hukuki bağımsızlığı koruyan, ekonomik bağımsızlığı kabarttiren birlleşmeler olmak üzere üç çeşittir. Bütün bu birlleşmelerin kendine has benzerlik ve farklılıklarını detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

İşletmelerin büyümeye yöntemlerinden biri de satın alma yoluyla yapılan birlleşmelerdir. Satın alma birlleşme yöntemlerinden farklıdır. En önemli farklılığı, satın alınan işletmenin tüm varlıklarının (alacak ve borçlarının) satın alan işletmeye geçmesidir. Birleşmede, işletmeler hukuki varlıklarını kaybederek yeni işletme olarak faaliyetlerine devam ederken satın alma yönteminde, satın alınan işletmeler satın alan işletmenin ismiyle faaliyetlerine devam etmektedir.

Faaliyetlerini büyütmek isteyen işletmelerin tercih ettikleri büyümeye yöntemleri arasında başka işletmelerle iş birliği yaparak büyümeye yer almaktadır. İşletme, amacını gerçekleştirecek yeterli kaynağı sahip olmadığından gereksinim duyduğu kaynaklara başka işletmelerle ortaklık kurarak ulaşabilmektedir. Joint venture, lisans anlaşması, satış acenteliği ve franchising iş birliği yaparak büyümeye türlerindendir.



İşletme küçülmeye karar verdiğiinde, öncelikle organizasyon içindeki faaliyetlerinin ve iç çevresinin dış çevre ile uyumlu olup olmadığını değerlendirmelidir. Böylece hangi küçümeye yaklaşımının işletme için uygun olacağı kolayca belirlenir. Yaklaşımın her biri farklı stratejik ve yeniden tasarım konularını içerdiği için işletmeler için küçümeye kolay değildir. İki türlü küçümme yaklaşımı vardır: yeniden yönlendirme ve yakınsama.

İşletmelerin küçülmek için benimsediği üç ortak strateji vardır: iş gücünü azaltma, işin yeniden tasarımı ve sistemik strateji. Küçülen işletmeler için genellikle ilk strateji tercihi olan iş gücü azaltma, genellikle hızlı ve kısa vadeli bir çözüm olarak düşünülür. İsten çıkarmalar, en son işe alınanlar, büyük işletmelerden transfer edilen yüksek ücretli, emekliliği gelen ve iş yüzünden yıpranan çalışanları içerir. İş gücü azaltma stratejisi, önemli beceri ve kritik insan kaynaklarının sürdürülmesinin sağlanmasına dikkat edilmeksizsinin işletmenin tüm seviyelerinde gerçekleştirilir. Ancak bu stratejide, çalışanların ayrılmayı gözetilmeksızın işten çıkarılması yerine, bu çalışanların bilinçli ve dikkatli bir şekilde seçilmesi gereklidir. İş süreçlerinin yeniden tasarımı, çalışan sayısını azaltma yerine iş süreçlerini azaltmayı amaçlayan stratejidir. İşletmedeki orta vadeli işlevler, hiyerarşik seviyeler, departmanlar veya bölümlerin aşamalı olarak kaldırılarak, görevlerin yeniden tasarlanması birimlerin birleştirilerek ve daha kısa bir çalışma haftası benimsenmesi şeklinde uygulanan stratejidir. Sistem stratejisi işletmenin uzun vadeli bir stratejisidir. Sistem stratejisi küçümme, tedarikçiler, tasarım süreçleri, pazarlama, satış desteği ve üretim yöntemleri dahil olmak üzere işletmenin tüm alanlarını basitleştirecek ilişkilendirir. Tüm işletme süreçlerini basitleştiren bir stratejidir. Sistem stratejisi, statükoyu ortadan kaldırma, kültürü vurgulama, uygulama için uygun zaman ayırma ve uzun vadeli getirilere odaklıdır.

**1** İşletme kurma, hangi adımla başlar?

- A. Girişimcinin belirli bir alana belli bir yatırım yapma düşüncesiyle başlar.
- B. Girişimcinin kuruluş yeri satın almasıyla başlayan bir süreçtir.
- C. Girişimcinin yatırım yapmasıyla başlayan bir süreçtir.
- D. Girişimcinin ön araştırma yapmasıyla başlayan bir süreçtir.
- E. Girişimcinin yatırım projesi yapmasıyla başlayan bir süreçtir.

**2** Yatırım düşüncesinin oluşmasıyla birlikte, girişimci bu düşünceyi hayatı geçirmeden önce bazı araştırmalar yapar. Aşağıdakilerden hangisi bunlardan biri **değildir**?

- A. Ekonomik araştırmalar
- B. Tedarikçi araştırması
- C. Teknik araştırmalar
- D. Finansal araştırmalar
- E. Örgütsel araştırmalar

**3** Aşağıdaki, araştırmalardan hangisi, bir işletme kurulurken yapılan piyasa araştırması, işletmenin üreteceği veya pazarlayacağı mal ve hizmetlerin ne kadar olacağı ve nasıl üretileceğini saptamak için yapılır?

- A. Bireysel araştırmalar
- B. Talep tahmini ve pazar araştırması
- C. Teknik araştırmalar
- D. Finansal araştırmalar
- E. Örgütsel araştırmalar

**4** Aşağıdakilerden hangisi kuruluş yeri seçimi yapılrken dikkat edilmesi gereken faktörlerden biri **değildir**?

- A. Ham madde
- B. Proje
- C. Pazarın yakınılık
- D. Ulaştırma
- E. İş gücü

**5** İşletme kurmadan yasal izinler alınması gereken bazı kuruluşlar vardır. Aşağıdakilerden hangisi bu kuruluşlardan biri **değildir**?

- A. Belediye
- B. Vergi Dairesi
- C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
- D. Sağlık
- E. Sosyal Güvenlik Kurumu

**6** Yetki ve sorumluluk dağılımı yapılabılırlik araştırmasının hangisinde yer alır?

- A. Ekonomik araştırmalar
- B. Tedarikçi araştırması
- C. Örgütsel araştırmalar
- D. Teknik araştırmalar
- E. Finansal araştırmalar

**7** Birbirlerini tamamlayan ürün üreten işletmelerin, aralarında kurdukları anlaşmalar aşağıdaki büyümeye türlerinden hangisidir?

- A. Yatay büyümeye
- B. Dış büyümeye
- C. İç büyümeye
- D. Dikey büyümeye
- E. Birleşme

**8** İki veya daha fazla işletmenin birleşerek belirli bir zamanda yapılması gereken ve büyük sermaye gerektiren faaliyetleri yerine getirmesi aşağıdaki birleşmelerden hangisidir?

- A. Centilmenlik anlaşması
- B. Holding
- C. Kartel
- D. Konsern
- E. Konsorsiyum

**Genel İşletme**

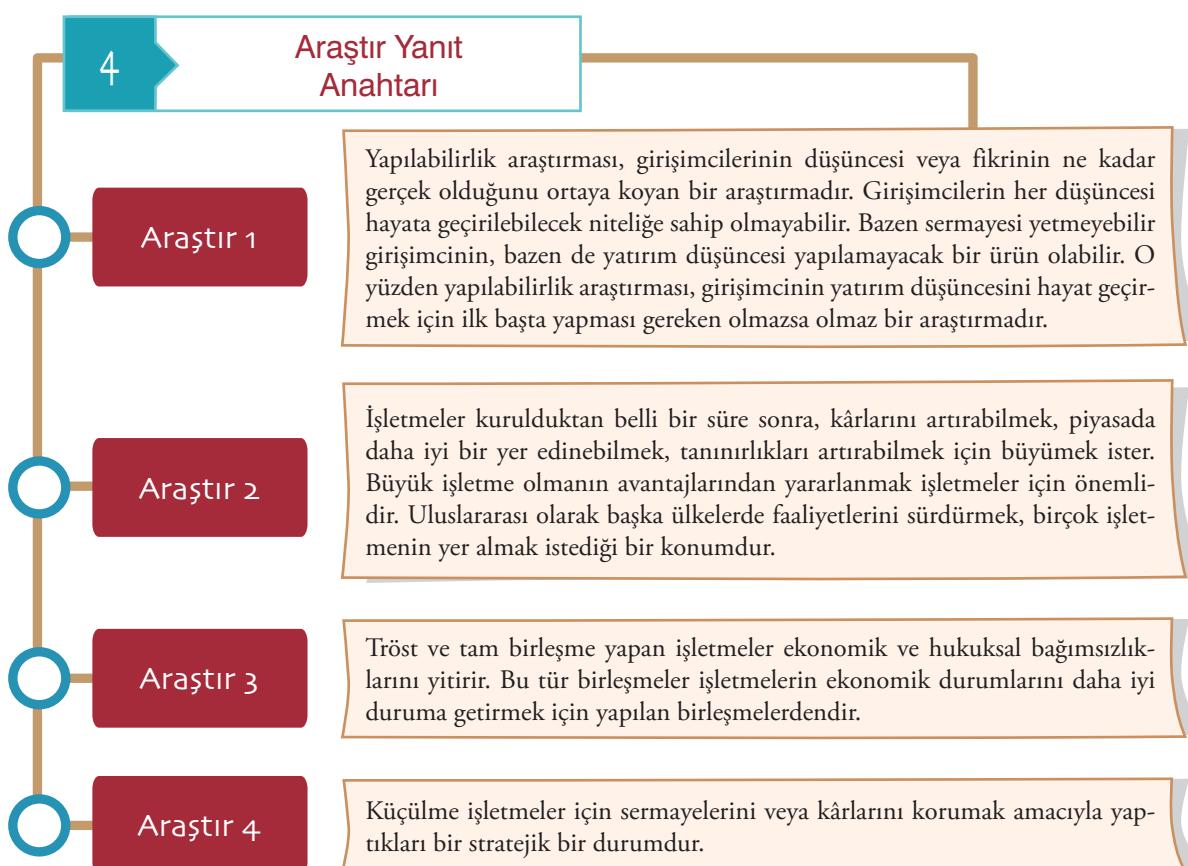
9 Aşağıdakilerden hangisi büyümeyenin sakıncalarından biridir?

- A. Bürokrasının artması
- B. Tanınırlığın artması
- C. Ar-Ge farkı
- D. Uluslararasılaşma
- E. Bürokrasının azalması

10 Bir veya birden fazla işletmenin hisselerini belirli bir miktarda elinde bulundurarak yönetimi ni denetleyen, onu etkileyebilen işletme aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Centilmenlik anlaşması
- B. Konsorsiyum
- C. Kartel
- D. Konsern
- E. Holding

1. A	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. C	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. E	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. D	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Büyüme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. E	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerin Hukuki ve Ekonomik Açıdan Birleşme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Büyüme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. C	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. E	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerin Hukuki ve Ekonomik Açıdan Birleşme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



## Kaynakça

- Can, H., Doğan, T., ve Doğan, Y. A. (2009). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal.
- Collins, K. (2012). *Introduction to Business*. Creative Commons.
- Çetin, C., ve Mutlu, E. C. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. Beta Yayıncıları.
- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. Beta Yayıncıları.
- Gitman, L. J., McDaniel, C. ve Shah, A. (2018). *Introduction to Business*. 12th Media Services.
- Madura, J. (2006). *Introduction to Business*. Thomson Learning; International ed.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (1997). *İşletme I-II*. Bursa: Furkan Yayınevi.
- Skripak, S. J. (2016). *Fundamentals of Business*. Virginia Tech, Blacksburg, Virginia.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Genel İşletme*. Eğitim Akademi Yayıncıları.
- Tutar, H. (2005). *Meslek Yüksekokulları Programları için İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

# Bölüm 5

## İşletmelerde Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi

### Öğrenme Çıktıları

#### 1 Yönetim

- 1 Yönetim kavramı ve fonksiyonlarını açıklayabilme

#### 2 Yönetici ve Yöneticilik

#### 3 İnsan Kaynağı ve İnsan Kaynakları Yönetimi

- 2 Yönetici kavramı ve yöneticinin rollerini açıklayabilme

#### 4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

- 3 İnsan kaynağı kavramı ve insan kaynakları yönetimini açıklayabilme

- 4 İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarını açıklayabilme

**Anahtar Sözcükler:** • Yönetim • Yönetimin Fonksiyonları • Yönetici • Personel • İnsan Kaynağı  
• İnsan Kaynakları Yönetimi • İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları



## GİRİŞ

İşletmelerin temel fonksiyonları olan; pazarlama, üretim, finans ve insan kaynağını bir arada yüksek performansla gerçekleştirmek ve ortak amacı doğru yönetebilmek ancak iyi bir yönetim fonksiyonuyla gerçekleştirilebilir. Yönetim diğer işletme fonksiyonlarını kapsaması nedeniyle şemsiye fonksiyon olarak da adlandırılmaktadır. İster kamuda ister özel sektörde, ister kâr amacı güden ister gütmeyen, ister yerel ister uluslararası hatta çok uluslu işletmede etkili ve etkin bir yönetim faaliyeti söz konusu olursa o örgütün uzun yıllar yaşaması söz konusu olacaktır. Örgüt içindeki tüm çabaları belirli bir amaca doğru yönlendiren, yönetim fonksiyonudur. Yönetim, öncelikle bir iç ortam yaratmayı içerir. İşletmenin fiziksel, finansal, insan ve bilgi kaynağı olmak üzere temel kaynaklarını (üretim faktörlerini) kullanıma sokan, yönetimdir. Bu kaynakları planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme fonksiyonlarıyla bir süreçten geçirerek işletmenin çıktılarına ulaşmasını, yönetim sağlar. Çalışanların pozisyonunda yerine getirdiği işi, etkili ve verimli biçimde yerine getirebilmeleri için uygun koşulları yaratmak yönetimin sorumluluğundadır. Yönetimin en kısa tanımında, başkaları vasıtasyyla ve birlikte iş yapma faaliyeti olduğu vurgulanır. Kısacası yönetim faaliyeti için en az iki kişiye ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin temel kaynaklarından biri olan insan kaynağı bu anlamda yönetsel faaliyetler için olmazsa olmaz bir konumdadır. İşletmenin her bir bölümünde, farklı örgütsel kademeleerdeki pozisyonlarda farklı niteliklere sahip çalışanlar yer almaktadır. Her bir çalışan bulunduğu pozisyon itibarıyla farklı ya da benzer bilgi ve beceri düzeylerine sahip olabilecekken her birinin ayrı birer birey olmasından dolayı birbirinden tamamen farklı duygular, düşünceler sahip olacağı ve farklı davranışlar sergileyebileceği açıklıdır. İşte bu nedenle insan kaynağını yönetmek, işletme için diğer kaynakları yönetmekten çok daha zor ve karmaşık bir süreçtir. Uygun çalışanları işe almak, ücretlendirmek, iş disiplinini sağlamak, çalışanların isteki performanslarını ölçmek, gerekli olduğunda eğitmek, örgüt içinde kariyer hareketlerini sağlayabilmek yanında onları motive etmek, iş tatminlerini, örgüté bağlılıklarını sağlamak, işletme içinde tartışmalarını önlemek gibi pek çok faaliyetin yerine getirilmesi insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır.

Yönetim kavramı ve yönetim fonksiyonları arasında, bir işletmenin tüm çalışanlarını ifade eden insan kaynağı kavramı ve bir işletmenin insan kaynaklarını yönetmek için yerine getireceği fonksiyonlar bu ünitenin çerçevesini oluşturmaktadır.

## YÖNETİM

**Yönetim** konusu insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların topluluklar hâlinde yaşamaları sonucunda yönetim uygulamalarının ortaya çıktığı ifade edilebilir. Bugün anladığımız anlamıyla işletme yönetimi ise sanayi devrimiyle birlikte üretimin küçük ve dağınık birimlerden büyük ve merkezleşmiş fabrikalara dönüşmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015).

✓ **Yönetim**, belirli bir hedefe ulaşmak için işletme kaynaklarını kullanarak başkaları ile iş birliği yapma faaliyetidir.

F. Taylor'a göre yönetim, neyi, ne zaman yapacağını bilme ve işin en iyi ve en az maliyetle yapıldığını görme sanatıdır. Yönetim çabaların çakışmasını engeller. Sağlam bir organizasyon yapısı kurmak, yönetimin amaçlarından biridir. Bunun yerine getirilmesi için yönetim, etkin yetki ve sorumluluk ilişkisi kurar, yani kim kime karşı sorumlu, kim kime talimat verebilir, kim üsttür, astların kimler olduğunu belirler. Yönetim, tüm pozisyonları doğru becerilere, eğitime ve niteliklere sahip, doğru çalışanlarla doldurur. Kısacası iyi bir organizasyon yapısı inşa eder. Yönetim, organizasyonun değişen çevrede hayatı kalmasını sağlar. Değişen çevre ile iletişim hâlindedir. Böylece işletmeyi değişen pazar talebine ve toplumların değişen ihtiyaçlarına uyarlar. İşletmenin büyümesinden ve hayatı kalmasından sorumludur. Yönetim, daha yüksek ekonomik üretmeye yol açar ve bu da insanların refahını artırmaya yardımcı olur. Kit kaynaklarının israfını önler, yaşam standartını iyileştirir, gelir yaratatan istihdam olanakları yaratarak, işletmeye fayda sağlayan kârı arttırmırken aynı zamanda topluma da fayda sağlar. Yönetimin temel özellikleri şu şekilde vurgulanabilir (<https://www.managementstudyguide.com/management-basics-articles.htm>):

**Yönetim hedefe yönelik bir faaliyettir:** Yönetim hedefe yönelik bir faaliyettir. Çalışanların çabalarını önceden belirlenmiş işletme hedeflerine yönlendirmektedir. Hızla değişen bir çevrede sınırlı kaynakları verimli bir şekilde kullanarak işletmeye hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmak için çalışanlarla birlikte çalışma sürecidir. Tabii ki bu hedefler bir işletmeden diğerine değişebilir. Genel olarak işletmenin devamlılığı için kâr önemli bir hedefdir. Etkili olmak, bu hedeflere erişmek anlamına gelir. Verimli olmak ise örgütsel hedeflere, mümkün olabilecek minimum kaynak kullanımıyla ulaşmaktır. Diğer bir deyişle verimlilik; finansal, fiziksel kaynaklar ile insan ve bilgi kaynaklarından en yüksek faydayı elde etmek anlamına gelmektedir. Yönetim faaliyetinin başarısı, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşılmasıyla değerlendirilir.

**Yönetim kaynakları bütünlüğe sahip bir faaliyettir:** Bir organizasyonda insanlar, makineler gibi insan olmayan kaynaklarla çalışır. Malzemeler, binalar, finansal varlıklar, iş yapma bilgisi vb. Yönetim ise insan çabalarını bu kaynaklara entegre eder. İnsan; bilgi kaynakları, fiziksel ve finansal kaynaklar arasında uyum sağlar. Yönetim, örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için kaynakları yönlendirmekle ilgilidir. İşletme yönetimi açısından kaynakları (üretim faktörlerini) düzenler, kaynakları bir araya getirir ve organize eder, hedeflere ulaşmak için kaynakları etkili bir şekilde bütünlüğe sahiptir. Bu nedenle, çeşitli faktörler arasında uyum sağlamak için önemli bir fonksiyondur. Bu kaynaklar, işletmenin hedeflere ulaşmak için çalışmasını sağlayacak şekilde koordine edilir, yönlendirilir ve kontrol edilir. Yönetim, tüm fiziksel kaynakları ve insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanır. Bu, yönetimde etkinliğe yol açar. Uzmanlar ve profesyonellerden yararlanır ve bu hizmetlerden onların beceri ve bilgilerinin doğru kullanılmasını sağlayarak israfı önler. Çalışanlar ve makineler maksimum düzeyde üretiyorsa herhangi bir kaynağın eksik kullanımı yok demektir. Kısacası yönetim ile kaynakların optimum kullanım söz konusudur. Yönetim doğru planlama sayesinde minimum girdi ile maksimum sonuç alır. Fiziksel, beşeri ve finansal kaynakları en iyi kombinasyonu sağlayacak şekilde kullanır. Bu da maliyetin azaltılmasına yardımcı olur.

**Yönetim sürekli bir faaliyettir:** Yönetim devam eden bir süreçtir. Sorunların sürekli olarak ele alınmasını içerir. Sorunu belirlemek ve çözmek için uygun adımları belirler. Kısacası sürekli bir yapı-

sı vardır. Hiç bitmeyen bir süreçtir. Sürekli olarak sorun tespit etmek ve yeterli adımları atarak çözüme ilgilenir.

**Yönetim evrensel bir faaliyettir:** Her organizasyonda yönetim gereklidir. Çünkü belirli bir amaca yönelik çeşitli çabalara yardımcı olur ve onları yönlendirir. Bu nedenle oteller, hastaneler, siyasi partiler, okullar, bankalar, sanayi işletmeleri hatta sivil toplum kuruluşları gibi kâr amacı gütmeyen işletmeler için yönetim faaliyetine ihtiyaç vardır. Ortak bir amaç için çalışan birden fazla kişi olduğunda yönetim gereklidir. Büyüklüğü veya faaliyet türü ne olursa olsun her işletmede yönetim gereklidir.

**Yönetim bir grup faaliyetidir:** Yönetim faaliyeti için en az iki kişi gereklidir. İşletmenin belirlenmiş yönetim hedefine ulaşması için grup çabasının kullanılmasını içerir. İnsan kaynağı diğer kaynaklar arasında en önemlisi olduğundan yönetim insanlar arasındaki ilişkileri geliştirmekle ilgilenir. İnsanlar arasındaki etkileşimi verimli ve örgütsel hedeflere ulaşmak için yararlı kılmak yönetimin görevidir.

## Yönetimin Fonksiyonları

Yönetim; sistematik, koordineli ve iş birliğine dayalı insan çabaları yoluyla amaçlı organizasyonun yaratıldığı, işletildiği ve yönlendirildiği süreçtir. Şekil 5.1'de ayrıntılarıyla görüldüğü üzere, yönetim süreci; kaynakların planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesiyle sonuçlara dönüştürüldüğü bir süreçtir.

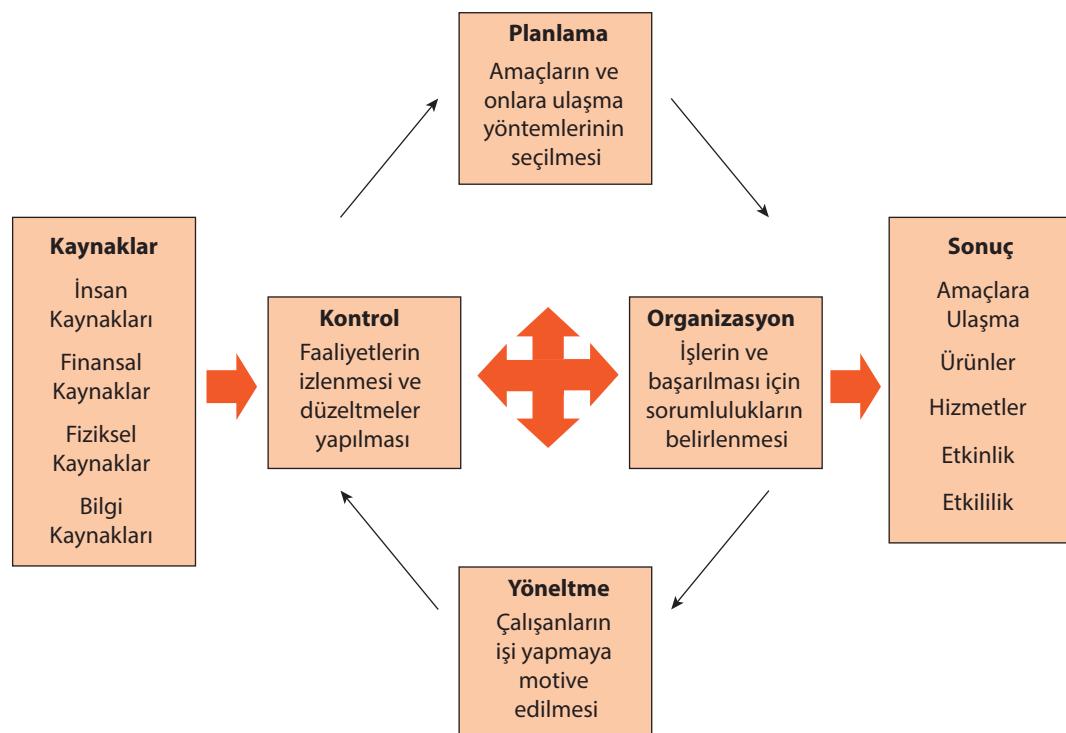
Yönetsel faaliyetler, kademesi ve pozisyonu ne olursa olsun her yönetici için ortaktır. Yönetimin dört temel fonksiyonu vardır. Bunlar; planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etmedir. Yönetimin fonksiyonları daha rahat anlaşılması açısından tek tek ele alınsa bile, uygulamada bu fonksiyonlar birbirile ilişkilidir ve her biri diğerlerinin performansını etkiler.

Fayol'a göre yönetim fonksiyonları planlama, organizasyon, koordinasyon, komuta etme ve kontrol olarak sıralanmıştır. Fayol, koordinasyonu ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak düşünmüştür, işletmeyi başarıya ulaştıracak ve çalışmasını kolaylaşdıracak bütün faaliyetlerin uyumlaştırılması olarak tanımlamıştır. Koordinasyon, planda belirlenen ilke ve kurallardan sapma olmasının önlenmesi, bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi ve örgüt içi olası karışıklıkların önlenmesi

konusunda etkin rol üstlenmektedir. Bu noktada yöneticilere, büyük bir görev düşer. Bu açıdan baktığında yöneticilik, koordinatörlük olarak ifade edilebilir (Efil, 1999). Günümüzde Fayol'un bu sınıflandırması kısmen değişime uğramış, ilk olarak komuta etme fonksiyonu yönetme olarak adlandırılmıştır. Bir diğer değişiklik ise diğer bütün fonksiyonların içinde varlığını sürdürmeye devam etmekle birlikte koordinasyon fonksiyonunun sıralamadan çıkarılmasıdır. Fayol'un yönetim fonksiyonları günümüzde planlama, organizasyon, yönetme ve kontrol olarak sıralanmaktadır (Demirci, 2018). Yönetim sürecinin ilk aşaması olan planlama, geleceğe yönelik faaliyetlerin öngörülmesidir. İkinci aşama olan organizasyon, hangi iş-

lerin kimler tarafından yapılacağına, işlerin hangi fiziksel ortamda gerçekleştirileceğinin ve yetki ve sorumluluk düzeylerinin nasıl dağıtılabileceğinin belirlenmesi sürecidir. Üçüncü aşama olan yönetme, astlara verilen işlerin istek ve iş birliği içinde yapılması, sistemin harekete geçirilmesi sürecidir. Son aşama olan kontrol fonksiyonu, elde edilen sonuçlarla başlangıçta planlanan sonuçların karşılaştırılması ve herhangi bir sapma olup olmadığıın kontrol edilmesi sürecidir (Saruhan, 2019).

**Yönetimin temel fonksiyonları;** planlama, organize etme, yönetme ve kontroldür.



Şekil 5.1 Yönetim Süreci ve Temel Fonksiyonları

**Kaynak:** Daft, 2008'den uyarlanmıştır.

## Planlama

Planlama fonksiyonu ilk fonksiyon olarak son derece büyük bir öneme sahiptir ve işletmenin örgüt yapısı içinde her örgütsel kademedede yapılması gereklidir. Plan başarılı olmazsa diğer yönetim fonksiyonlarından başarılı sonuç almak imkânsızdır (Özalp, 2010). Örgütte çalışan bireylerin yüksek performans göstermeleri gerekli şartların hazırlanmasını gerektirir. Bu noktada yöneticilerin görevi, bütün çalışanların örgütsel amaçları ve onlara ulaşma yollarını anlamasını sağlamaktır. Planlama, örgütlerin gelecekte varmak istedikleri noktaya ulaşmak için çizdikleri harita olarak ifade edilebilir. Planlama yapılrken işlerin ne zaman, nerede ve kimler tarafından yapılacağına karar verilmektedir. Plani oluşturmak için harcanan çabalar

da planlamayı ifade eder (Koçel, 2015). Planlama, örgütel amaçların ortaya konulması, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak stratejilerin belirlenmesi ve örgüt çalışanlarının koordine edilmesi ve bütünlüğün sağlanması amacıyla planlar oluşturulması faaliyetidir (Robinson ve Coulter, 2002). Plan hedefe ulaşmak için alınan kararlar toplamını ifade ederken planlama ise bu planlar oluştururken harcanan emeği ve süreci ifade etmektedir. Planlama sahip olduğu özellikler açısından diğer yönetim fonksiyonları için basamak görevi görmektedir. Planlama, ilk sıradaki yönetim fonksiyonudur ve birbirini izleyen bir dizi alt faaliyetten oluşur (Koçel, 2015):

- Misyon ve vizyonun ortaya konması,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- Alternatiflerin belirlenmesi,
- Alternatifler arasında seçim yapılmasıdır.

Karmaşık ve çok yönlü hâle gelen işletmeler, küt kaynaklarla hedeflerine ulaşmakta zorlanmaktadır, bu da örgütleri planlamaya yöneltmektedir. Planlamanın temel amacı, örgütlerin hedeflerine en az kaynak kullanarak en kısa zamanda ulaşmasının sağlanmasıdır. Planlama, yönetim kademesindeki kriterlerin karmaşık işlerini basitleştirerek kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Planlama, olası risk ve belirsizlikleri azaltmakta ve iş başarısının ne ölçüde gerçekleştirileceğinin ölçümüne yönelik birtakım standartlar da ortaya koymaktadır. Planlama faaliyetinden sonra sıra organizasyon faaliyetine gelir. Planlama faaliyeti başarısızsa organizasyon (organize etme) fonksiyonunun başarılı olması beklenemez.

## Organize Etme

**Organize etme** (örgütleme ya da organizasyon) fonksiyonunda belirlenmiş olan planın gerçekleştirilmesi sağlanır (Özalp, 2010). Organizasyon, planlama ile belirlenen örgütel hedef ve amaçlara ulaşılması için kaynak aktarım süreci, kısacası plan unsurlarının gerçek hayatı bir araya getirilmesi olarak ifade edilebilir. Organizasyon sürecinde, yönetim birimleri oluşturulur, yönetici ve çalışanların görev ve sorumlulukları tanımlanır ve aralarındaki ilişkiler düzenlenir. Organizasyon, örgütel hedef ve amaçlara nasıl bir örgüt yapısıyla ulaşabileceğinin belirlenmesi sürecidir. Örgütte hangi bölgelere ihtiyaç olduğu ve gerekli finansal kaynakların bu bölgelere aktarılması için nasıl bir bütçeleme

sürecinin gerekligine ilişkin kararlar bu fonksiyonla ilgilidir. Yöneticilere en çok zorlandıkları alanlar sorulduğunda örgütel yapıda yapılacak değişikliklerde çok zorlandıklarını belirtmektedirler. Organize etme, hedeflere erişmek için gerekli olan beşeri, finansal, fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları ve diğer kaynakların bir araya getirilerek koordine edilmesi işidir. Organizasyon faaliyetleri arasında; işlerin belirlenmesi, gerekli kaynakların belirlenip gerekli kaynak aktarımının gerçekleştirilmesi, belirlenen işler için gerekli olan insan kaynağının temini, iş sorumluluklarının belirlenmesi yer almaktadır (Demirci, 2018). Organizasyon sürecinde, örgüt faaliyetleri bölgelere ayrılarak işler belirlenir ve bunlar ayrı bölgelerde toplanarak bu bölgeler arasındaki ilişkiler ortaya konur. Bölgelere ayırma sistemlerinden bazıları şunlardır (Ertürk, 2011):

- Fonksiyonlara göre bölgelere ayırma: Finans, pazarlama, üretim gibi her işletme fonksiyonu için bir bölüm oluşturulur.
- Ürün temeline göre bölgelere ayırma: Her ürün için ayrı bir bölüm oluşturulur.
- Coğrafya temeline göre bölgelere ayırma: Batı bölgesi, güney bölgesi gibi farklı coğrafik alanlardaki yapılanmalar için bölüm oluşturulur.
- Müşteri temeline göre bölgelere ayırma: Müşterilerin özel durumları söz konusuya müşterilere göre bölgelere ayrılabilir.
- Süreç veya amaca göre bölgelere ayırma: Dokuma bölümü, iplik bölümü gibi iş süreçlerine göre bölgelere ayırma yapılabilir.

**Organize etme**, yapılacak işleri, bu işleri yapacak olan insanları ve işletme kaynaklarını en uygun şekilde bir araya getirme sürecidir.

## Yönetme

Planlamada belirlenen ve organizasyonda bir araya getirilen yapının harekete geçirilmesi gerekir. Bunu sağlayan yönetme fonksiyonudur. Yönetme, örgütel faaliyet sürdürmeye devam eder. Çalışanların örgütel hedeflere doğru yönlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Örgüt içi olası çatışmaların çözümlemesi, çalışan motivasyonun sağlanması ve korunması, vizyon belirlenmesi ve amaçların örgüt-

sel kanallar üzerinden çalışanlara ulaştırılması bu fonksiyon içerisindeki faaliyetlerdir (Demirci, 2018). Yönetme fonksiyonu, yöneticinin astalarına emir verme yoluyla işlerini verimli ve etkin bir biçimde yaptırmasını sağlar. Yönetme, kaynakları etkin bir şekilde kullanarak yapıyı örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirme faaliyetidir, diğer yönetim fonksiyonlarından organizasyon ve kontrol arasında köprü görevi görür. Yönetme fonksiyonunda yönetici, planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarında çalışanlarla karşı karşıya gelir ve bu özelliğinden dolayı dinamik bir özellik taşır. Yönetme fonksiyonunun başarılı olabilmesini sağlayan bazı faktörler vardır. Bu faktörler; emirlerin yerine getirebilir ve kabul edilebilir, açık, anlaşılır ve tam olması olarak ifade edilebilir.

En temel düzeyde, her organizasyonun işleyişi yetkiye, meşru ve doğru kararlar alınmasına ve bu yetkiyle diğer insanlara iş yaptırılmasına bağlıdır. Yetki, işletme yöneticilerinin, işlerin yapılmasını yönetilenlerden istemesidir. **Yetki**, başkalarını yönetme, onlardan bir şey yapmalarını isteme, karşılığında itaat bekleme hakkıdır. **Sorumluluk** ise çalışanın kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme yükümlülüğüdür. Yetki devreden yönetici sorumluluktan kurtulamaz, yönetici yetkisini devredebilir, sorumluluğunu devredemez. Çalışan ise verilen görevleri kabul ettiğinde sorumlu hâle gelir. Bireysel yetki, bulunulan pozisyondan kaynaklanan yetkidir. Sadece yetki sahibi olan yöneticiler emir verebilir. Yönetme fonksiyonunda emirler kullanılarak işletmede çalışan herkes amaçlar yönünde harekete geçirilir (Özalp, 2010).

Yönetme fonksiyonun etkin bir şekilde yerine getirilmesinde motivasyon, liderlik, disiplin ve iletişim gibi kavamlar da önem kazanmaktadır. Motivasyon, belirli bir amaca ulaşmak için kişinin kendi isteğiyle çaba göstermesi şeklinde tanımlanabilir (Koçel 2015). Çalışanların davranışlarını kontrol altında tutmak ve onları amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek disiplin kavramıyla yakından ilgiliidir. Bu sebeple disiplinin sağlanması ve sürdürülmesi, yönetme fonksiyonunun etkinliğinin sağlanmasıının bir gereğidir. İletişim, başkalarının davranışlarını etkileyebilmek ya da amaçlara ulaşabilmek için, duygular, düşünce ve davranışların karşı tarafa iletilmesi sürecidir. Yönetme fonksiyonunun işletilmesinde iletişim çok önemli olmaktadır.

**Yetki**, başkalarını yönetme, onlardan bir şey yapmalarını isteme, karşılığında itaat bekleme hakkıdır.

**Sorumluluk** ise çalışanın kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme yükümlülüğüdür.

## Kontrol

Dört temel yönetim fonksiyonun sonucusu olan kontrol, diğer tüm fonksiyonlarla bağlantılı olmakla birlikte özellikle planlama fonksiyonu ile yakından ilişkilidir. Çünkü kontrol faaliyetine konu olan standartlar, planlama esnasında belirlenen hedeflerdir. Bu sebeple etkili bir kontrol mekanizmasının kurulması, planlama aşamasında belirlenen hedeflere ulaşılması için gereklidir. Kontrol, başlangıçta planlananla gerçekleşen durumun karşılaştırılması faaliyetidir. Amaçlara ne ölçüde ulaştığıının ortaya konmasına yardımcı olur. Özalp'e (2010) göre kontrol, planın gerektirdiği doğrultuda faaliyetlerin düzenlenmesidir. Fayol'a göre kontrol, örgütte planlar ve kurallara uygunluğun sağlanması amacıyla tespitler yapılması, varsa hataların düzeltilmesi olarak tanımlanmıştır (Efil, 1999). Kontrolden elde edilen verilerle, planlara dolayısıyla diğer tüm fonksiyonlara geri bildirim sağlanmaktadır.

Kontrol fonksiyonunun amacı, mevcut durumun olması gereken seviyede gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesidir. Kontrolün amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Genç, 2007):

- Performans standartları oluşturmak ve performans ölçmek,
- Planlarla gerçekleşen sonucu karşılaştırmak,
- Düzeltici tedbirler almak

Kontrol faaliyetleriyle ilgili önleyici ve uyarıcı olmak üzere iki kontrol türünden bahsedilebilir. Önleyici kontrol sistemi faaliyet başlamadan önce kontrol yapılmasını içerirken, uyarıcı kontrol sistemi ise faaliyetlerin plana uygun olarak yapılmamakta olduğunu bildiren sistemdir. Başarlı işletmeler aksaklıkları en az olan, aksaklıklarını kısa sürede sapmayı giderebilen bir sisteme sahiptir. Aksayan yönlerin belirlenmesi için kontrol fonksiyonu şarttır. Kontrol, sadece hataları ortaya çıkarma faaliyeti değil, aynı zamanda reorganizasyon için veri toplama aracıdır.

## Koordinasyon

Uyumlaştırma ya da eş güdümleme olarak da nitelenen koordinasyon faaliyetini, diğer yönetim fonksiyonlarından ayırmak oldukça zordur. Diğer bütün fonksiyonları kullanırken uyum zorunludur. Hem temel fonksiyonlar arasında hem de temel fonksiyonların kendi faaliyetlerinde koordinasyona ihtiyaç vardır. Bu nedenle koordinasyon olmazsa olmaz bir faaliyettir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların çabalarının uyumlaştırılması olarak ifade edilebilir.

Fayol, **koordinasyonu** ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak düşünmüştür, işletmeyi başarıya ulaştıracak ve çalışmasını kolaylaşdıracak bütün faaliyetlerin uyumlaştırılması olarak tanımlamıştır (Özalp, 2010). Koordinasyon, örgütsel amaçlara ulaşmak için farklı birim ve çalışanların faaliyetlerinin uyumlu bir biçimde birleştirilip ayarlanması sürecidir. Koordinasyon, planda belirlenen ilke ve kurallardan sapma olmasının önlenmesi, bireyler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi ve örgüt içi olası karışıklıkların önlenmesi konusunda etkin rol üstlenmektedir. Bu noktada yöneticilere, büyük bir görev düşmektedir. Bu açıdan bakıldığından yöneticilik, bir koordinasyon faaliyeti olarak da ifade edilebilir (Efil, 1999).

**Koordinasyon:** işletmeyi başarıya ulaştıracak ve çalışmasını kolaylaşdıracak faaliyetlerin uyumlaştırılmasıdır.

## Yönetim Kademeleri

Yönetim düzeyleri (kademeleri), bir işletmedeki çeşitli yönetim pozisyonları arasındaki sınır çizgisini ifade eder. İşletme ve çalışanların sayısı arttıkça yönetim kademelerinin sayısı da artar ki bunun tersi de geçerlidir. Yönetim kademesi, bir komuta zincirini, herhangi bir yönetim pozisyonunun sahip olduğu yetki ve statü miktarını belirler. Yönetim kademeleri üç kategoride sınıflandırılabilir, bunlar; üst kademe, orta kademe ve alt kademe yönetimidir. Kısacası yönetim kademeleri işletme içinde yönetim faaliyetinin sadece üst kademelerde olmadığını göstermesi açısından önemlidir. Örnek olarak genel müdürlük bir üst kademe yönetimi, ustabaşılık pozisyonu da alt kademe yönetimi ifade eder. Bu üç kademedeki yöneticiler farklı fonksiyonları yerine getirir (<https://www.management-studyguide.com/management-basics-articles.htm>):

**Üst Kademe Yönetim:** Yönetim kurulu, genel müdür veya CEO'dan oluşur. Üst yönetim, organizasyon yapısı içindeki en üst yetki kaynağıdır ve bir işletme için stratejileri belirleyerek onu yönetir. Planlama ve koordinasyon fonksiyonlarına da daha fazla zaman ayırır. Üst yönetim kademesinin rolleri şunlardır:

- Üst yönetim, işletmenin hedef ve geniş politikalarını belirler.
- Bölüm bütçelerinin, prosedür ve program vb.nin hazırlanması için gerekli talimatları verir.
- İşletme için stratejik plan ve politikalar hazırlar.
- Orta kademe yöneticiyi, yani bölüm yöneticilerini atar.
- Tüm bölümlerin faaliyetlerini kontrol ve koordine eder.
- Aynı zamanda dış dünya ile teması sürdürmekten de sorumludur.
- Rehberlik ve yön sağlar.
- Üst yönetim ayrıca işletmenin performansından hissedarlara karşı sorumludur.

**Orta Kademe Yönetim:** Şube müdürleri ve bölüm müdürleri orta kademeyi oluşturmaktadır. Bölümülerinin işleyişinden üst yönetimle karşı sorumludurlar. Yüntselsel fonksiyonlara daha fazla zaman ayırırlar. Orta kademe yönetimin rolleri şu şekilde vurgulanabilir:

- Üst yönetimin politika ve direktiflerine uygun olarak organizasyonun planlarını yürütürler.
- Organizasyonun alt birimleri için planlar yaparlar.
- Alt kademe yönetimin istihdamına ve eğitime katkılarılar.
- Politikaları üst kademe yönetimden alt düzeye kadar yorumlar ve açıklarlar.
- Bölüm içindeki faaliyetleri koordine etmekten sorumludurlar.
- Ayrıca önemli raporları ve diğer önemli ve rileri üst kademe yönetimle gönderirler.
- Alt kademe yöneticilerin performansını değerlendirirler.
- Ayrıca alt kademe yöneticilere daha iyi performans için ilham vermekten sorumludurlar.

**Alt Kademe Yönetim:** Alt kademe, kontrol / operasyonel yönetim kademesi olarak da bilinir. Ustabaşı, formenler bu kademeye örnek olarak

verilebilir. Çalışmaları büyük ölçüde kişisel gözetim ve faal çalışanların yönlendirilmesi, kısacası kontroldür. Başka bir deyişle, alt kademe yönetim, kontrol fonksiyonuyla ilgilidir. Faaliyetleri şunları içerir:

- Çalışanlara iş ve görevlerini atarlar.
- Alt kademe çalışanlara günlük faaliyetler için rehberlik eder ve talimat verirler.
- Üretimin kalite ve miktarından sorumludurlar.
- Ayrıca işletmede iyi ilişkiler sürdürme sorumluluğu da onlara emanet edilmiştir.
- Çalışanların sorun, öneri ve tavsiye çağrıları vb.ni daha yüksek kademeye ve daha üst kademe hedeflerini çalışanlara iletirler.
- Çalışanların sıkayetteğini çözmeye yardımcı olurlar.
- Astları denetler ve yönlendirirler.
- Çalışanlara eğitim sağlamakta sorumludurlar.

- Çalışanların yapılması için gerekli malzeme, makine, araç vb. ni düzenlerler.
- Çalışanların performansı hakkında periyodik raporlar hazırlarlar.
- İşletmede disiplini sağlarlar.
- Çalışanları motive ederler.

Onlar, çalışanlarla doğrudan temas hâlinde oldukları için işletmenin imajını oluşturan kişilerdir.

Yönetim işinin bir meslek hâline getirilmesi ile ilgili olan *profesyonel yönetim*, belli bir siyasal görüşü ya da bir aileden olmayı değil, “uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen çalışanların” yöneticilik pozisyonlarına getirilmesini ifade eder. Özellikle büyük işletmelerde sahiplik ile yöneticiliğin birbirinden ayrılması, yönetim faaliyetinin hiyerarşik organizasyon kademelerinde kendine özgü, uzmanlık gerektiren, ayrı kapsayıcı bir fonksiyon olarak ortaya çıkması, profesyonel yönetimin dolayısıyla profesyonel yöneticiliğin önemini artırmıştır.



## YÖNETİCİ VE YÖNETİCİLİK

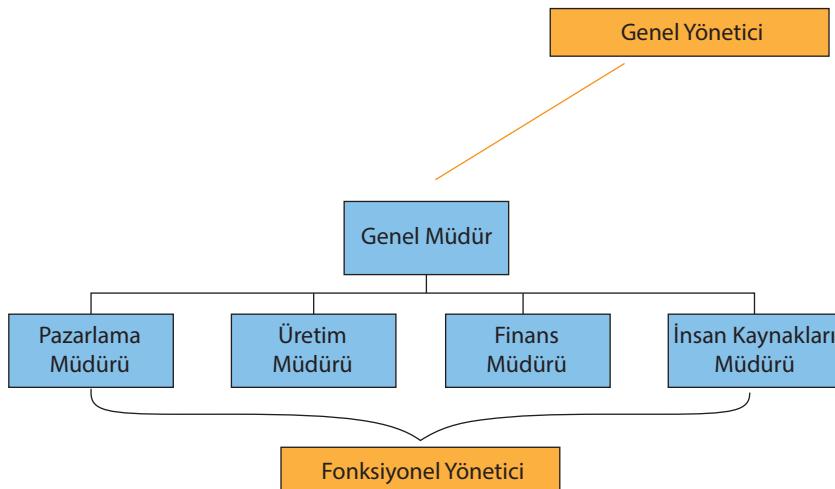
Yöneticilik, alandaki bilgi birikimini kullanarak ve başkaları vasıtıyla iş görerek örgütü amaçlarına ulaşırma işidir. Yönetici de bu işi filen yapan, alandaki bilgi birikimine ek olarak kendi yeteneklerini de kullanan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2015). Bir başka tanıma göre yönetici, çalışanların faaliyetlerini koordine ve kontrol eden, bu sayede örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayan kişidir. Yöneticinin asıl işi kişisel başarı elde etmek değil, çalışanların başarılı olmasını sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Yönetici, yönetim işini yapan, işletmede çalışanları belirli amaçları gerçekleştirecek işleri yapmaları için yönlendiren ve yöneten kişidir. Çalışanlara neyi, nasıl yapacaklarını söyleyen, yapılan çalışmaları izleyen ve kontrol eden kişidir (Demirci, 2018).

Bir örgüt yapısı içinde yöneticileri dikey ve yatay üzere iki farklı şekilde sınıflandırmak mümkündür. *Dikey sınıflandırmaya* göre yöneticiler bir önceki yönetim kademeleri kısmında açıkladığımız üst, orta ve alt kademe yönetim doğrultusunda; üst, orta ve alt kademe yönetici olarak üçer ayrıılır. *Üst kademe yöneticiler* hiyerarşik basamağın tepesinde bulunur ve örgütün genel olarak yönünü belirlerler. Başkan, genel müdür, CEO gibi unvanlar taşıyanlar üst kademe yönetici olarak kabul edilirler. *Orta kademe yöneticiler* ise alt kademe yönetim doğrultusunda; orta ve alt kademe yönetici olarak üçer ayrıılır. *Alt kademe yöneticiler* ise alt kademe yönetim doğrultusunda; alt kademe yönetici olarak üçer ayrıılır.

deme yöneticiler, üst kademe yöneticiler tarafından geliştirilen stratejilerin uygulanmasından sorumludur ve zaman odakları üst kademe yöneticilere kıyasla daha kısıdadır. Bölüm, departman yöneticileri gibi yöneticiler orta kademe yönetici olarak adlandırılmaktadır. Alt kademe yöneticiler ise yönetsel sorumluluğu bulunmayan çalışanları yönetmekten sorumlu olan ve günlük rutin işlerin yerine getirilmesine nezaret eden yöneticilerdir. Üretimden doğrudan sorumlu oldukları söylenebilir. Formen, ustabaşı gibi yöneticiler alt kademe yöneticiler olarak adlandırılmaktadır.



Bir diğer sınıflandırma türü olan *yatay sınıflandırmaya* göre yöneticiler, fonksiyonel ve genel yöneticiler olmak üzere iki başlıkta incelenebilir. *Fonksiyonel yöneticiler*, bir tek fonksiyonu yerine getiren bölümernin ve bu bölümlerde çalışanların yönetiminden sorumludur. Şekil 5.2'de de görüldüğü gibi üretim, pazarlama gibi bölümleri yöneten yöneticiler fonksiyonel yönetici olarak adlandırılmaktadır. *Genel yöneticiler* ise birden fazla fonksiyonu yerine getiren, birden fazla bölümden sorumlu olan yöneticilerdir. Genel müdür, CEO gibi yöneticiler örnek verilebilir. Şekil 5.2'de genel ve fonksiyonel yöneticiler gösterilmektedir.



Şekil 5.2 Genel Yönetici ve Fonksiyonel Yönetici

## Yöneticinin Rollerleri

Yönetim, bir yöneticinin yaptığı iştir. Yöneticinin yönetim faaliyetleri; bilgilendirme, karar ve kişiler arası faaliyetler olmak üzere temelde üç grupta toplanır. Mintzberg'e göre yöneticilerin üç ana rolü vardır. Bunlar kişiler arası, bilgi ve karar verme rolleridir (Demirci, 2018):

**Kişiler arası rol**, biçimsel yetkiden kaynaklanan ve çalışanlarla diğer kurumların ilişkilerini düzenleme rolüdür. Kişiler arası rol insanlar aracılığıyla hedeflere ulaşmayı içerir. Bu nedenle yöneticiler, astlar ve probleme ilgilenmeye içerir. Ancak yöneticiler astları kadar üstleri ile de etkileşim içinde, iyi ilişkiler sürdürmelidirler. Kişilerarası rol, temsil, liderlik ve birleştirici rol olmak üzere üç alt rolü içerir. **Temsil rolü**: Sosyal ya da formel yapının gereği olarak yerine getirilmesi gereken sorumlulukları içerir. Bu sorumluluklara örnek olarak işletmeye gelen misafirlerin karşılanması, çeşitli toplantılara katılarak işletmeyi temsil

etmek ya da formel evrakların imzalanması verilebilir. *Liderlik rolü*: Yöneticinin çalışanları motive etme ve onlara liderlik etme ile ilgili sorumluluklarını kapsar. *Birleştirici rol*: İşletme sahipleri ile çalışanları ya da işletmenin çevresi ile işletme arasındaki irtibatın sağlanması yöneticinin birleştirici rolü kapsamındadır.

**Bilgi rolü**, işin etkin bir biçimde yapılmasını sağlayarak bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin sonuç üretenecek şekilde işlenmesinin sağlanması rolüdür. Bilgilendirme faaliyetleri: İşletmenin işleyişinde, yönetici sürekli olarak sözlü veya yazılı olarak bilgi almak ve vermek zorundadır. Bir işletmenin etkin işleyışı için astlarla olduğu kadar üstlerle de bilgi akışının sürdürülmesi gereklidir. *Bilgi rolü; monitör (bilgi toplama)*, bilgi yayma ve sözcü olmak üzere üç alt rolden oluşur. *Monitör (bilgi toplama) rolü*: İşletmeyi ve dış çevresini daha iyi anlamak amacıyla işletme içinden ve dışından bilgi toplamayı içerir. *Bilgi yayma rolü*: İşletme dışından ya da içinden toplanan bilgilerin örgüt üyeleri ile paylaşılmasını ifade eder. *Sözcü rolü*: İşletmenin durumu, planları, politika ve faaliyetleri gibi konularda işletme dışındaki bilgi verilmesidir.

Kuşkusuz yöneticinin işletmedeki “asıl işi” karar vermektedir ki bu da yöneticinin **karar verme rolü**dür. Karar verme rolünün alt rolleri; girişimci, sorun çözme, kaynak dağıtma ve arabuluculuktur. *Girişimci rolü*: İşletmenin çevresindeki değişim, gelişim ve yeniliklerin izlenmesi ve işletmeye kazandırılması ile ilgilidir. *Sorun çözücü rolü*: Astlar arasında yaşanan çeşitli çatışmalar, önemli müşteriler ile yaşanan büyük sorunlar, çalışanların greve gitmeleri, bölgümler arasında yaşanan anlaşmazlıklar ya da malzeme yetersizliği, kriz durumları gibi yöneticinin sorun çözümüne yönelik olarak karar verici rolünü üstlendiği durumlardan bazlıdır. *Kaynak dağıtıcı rolü*: Yönetici, işletme kaynaklarını tüm işletme birimleri arasında dengeli bir şekilde dağıtırken çeşitli kararlar vermek durumundadır. Bu noktada özellikle kaynakların israfından kaçınılması gerekmektedir. *Arabulucu rolü*: Yöneticinin işletme içi ve işletme dışı konularla ilgili çeşitli sorunların çözümüne yönelik kararlar alırken astları, üstleri, aynı kademedekileri ya da işletme içi veya dışı danışmanlarla fikir alışverişi içinde bulunmasını ifade eder.

✓ Yöneticilerin üç ana rolü vardır. Bunlar **kİŞİLER ARASI, BİLGİ VE KARAR VERME** rolleridir.

Yönetici, planlama, organizasyon, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken sürekli bir biçimde karar vermek durumundadır. Bu nedenle karar verme, tüm yönetim faaliyetlerinde yerine getirilen, bir yöneticinin aslı bir görevidir. Hatta yönetici, karar veren kişi olarak da tanımlanmaktadır. En etkili kararlar, yöneticinin yeteri kadar bilgiye sahip olması koşulunda verilen kararlardır. Yöneticinin karar verirken her bir alternatifin olusabilecek sonuçları üzerinde ayrıntılı düşünmesi gerekmektedir (Suvacı, 2020).



**Şekil 5.3** Yöneticinin Karar Verme Sürecinin Adımları

**Kaynak:** Ferrell vd. 2017'den uyarlanmıştır.

Şekil 5.3'te de görüldüğü gibi, yönetici rasyonel bir karar verebilmek için karar verme sürecinin adımları olan; karar durumunu (konusunu) belirlemeli, alternatifleri geliştirmeli, alternatifleri analiz etmeli, en iyi alternatifi seçerek kararı vermelii, kararı uygulamalı, sonuçları izleyerek değerlendirmelidir.

### Yöneticinin Sahip Olması Gereken Beceriler

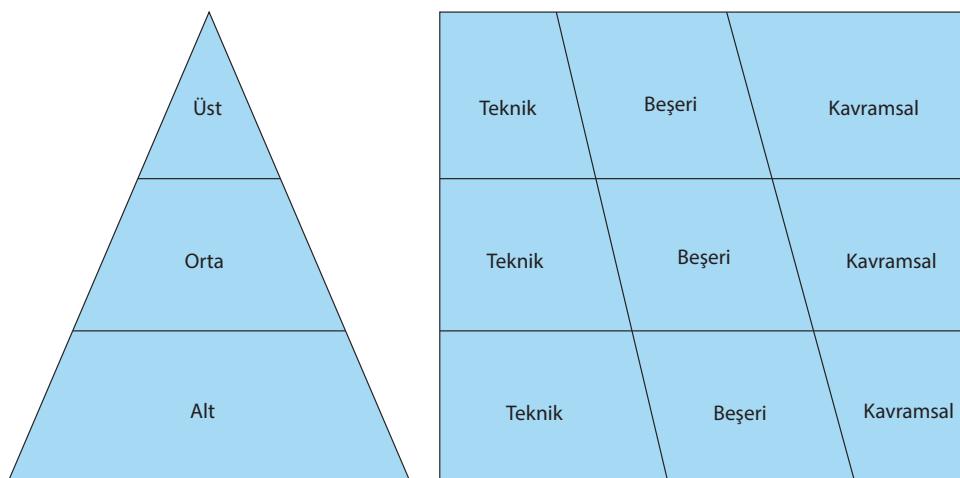
Yöneticinin teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç beceriye sahip olması önemlidir. **Teknik beceri**, yöneticinin uzmanlık alanını ifade eder. Her yönetici mühendislik, pazarlama gibi belirli bir alanda uzmandır. Yöneticinin bu fonksiyonel uzmanlık alanını ifade eden belirli görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan işe özgü bilgi ve tekniklerini kapsar. Teknik beceri özellikle yönetimin alt kademelerinde önem taşıdığı için, alt yönetim kademelerine yapılacak olan terfilerde teknik yeteneği yüksek olan çalışanlar tercih edilir.

✓ Yöneticinin **teknik, beşeri** ve **kavramsal** olmak üzere üç beceriye sahip olması gereklidir.

**Beşeri beceri** diğer ismiyle insan ilişkileri becerisi, yöneticilerin özellikle kendi uzmanlık bilgileri yanında başkaları vasıtasiyla sorunların çözülməsini sağlamasıyla ilgilidir, dolayısıyla insan ilişkileriyle alakalıdır. Bireysel olarak ya da grup faaliyetleri içerisinde diğer insanlarla birlikte çalışabilme becerisini kapsar. Yöneticinin en önemli aracı beraber çalıştığı diğer insanlardır ve yönetici, bu insanları anlayarak onları örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olduğu düzeyde başarılı olur. Beşeri beceri, yönetimin tüm kademeleri için olmazsa olmaz niteliktedir ve eşit derecede önem taşır. Yöneticinin

organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesi ise **kavramsal beceri** olarak adlandırılmalıdır. İşletme fonksiyonları arasındaki ilişkiyi, bunlardan birindeki değişimin diğerini nasıl etkilediğini, işletme faaliyetlerini etkileyen çevre koşulları arasındaki belirsiz ilişkileri görebilmeyi ve genel gidiş yolları hakkında düşünmeyi içerir. Özellikle üst yönetim kademeleri açısından büyük önem taşıyan kavramsal beceriye duyulan ihtiyaç, alt yönetim kademelerine inildikçe azalır.

Şekil 5.4'te de görüldüğü üzere yöneticinin örgütel kademesine göre sahip olması gereken yonetisel becerilerinin genişliği değişmektedir. Üst kademe yöneticilerin kavramsal becerilerinin orta ve alt kademe yöneticilere göre daha fazla olması gerekip teknik becerileri biraz daha az, beşeri becerileri ise tüm yöneticilerde aynı ölçüde olması gereken bir beceri olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 5.4 ÖrgütSEL KademeLere Göre Yönetici Becerileri

## Yöneticilikle İlişkili Liderlik ve Girişimcilik Kavramları

**Lider** ve yönetici, genellikle uygulamada eş anlamlı olarak kabul gören kavramlar olmasına rağmen aynı anlamda kullanılmamalıdır. Yöneticinin çok önemli bir rolü olarak **liderlik** amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik grup çabalarını etkileme ve yönlendirme potansiyeli olarak tanımlanır. Bu etki, bir organizasyonda yönetim pozisyonunda bulunmaktan kaynaklanabilir. Bir yönetici, bir liderin özelliklerine sahip olmalıdır, yani liderlik niteliklerine sahip olmalıdır. Liderler, rekabet avantajı yaratan ve sürdürden stratejiler geliştirir ve başlatır. İşletmeler, optimum verimlilik için lider vasıfları olan yöneticilere ve dolayısıyla iyi bir yönetime ihtiyaç duyar. Liderlik, belirli kişisel amaçların veya grup amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde kişinin çevresindekileri etkileyebilme veya yönlendirebilme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2015). Lider, bu doğrultuda diğerlerini etkileyen, izlenen kişidir.

✓ **Liderlik**, belirli kişisel amaçların veya grup amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde kişinin çevresindekileri etkileyebilme veya yönlendirebilme sürecidir.

✓ **Lider**, amaçlar doğrultusunda diğerlerini etkileyen, izlenen kişidir.

Liderlik, lider olarak hareket etmek için herhangi bir yönetim pozisyonu gerektirmez. Öte yandan, bir yönetici ancak içinde lider özelliklerini taşıyorsa etkili bir yönetici olabilir. Yönetici, konumu gereği, grubuna liderlik etmek zorundadır. Bir yönetici, hedeflere ulaşmak için yönetim fonksiyonlarının tümünü yani planlama, organizasyon, yöneltme ve kontrolü yerine getirmelidir. Genel bir kavram olarak liderlik, yöneticilikle ilgili değildir. Bir insan, içindeki nitelikler sayesinde lider olabilir. Kısacası bir liderin aynı zamanda bir yönetici olması gerekmektedir. Lider, belirli bir durumda belirli hedeflere ulaşmak için grup çabalarında başkalarının davranış ve çalışmalarını etkileyen kişidir. Öte yandan, yönetici ancak içinde lider özelliklerine sahipse başarılı bir yönetici olabilir. Her bir örgütsel kademedeki yöneticinin, astların isteyerek emirleri yerine getirmesi ve rehberliğini kabul etmesi için çalışma gruplarının lideri olması beklenir. Bir insan, içindeki tüm nitelikler sayesinde lider olabilir ama yöneticilik için mutlaka bir yönetim kademesindeki yönetsel bir pozisyonu ihtiyaç vardır.

Yönetici ve *girişimci* de liderde olduğu gibi birbirile karşıtılık kavramlarıdır. Bu noktada yönetici ve girişimci kavramları arasındaki farkı da açıklamakta fayda bulunmaktadır. Kendi işini kurmuş bir girişimcinin kendi girişimini başlattığı ve yaptığı dolayısıyla yöneticisi olduğunu söylemek yanlış olmayacağındır. Girişimcilik, kâr elde etmek için bir işletme kurma süreci olduğu için gerçekten de durum böyledir. Girişimci, bir iş modeli geliştiren, yeni bir girişim başlatmak için gerekli fizikselsel, finansal, bilgi kaynaklarını bir araya getiren ve onu işler hâle getiren ve başarısından sorumlu olan kişidir. Başarı veya başarısızlıktan sorumlu ifadesinin vurgusuna dikkat edilmelidir çünkü girişimci kendi kaynaklarını yatırması ya da dış kaynaklardan sermaye toplaması bakımından profesyonel yöneticiden farklıdır ve bu nedenle başarı için olduğu kadar başarısızlık için de sorumluluğu üstlenir. Başarı durumunda ödülleri toplarken profesyonel yönetici, kendisine verilen işi emeğin karşılığı için yapar. Başka bir deyişle girişimci risk alan ve yenilikçi bir profesyonel yönetici ise sadece yöneticidir. Yöneticinin bu anlamda girişimci niteliklerine sahip olması da önemlidir. Ama sadece bu niteliklere sahip olması onu girişimci yapmayacağındır.

**Girişimci**, bir iş modeli geliştiren, yeni bir girişim başlatmak için gerekli fizikselsel, finansal, bilgi ve beşeri kaynakları bir araya getiren ve onu işler hâle getiren ve başarısından veya başarısızlığından sorumlu olan kişidir.



## Yaşamla İlişkilendir

### BAŞARILI BİR ÜST DÜZEY YÖNETİCİ OLMAK İÇİN NE GEREKİYOR?

#### HBR Türkiye

Şirketlerin ihtiyacı olan yöneticileri bulan kurumlar, yalnızca bireyleri değil, aynı zamanda son yıllarda yaşanan gelişmelerin ve ilerlemelerin zorunlu kaldırıldığı vasıfları da sürekli gözden geçiriyor. Görünen o ki, alışageldiğimiz "yıldız oyuncu" kültürü yerini "yıldız ekip" kültürüne bırakıyor. İşte başarılı bir üst düzey yöneticinin sahip olması gereken temel özelliklerden bazıları:

Liderlik vasfi. Eskiden ekiplerin başına teknik bilgisi yüksek insanlar getirilirken, artık liderlik vasfi olanlar getiriliyor. Şirketlerin her birinin kendine özgü olan yapıları ve ihtiyaçlarıysa, o şirket için ideal olan liderlik türünü belirliyor.

Stratejik düşünme ve yönetme. Küresel ölçekte önem bir nitelik olan stratejik düşünme ve yönetme, operasyon bilgisi ve vizyonla birleştiğinde bütünlüklü bir liderlik ortaya konmasını sağlıyor ve fark yaratıyor.

Değişim yönetimi. Mevcut sistemi muhafaza etmenin yerini değişime ve dönüşüme ayak uydurmaktır. Dolayısıyla, şirket için gerekli dönüşüm ihtiyaçlarını öngörebilecek ve değişime yön verecek lider vasıflı yöneticiler, şirketler için birer vazgeçilmez.

**Kaynak:** [https://hbrturkiye.com/tuyo/basarili-bir-ust-duzey-yonetici-olmak-icin-ne-gerekiyor?gclid=Cj0KCQiA4aacBhCUARIsAI55maGABTU-1X0ghbwrb1kioJ-M1d54hbHfQSdJS9wN0SiEqnK-dXxIaArE9EALw\\_wcB](https://hbrturkiye.com/tuyo/basarili-bir-ust-duzey-yonetici-olmak-icin-ne-gerekiyor?gclid=Cj0KCQiA4aacBhCUARIsAI55maGABTU-1X0ghbwrb1kioJ-M1d54hbHfQSdJS9wN0SiEqnK-dXxIaArE9EALw_wcB)



## Öğrenme Çıktısı



## İNSAN KAYNAĞI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmede hangi kademe ve hangi pozisyonda yer alırsa alsın insan kaynağından etkin, verimli biçimde yararlanmak önemlidir. İşletme finansal, fiziksel, bilgi ve insan kaynaklarının birleşimiyle hedeflerine ulaşır. Bu kaynaklar arasında insan, diğerlerinden farklı olarak rekabette öne çıkmayı sağlayacak, değer yaratıcı, psikososyal bir varlıktır.

Sanayi devrimiyle birlikte işletmede çalışanca olan ihtiyaç şekil değiştirmeye başlamıştır. Bu dönemde örgüt ve çalışan sayılarındaki artışla birlikte işletme kayıtlarında ve faaliyetlerinde karışıklıklar yaşamıştır. Çalışanlar, diğer örgütsel kaynaklar gibi sadece *ürütim aracı ve maliyet unsuru* olarak görülmüş ve bu unsura yönelik faaliyetler çalışanlarla ilgili kayıt tutulmasının ötesine geçmemiştir (Bingöl, 2010).

İşletmelerin dinamik iş ortamında başarılı olmak için sürekli yenilik yapmaları ve iş uygulamaları ve stratejileri açısından çağın ötesinde olmaları gerektiği bir gerçektir. İnsan kaynakları yönetiminin başarıyı garantileyebilecek değerli bir araç haline gelmesi işte bu sebeptendir. İşletmelerin çalışanlarına çok fazla önem vermesinin arkasındaki faktörlerden biri, mevcut iş ortamının doğasıdır. Hizmete dayalı bir ekonomiye doğru bir hareket olduğu göz önüne alındığında hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, hizmetin insan odaklı olma özelliğinden kaynaklı olarak çalışanlarını motive etme ve üretken tutmaları önem kazanmaktadır. Sanayi işletmelerinde de rekabetçi kalma ihtiyacı, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanan stratejilere yönelmeleri anlamına gelmektedir. Zaman içinde değişen iş ortamı, işletmelerin çalışanlarını yalnızca bir "kaynaktan" daha fazlası olarak görme ve bunun yerine "önce insan" yaklaşımıyla değerli ola-

rak benimsemesi şeklinde paradigma değişikliği söz konusu olmuştur. Ancak, klasik yönetim döneminden neoklasik yönetim dönemine ve oradan da günümüze işletmede çalışanların önemi giderek anlaşılmaya başlanmış olsa da çalışanların üretim aracı ve maliyet unsuru olma durumu günümüzde de işletmeler için önemini hâlâ korumaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi en kolay anlaşılır tanımla, işletmede çalışanları yapılandırılmış ve eksiksiz bir şekilde yönetme süreci olarak verilebilir. Bu tanım, çalışanların işe alınması, elde tutulması, ücretlerinin belirlenmesi, performans yönetimi, iştan çıkışları gibi alanları kapsar. Bu, personel yönetimi faaliyetini temel alan geleneksel bir insan kaynakları yönetimi tanımıdır.

İnsan kaynakları yönetimine makro bir perspektiften bakarsak insanların yönetim ve çalışanlar arasında kolektif bir ilişki şeklinde yönetmeyi kapsadığını görebiliriz. Bu yaklaşım, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun amaç ve sonuçlarına odaklanır. Bunun anlamı, çağdaş organizasyonlardaki insan kaynakları fonksiyonunun, çalışanları etkinleştirme, onları geliştirmeye ve hem yönetim hem de çalışanlar için iyi bir çalışma ilişkisini gerçekleştirmeye odaklanma kavramıyla ilgili olmasıdır. (<https://www.managementstudyguide.com/human-resource-management-articles.htm>). İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonlardaki insanların ilgilidir. 21. yüzyıl organizasyonlarında, insan kaynakları yöneticiyi artık sadece geleneksel şekilde tanımlanan insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgilenen biri olarak görmemektedir. Bu fonksiyonların yanında, çalışan beklentilerini yönetim hedeflerine göre yönetmekten ve hem çalışanların hem de yönetimin hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak için bu hedefleri uzlaştırmaktan sorumludur.

## İşgören, Personel, İnsan Kaynağı ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Yönetim bilimi açısından işletmelerde çalışanlar zaman içinde, dönemsel olarak da farklı kavramlarla ifade edilmiştir. Çalışanın fiziksel emeğinin önemli olduğu klasik yönetim döneminde “işgören” hatta “iş gücü” kavramları ile kelime anlamından da anlaşılacağı üzere, işini yaparken fiziksel emek sarf eden çalışanlar kastedilmiştir. Neoklasik yaklaşımla beraber çalışanın davranışlarında, psikolojik koşullarında önemli olduğunun ortaya çıkmasıyla personel kavramının ön plana çıkması ve ardından personel bölgelerinin öneminin artmaya başlaması söz konusu olmuştur. “Personel” ise işletme sahipleri dışında kalan çalışanları tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Bilimsel disiplinlerde kavamlar farklı biçimlerde kullanılabilir. İşçi kavramı ise daha çok hukuk ve çalışma ekonomisi bilim alanlarının kullandığı bir kavram olarak “*hizmet sözleşmesine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişidir*” (4857 Sayılı İş Kanunu).

✓ Bir işletme için **insan kaynağı**, örgütsel amaçlara ulaşmak için, bilgi ve becerileriyle orgüte katkıda bulunan tüm çalışanlardır.

İnsan, soyut ve kavramsal düşünübilme, öğrenme yeteneğine sahip, sosyokültürel tek canlıdır. İnsan doğası gereği işletmenin diğer kaynaklarından farklıdır. Bunun nedeni insanın sahip olduğu yetkinliklere göre işletmeye katkısının değişmesidir. İnsanın işletmede yaratacağı artı değer, yetkinliklere bağlıdır. İnsanın bir kaynak mı yoksa bir değer olarak mı görüldüğü işletmenin çalışanlara bakış açısından (paradigma) ilişkilidir. İşletmenin çalışanları azaltılması gereken bir maliyet olarak mı yoksa sahip olunan stratejik nitelikli değer olarak mı gördüğü önemlidir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Personel yönetimi ve **insan kaynakları** yönetimi yaklaşımları, 20. yy'dan itibaren çalışanların sosyal yönleri ve gelişebilen varlıklar olmaları üzerine yapılan araştırmalar sonucu birbirinden ayırmaya başlamıştır. Bu dönemde örgütlerin çalışan yeteneklerinden tam anlamıyla faydalananmadığı, çalışanlara sorumluluk verildiği ve güvenildiği oranda motivasyon ve performanslarının artacağı anlayışı yerleşmiştir (Uyargil vd., 2008). İnsan kaynağı ise

personelden farklı olarak işletmede çalışanların örgütsel kademe ayrimı gözetmeksiz tamamını ifade eder. Örnek olarak bir işletme için CEO da muhasebe müdürü de mavi yakalı bir çalışan da insan kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetimin kapsamının daha geniş oluşu ve insan kaynağının tam olarak yaranmaya çalışması sebebiyle personel yönetiminden ayrılığı söylenebilir. Personel yönetimi faaliyetler açısından insan kaynakları yönetiminin içinde yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi faaliyetlerini de içeren ancak bununla sınırlı kalmayan bir yapıya sahiptir. Personel yönetimi, çalışanlarla ilgili kayıtların tutulması ve günlük işlerin yapılması içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise personel yönetimi faaliyetleri dahil olmak üzere, eleman ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanların seçilerek örgüt kültürüne alıştırılmaları, motivasyonları, performans değerlendirmeleri, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası iletişimini sağlanması, sağlıklı bir örgüt ikliminin gelişmesi, biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesi gibi birçok alanı kapsamaktadır. Bu bakıç açısıyla insan kaynakları yönetimi personel yönetimin kapsar (Tonus, 2018).

Bir işletme için insan kaynağı, örgütsel amaçlara ulaşmak için, bilgi ve becerileriyle orgüte katkıda bulunan tüm çalışanlar olarak tanımlanabilir. Örgütsel hedeflere ulaşmak ve rekabet üstünlüğünü elde etmek için insan kaynağı, örgütün en önemli varlığıdır. İnsan kaynakları yönetimi ise örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan çalışanların katkılarının desteklenmesi ve buna yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesidir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarısı için örgütsel hedefleri insan kaynakları hedefleriyle aynı hizaya getirmeye ihtiyaç vardır. Bu, insan kaynakları faaliyetlerinin yürütüldüğü bölümünün artık işletmenin sadece bir fonksiyonu olarak görülemeyeceği, bunun yerine işletmenin başarısını sağlamada hayatı bir bölüm olduğu anlamına gelir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin genel stratejiye entegre edilmesi gereklidir.

İnsan kaynağı şüphesiz bir organizasyonda ki en önemli, yönetilmesi en zor kaynaktır. İnsan kaynakları bölümünün faaliyetleri insan kaynağı planlamasından, bunların yönetimine ve elde tutulmasına kadar uzanır. Bu amaçla insan kaynakla-

rı yönetimi, işletmenin çalışanlarıyla ilgili pek çok politika, prosedür ve programın etkin bir şekilde tasarlanması ve uygulanmasından sorumludur. Aslında insan kaynakları yönetimi denince çalışanlarla ilgili bilgi, beceri, yaratıcılık, yetenek ve yeteneği geliştirmek ve yönetmek ile bunları en iyi şekilde kullanmak akla gelmelidir.

## İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve İlkeleri

Bir işletmenin pozisyonlarında doğru insanlar çalıştırılmazsa uzun dönemli başarı sağlanması imkâni oldukça düşüktür. İnsan kaynakları yönetimi, etkin ve istenen ihtiyaçta çalışan bulmak, onları elde tutmak ve geliştirmek için girişilen faaliyetlerin toplamıdır. İnsan kaynakları yönetimi seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret yönetimine yönelik faaliyetleri içerir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin çalışan ihtiyacının değerlendirildiği, çalışanların ihtiyaçlarının giderildiği, çalışan veriminin artırılması amacıyla ödül sistemlerinin oluşturulduğu ve sağlıklı bir çalışma ortamının yaratıldığı süreçtir (Özgen vd., 2005). İnsan kaynakları yönetimi, insanların örgütte, bireye ve çevreye faydalı olacak şekilde, etik kurallara ve kanunlara da uyularak etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan faaliyetler toplamıdır. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamına giren faaliyetlerin sayısı, niteliği ve amaçları, örgüt yapısı içinde bulunduğu işletmenin büyülüğüne ve ihtiyaçlarına göre değişir (Benligiray, 2016). İnsan kaynakları yönetiminin görevi sadece insanları seçip örgütte kazandırmak değil, aynı zamanda yaptıkları işten dolayı mutlu olmalarını sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, odağında insan olan, çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde ele alan, örgüt kültürüyle uyumlu çalışan politikalar geliştiren ve örgütte kilit rol üstlenen bir fonksiyona sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin önemli olması, çalışanları yöneterek işletmenin verimliliğini de yönetebilmesi, başarılı uygulamalarla kuruma faydalı olacak insanların alınması, devamsızlıkların azalması, işten ayrılmaların azalması, iş doyumuğun yükselmesi ve ücretlerden memnuniyet gibi sonuçlara ulaşabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu başlıkların doğru yönetilebildiği durumda bir istikrardan söz etmek mümkün olacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2014).

İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanların yeteneklerinden üst düzeyde yararlanmayı tasarlarken bir yandan da işletmeye bütünleşmelerini sağlayacak uygulamalar sunmaları gereklidir. İnsan kaynakları yönetimin dört temel amacı vardır, bunlar (Bingöl, 2010):

*Toplumsal amaç*; toplumdan gelen baskı ve isteklerin işletmeye olumsuz etkisini azaltacak şekilde, toplumsal ihtiyaçlara sosyal sorumluluk anlayışıyla yaklaşmak, *örgütSEL amaç*; örgütSEL işleyiş katkı sağlayarak işletmenin verimliliğini artırmak, *fonksiyonel amaç*; bölümün hizmet düzeyini örgütte göre ayarlayarak örgütün ihtiyaçlarına yönelik bölümün katkısını sürdürmek, *bireysel amaç*; çalışanların motivasyon ve devamlılığının sağlanması için kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye yolunda onların yanında olmaktır.

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarını belli bazı ilkeler doğrultusunda yürütmelidir. Bu ilkeler; insana saygı ilkesi, liyakat ilkesi, eşitlik ilkesi, kariyer ilkesi ve açıklık ilkesi olarak sıralanabilir. *Saygı ilkesi* örgüt içinde alınacak karar ve örgüt içi ilişkilerde çalışanlara güvenilmesi ve değer verilmesini ifade eder. *Liyakat ilkesi*, başarı dışındaki bir faktörün dikkate alınmamasını ifade eder. *Eşitlik ilkesi* çalışanlara din, dil, medeni durum gibi farklılıklardan dolayı ayrıcalık tanımamasını, bilgi ve beceri dışındaki faktörlerin dikkate alınmamasını, iş alım konusunda herkese eşit fırsat tanımmasını ifade eder. *Kariyer ilkesi*, çalışanlara ilerleme ve terfi olanağının sağlanması ifade eder. *Açıklık ilkesi*, çalışanlara fonksiyon ve süreçlerin işleyiş hakkındaki bilgi sağlanması ve böylece politikalar oluşturulup uygulanırken çalışanların destek ve katkısının sağlanabileceğini ifade eder (Sabuncuoğlu, 2008).

İşletmeler, uzun dönemde hayatı kalabilmek için rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışır. Bunun yolu da ancak değer yaratan stratejiler geliştirmekten geçer. Bu amaçla örgütün genel stratejilerini desteklemek amacıyla, insan kaynakları yönetiminin de gereken stratejileri geliştirmesi gereklidir. Örgüt stratejiyle uyumlu bir insan kaynakları stratejisine sahip olmayan ya da iyi tanımlanmamış bir insan kaynakları stratejisine sahip olan işletmeler rakipleri karşısında kaybetme riski taşırlar (Uyargil vd., 2008). Stratejik insan kaynakları yönetimi ise sadece işe alma, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi fonksiyonları içeren bir yaklaşım değil, aynı zamanda genel örgüt stratejisi arasında uyumu içeren bir yaklaşım gerektirir.



## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları bölümü tarafından yerine getirilen faaliyetler, işletmenin örgütsel amacın elde edilmesine, birbirine bağlı pek çok fonksiyonun yerine getirilmesiyle katkı sağlar. İnsan kaynakları bölümünün yerine getirdiği tüm süreçler, işletmenin hayatı kalmasının ve başarısının ayrılmaz bir parçasıdır ve her fonksiyon tek başına çalışmaz, aralarında yüksek düzeyde bir uyum ve bütünlük olmalıdır. Bu bakış açısı bütünsel bir bakış açısından ve işletmelerin başarısı açısından bütünsel yaklaşım çok önemlidir. İnsan kaynakları süreçleri temel fonksiyonları bazında ele alındığında insan kaynakları planlaması sonucu öngörülen boş pozisyonların işe alma fonksiyonu ile doldurulması, ardından işe alınanların ücretlendirilmesi, sonra çalışanların performanslarının ölçülmesi, eğitim ihtiyacı söz konusuysa eğitimlerinin gerçekleştirilmesi, terfi ya da yer değiştirmeyle kariyer hareketlerinin sağlanması gibi birbirine bağlı, koordine faaliyetlerdir ve tümü işletmenin başarısı için yerine getirilmektedir. İşte bu bakış açısı bütünsel insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmakta ve modüler bakış açısından tek tek fonksiyonların işleyişine ilaveten fonksiyonlar arası ilişkiye odaklanmaktadır.

İşletmeler organize etme aşamasında ve kurulduktan sonra faaliyetlerini devam ettirirken de “pozisyonlarda yapılan işlere” odaklanmak zorundadır. Organizasyon yapısında her bir pozisyondaki işin ne olduğu, nasıl yapılacağı, nasıl düzenleneceği tüm işletmeyi dolayısıyla işletme fonksiyonlarını ilgilendirmekte ve bu bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Pozisyonlarda yapılan işleri ayrıntılı olarak

tanımlayan “İş analizi” çalışması aynı zamanda insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi için de gereklidir. İşte hem işletme hem de insan kaynakları fonksiyonları için önem taşıyan iş analizi, insan kaynakları bölümleri tarafından yerine getirilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarına geçmeden önce iş analizi konusunu açıklamak önemlidir.

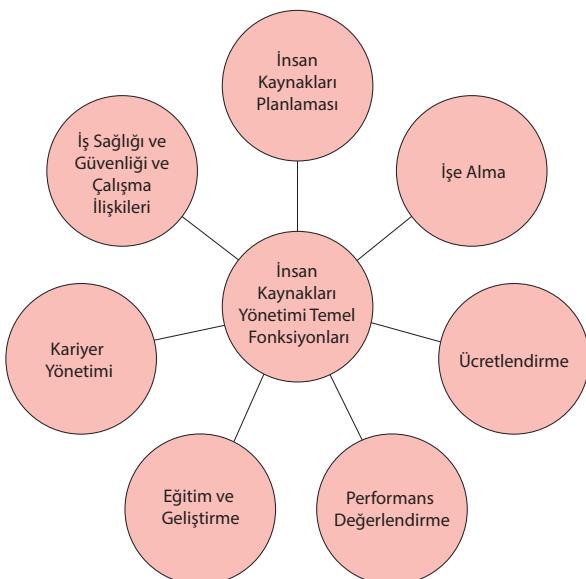
İş analizi pozisyonlarda yerine getirilen işin ayrintlarını araştıran bir çalışmadır. İş analizi bilgileri belirli biçimlerde düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri dokümanları oluşturulmaktadır. İş analizi bir araştırmadır ve sonucunda elde edilen bilginin yeniden düzenlenerek kullanıma hazır hâle getirilmesi gereklidir. İş analizleri sonucu, işin içeriği görevleri yerine getirebilecek personelde bulunması gereken özellikler, beceriler, formel ve mesleki eğitim gibi bilgiler toplanır.

İş analizinden sağlanan her bir pozisyonda yapılan işin ne olduğu ve nasıl yapılacağıyla ilgili bilgiler **iş tanımında** kullanıma hazır hâle getirilir. İş tanımlarının amacı, pozisyonlarda yapılan işin nasıl yapıldığını tam ve doğru olarak ortaya koymaktır (Sabuncuoğlu, 2008). Pozisyonlarda yapılan iş çok sayıda görevin birleşmesinden oluşur. Bu görevlerin bazıları, işin özelliği dikkate alındığında temel nitelikte, bazıları ise yardımcı niteliktedir. İşi oluşturan tüm bu görevlerin ve yapılış sürelerinin, iş ortamının, işi yaparken kullanılacak araç gereçin iş tanımında yer alması gereklidir. **İş gerekleri** ise işin değil, işi normal düzeyde yerine getirebilecek çalışanın eğitim, yaş, deneyim gibi bilgilerini içerir. Kısacası pozisyondaki işi yapacak çalışanda bulunması gereklili nitelikleri içerir.

**✓ İş tanımı**, pozisyonda yapılan işin nasıl yapıldığını tam ve doğru olarak ortaya koyan dokümandır.

**✓ İş gerekleri**, işi normal düzeyde yerine getirebilecek çalışanın profilini içeren dokümandır.

İnsan kaynakları bölgüleri insan kaynakları planlaması, işe alma, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, çalışma ilişkileri gibi temel fonksiyonları yerine getirirken ayrıca iş analizi, iş tasarımları, iş etüdü, disiplin sistemi kurma gibi altyapı faaliyetlerini ve çok sayıda bürokratik ve operasyonel faaliyetleri de yerine getirmektedir. İş sözleşmesinin yapılması, sigorta başvurusu gibi işe giriş işlemleri, işten çıkış belgelerinin oluşturulması, çalışanlarla ilgili kayıtların tutulması, tazminatın hesaplanması, ödeme işlemleri gibi işlemlerin yanında yemek, servis, güvenlik, temizlik gibi idari işleri, ayrıca özel toplantı ve organizasyonlar düzenleme gibi sosyal işleri de yerine getirmektedir. Bu faaliyetleri yaparken işletmenin verimliliği yanında çalışanların motivasyonlarını artırmak, iş tatminleri ve bağlılıklarını sağlamak, çatışmaları çözmek, stresi önlemek, güçlü bir kültürü oluşturmak gibi davranışsal konularla da ilgilenmelidir.



**Şekil 5.5** İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

## İnsan Kaynakları Planlaması

Her yönetsel faaliyetin ilk fonksiyonu planlamadır. İnsan kaynakları planlaması işletmenin gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin etme ve işletmenin mevcut insan kaynakları kapasitesinin bu ihtiyaçları karşılamak için nasıl kullanılabileceğini belirleme sürecidir. Uygun zaman ve yerde, uygun sayıda çalışan temini ile işletmenin gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının karşılanmasına odaklanmaktadır. Ayrıca, rasyonel olarak yönetim tarafından işe alım süreci ancak insan kaynağının uygun bir şekilde analiz edilmesinden sonra başlatılabilir. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun stratejive hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmede de esastır.

Bir insan kaynakları planlama süreci temelde aşağıdaki üç adımı içerir:

- Mevcut insan kaynakları arzının belirlenmesi:** İşletmenin sahip olduğu insan kaynağının belirlenmesidir. Dahası insan kaynakları planlamasında en önemli adımdır. İşletmenin insan kaynağının kapsamlı bir incelemesini içerir. Bu aşamada, kritik İK sorunları ve çeşitli iş süreçleri için temel veya çok önemli olan insan kaynağı yeteneklerini anlamak için çeşitli çalışmalar yapılır. Bu çalışmaların başında *insan kaynakları envanteri* gelmektedir. Mevcut çalışanlarla ilgili ayrıntılı bilgiyi güncel olarak sunan bir çalışmaddidir. Genel ve beceri envanteri biçiminde yapılabilir. Genel insan kaynağı envanteri çalışanlarla ilgili yaş, kidem, medeni durum, eğitim, deneyim, kan grubu, ev adresi gibi her türlü bilgiyi toplayan bir çalışmanken beceri envanteri çalışanın yetkinlikleriyle ilgili bilgilere odaklanan daha spesifik bir çalışmaddidir. Böylece işletme elindeki çalışanlarla ilgili güncel verilere sahip olur. Bunu da bir sonraki aşamada belirlenen taleple karşılaştırma için kullanacaktır.
- İnsan kaynakları talebinin belirlenmesi:** İşletmenin gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının analizi, ikinci adımdır. Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacı belirlenirken öngörülebilir boş pozisyonlar; işten çıkarmalar, emeklilikler, terfiler, iç transferler vb. gibi öngörülen tüm değişkenler dikkate alınır. Ayrıca, rekabet faktörleri, istifalar, ani yer değişiklikleri veya ani işten çıkarmalar gibi bazı öngörlümesi zor değişkenler de analiz kapsamına dahil edilir.

- Arz ve talebin karşılaştırılması:** Bir sonraki adım, mevcut arzı gelecekteki taleple eşleştirmek ve bir tahmin oluşturmaktır. Burada, uzun vadede iş stratejisini ve hedefleri anlamak da önemlidir, böylece tahmin işletmenin hedefleriyle uyumlu olacak şekilde gerçekleşir. Bu tahminine göre bu boşlukları kapatmak için planlar geliştirir. Bu planlar; çalışanlarla iletişim programları yürütmemeyi, yer değiştirmeyi, yetenek kazanımını, işe alma ve dış kaynak kullanımını, yetenek yönetimini, eğitim ve koçluğu ve politikaların gözden geçirilmesini içerebilir. Planlar, daha sonra, yürütme sürecini sorunsuz ve verimli hâle getirmek için yöneticilerin onayını alarak uygulanır.

İnsan kaynağı sağlanması ve seçime ihtiyaç olup olmadığı, ihtiyaç varsa hangi özelliklere sahip kaç kişiye ihtiyaç olduğu insan kaynakları planlamasıyla belirlenir. İnsan kaynakları planlaması, örgütün plan ve hedeflerinin, sayı ve nitelik olarak insan kaynaklarına dönüştürülmesidir. Büyünlük insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla, eğer insan kaynağına ihtiyaç (planda insan kaynakları talebi insan kaynakları arzından fazlaysa) varsa işe alma sürecine geçilir.

## İşe Alma

Bu süreçte ihtiyacın karşılanması için adayların araştırılıp bulunması ve bu adaylardan uygun olanların seçiliş fiilen işe başlatılmasına kadar olan aşamalar yer almaktadır. İşe almadan söz edebilmek için boş pozisyon olması gerekmektedir. Bu durum yeni faaliyetlere girişmek, işten ayrılanların olması, işletmenin büyümesi gibi nedenlerden meydana gelebilir (Uyargil vd., 2008).

Bu nedenle işe alma; yeni açılan veya boşalan pozisyonlar için adayların bulunması, adaylar arasında seçim yapılması ve son olarak oryantasyona tabi tutulmasından oluşan üç adımlı bir süreçtir. İşe uygun aday seçilmezse bir başka deyişle iş ve birey uyumu sağlanamazsa diğer bütün fonksiyonlara yarılacak olan yatırımdan beklenen fayda sağlanamayacağından işe alma fonksiyonu örgütler için kritik bir önem taşımaktadır. İş ve birey uyumu sağlanabildiğinde örgütte yüksek performans, çalışan memnuniyeti, devamsızlık oranlarının azalması ve yüksek performanslı çalışanların elde tutulması gibi faydalardan yararlanılabilecektir (Çetin, 2012).

Örgütün ihtiyaç duyduğu çalışanların işe alım sürecinde çeşitli kaynaklardan yararlanılır. Bu kaynaklar iç ve dış kaynaklar olarak iki başlık altında toplanabilir. İç kaynaklar olarak terfi ve iç transferler sayılabilir (Mathis ve Jakson, 2006). Bazi durumlarda örgütler, iç kaynaklardan çalışan ihtiyacını karşılayamayabilir. Bu gibi durumlarda iş ilanları, doğrudan başvuru, örgütte hâlihazırda çalışmakta olanların tavsiyeleri, iş kurumları, özel istihdam büroları, eğitim kurumları, dış kaynak kullanımı (outsourcing) ile internet ve web siteleri gibi kaynaklara başvurulur (Çetin ve Özcan, 2013). Böylece adayların işletmeye başvurusu sağlanır. Adayların başvurusıyla oluşturulan gruba aday havuzu adı verilmektedir. Aday havuzu oluştuktan sonra seçim aşamasına geçilir. Seçim aşamasında havuzdaki adayların belirgin özellikleri hakkında fikir sahibi olunması adına kısa süreli ön görüşme, pozisyonda ihtiyaç duyulan niteliklere uygun sınavlar ve testler yapılması, iş görüşmesi (mülakat), aday hakkındaki referansların incelenmesi, sağlık muayenesi, iş teklifinin yapılması ve son olarak fiilen işe başlamadan önce oryantasyon faaliyetlerinden oluşmaktadır. Yeni çalışanı fiilen işe başlatıp ondan yüksek performans bekleyebilmenin en önemli unsuru çalışanı işe başlatmadan önce işletmeye ve pozisyondaki işe uyumunu sağlayacak oryantasyon programına dâhil etmektir. Böylece işe alma süreci son bulur. İşe alınan personelin ücretlendirilmesi gereklidir.

## Ücret Yönetimi

İşletmeler işe alma kararını verdikleri çalışanlara bilgi, yetenek ve deneyimleri karşılığında belirli bir ücret öder. Çalışanların ücretlerinin belirlenmesi için ücret politikaları geliştirilmesi, iş değerlemesi yapılması, piyasadaki ücretlerin araştırılması, ücret sistemleri oluşturulmasına kadar harcanan çabaların tümü ücret yönetimini oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008). Bu fonksiyonun amacı örgüt içinde adil bir ücret politikası oluşturulması olarak ifade edilebilir.

Ücret yönetimi süreci temel olarak; iş değerlendirme, piyasa ücret araştırmaları ve ücretlendirme faaliyetlerinden oluşur. Bu aşamaların başarıyla tamamlanması sonucunda işletme ücret politikası ve yapısı belirlenmiş olur. Ücret yönetimi, örgütün kârlılığını ve çalışanların yaşam şartlarını doğrudan etkilerken, dolaylı olarak da toplumu ve devleti

etkilemektedir. Ücret yönetiminin temel amacı, bütün çalışanların tatmin olmasını sağlayacak bir ücretlendirme politikasının belirlenmesidir. Ücret yönetimi, aynı zamanda yetenekli çalışanların işletmede kalmasını sağlayacak, onları motive edecek ve örgütü çalışmak için cazip hâle getirecek uygun maliyetli bir ücret politikası oluşturma faaliyetidir (De Cenzo ve Robbins, 2005). Etkin bir ücretlendirme politikası oluştururken şu ilkeler dikkate alınmalıdır:

- Eşitlik ilkesi: Eşit işe eşit ücret ödenmesi, aynı ya da çok benzer işi yapan çalışanlara aynı düzeyde ücretlerin belirlenmesidir.
- Dengeli ücret ilkesi: Ücret, çalışanların ihtiyaçları açısından gerekliyken işletme açısından bir maliyet unsurudur. Bu iki unsur arasında denge gözetilmeli, işletmeyi rekabette geriye bırakmayacak ölçüde ve aynı zamanda çalışanı mağdur etmeyecek şekilde bir politika izlenmelidir.
- Örgütsel kademeye göre ücret ilkesi: Örgütsel kademeler göz önüne alındığında üstün asttan daha yüksek ücret almıştır.
- Büyünlük ilkesi: İşletme çalışanlar arasında ayrim yapmadan, çalışanların tamamını kapsayacak şekilde bir ücret politikası hazırlamalıdır.
- Objektiflik ilkesi: Ücret ve ücret artıları nesnel kriterlere bağlanmalıdır. Subjektif kriterler dâhil edilmemelidir.
- Esneklik ilkesi: Ücret sistemi değişen şartlara uyum sağlayılmalıdır.
- Açıklık ilkesi: Bütin çalışanların anlayabileceği, adaletsizlik algısı yaratmayacak şekilde bir ücret politikası hazırlanmalıdır.

İnsan kaynakları planındaki boş pozisyonu doldurmak için, işe alınan, ardından ücretlendirilen çalışanın filen işini yaparken bir çaba sarf etmesi, dolayısıyla performans göstermesi beklenir. İşletmenin bu noktada sorumluluğu performansı objektif bir sitemle ölçmek olmalıdır.

## **Performans Değerleme**

Performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak insan kaynakları fonksiyonuna dair bazı kararlar alınır. Performans değerlendirme sistemleri belirlenmiş bir zaman aralığında, çalışanların gerçekleşen başarı düzeylerini ve ilerleyen zamandaki gelişme

potansiyellerinin belirlenmesini içeren çalışmalardır (Uyargil vd., 2008). Performans değerlendirme, işletmedeki pozisyonları ne olursa olsun bütün çalışanların çabalalarının düzeyinin gözden geçirilmesi faaliyetidir. Performans belirli bir zamanda harcanan çabanın karşılığı olarak tanımlanır.

Performans değerlendirme sisteminde önce performans standartları ve performans kriterleri belirlenir ve sonrasında çalışanların performansı ölçülebilir şekilde gerçeklesen durumla standartlar karşılaştırılır. Performans değerlendirme bireysel değerlendirme, karşılaştırmalı değerlendirme, yetkinliklere dayalı değerlendirme gibi yöntemler kullanılmaktadır. Bireysel değerlendirme yöntemi derecelendirme, iş boyutu ölçüği, davranışa dayalı değerlendirme, iş standartları yöntemi, kritik olay yöntemi gibi teknikler kullanılarak çalışanların diğerleriyle kıyaslanmadan kendi içinde değerlendirilmesidir. Karşılaştırmalı değerlendirme yönteminde ise karşılaştırma, zorunlu dağılım ve başarı ölçüği gibi teknikler kullanılarak çalışanların birbirlerine kıyasla değerlendirilmesi söz konusudur. Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme ise çalışanların üst düzey performans göstergeleri için yapılandırılmış ve tanımlanmış doğru davranışları yapmalarını sağlamaya yönelikir. Bu değerlendirme yönteminin uygulanabilmesi için tüm pozisyonların sahip olması gereken yetkinlik ve derecelerin tanımlanmış olması gereklidir. Hangi teknik kullanılırsa kullanılsın amaç çalışanın işletmede bulunduğu pozisyonda, yaptığı işte gösterdiği çabayı tam olarak belirleyebilmektir.

Performans değerlendirme her bir pozisyonda çalışan, bir üstü (ilk amiri) tarafından değerlendirilebilir. En sık kullanılan yöntem budur. Ya da daha çok değerlendirici tarafından da değerlendirilebilir. 360 derece değerlendirme çalışan üstleri, astları ve müşteri tarafından çok yönlü bir geri bildirimle de değerlendirilebilir. Birçok kaynaktan aynı anda bilgi sağladığı için bu yöntemin oldukça etkili olduğu söylenebilir (Uyargil vd., 2008). 360 derece geri bildirim yöntemi çalışan performansının daha objektif olarak değerlendirilmesini sağlar.

Performans yönetimi, performans değerlendirmeye kıyasla daha geniş kapsamlıdır. Performans yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşılması yolunda çalışanların ortaya koyması gereken çabalara ilişkin ortak bir anlayışın işletmeye yerleştirilmesi ve çalışanların katkı düzeylerini artıracak şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi

ve geliştirilmesi sürecidir. Performans yönetimiyle, uzun vadeli örgütsel amaçlarla performans değerlendirme arasında bağlantı kurulması, örgüt kültürünün güçlendirilmesi, çalışanların katılımının sağlanması, takım çalışmasının geliştirilmesi, etkili idari kararlar alınması ve çalışanların performanslarının sürekli geliştirilmesi sonucunda mevcut insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanılması ve böylece örgütsel etkinliğin artırılması ve rekabet avantajı elde edilmesi mümkündür (Benligiray, 2016). Performans değerlendirme sonuçlarından terfi ve yer değiştirmelerde, eğitim ve geliştirmede, performansa göre ücretlendirmede yararlanılmaktadır.

## Eğitim ve Geliştirme

İşe alma sürecinde işin gereklerine nitelikleri en çok uyan aday seçilmiş olsa ve işe fiilen başlamadan adaptasyonu tam olarak sağlansa bile, hızla değişen dış çevre faktörleri etkisiyle, örnek olarak zaman içinde kullanılan teknolojinin değişmesi sonucu işletmenin makine teçhizatındaki değişiklikler sebebiyle çalışan, işini işin gereklerini tam olarak karşılayacak düzeyde yapamayabilir.

Eğitim, pozisyonundaki işi için gerekli yetkinliklerinde eksiklikleri söz konusu olursa bunları gidermek amacıyla işletme tarafından planlanmış, çalışanın eksik yetkinliklerini artırma çabası olarak ifade edilebilir. Eğitimin amacı, işte gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların çalışanlara öğretilmesi ve günlük faaliyetlerinde bunları kullanmalarının sağlanmasıdır. Geliştirme ise çalışanın gelecekteki işlerinde etkin performans göstermesi için bugünden eğitilmesidir. Geleceğe ilişkin olduğu için çalışanın şimdiki işiyle ilgili bir öğrenme olarak düşünülmemelidir. Eğitim ise çalışanın mevcut işindeki eksik olan yetkinliklerini geliştirmeye yönelik çabalarıdır (Noe, 2009).

Eğitim, çalışanların iş yaşamındaki bilgi, beceri, anlayış, tutum ve davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda değiştirme ve geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Eğitim ve geliştirme süreci birbirini takip eden adımlardan oluşan bir süreçtir.

- Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi,
- Eğitim ve geliştirmenin planlanması,
- Eğitim ve geliştirmenin uygulanması,
- Eğitim ve geliştirme sonuçlarının değerlendirilmesidir.

Eğitim ve geliştirme insan kaynaklarına yapılan bir yatırım olarak düşünülebilir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların moralini yükseltir, iş verimliliğinde ve örgütsel bağlılıkta artışa sebep olur, işe devamsızlıkların ve iş kazalarının azalmasını sağlar ve kontrol faaliyetlerini azaltır (Güney, 2014). Eğitim ve geliştirme süreciyle beraber öğrenme giderleri en aza indirilir ve öğrenme zamanı kısalır, devamsızlık ve işten ayrılma oranları azalır, çalışanların yetkinlikleri geliştirilerek örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesi sağlanır, çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlanarak yaratıcılıklarını işe yansımaları sağlanır, örgüt kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunulur ve müşteri bekleneni ve taleplerinin üst düzeyde karşılanması sağlanır, örgütsel ilke ve kurallara uyum hızlanır ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması sağlanır (Bingöl, 2010). Eğitim alan bir çalışanın eksik yetkinlikleri eğitimle tamamlandığı için işini tam olarak yapması mümkün hale gelir.

## Kariyer Yönetimi

Günümüzde insan kaynakları açısından önemli hale gelen kavramlardan biri de kariyerdir. Bugün birçok birey formel eğitiminden başlamak üzere, iş yaşamına yönelik bireysel kariyer hedeflerini belirlemekte ve bunlara ulaşmak için girdiği iş hayatında performansını artırmaya çalışmaktadır, işletme ise işe aldığı bu çalışanaya yönelik örgüt içi kariyer planları yapmak ve bunları başarıyla uygulamak için yoğun çaba göstermektedir (Özler, 2008).

Örgütsel kariyer yönetimi çalışanların bireysel kariyer planlarının örgüt ile uyumlaştırılmasını ifade eden bir kavramdır. Örgütsel kariyer yönetimi işletmedeki tüm çalışanların kariyerleriyle ilgili bir kavramdır ve bütün çalışanların geleceklerinin planlanması, örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içerir (Saruhan ve Yıldız, 2014). Kariyer yönetimi, çalışanlara yönelik örgüt içi yükselme olanaklarının hazırlanması ve uygun çalışanların uygun pozisyonlara yönlendirilmesini içeren zor bir süreçtir. Örgütsel kariyer yönetimi etkin olarak uygulandığında çalışanlar, ileride hangi pozisyonda olacaklarını bilirler.

Kariyer yönetiminin etkin olarak uygulandığı bir işletmede, örgüt için gerekli olan çalışanların elde tutulması, etkin bir insan kaynakları planlamasına olanak sağlanması, çalışan motivasyonunun sağlanması ve potansiyel yetenekler için örgüt

tün cazip hâle getirilmesi gibi avantajlar söz konusu olacaktır. İşletmelerde pozisyonlar arası hareket biçimini gösteren kariyer yolları ve onların birleşiminden oluşan kariyer haritaları, örgütsel kariyer planlamasının en önemli aracıdır.

İşletme içsel işe alım (terfi ve transfer), işten çıkışma, emeklilik vb. gibi kararlar alarak, organizasyon yapısı içinde kariyer hareketliliğini sağlayıp çalışanların işletmedeki kariyerlerini yönetmektedir. Terfi, çalışana pozisyonunda yükselme imkânı sağlayarak daha fazla sorumluluk, yetki ve daha yüksek ücret yaratırken güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ile büyümeye ihtiyaçlarını da karşılar. İç transfer (yer değiştirme), çalışanın pozisyon olarak aynı örgütsel kademe içinde kalarak başka bir pozisyondaki işe geçmesine denmektedir. Transferde, yetki ve sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi değişimmemekte ya da çok az değişmektedir. Başarılı bir kariyer yönetimi açısından işe alınacak, terfi ettirilecek çalışanın seçimi kadar işten çıkarılacak çalışanın da belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü kariyer hareketliliğinin sağlanabilmesi için organizasyon yapısında boş pozisyonlara ihtiyaç vardır. Ancak tabii ki İş Kanunu'nda belirtilen haklı nedenler dışında çalışanın işten çıkarılmasına büyük özen gösterilmelidir. İşletmede boş pozisyon oluşmasına neden olacak bir diğer karar, emekliliği gelen çalışanların emekli edilmesidir. İşletmelerin yüksek performans gösteren çalışanlarından daha uzun süre yararlanması önemlidir, Çoğu çalışan emeklilik kararını kendisi vermektedir. Önemli olan emekli olacakların zamanını önceden belirleyebilmek ve insan kaynakları planlarını buna göre yapabilmektir.

## **İş Sağlığı ve Güvenliği ile Çalışma İlişkileri**

İşletmeler açısından iş sağlığı ve güvenliğinin büyük önemi bulunmaktadır. İşletmeler açısından iş kazaları ve meslek hastalıkları önemli bir maliyet unsurudur. İş kazalarının, yaralanmaların ve meslek hastalıklarının işletmeye maliyeti söz konusudur. Bu nedenle önem verilmesi gereken bir fonksiyondur. İşletmelerin iş sağlığı ve güvenliğine verdiği önem sadece ekonomik gerekçelere bağlı olarak ortaya çıkmamaktadır. Kâr amacıyla faaliyet gösteren bir işletmenin faaliyetleri tüm toplumu etkilemektedir. İş kazaları ve meslek hastalıklarının yol açtığı ölümler ya da yaralanmalar sadece işletmelere değil, başta çalışanlar ve aileleri olmak

üzere tüm topluma maddi ve manevi açıdan zarar vermektedir. Bu nedenle güvenli, sağlıklı ve çevreye duyarlı bir çalışma ortamı yaratmak bir işletmenin insan kaynakları bölümünün önceliği olmalıdır.

İşletmelerde iş sağlığı ve güvenliğinin yöntemi, en zor alanlardan biridir. Bunun en önemli nedeni çalışanın sağlık ve güvenliğini etkileyen faktörlerin; meslek hastalıklarında olduğu gibi çevresel koşullar ve iş kazalarında ise daha çok bireysel davranışlardan kaynaklanmasıından dolayı oldukça karmaşıktır. Bu nedenle sağlık ve güvenlik risklerini en aza indirmek ve sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratmak ne tek başına işletme yönetimine ne sadece insan kaynakları bölümünün ne de çalışanların sorumluguundadır. İşletmelerde sağlık ve güvenlikle ilgili önlemler açısından koruyucu araç ve gereçlerin sağlanması da yeterli değildir. Önemli olan bu önlemlere uyulmasını ve araç ve gereçlerin çalışanlar tarafından doğru biçimde kullanılmasını da sağlayabilmektir (Kağnıcıoğlu, 2012).

Çalışanların işletmede “güvenli ortam ve koşullarda” çalışmalarını amaçlayan ve sağlayan, bu yolda gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan iyi durumda olmaları için yapılan çalışmalar iş sağlığı ve iş güvenliği olarak adlandırılmaktadır. İş sağlığı, çalışanların bireysel özelliklerinden ve işletmenin çevresel koşullarından kaynaklanan sağlık problemlerinin önlenmesini içerir. İşletmelerde sağlıkla ilgili sorunlar meslek hastalıkları, stres, alkol ve uyuşturucu kullanımıdır. Meslek hastalıklarını önlemek için ilk olarak sağlığı tehdit eden tehlikeleri ortaya çıkarmak, denetlemek, tıbbi yardım sağlamak ve personeli eğitmek gerekmektedir. Diğer sağlık problemleri için ise çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını nasıl koruyacağı konusunda eğitimek, gerekli danışmanlık hizmetlerini ve moral desteği sağlamak yararlı olmaktadır. İş güvenliği ise çalışanların hatalı davranışları ya da işletmenin hatalı uygulamalarından ortaya çıkan iş kazalarının önlenmesi anlamına gelmektedir. İşletmelerde güvenlikle ilgili en önemli sorun iş kazalarıdır. İş kazaları önemli ölçüde çalışanın hatalı davranışlarından kaynaklandığı için bu davranışların önlenmesi gerekmektedir. Bunun için işletmelere düşen öncelikle iş sağlığı ve güvenliği kültürü oluşturmasıdır. Ayrıca, iş ile çalışan arasında uyum sağlamak için, işe uygun bireyleri seçmeli, gerekli eğitimi vermelii, makine ve teçhizatın zamanında ve tam olarak bakım ve onarımını yapmalı ayrıca gerekli koruyucu malzemeyi bulundurmalıdır (Kağnıcıoğlu, 2012).

Çalışma ilişkileri olarak adlandırılan işçi ve işverenin birlikte çalışmalarından doğan ilişkiler, bireysel ve toplu düzeyde ele alınabilir. İş sözleşmesinin ve toplu iş sözleşmesinin yapılmış prosedürüne ve bunlarla ilgili konuları içeren çalışma ilişkileri insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonudur. İnsan kaynakları bölümleri bu fonksiyonu yerine getirirken, İş Kanunu'nun ve ilgili diğer kanunların hükümlerini dikkate alarak faaliyetlerini yasal çerçevede gerçekleştirme zorundadır.



## COVİD-19 SONRASI İNSAN KAYNAKLARINDA ÖNE ÇIKAN 5 TREND

*Ekonominist Dergisi*

*Deloitte'in 2021 Global İnsan Kaynakları Trendleri Raporu'na göre, Kovid-19'a en hazırlıklı şirketler, "gelişim" bakış açısına uyum sağlıyor ve bu durumu şirketi geleceğe hazırlamak için bir fırsat olarak değerlendiriyor.*

Deloitte'den yapılan açıklamaya göre, Deloitte, bu yıl 11'inci hazırlanan 2021 Global İnsan Kaynakları Trendleri raporunu yayınladı. Türkiye de dahil toplam 99 ülkeyi kapsayan araştırma, Kovid-19'un beraberinde getirdiği zorluklarla başa çıkmada temel bir bakış açısı değişikliğinin planlamadan daha önemli olduğu gözler önüne serdi.

"Şirketler gelismek için kendilerini nasıl konumlandırmayılar?" sorusundan yola çıkılarak gerçekleştirilen araştırma sonucunda ise Kovid-19'a en hazırlıklı şirketlerin, "gelişim" bakış açısına uyum sağladığı ve yıkımı şirketi geleceğe hazırlamak için bir fırsat olarak değerlendirdiği ortaya çıktı.

Rapora göre, şirketlerini salgına "çok hazırlıklı" olarak tanımlayan yöneticilerin yüzde 15'inin, yatırımlarını değiştiren taleplere ve diğer şirketlere göre 2,2 kat daha fazla yeniden yönlendirdikleri görülmüyor.

"Çok hazırlıklı" yöneticiler, işi dönüştürmede teknolojiyi diğerlerinden 2 kat daha fazla kullanıyor. Yine bu yöneticiler, hızlı karar almayı kolaylaştmada işi tasarlamanın önemini 2 misli daha fazla farkında ve gelecek yıkımları yönetebilmek için çalışan adaptasyonu ve mobiliteyi neredeyse 3 kat daha çok kullanıyor.

Yapılan bu araştırma doğrultusunda ortaya çıkan bulgular, organizasyonel hazırlığın sadece anlık krizlerde değil, sürekli içinde de karar alma ve uyum sağlama gibi insanı becerilere dayalı olduğunu vurguluyor.

**"İşin Geleceği'ne yönelik salgın öncesi başlamış adımlar şirketler tarafından stratejik bakış açısından ele alınıyor"**

Açıklamada görüşlerine yer verilen Deloitte İnsan Yönetimi Hizmetleri Lideri Cem Sezgin, hem dünyada hem de Türkiye'de "İşin Geleceği"ne yönelik salgın öncesi başlamış adımların, artık şirketler tarafından çok daha stratejik ve bütünsel bir bakış açısı ile ele alındığını, kurumların bir yandan insan öğesini merkeze koyarken alternatif iş gücünün ve teknolojinin sunduğu fırsatlardan en iyi şekilde faydalananmayi ihmali etmedikleri bir yolda emin adımla ilerlediklerini belirtti.

Sezgin, bu dönüşüm yolculuğunda Kovid-19 döneminde verdikleri zorlu sınavla insan kaynakları fonksiyonlarının başrol oyuncularından biri olmayı başardığını kaydetti.

### **Salgın deneyimi, işin yeniden tasarılanması için bir fırsat**

Araştırmaya katılan yöneticiler Kovid-19 deneyimlerinin, iş ve işgücü için farklılaştırılmış bir değer yaratması adına insan kaynaklarına yeni bir kapı açtığı görüşünde. Bundan sonraki süreçte işi yeniden inşa etmeye odaklanılması gerektiğine dikkati çeken yöneticiler, sadece İK'nın değil, tüm organizasyonun daha geniş ekonomik ve insanı hedeflere doğru ilerlemesi gerektiğini belirtiyor.

### **2021 Global İnsan Kaynakları Trendleri raporunda öne çıkan 5 iş gücü trendi şöyle:**

**1-Zindelik odağında işin yeniden tasarıımı; iç içe geçen iş ve özel yaşam.**

**Trend:** Şirketler, zindeliği iş ve özel yaşama entegre ederek tasarlamalı ve böylece zindeliği iş/özel yaşam dengesinin ötesine taşımalı.

**İyileşme:** İşe paralel programlarla zindeliğin desteklenmesi.

**Gelişme:** İşin, zindeliği işe entegre etme düşüncesi ile tasarlanması.

**2-Yetkinlikleri yeniden geliştirmenin ötesinde; çalışan potansiyelini ortaya çıkarmak.**

**Trend:** Şirketlerin hem işin dinamik doğasını hem de çalışanların kendilerini yeniden keşfetme konusundaki dinamik potansiyelini dikkate alan bir işgücü geliştirme yaklaşımına ihtiyaçları var.

**İyileşme:** Çalışanlarının ihtiyaç duyduğu becerileri en iyi şirketlerin bildigini varsayıarak eğitimin yukarıdan aşağıya doğru itilmesi.

**Gelişme:** Çalışanlara ne yapacakları konusunda seçim yapma olanağı sağlanması ve böylece istekleri ve tutkularını organizasyonel ihtiyaçlar ile bütünleştirmelerine izin vererek potansiyellerini açığa çıkarmalarının desteklenmesi.

**3-Süperekipiler:** İşin yapıldığı yer.

**Trend:** Şirketler, Kovid-19 ile sürekli yıkım içinde başarılı olmak adına 'ekiplerin' düşündüklerinden daha da önemli olduğunu gördü.

**İyileşme:** Teknolojinin ekiplerin daha etkin ve verimli çalışması için kullanılması.

**Gelişme:** Teknoloji ve insanı entegre eden süper ekipler oluşturulması ve bu ekiplerin tamamlayıcı yetenekleri ile işi daha insani yaklaşım ve yöntemlerle yeniden inşa etmesi.

**4-İşgücü stratejilerinin yönetilmesi:** İş ve işgücü için yeni yönler belirlemek.

**Trend:** Şirketlerin, işgücü ile ilgili belirsizlik karşısında hızlı aksiyon almalarına ve yeni yönler belirlemelerine yardımcı olabilecek ileriye dönük iç görülere ihtiyacı var.

**İyileşme:** İşgückenin mevcut durumunu tanımlayan metrik ve ölçümlerin kullanılması.

**Gelişme:** İşgückenin gelecekte neler yapabileceğinin anlaşılmasına dayalı olarak daha iyi ve daha hızlı kararları destekleyebilecek gerçek zamanlı işgücü iç görülerine erişilmesi ve bunlara göre hareket edilmesi.

**5-İK profesyonellerine not:** İşin yeniden inşa edilmesine geçiş hızlandırmak.

**Trend:** İnsan kaynakları fonksiyonları, Kovid-19'un zorluklarıyla başa çıkmaları sayesinde sorumluluk alanını kurum genelinde işin yeniden inşa edilmesine genişletme fırsatı elde etti.

**İyileşme:** İşgückenin yönetmek için İK süreçlerini optimize etmeye ve yeniden tasarlamaya odaklanan bir kurum zihniyetine sahip olunması.

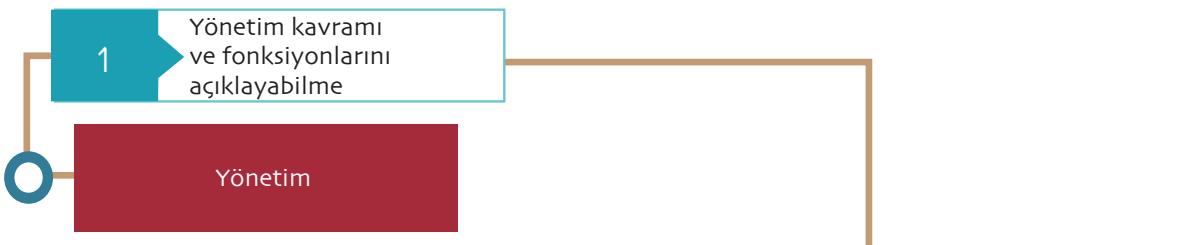
**Gelişme:** Benzersiz insan gücünden yararlanmak adına işin yeniden inşa edilmesine öncelik veren bir kurumsal zihniyetin benimsenmesi.

**Kaynak:** <https://www.ekonomist.com.tr/haberler/kovid-19-sonrası-insan-kaynaklarında-one-cikan-5-trend.html>

### Öğrenme Çıktısı

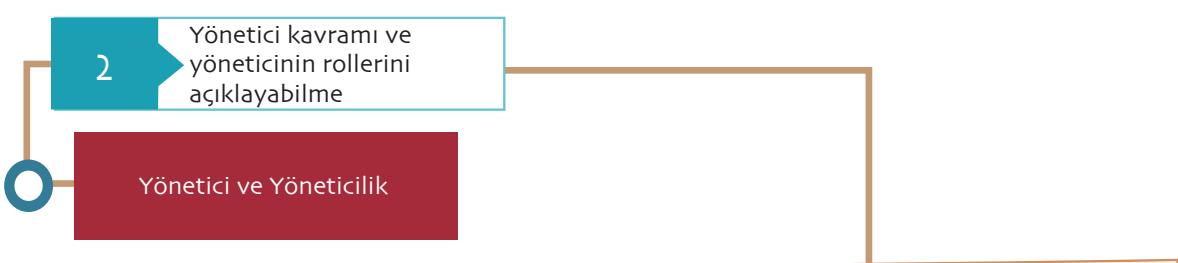


## Genel İşletme



Yönetim, verilen amaçların yerine getirilmesinde bir işletmenin ekonomik ve etkili planlaması ve işleyişinin düzenlenmesi sorumluluğunu içeren sosyal bir süreç olarak tanımlanmıştır. Çeşitli unsurlardan ve faaliyetlerden oluşan dinamik bir süreçtir. Bu faaliyetler, pazarlama, finans, satın alma vb. gibi operasyonel fonksiyonlardan farklıdır. Aksine yönetsel faaliyetler, seviyesi veya statüsü ne olursa olsun her yönetici için ortaktır. Yönetimin dört temel fonksiyonu vardır. Bunlar; planlama, organize etme, yöneltme ve kontrol etmedir. Yönetimin fonksiyonları daha rahat anlaşılması açısından tek tek ele alınsa bile, uygulamada bu fonksiyonlar birbiriyle ilişkiliidir ve her biri diğerlerinin performansını etkiler.

Fayol'a göre yönetim fonksiyonları planlama, organizasyon, koordinasyon, komuta etme ve kontrol olarak sıralanmıştır. Fayol, koordinasyonu ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak düşünmüştür, işletmeyi başarıya ulaştıracak ve çalışmasını kolaylaştıracak bütün faaliyetlerin uyumlaştırılması olarak tanımlamıştır (Özalp, 2010). Koordinasyon, planda belirlenen ilke ve kurallardan sapma olmasının önlenmesi, bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi ve örgüt içi olası karışıklıkların önlenmesi konusunda etkin rol üstlenmektedir.



Yöneticilik, alandaki bilgi birikimini kullanarak ve başlarını vasıtıyla iş görerek örgütü amaçlarına ulaşırma iştir. Yönetici de bu işi fiilen yapan, alandaki bilgi birikimine ek olarak kendi yeteneklerini de kullanan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2015). Bir başka tanıma göre yönetici, çalışanların faaliyetlerini koordine ve kontrol eden, bu sayede örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayan kişidir. Yöneticinin asıl işi kişisel başarı elde etmek değil, çalışanların başarılı olmasını sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşılmasının sağlanmasıdır (Demirci, 2018). Yönetici, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken sürekli bir biçimde karar vermek durumundadır. Bu nedenle karar verme, tüm yönetim faaliyetlerinde yerine getirilen, bir yöneticinin aslı bir görevidir. Hatta yönetici, karar veren kişi olarak da tanımlanmaktadır. En etkili kararlar, yöneticinin yeteri kadar bilgiye sahip olması durumunda verilen kararlardır. Yöneticinin karar verirken her bir seçenekin muhtemel sonuçları üzerinde derinlemesine düşünmesi gerekmektedir (Suvacı, 2020).

Mintzberg'e göre yöneticilerin üç tür rolü vardır. Bunlardan *kısilerarası rol*, biçimsel yetkiden kaynaklanan ve çalışanlarla diğer kurumların ilişkilerini düzenleme rolüdür. *Bilgi rolü*, işin etkin bir biçimde yapılmasını sağlanarak bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin sonuç üretenecek şekilde işlenmesinin sağlanması rolüdür. Kuşkusuz yöneticinin örgütteki asıl işi karar vermektedir ve bu *da karar verme rolü* olarak adlandırılmaktadır (Genç, 2007). Yönetim, bir yöneticinin yaptığı iştir. Yöneticinin yönetim faaliyetleri bilgilendirme, karar ve kısilerarası faaliyetler olmak üzere temelde üç grupta toplanır. Bilgilendirme faaliyetleri. İşletmenin işleyişinde, yönetici sürekli olarak sözlü veya yazılı olarak bilgi almak ve vermek zorundadır. Bir işletmenin etkin işleyisi için astalarla olduğu kadar üstlerle de bir iletişim bağlantısının sürdürülmesi gereklidir. Karar faaliyetleri. Pratik olarak tüm yönetimsel faaliyetler bir veya diğer tür kararlara dayanır. Bu nedenle, bir yönetici tarafından alınan karar, diğer yöneticiler tarafından alınacak eylemin temeli olduğundan, yöneticiler sürekli olarak farklı türdeki kararlara dahil olurlar. Kişiler arası faaliyetler. Yönetim, insanlar aracılığıyla hedeflere ulaşmayı içerir. Bu nedenle yöneticiler, astaları kadar üstleri ile de etkileşim içinde olmak zorundadır. Onlarla iyi ilişkiler sürdürmelidirler. Kişiler arası faaliyetler, astalarla ve probleme ilgilenmeyi içerir.

3

İnsan kaynağı kavramı  
ve insan kaynakları  
yönetimini açıklayabilme

İnsan Kaynağı ve İnsan  
Kaynakları Yönetimi

İKY'nın ilk tanımı, organizasyonlardaki insanları yapılandırılmış ve eksiksiz bir şekilde yönetme sürecidir. Bu, personel alımı (insanların işe alınması), çalışanların elde tutulması, ücret ve ikramiyelerin belirlenmesi ve yönetimi, performans yönetimi, işten çıkışlarla ilgilenme alanlarını kapsar.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin çalışan ihtiyacının değerlendirildiği, çalışanların ihtiyaçlarının giderildiği, çalışan veriminin artırılması amacıyla ödül sistemlerinin oluşturulduğu ve sağlıklı bir çalışma ortamının yaratıldığı süreçtir (Özgen vd., 2005). İnsan kaynakları yönetimi, insanların örgüte, bireye ve çevreye faydalı olacak şekilde, etik kurallara ve kanunlara da uyularak etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan faaliyetler toplamıdır. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamına giren faaliyetlerin sayısı, niteliği ve amaçları, örgüt yapısı içinde bulunduğu kurum ve kuruluşun büyülüğüne ve ihtiyaçlarına göre değişir (Benligiray, 2016). İnsan kaynakları yönetiminin görevi sadece insanları seçip örgüte kazandırmak değil, aynı zamanda yaptıkları işten dolayı mutlu olmalarını saglamaktadır.

4

İnsan kaynakları  
yönetim fonksiyonlarını  
açıklayabilme

İnsan Kaynakları Yönetiminin  
Fonksiyonları

İnsan kaynakları süreçleri temel fonksiyonlar bazında ele alındığında; insan kaynakları planlaması sonucu öngörülen boş pozisyonların işe alma fonksiyonu ile doldurulması, işe alınanların ücretlendirilmesi, çalışanların performanslarının ölçülmesi, eğitim ihtiyacı söz konusuya eğitimlerinin gerçekleştirilmesi, terfi ya da yer değiştirmeyle kariyer hareketlerinin sağlanması gibi birbirine bağlı koordine faaliyetlerdir ve tümü işletmenin başarısı için yerine getirilir. İşte bu bakış açısı bütünsel insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmakta ve modüler bakış açısından tek tek fonksiyonların işleyişine ilaveten fonksiyonlararası ilişkiye de odaklanmaktadır.

İnsan kaynakları bölümleri insan kaynakları planlaması, iş alma, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, çalışma ilişkileri gibi temel fonksiyonları yerine getirirken, ayrıca iş analizi, iş tasarımcıları, iş etüdü, disiplin sistemi kurma gibi alt yapı faaliyetlerini ve çok sayıda bürokratik ve operasyonel faaliyetleri de yerine getirmektedir. İş sözleşmesinin yapılması, sigorta başvurusu gibi işe giriş işlemleri, işten çıkış belgelerinin oluşturulması, çalışanlarla ilgili kayıtların tutulması tazminatın hesaplanması, ödeme işlemleri gibi bürokratik işlemler yanında, yemek, servis, güvenlik, temizlik gibi idari işleri, ayrıca özel toplantı ve organizasyonlar düzenleme gibi sosyal işleri de yerine getirmektedir.

**1** Aşağıdakilerden hangisi yönetimin özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Hedefe yönelikdir.
- B. Kaynakları bütünlüğe getirir.
- C. Sürekli bir faaliyettir.
- D. Evrenseldir
- E. Bireysel bir etkinliktir.

**2** “Değişen dünyada sınırlı kaynakları verimli bir şekilde kullanarak organizasyonun hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla birlikte ve onlar aracılığıyla çalışma süreci” olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| A. Koordinasyon | B. Yetki    |
| C. Yönetim      | D. Yönetimi |
| E. İş bölümü    |             |

**3** Aşağıdakilerden hangisi örgütsel amaca ulaşmak için insan, bilgi, fiziksel ve finansal kaynaklarını bir araya getirmesini ifade eden yönetim süreci **özellikidir**?

- |                       |                        |
|-----------------------|------------------------|
| A. Bütünlüğe getirici | B. Sosyal              |
| C. Sürekli            | D. Hedefe yönlendirici |
| E. Grup etkinliği     |                        |

**4** Aşağıdakilerden hangisi yönetim fonksiyonlarından biri **değildir**?

- |             |                  |
|-------------|------------------|
| A. Planlama | B. Organize etme |
| C. Yönetimi | D. Yetki devri   |
| E. Kontrol  |                  |

**5** Aşağıdakilerden hangisi “orta kademe” yönetimin rollerinden biri **değildir**?

- A. Üst yönetimin politika ve direktiflerine uygun olarak organizasyonun planlarını yürütürler.
- B. Organizasyonun alt birimleri için planlar yaparlar.
- C. Alt kademe yönetimin istihdamına ve eğitimi-ne katılırlar.
- D. Politikaları üst kademe yönetimden alt düzeye kadar yorumlar ve açıklar.
- E. Üretimin kalitesinden sorumludurlar.

**6** Bir pazarlama müdürü yatay sınıflamaya göre ne tür bir yöneticidir?

- A. Fonksiyonel yönetici
- B. Kurmay yönetici
- C. Alt kademe yönetici
- D. Genel yönetici
- E. Özel yönetici

**7** Yöneticinin tüm yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken yerine getirdiği “aslı görev” aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Performans ölçme
- B. İşe alma
- C. Karar verme
- D. Eğitim
- E. İzleme

**8** Aşağıdakilerden hangisi bir işletmenin insan kaynağını tam olarak ifade eder?

- A. Üst kademe dışındakiler
- B. İşletme sahipleri dışındakiler
- C. Alt kademe
- D. Çalışanların tümü
- E. İnsan kaynakları bölümü

**9** Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları bölümünün yerine getirdiği fonksiyonlardan biri **değildir**?

- A. İnsan kaynakları planlaması
- B. İşe alma
- C. Ücretlendirme
- D. Araştırma ve geliştirme
- E. Performans değerlendirme

**10** Aşağıdakilerden hangisi ücretlendirme ilke-rinden biri **değildir**?

- A. Eşitlik ilkesi
- B. Gizlilik ilkesi
- C. Objektiflik ilkesi
- D. Denge ilkesi
- E. Büyünlük ilkesi

1. E	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı ve Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. A	Yanıtınız yanlış ise “Yönetici Kavramı ve Yöneticinin Rollerleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. C	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı ve Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. C	Yanıtınız yanlış ise “Yönetici Kavramı ve Yöneticinin Rollerleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı ve Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. D	Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Kavramı ve İnsan Kaynağı Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. D	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı ve Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. D	Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Yönetimi Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. E	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı ve Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. B	Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Yönetimi Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## 5

Araştır Yanıtları  
Anahtarları

## Araştır 1

İşletmelerin temel fonksiyonları olan; pazarlama, üretim, finans ve insan kaynağını bir arada yüksek performansla gerçekleştirmek ve ortak amacı doğru yönetebilmek ancak iyi bir yönetim fonksiyonuyla gerçekleştirilebilir. Yönetim diğer işletme fonksiyonları kapsaması nedeniyle şemsiye fonksiyon olarak da adlandırılmaktadır. İster kamu ister özel sektörde ister kâr amacı güden ister gütmeyen ister yerel ister uluslararası hatta çokuluslu işletmede etkili ve etkin bir yönetim faaliyeti söz konusu olursa o örgütün uzun yıllar yaşaması söz konusu olacaktır. Örgüt içindeki tüm çabaları belirli bir amaca doğru yönlendiren yönetim fonksiyonudur.

## Araştır 2

Bir girişimcinin sahip olması gereken becerilere ve yeteneklere gelince, her şeyden önce “yenilikçi” olmalıdır. Yani kalabalık pazarda başarılı olabilecek, ezber bozan bir “fikri” veya potansiyel olarak “yeni bir konsepti” olmalıdır. Yatırımcıların genellikle sermayeleri ve yatırımları için yeterli getiri sağlayacağını düşündükleri fikir ve kavamlara yatırım yapma eğiliminde olduklarını ve bu nedenle girişimcinin yeni bir girişim için gerçekten yenilikçi bir fikre sahip olması gerekmektedir. Bunun dışında, girişimcinin, organizasyonu veya girişimi sıfırdan inşa etmesi ve başarısı sağlamak için diğer paydaşlarla iyi iletişim kurmasının yanı sıra çalışanlarıyla bağ kurması gerektiğinden mükemmel organizasyon ve insan yönetimi becerilerine de sahip olması gerekmektedir.

5

**Araştır Yanıtları  
Anahtarı****Araştır 3**

İnsan, soyut ve kavramsal düşününebilme, öğrenme yeteneğine sahip, sosyo-kültürel tek canlıdır. İnsan doğası gereği işletmenin diğer kaynaklarından farklıdır. Bunun nedeni insanın sahip olduğu yetkinliklere göre işletmeye katkısının değişmesidir. İnsanın işletmede yaratacağı artı değer, yetkinliklerine bağlıdır. İnsanın bir kaynak mı yoksa bir değer olarak mı görüldüğü işletmenin çalışanlara bakış açısından (paradigma) ilişkilidir. İşletmenin çalışanları azaltılması gereken bir maliyet olarak mı yoksa sahip olunan stratejik nitelikli değer olarak mı gördüğü önemlidir.

**Araştır 4**

Her organizasyon öncelikli bir amacın gerçekleştirilmesi için çalışır. İnsan kaynakları bölümü tarafından yerine getirilen faaliyetlerde bu amacın elde edilmesine birbirine bağlı pek çok sürecin yerine getirilmesiyle katkı sağlar. İnsan kaynakları bölümünün yerine getirdiği tüm süreçler, işletmenin hayatı kalmasının ve başarısının ayrılmaz bir parçasıdır ve tek bir süreç tek başına çalışmamaz; arasında yüksek düzeyde bir uyum ve bütünlük olmalıdır. Bu bakış açısı bütünlüğektir ve işletmelerin başarısı açısından bütünlilik yaklaşım önemlidir. İnsan kaynakları süreçleri temel fonksiyonlar bazında ele alındığında; insan kaynakları planlaması sonucu öngörülen boş pozisyonların işe alma fonksiyonu ile doldurulması, işe alınanların ücretlendirilmesi, çalışanların performanslarının ölçülmesi, eğitim ihtiyacı söz konusuya eğitimlerinin gerçekleştirilmesi, terfi ya da yer değiştirmeye kariyer hareketlerinin sağlanması gibi birbirine bağlı koordine faaliyetlerdir ve tümü işletmenin başarısı için yerine getirilir. İşte bu bakış açısı bütünlük insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmakta ve modüler bakış açısından tek tek fonksiyonların işleyişine ilaveten fonksiyonlar arası ilişkiye odaklanmaktadır.

## Kaynakça

- Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M. M., Durukan, T., Müftüoğlu, M. T. ve Yüksel, Ö. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Redwood Books.
- Bakan, İ. ve Paksoy, M. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Lisans.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay.
- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Certo, C. S. (2003). *Modern Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Çetin, C. (2012). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. İstanbul: Beta.
- Çetin, C. ve Özcan, E. D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Daft, R. L. (2008). *Management*. Toronto: Ont:Thompson.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon İlkeleri Teoriler ve Stratejiler*. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi.
- De Cenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2005). *Fundamentals of Human Resources Management*. USA: John Wiley ve Sons.
- Demirci, A. E. (2018). "Yönetimde Temel Kavramlar ve Özellikleri". G. N. Zeytinoğlu (Ed.) içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 3-23), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta.
- Eryılmaz, B. (2013). *Kamu Yönetimi İçinde Temel Kavramlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ferrell, O. C., Hirt, G. A. ve Ferrell, L. (2017). *İşletme*. (U.Akküçük, Çev.), Ankara: Nobel.
- Findikçi, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin.
- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Keser, A. (2002). *Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi. İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. USA: Thomson South Western.
- Mirze, K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi* (C. Çetin, Çev.). Beta.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özen, Ş. (2012). "Yönetim Biliminin Gelişimi". D. Bingöl (Ed.) içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 1-30), Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Özler, D. E. (2011). "İnsan Kaynakları Planlaması". U. Dolgun (Ed.) içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ekin.
- Robinson, S. P. ve Coulter, M. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Saruhan, Ş. C. (2019). "Yönetim Fonksiyonu". Y. Ürper, & S. Besler (Ed) içinde, *İşletme Fonksiyonları* (s. 1-35), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Teori ve Uygulama)*. İstanbul: Beta.
- Suvacı B. (2020). "Yönetim Fonksiyonu". H. Z. Tonus ve N. Tokgöz (Ed.) içinde, *İşletme Fonksiyonları* (s. 2-37), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim.
- Thompson, B. L. (1998). *Yönetim Fonksiyonları: Yeni Yöneticinin El Kitabı* (V. G. Diker, Çev.). İstanbul: Hayat.
- Tonus, H. Z. (2018). "İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi". B. Z. Erdoğan ve A. Hepkul (Ed.) içinde, *Genel İşletme* (s. 156-176), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tortop, N., Özer, M. A., Aykaç, B. ve Yayman, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel: Ankara.
- Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Beta.
- Uyargil, C., Adal, Z., Durak, İ., Tüzüner, L., Dündar, G., Ataay, İ. D., Sadullah, Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Yılmazer, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

## ■ Internet Kaynakları

4857 Sayılı İş Kanunu. [mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5](http://mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5).

[managementstudyguide.com/human-resource-management-articles.htm](http://managementstudyguide.com/human-resource-management-articles.htm).

[managementstudyguide.com/management-basics-articles.htm](http://managementstudyguide.com/management-basics-articles.htm).

# Bölüm 6

## İşletmelerde Üretim ve Ar-Ge

### Öğrenme Çıktıları

#### Üretim ve Üretim Yönetimi

- 1 Üretim ve üretim yönetimi kavramlarını açıklayabilme
- 2 Üretim sistemlerini sıralayabilme

#### Araştırma-Geliştirme

- 5 İşletmelerde Ar-Ge fonksiyonunu kavrayabilme

#### Üretim Yönetiminin Kapsamı ve Fonksiyonları

- 3 Üretim yönetiminin fonksiyonlarını değerlendirebilme
- 4 Üretim yönetiminin kapsamını kavrayabilme

#### İnovasyon

- 6 İnovasyon kavramını açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Üretim • Üretim Yönetimi • Üretim Sistemleri • Araştırma ve Geliştirme  
• Yeni Ürün Geliştirme • İnovasyon



## GİRİŞ

Üretim yönetimi, işletmelerin mal ve hizmetleri nasıl oluşturduğu ve sunduğu ile ilgilidir. Bireylerin günlük yaşamda giydiği, yediği, oturduğu, okuduğu kısaca kullanılan her şeyin üretilmesi ve dağıtıımı üretim yönetimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunların yanı sıra otelden konaklama hizmeti, kütüphaneden ödünç alınan kitap, hastanelerde görülen tedavi gibi hizmetler de genel üretim yönetimi tarafından oluşturulmaktadır. Üretim yönetimi, işletmelerin mal ve hizmet yaratımındaki dönüşüm sürecini kontrol etmektedir. Bu nedenle üretim yönetimi işletme ve tüketiciler için oldukça önem taşımaktadır. Günümüzün yoğun rekabet ortamı işletmelerde üretimin, özellikle de Ar-Ge ve inovasyonun giderek önem kazanmasına yol açmıştır. Bu nedenle üretimin etkili bir şekilde yönetilmesi, günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en iyi yolu olarak görülmektedir. Ancak tüketici beklentilerinde yaşanan değişimler nedeniyle artan ürün çeşitliliği ve kısalan ürün yaşam döngüleri, üretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yönetilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin üretim yönetimi kapsamında yer alan konulara gereken önemi vermeleri ayrıca Ar-Ge ve inovasyonla ilgili çalışmalarına sürekli bir şekilde devam etmeleri gerekmektedir.

Bu üitede ilk olarak üretim ve üretim yönetimi kavramları açıklanarak üretim sistemleri anlatılacaktır. Daha sonra üretim yönetiminin kapsamına degenilerek üretim yönetiminin fonksiyonları açıklanacaktır. Ünitenin son iki bölümünde, işletmelerin kârlılığı, büyümesi ve devamlılığında önemli rolü olan üretimin en önemli unsurları Ar-Ge ve inovasyon konuları ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

## ÜRETİM VE ÜRETİM YÖNETİMİ

İşletmelerde değer yaratan temel faaliyetlerin başında üretim gelmektedir. Teknik açıdan üretim, bir fiziksel varlık üzerinde, onun değerini artıracak bir değişiklik yapma ya da ham madde ve yarı maddeleri kullanılabılır bir ürüne dönüştürme süreci olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler açısından ise üretim, her türlü mal ya da hizmetin yaratılması ile oluşmaktadır. Üretim yönetimi ise fiziksel bir varlık üzerinde yapılan değişikliklerin yanı sıra yarar sağlayan, değer kazandıran, mal ya da hizmetlerin yaratılması sürecidir. Fiziksel bir madde, başka girdilerle yarar sağlayan farklı bir fiziksel maddeye

dönüştüğü için malların üretimi imalat sonucunda olmaktadır. Hizmetlerin üretiminde ise yarar sağlayan faaliyetlerin yapılmasında kullanılan girdiler bulunmaktadır; burada ortaya çıkan yarar elle tutulamaz, stoklanamaz, üretiltiği anda tüketilir. Buradan hareketle üretimin imalatin ötesinde daha geniş bir anlam taşıdığı görülmektedir. Üretimin kapsamında mal ve hizmetler yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007). Üretim yönetimi, genel olarak üç farklı aşamada verilen üç ana karar türünü içermektedir (Gitman vd., 2018):

- **Üretim planlaması:** Üretim yönetiminin karşılaştığı ilk kararlar planlama aşamasında gelir. Bu aşamada, üretimin nerede, ne zaman ve nasıl gerçekleşeceğini karar verilir. Bu faaliyetler gelecekteki karar verme sürecini yönlendirir. Ürün, tesis planlaması ve dönüşüm sürecinin tasarımını içerir.
- **Üretim kontrolü:** Bu aşamada, karar verme süreci, kalite ve maliyetlerin kontrolüne, çizelgelemeye ve bir üretim ya da hizmet tesisinin işletilmesine ilişkin günlük üretimin kontrolüne odaklanılır.
- **Üretim süreç ve yönetiminin iyileştirilmesi:** Üretim yönetiminin son aşaması, işletmenin mal ya da hizmetlerini üretmek için daha verimli yöntemler geliştirmeye odaklanmaktadır.

## Üretim Yönetimi

Üretim yönetimi kavramı kapsam bakımından oldukça geniş ve faaliyet hacmi çok yönlü bir işletme fonksiyonudur. **Üretim** ham maddelerin teknoloji kullanılarak çeşitli süreçlerden geçirilmesi yoluyla son ürün hâline dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısıyla üretim, teknolojik bir dönüştürme sürecidir. Bunun yanı sıra üretimde teknolojik işlemlerin yanında, çeşitli aşamalarda insan etmeni de büyük rol oynamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2008). **Üretim yönetimi** ise üretimi de kapsamakta; mal ve hizmetleri yaratan ve sunan kaynakları yönetme faaliyeti ve işletmelerde mal ve hizmet üretmekten sorumlu olan fonksiyon olarak tanımlanmaktadır (Slack vd., 2013). Aşağıda işletmeler için oldukça önemli olan üretim yönetimi kavramına ilişkin özellikler yer almaktadır (Wolniak, 2020):

- Malları oluşturan ve hizmet sağlayan sistem ya da süreçlerin yönetimidir.
- Üretim sürecini tasarlamak ve kontrol etmek; mal ve hizmet üretiminde işletme operasyonlarını yeniden tasarlamakla ilgili bir yönetim alanıdır.
- Üretim yönetimi, bir işletmede mal ve hizmet üretiminde ihtiyaç duyulan insan, ekipman, teknoloji, bilgi ve diğer tüm kaynakları planlamayı, organize etmeyi, koordine etmeyi ve kontrol etmeyi -kısaca yönetmeyi- içerir.
- Mal ve hizmet yaratma sürecini yönetmekten sorumlu olan her işletmenin temel fonksiyonudur.
- İşletmenin üretim alt sisteminde kullanılan çeşitli kaynakların, işletme politikalarına göre kontrollü bir şekilde bir araya getirilerek katma değerli ürün/hizmetlere dönüşürtmesi sürecidir.
- Bir işletmede, bir dizi girdinin amaçlanan kalite düzeyine sahip çıktılar (ürünler/hizmetler) hâline dönüştürülmesi ile ilgili bölümdür.
- Bir işletmede girdi kaynaklarını tanımlanmış, kontrol edilen ve tekrarlanabilir politikalar aracılığıyla nihai mallara ya da hizmetlere dönüştüren süreçtir.
- Bir sistem içinde kaynakların, yönetim tarafından belirlenen politikalara uygun olarak değer katmak için kontrollü bir şekilde birleştirilip dönüştürüldüğü süreçtir.

Göründüğü gibi üretim ve üretim yönetimi birbire çok ilişkili kavramlardır. Konunun başında da belirttiğimiz gibi üretim kısaca ürünlerin yaratıldığı bir süreçtir. Süreç ise bir görevin yerine getirilmesine yönelik, birbirleriyle etkileşimli işlemler bütünüdür. Üretim yönetimi üretim süreçlerini ilgilendiren bütün kararların alınması ile ilgili olup mal ya da hizmetlerin istenilen nicelikte ve zamanda, en az giderle oluşturulmasını amaçlamaktadır (Demir ve Gümüşoğlu, 2009).

- Üretim yönetimi** üretim sistemlerin tasarımı, işletilmesi ve iyileştirilmesidir.
- Üretim** kısaca insan ihtiyaçlarını karşılamak için fiziksel mal ya da hizmetlerin yaratılması olarak tanımlanabilir.

## İşletme Fonksiyonları İçinde Üretim Yönetiminin Yeri ve Önemi

Üretim yönetimi, işletmelerin diğer fonksiyonlarıyla oldukça yakından ilgilidir. Üretim sürecini yönetmek ve denetlemekle görevli kişiler olan üretim yöneticileri, günümüz işletmelerinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Başarılı bir üretim yönetimi için diğer fonksiyonlarla olan ilişkilerin izlenmesi önem taşımaktadır. (Şimşek ve Çelik, 2015). İşletmenin diğer fonksiyonları ile üretim yönetimi arasındaki ilişki örgüt yapısı, işletme büyülüklüğü, üretim tipi ve büyülüğu gibi etkenlere bağlıdır (Kağnıcıoğlu, 2018). Üretim yönetimi en çok pazarlama ve finans fonksiyonlarıyla ilgilidir. Finans ve pazarlamadan yanı sıra üretim yönetimi; muhasebe, hukuk, yönetim bilgi sistemi, insan kaynakları, halkla ilişkiler gibi diğer işletme fonksiyonlarıyla da etkileşime girmektedir.

Günümüzde müşteri memnuniyetinin ön planda olması pazarlama ve üretim arasındaki ilişkiyi güçlü olmaya ve üretim yönetimini daha dışa dönük olmaya teşvik etmektedir. Pazarlama fonksiyonu, hangi ürünlerin üretileceğini ya da hangi hizmetlerin sunulacağına karar verilmesinde üretim fonksiyonuyla çalışmaktadır (Gitman vd., 2018). Üretim yönetiminde temel hedef, üretilen mal ya da hizmetlerle tüketicileri tatmin etmek ve talebi sürekli hâle getirmektir (Şimşek ve Çelik, 2015). Bu noktada üretim yönetimi, pazar araştırmalarından gelen tüketici ihtiyaçları ilgili bilgiler ışığında üretimi yönlendirmeye çalışmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2018).

Finans ve üretim yönetimi, hedeflerine ulaşmak için bilgi ve uzmanlık alışverişinde bulunarak bazı alanlarda iş birliği yapmaktadır. Bu faaliyetler özellikle aşağıdaki alanlarla ilgilidir (Wolniak, 2020):

**Bütçeleme:** Finansal ihtiyaçların planaması için bütçelerin periyodik olarak hazırlanması gerekmektedir. Bütçeler gerektiğinde revize edilmeli ve bütçeye göre performans değerlendirilmelidir.

**Yatırım tekliflerinin ekonomik analizi:** Tesis ve ekipmana alternatif yatırımların değerlendirilmesi için hem üretim hem de finans yönetiminden girdi gerekmektedir.

**Fonların sağlanması:** Üretim için gerekli finansman, finansmanın miktarı ve zamanlaması fonlar kısıtlı olduğunda kritik bir öneme sahiptir. Nakit akışı sorunlarını önlemede dikkatli planlama oldukça önemlidir.

Muhasebe ve insan kaynakları, zamanında ve uygun maliyetle yüksek kaliteli ürünler üretmek için iş gücü ve kaynakların düzenlenmesine, üretim yönetimine yardımcı olmaktadır. İşletmelerin tüm fonksiyonlarıyla uyum içinde çalışan üretim yönetimiyle mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarım ve hangi üretim süreçlerinin en etkili olacağı belirlenmektedir (Gitman vd., 2018).

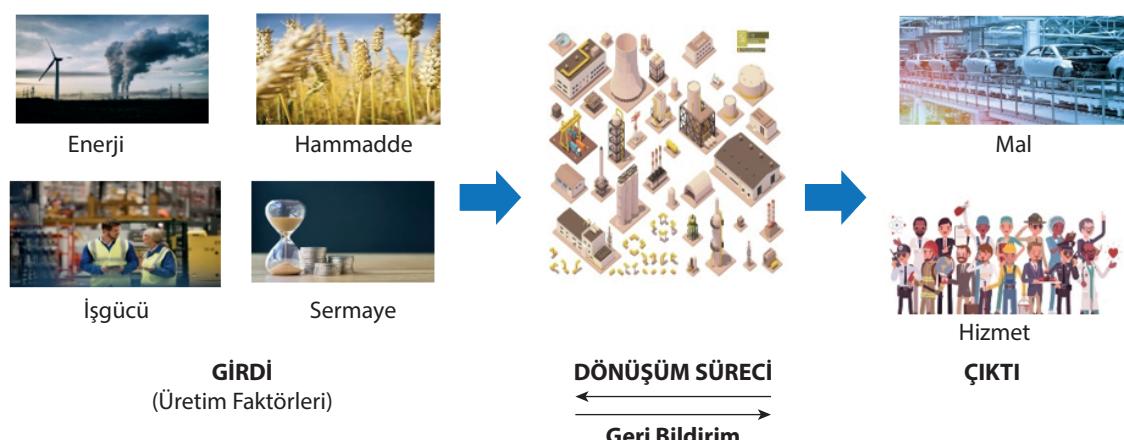
Üretim yönetimi tüketici, işletme, tedarikçi ve çalışanlar ile topluma yarar sağlamaktadır. Ürünün zamanında ve en uygun maliyetle elde edilebilmesi için üretim, ürün, süreç, programlar ve çalışanlarla ilgilenmek üretim yönetiminin görevidir (Das ve Mishra, 2019). İşletmelerde kårlılık yaratacak olan süreç öncülük etmesi nedeniyle üretim yönetimi kritik bir öneme sahiptir. İşletmeler, müşteriler ve toplum için üretim yönetiminin önemini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Daneshjo, 2013):

- **Daha yüksek yaşam standardı sağlar:** Üretim yönetimi, sürekli araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) yürütür. Böylece yeni ve daha iyi ürün çeşitleri üretir. İnsanlar bu ürünleri kullanır ve daha yüksek bir yaşam standardına erişir.
- **İstihdam yaratır:** Üretim faaliyetleri, ülkede doğrudan veya dolaylı olarak birçok farklı iş olağlığı yaratır. Üretim alanında doğrudan istihdam, pazarlama, finans, müşteri desteği vb. destekleyici alanlarda dolaylı istihdam yaratılmaktadır.
- **Kaliteyi artırır ve maliyeti düşürür:** Üretim yönetimi, araştırma ve geliştirme sayesinde ürünlerin kalitesini artırır. Büyük ölçekli üretimle ölçekli ekonomisi sağlanır. Bu durum üretim maliyetini düşürerek tüketici fiyatlarında da indirime katkı sağlar.
- **Ekonomik büyümeye katkıda bulunur:** Üretim yönetimi, kaynakların optimum kullanımını ve mal ve hizmetlerin etkin üretimini sağlar. Böylece daha hızlı ekonomik büyümeye ve artan ülke refahı sağlanır.
- **İşletme hedeflerinin gerçekleştirilemesine katkıda bulunur:** Üretim yönetimi tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan ürünlerin üretilmesi yoluyla işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

- **Olumlu imaj yaratılmasına yardımcı olur:** Üretim yönetimi, işletmenin müşterilerini memnun etmesine yardımcı olur ve bu durum işletme itibar ve imajını artırır. Olumlu imaj işletmenin büyümесine yardımcı olur.
- **Yeni ürünlerin sunulmasına yardımcı olur:** Üretim yönetimi yürütüğü araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri ile pazara yeni ürünlerin sunulmasına yardımcı olur. Bu durum işletmenin daha yeni ve daha kaliteli ürünler geliştirmesine yardımcı olur. Böylece pazarda başarı sağlanır.

## Üretim Sistemleri

Üretim, insan gereksinimlerini gidermek için girdileri çıktılara dönüştürme süreci sonunda ürünlerin elde edilmesidir. Bu nedenle mal ve hizmetlerin yaratılma süreci yani girdilerin çıktılara dönüştürülmesi önem taşımaktadır. Şekil 6.1'de de görüldüğü gibi üretim yoluyla doğal kaynaklar, ham maddeler, iş gücü ve sermaye gibi girdiler ürün ya da hizmet olan çıktılara dönüşmektedir (Gitman vd., 2018). Üretim sürecinde çeşitli girdi ve çıktı türleri yer almaktadır. Girdiler bir sisteme girip dönüşüm sürecinden geçerek ürüne dönüşür. Girdiler ham madde, materyal, makina, araç ve gereç, iş gücü, sermaye ve enerji gibi üretim faktörlerinden oluşmaktadır. Girdilerin çıktıya dönüşmesi için bir ya da daha fazla dönüştürme işlemi kullanılmaktadır (depolama, taşıma, tamir etme vb.). Üretim sürecinde istenen çıktıının elde edildiğinden emin olmak için, çeşitli ölçütler ve dönüşüm sürecinin çeşitli noktaları (geri bildirim) dikkate alınmakta ve ardından bunlar düzeltici eylemlerin gerekip gerekmediğinin (üretim süreçlerinin kontrolü) belirlenmesi için önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırılmaktadır (Wolniak, 2020).



Şekil 6.1 Üretim Süreci

**Kaynak:** Gitman vd., 2018, s. 373'ten uyarlanmıştır.

İşletmelerin başarılı olabilmesi için üretim sürecinde değer yaratması gerekmektedir. Verimlilik, etkinlik, kapasite ve esneklik dönüşüm sürecinde değer yaratmadan fark yaratan faktörlerdir (Kobu, 2006):

- **Verimlilik**, birim girdi başına üretilen çıktı olarak ölçülmektedir. İşletmeler için önemle üzerinde durulan konuların başında gelmektedir. Girdi miktarını aynı tutarken çıktı miktarını artırmak ya da çıktı miktarını aynı tutarken girdi miktarını azaltmak verimliliği artırmanın en basit yoludur. Ayrıca doğrudan maliyetler üzerinde olumlu etkide bulunması nedeniyle de verimlilik önem taşımaktadır.
- **Etkinlik**, üretim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmeye derecesidir ve performans olarak da adlandırılmaktadır. Etkinlik, amaçların ne ölçüde gerçekleştigiğini belirlerken verimlilik üretim kaynaklarının ne kadar iyi kullanıldığını ölçmektedir.
- **Kapasite** ile üretim sisteminin gerçekleştirileceği üretim düzeyi ölçülmektedir. Birim zamanda üretilen miktar ya da yüzde olarak ifade edilmektedir. Maksimum, gerçek ve etkin kapasite gibi farklı ölçütlerle göre tanımlanan ölçüleri bulunmaktadır.
- **Esneklik** bir üretim sisteminin talep değişikliklerine cevap verebilmesi ya da yeni ürün üretimine rahatlıkla geçebilmesidir. Esneklik özellikle günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarılı olmalarında büyük rol oynamaktadır.



Verimlilik bir şeyi doğru yapmak, etkinlik doğru şeyi yapmaktadır.

Yukarıda da açıkladığımız gibi üretim, girdilerin üretim süreçlerinden geçirilerek çıktı hâline getirilmesiyle olmaktadır. Üretim işlemi sürekli, kesikli, karma, proje ve ileri üretim sistemleri olmak üzere beş şekilde yapılmaktadır:

**Sürekli Üretim:** Tesis ve makinelerin belirli bir ürün ya da birkaç ürününe tahsis edildiği bir üretim sistemidir. Üretim esnasında malzeme akışı sürekli olmaktadır. Otomobil üretiminde bu üretim sistemi kullanılmaktadır. Sürekli üretim, *kütle* ve *akış tipi üretim* olarak iki alt gruba ayrılmaktadır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2018).

- *Kütle üretim* sisteminde standart bir ya da birkaç üründen çok sayıda üretim yapılır. Örneğin, otomobillerde olduğu gibi üretim hattında değişiklikler yapılarak farklı modellerden çok sayıda üretilmektedir.
- *Aış tipi üretim* sisteminde makine ve tesisler sadece bir çeşit ürün üretecek şekilde dizayn edilmiştir. Üretim süreçleri standartlaşmıştır ve otomasyon uygulanabilir. Çimento, petrol rafinerileri gibi sermaye yoğun üretimlerde bu sistem kullanılır.

**Sürekli üretim** sistemlerinin genel olarak özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çok miktarda, az çeşitli ürün
- Düzenli ve yüksek talep
- Sermaye yoğun yatırım
- Tüm ürünlerin aynı makinelerde, aynı sırayla işlem görmesi
- Yüksek ürün stokları
- Özel amaçlı makineler kullanılması

 **Sürekli üretim** tek ya da birkaç ürünün sürekli üretilmesidir.

**Kesikli Üretim:** Bu sistemde işlevsel olarak benzerlik gösteren makineler aynı bölümlerde yer alır. Farklı ürünler üretilebilir fakat her bir üründen üretilen miktar azdır. Önceden belirlenmiş zaman ve maliyetlere göre müşterilerin özelliklerine göre tasarlanan ve üretilen bir ya da birkaç adet ürün üretilir (Kumar ve Suresh, 2009). *Siparişe göre üretim* ve *parti üretim* olmak üzere iki farklı kesikli üretim sistemi vardır (Can ve Güney, 2018):

- **Siparişe göre üretim:** Müşterinin zaman, miktar ve kalitesini özel olarak belirlediği bir ürün üretilir. Bu üretimde az sayıda ürün bir kez üretilileceğ gibi, talebe göre belirsiz ya da belirli aralıklarla üretilir. Gemi, köprü ve baraj, takım tezgâhları ve tek tip makinelerin üretimi gibi miktar genellikle bir ya da birkaç tane olabilir.
- **Parti üretimi:** Bir ürünün özel olarak sipariş edilmesi ya da belirli miktarlardan oluşan partiler hâlinde üretilmesidir. Siparişe göre üretimde olduğu gibi üretim tek bir defa değil ya da belirsiz aralıklarla tekrarlanır. Bu üretimde en uygun parti büyülüğünü saptamak ve en alt düzeyde kapasite kaybına yol açabilecek üretim programlarını hazırlamak önem taşımaktadır. Konfeksiyon, mobilya ve benzeri malların imalatları bu tür üretimle yoğun olarak gerçekleşmektedir.

Kesikli üretim sistemlerinin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Kumar ve Suresh, 2009):

- Düzensiz talep
- Genel amaçlı makinelerin kullanımı
- Az miktarda, çok çeşitli ürün

- Partiler hâlinde girdi ve çıktı
- Kalifiye çalışanlar
- Yüksek miktarda malzeme, alet ve parça stoğu

**Karma Üretim:** Sürekli üretim ve siparişe göre üretimin karışımından oluşmaktadır. Bu üretim sisteminde pazardaki talebe bağlı olarak sürekli üretim ön plandadır. Ancak müşterilerin özel isteklerine uygun olarak sipariş üzerine üretim de yapıılır (Tekin, 2005):

**Proje Tipi Üretim:** Büyük ölçekli tek bir ürün siparişe göre üretilir. Bu üretim sürekli üretim ve sipariş üzerine üretimin ortak özelliklerini taşımamasına rağmen daha çok sipariş üzerine üretimin özeliliklerine sahiptir. Yapılan üretim proje özelliği taşıdığı için işlerin hacmi oldukça büyütür ve proje tamamlandığında üretim sona ermektedir. Başlıca özellikleri aşağıdaki gibidir (Can ve Güney, 2018):

- Üretim özel talebe bağlıdır.
- İş gücü kullanımını zaman içinde değişkenlik gösterir.
- Ürün sabit konumdadır.
- Tek seferlik üretimlerdir (baraj, köprü gibi).
- Üretimde proje yönetim teknikleri kullanılır.
- Kalifiye iş gücü gerektirir.

**İleri Üretim Sistemleri:** Teknolojik ilerlemeler, globalleşme, artan rekabet, değişen tüketici tercihleri işletmelerin yeni ve gelişmiş üretim sistemlerini kullanmalarına neden olmaktadır. Özellikle teknolojik gelişmelerle üretim sistemleri üzerinde önemli etkilerde bulunarak ileri üretim sistemlerinin ortayamasına neden olmuştur. Rekabetçi pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için ürün kalitesini artırmak, üretim maliyetini düşürmek ve ürün teslim süresini azaltmak için yeni strateji ve teknolojiler benimsemek ve ileri üretim sistemlerini kullanmak kaçınılmaz hâle gelmiştir. Uygulamada pek çok ileri üretim sistemi bulunmaktadır. Esnek üretim sistemlerinden yalnız üretim, tam zamanında üretim, çevik üretim ve bilgisayarla bütünsel üretim olmak üzere yaygın olarak kullanılan ileri üretim sistemleri aşağıda kısaca ele alınmıştır:

- **Esnek Üretim Sistemleri:** Bilgisayar yazılım talimatlarına göre çalışma yeteneği olan, ileri derecede otomasyona dayalı üretim araçlarıyla oluşturulmuş üretim birimlerinde isteğe göre tasarlanmış ürünlerin büyük miktarlarda üretilmesini sağlayan

sistemlerdir. Bir üründen diğerine geçişte makine hazırlık ve benzeri faaliyetler için zaman kaybetmeden farklı ürünler üretebilme yeteneğine sahip sistemlerdir. Günümüzün yoğun rekabet ortamı ve tüketici talebindeki değişim bu sistemlerin gelişmesini sağlamıştır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2018). Bu üretim sisteminde girdiler, ihtiyaç olan yerlere uzaktan kumandalı araçlarla getirilmekte, robotlarla işlem görülecek makinelere yerleştirilmekte ve tekrar robotlarla alınarak depolara gönderilmek için araçlara yerleştirilmektedir (Demirdögen ve Küçük, 2011).

- **Yalın üretim:** Bu üretim sistemi işletmeleri daha etken ve hedef pazara daha duyarlı kılarak maliyet giderlerini en aza indirmeyi amaçlar. Gereksiz stok bulundurma, çalışanlar ve ürünlerin hatalı akışları, aşırı üretim, fazla bekleme süreleri gibi üretim sürecine değer katmayan tüm aktivitelerin ortadan kaldırılması temel amaçtır (Karalar, 2009). Sıfır kayıpla çalışan değer yaratma süreci ile tüketicilere değer yaratmak amaçlanır.
- **Tam zamanında üretim (Just-in-time production):** Bu sistemin temeli; üretmeye değer katmayan her türlü işin elime edilmesi ve malzemelerin gerektiği yer ve zamanda bulundurulmasıdır. Bu üretimle istenen özelliklerdeki ürün istenen zaman ve miktarda üretilebilir. En büyük maliyetlerden biri olan stokların ortadan kaldırılmasının amaçlandığı bu sistemin sorunsuz bir biçimde yürütülmesi zor olmasına rağmen çalışanlarca dikkatli olunması, sistemin profesyonel bir şekilde kurgulanması ve güvenilir tedarikçilerle çalışılması önem taşımaktadır. Sadece ihtiyaç oluştukunda küçük partilerden oluşan malzemelerin üretilmesini sağlayan çekme sistemi temel alınmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2009: 139). Tam zamanında üretimle maliyetler düşer; stoklar olmadan işletme depolama ya da güvenlik için ödeme yapmak zorunda değildir. Ayrıca stoklara para bağlamanın fırsat maliyetinden de kaçınılmış olur. Bu üretim, israfı en aza indirmeye yardımcı olmaktadır. Mallar üretilir ve stok olarak biriktirilirse zarar görmeleri, değer kaybetmeleri, mo-

dalarının geçmeleri ya da çalınmaları gibi sorunlar çıkabilir. Bu sistemle bu ve benzeri sorunlar önlenmiş olmaktadır (Surridge ve Gillespie, 2021). Tam zamanında üretim sisteminin başarılı olması için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir (Demirdögen ve Küçük, 2011):

- Makinaların çalışma zamanlarının ayarlanması
- Basit bir iş akışı olması
- Toplam kalite kontrolü -ürünlerin doğru zaman ve miktarda, doğru kalite ile üretilmesi-
- **Çevik üretim:** Çevik üretimde amaç işletmede üretim sistemleri, çalışanlar ve teknolojiyi entegre ve koordineli bir bütün hâlinde birleştirmektedir. Çevik üretim, müşteri tarafından tasarlanan ürün ve hizmetlerin yönlendirdiği, değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde tepki vererek, sürekli ve rekabetçi değişim ortamında hayatı kalma ve gelişme yeteneği olarak tanımlanabilir. Çevik üretim sistemiyle işletmeler; ürün çeşitlerini, değişen müşteri gereksinimlerine göre hızlı bir şekilde artırarak ve üretimi hızlı bir şekilde bu yönde değiştirerek müşteri gereksinimlerini karşılayabilmektedir. Belirsizlik ortamında, Ar-Ge ve otomasyonun yüksek olduğu işletmelerde çevik üretim sistemi kullanmak, değişime neden olan etkenleri bireyler, örgütsel yapı ve çevreyi de göz önünde bulundurarak dinamik bir model sunduğu için başarı getirebilmektedir (Manivelmuralidaran, 2015).
- **Bilgisayarla bütünsel üretim:** Bu üretimle işletme, üretim faaliyetleriyle ilgili tüm işlemlerini bir bilgi işlem sisteminde bütünlüğe getirmektedir. Bilgisayara dayalı üretim teknolojisi ile karar destek sistemlerinin bütünsel uyumlaması bilgisayarla bütünsel üretim sisteminin temelidir. İşletmeler artan rekabete ayak uydurmak için bilgisayarla bütünsel üretim sistemleri kurmakta ve robotik sistemlere geçme giderek yaygınlaşmaktadır. Bu sistemde endüstri ile bilişim teknolojileri bir araya getirilir; daha güvenilir, hızlı ve verimli olmasının yanında internet bağlantılı elektronik cihazların yer olması ile akıllı fabrikalar oluşturulmaktadır (Gümüş, 2017).



## ÜRETİM YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE FONKSİYONLARI

Üretim yönetimi kapsam olarak çok geniş bir alana yayılmaktadır. Ürün tasarımından üretmeye, stoklanmasından müşteriye ulaştırılmasına kadar üretim ile ilgili birçok faaliyet bu alanda yer almaktadır. Bu faaliyetlerin bir bölümü birincil faaliyetler olurken bazıları da birincil faaliyetlerin yürütülmesine yardımcı olan destek faaliyetlerdir. Örneğin, bir ürünün üretimi yapılırken üretimde kullanılan makinelerin bakımı destek faaliyetidir (Kağnıcıoğlu, 2018). Üretim yönetiminin kapsamı aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Üretim sürecinin tasarımı ve geliştirilmesi
- Üretim planlaması ve kontrolü
- İstenilen çıktıyı üretmek için plan ve ilgili faaliyetlerin uygulanması
- Gerekli mal ve hizmetlerin üretilmesinden sorumlu çeşitli bileşen ve departmanların faaliyetlerinin idaresi ve koordinasyonu

İlerleyen başlıklarda üretim yönetimi kapsamında yer alan alanlar ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Konunun daha iyi anlaşılması için öncelikle üretim yönetiminin amaç ve fonksiyonları konuları ele alınacaktır.

## Üretim Yönetiminin Amaçları

İşletmelerin var olma nedeni olan mal ve hizmetlerin yaratılması ve dağıtımını gerçekleştirdiği için üretim yönetimi, işletmelerin temel fonksiyonlarının başında gelmektedir (Slack vd., 2013). Bu nedenle üretim yönetiminin temel amacı, uygun kalite ve miktarda, doğru zamanda ve minimum maliyetle mal ve hizmet üretmektir. Bunları yaparken aynı zamanda verimlilik artırılmaya çalışılır. Bu noktada üretim yönetimi, mevcut üretim kapasitesinin tam ya da optimum kullanımını sağlamaktaadır. Daha kapsamlı bir anlatımla; üretim yönetimi tüketicilerin ihtiyaç duydukları mal ya da hizmetlerin uygun miktar, kalite, maliyet ve doğru zamanda üretilmesini sağlayacak biçimde, üretim faktörlerinin planlanması, örgütlenmesi, uyumlaştırılması ve denetimini gerçekleştirmektir. Üretim yönetimi öncelikli olarak fiyat, zaman, miktar ve kalite bakımından tüketici ihtiyaçlarını en uygun biçimde karşılayacak mal ya da hizmet üretmeyi hedefler. Bu doğrultuda işletmenin ham madde, makine ve insan gücü kaynaklarından yararlanma düzeyinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle, üretim yönetimi; hangi malların ne miktarlarda, hangi özelliklerde, nerede ve kimin tarafından yapılacağı gibi soruların yanıtlanmasına odaklanmaktadır. (Şimşek ve Çelik, 2015). Tablo 6.1'de üretim yönetiminin temel amaçları yer almaktadır.

Tablo 6.1 Üretim Yönetiminin Temel Amaçları

<b>Uygun Kalite</b>	Ürün kalitesi, müşterilerin ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir. Her zaman doğru kalite en iyi kalite olmayabilir. Doğru kalite ürünün maliyetine ve özel ihtiyaçlara uygun teknik özelliklere göre belirlenir.
<b>Uygun Miktar</b>	Üreticilerin doğru miktarda üretim yapması gerekmektedir. Talepten fazla üretilirse sermaye stoklara bağlanmış olurken talepten az üretilirse de yeterli arz sağlanamaz.
<b>Doğru Zaman</b>	Dağıtımın zamanında olması, üretim bölümünün etkinliğini değerlendirmek için önemli parametrelerden biridir. Bu nedenle, üretim bölümü amaçlarına ulaşmak için girdi kaynaklarının en uygun şekilde kullanılmasını sağlamak zorundadır.
<b>Uygun Üretim Maliyeti</b>	Üretim maliyetleri, ürün üretilmeden önce belirlenmektedir. Bu nedenle, gerçekleşen ve planlanan maliyet arasındaki farkı azaltmak için ürünlerini planlanan maliyetle üretmek için doğru girişimlerde bulunulmalıdır.

**Kaynak:** Kumar ve Suresh, 2009, s. 7'den uyarlanmıştır.

Üretim yönetiminin yukarıda yer alan temel amaçlarına ulaşılabilmesi için aşağıda yer alan işlemelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Tekin, 2005):

- Ürünlerin üretilmesinde çeşitli üretim yöntemleri uygulanabilir; alternatif üretim yöntemleri analiz edilerek en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir.
- Üretim sürecinde kullanılan materyallerin bir yerden bir yere taşınmasında maliyetlerin minimize edilmesi gerekmektedir. Bu nın yanı sıra bölmeler ve iş istasyonları etkin bir şekilde düzenlenmelidir.
- Üretimde kullanılacak ham madde, yarı mal, yardımcı malzeme ve diğer girdilerin stok düzeylerinin optimal olması için stok kontrolü yapılmalıdır.
- İşletmenin gelecekte üreteceği ürünler için gerekli olanaklar, takip edilmesi gereken politikalar, üretim süreçlerinin belirlenmesi, üretim kapasitesi ve geleceğe ilişkin diğer konular belirlenerek üretim planlaması yapılmalıdır.
- Üretim planlamasıyla belirlenen konuların öngörülen biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla üretim kontrolü gerçekleştirilmelidir.

- İstenilen kalitede üretimin yapılmasını sağlamak için gerekli kalite kontrolleri yapılmalıdır.
- İşçilik maliyetlerini kontrol edebilmek için hareket ve zaman etütleri yapılması gerekmektedir.
- Çalışanlara ilişkin etkin bir ücret yönetimi oluşturulmalıdır.

## Üretim Yönetiminin Fonksiyonları

İşletmelerde üretim yönetiminin temel rolü, ham madde, iş gücü ve sermaye gibi girdilerin mal ya da hizmetlere dönüştürülmesindeki dönüşüm sürecidir. Üretim yönetiminin dönüşüm rolü, bu fonksiyonu tüm işletmenin çok önemli bir parçası haline getirmektedir. Çünkü işletmede ürün tasarıımı ve teslimat sorunlarına yol açan birçok karar ve faaliyetten üretim yönetimi doğrudan sorumludur. Üretimin tasarımı ve yönetimi, uygun malları üretmek ya da hizmet sunmak için ne kadar maddi kaynak kullanılacağını etkiler. İşletmelerin müşterilere uygun değeri yaratırken uygun miktar üretmek için yeterli stok düzeyine de sahip olması gerekmektedir. Tablo 6.2'de üretim yönetiminin temel fonksiyon ve özellikleri yer almaktadır.

Tablo 6.2 Üretim Yönetiminin Temel Fonksiyon ve Özellikleri

Fonksiyonlar	Özellikler
<b>Planlama</b>	İşletme için bir yer seçmeyi ve üretimin planlanması içermektedir. Bir işletmenin bulunduğu yer, işletmenin ne kadar başarılı olacağı ile doğrudan ilişkilidir. Bu durum, ilk kez fabrika ya da mağazasını açan bir firma için olduğu kadar, büyümeyi amaçlayan işletme için de geçerlidir. Dikkate alınması gereken faktörler arasında pazarlara yakınlık, ham maddeler, iş gücü arzı ve ulaşım olanakları sayılabilir.
<b>Zamanlama</b>	Üretim yönetimi, üretim sürecindeki her bir adım için başlangıç ve bitiş zamanlarını belirlemektedir. Üretimin sorunsuz ilerlemesi için işçilik, makine ve malzeme kullanımının planlanması ve kontrol edilmesini içerir. Zamanlama, ister otomobil ya da kitap imalatı, ister bir pantolon ya da gömleğin kuru temizlemesi olsun, işin zamanında bitirilmesini sağlamaktadır.
<b>Organize etme</b>	Görev ve yetki yapısını oluşturan faaliyetlerdir. Üretim yönetimi, üretim alt sistemi içinde rollerin yapısını ve bilgi akışını oluşturur. Hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetleri belirler ve bunları gerçekleştirmek için yetki ve sorumluluk verir.
<b>Satin alma</b>	Bir işletmede mal üretmek ya da hizmet sunmak için ham maddelere ihtiyaç vardır. Ayrıca makine, büro malzemeleri ve diğer malzemelere de sahip olunmalıdır. Ham maddelerin, makinelerin ve malzemelerin elde edilmesi, üretim sürecinin satın alma işlevidir ve işletmeler için en uygun anlaşmaların yapılması da içerir. Bir işletmede mal satın alan kişiler neyi, kimden ve hangi fiyattan alacaklarına karar vermek zorundadır.
<b>Kontrol</b>	Planlanan performansa uygun olarak gerçekleşen performansı sağlayan faaliyetlerdir. Üretim alt sistemleri için planların gerçekleştirildiğinden emin olmak için üretim yönetimi, fiili çıktıları ölçerek ve bunları planlanan üretim yönetimiyle karşılaştırarak kontrol sağlamaktadır. Maliyetleri, kaliteyi ve programları/zamanlamayı kontrol etmek önemli işlevlerdir.
<b>Ürünlerin istenen kalitede üretilmesini sağlama</b>	Üretilmiş olan ürünlerin kalitesinin kontrol edilmesidir. Ürünlerin kalitesini, tazeliğini, sağlamlığını, işlerliğini, işçiliğini, tasarımını, zararsızlığını, endüstriyel standartlara uygunluğunu ve diğer birçok faktörü denetlemeyi içermektedir. Kalite kontrol sistemleri, üretilen bininci ürünü test etmek ya da her ürünü bittiğinde test etmeye varan pek çok değişik şekilde kurgulanabilir.
<b>Uygun stok miktarı bulundurma</b>	Hemen hemen tüm üretim işletmeleri ve birçok hizmet işletmesi, ürünlerini üretmek ya da hizmetlerini sunmak için kullandıkları malzemelerin stoklarına ihtiyaç duymaktadır. Üretim işletmelerinin yanı sıra süpermarketler de satış için hazır mal stokları bulundurur ancak stoklar maliyetlidir. Ne kadar stok tutulacağına karar verirken stok kontrolünden sorumlu olanların dikkate alması gereken başka maliyetler de bulunmaktadır. Örneğin, bir ham maddenin fiyatının artması bekleniyorsa işletme gelecekteki maliyetleri düşük tutmak için stoklayabilir. Genellikle tedarikçiler büyük miktarda siparişlerde indirim yaparlar. Bazen işletmeler için indirimler büyük miktarda stok tutmanın maliyetlerinden daha ağır basabilir.

**Kaynak:** Wolniak, 2020, s. 1

Tablo 6.1'de yer alan üretim yönetiminin temel Fonksiyonları ve alınması gereken kararlar oldukça karmaşık ve çoğu zaman maliyetlidir. Bu durum işletmelerde üretim yönetiminin, performans ve kârlılığı iyileştirmek için temel bir fonksiyon olmasının nedenidir.

## Üretim Yönetiminin Kapsamı

Üretim yönetiminde amaçlanan üretime yönelik miktar, zaman, kalite ve maliyet bileşenlerinin optimal değerlerinin bulunmasına yönelik çalışmalar önem taşımaktadır. Üretim yönetimi bu amaçlara ulaşma yolunda, hangi ürünlerin, hangi miktar ve özelliklerde, nerede ve kim tarafından üretileceğini de

belirlemeye çalışmaktadır. Bu noktada maliyetlerin en düşük düzeyde ve kârlılığın en yüksek düzeyde olması amaçlanmaktadır. Tüketicilerin gereksinimlerinin karşılanması, stok düzeyinin olası en düşük düzeyde tutulması ve üretim kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı da önemli olmaktadır.

Üretim yönetimi ürün tasarımdan üretim planlamaya, kalite kontrolden tedarik zinciri yönetimine kadar pek çok alanı kapsamaktadır. Ayrıca, ürünlerin depolanmasından lojistiğine, satış sonrası hizmetinden geri dönüşümüne kadar çevre dostu üretime yönelik detaylar da üretim yönetimin kapsamına dahil edilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2020).

Üretim yönetimi kapsamındaki başlıca alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Tesis Konumu
- Ürün Tasarımı
- Üretim Planlama
- Stok Kontrolü
- Kalite Kontrol
- Tedarik Zinciri Yönetimi

## Tesis Konumu

Tesis konumu, bir işletme için en iyi coğrafi konumun belirlenmesidir. Tesis yeri kararları iki nedenle özellikle önem taşımaktadır. Birincisi, binalar ve tesisler uzun vadeli taahhütler gerektirmekte, bu da yanlış kararların düzeltilemesinin zor olabileceği anlamına gelmektedir. İkincisi ise bu kararlar oldukça büyük finansal yatırımlar gerektirmekte ve bu durum işletme maliyetleri ve gelirleri üzerinde büyük bir etki yaratılmaktadır. Hatalı konum, yüksek nakliye maliyetlerine, yetersiz ham madde ve iş gücü arzına, rekabet avantajı kaybına ve mali kayba neden olabilir. Bu nedenle işletmeler, yeni bir tesisini nereye yerleştirecekleri konusunda çok dikkatli davranış zorundadır. Çoğu durumda, bir tesis için en iyi yer yoktur. Bunun yerine, bir dizi kabul edilebilir konum vardır. Bir konum bazı faktörleri karşılayabılırken başka bir konum diğer faktörler için daha iyi olabilir. Daha fazla kapasite sağlamak için yeni bir yer düşünülmüşse işletme mevcut konum tatmin ediciyse mevcut tesisin genişletilmesi gibi seçenekleri değerlendirmelidir. Başka bir seçenek de yeni bir tesis eklemek ama aynı zamanda mevcut olanı korumak olabilir (Reid ve Sanders, 2011).

Tesis konumunun seçimini etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bunlar, pazar potansiyeli, pazar payı, işletme maliyetleri, ulaşım maliyetleri, kuruluş yeri maliyetleri, ham madde maliyetleri ve bu kaynaklara yakınlık, iş gücü maliyetleri, iklim, toplumsal imkânlar, genişleme için yer durumu, devletin teşvik ve sınırlamaları vb. şeklinde sıralanabilir. Bu etkenler göz önüne alınarak ilk olarak işletmenin kurulacağı bölge seçilir, daha sonra kuruluş yöresi ve son aşamada konumluk yeri belirlenir (Deniz, 2017).

## Ürün Tasarımı

**Ürün tasarımlı;** bir ürünün renk, biçim gibi görenen ve esneklik, sertlik gibi duyu organları ile hissedilebilen somut ve soyut özelliklerinin tamamıdır. Ürünün tüketici bekлentilerini en iyi biçimde karşılayabileceгi bir özellikte ortaya konması amaçlanmaktadır. Ürün tasarımının yarar ve görünüm olmak üzere iki temel işlevi bulunmaktadır. Yarar, işlevsellik ve tüketicilerin ihtiyacını karşılama derecesi iken görünüm estetik ve diğer görsel unsurların bileşimidir (Demirdögen ve Küçük, 2011).

Ürün tasarımı, fikirlerin gerçeğe dönüştürülmeyle ilgilenmekte ve işletmeler için yeni ürünler geliştirmek ve piyasaya sürmek oldukça zor bir süreç oluşturmaktadır. Ürün tasarımına ilişkin süreç planlama, geliştirme, üretim ve satış olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Ürün tasarımını pazarlama, tüketici ihtiyaçları ile ürünü üretmek için gerekli faaliyetler arasında bağlantı noktasıdır (Kumar ve Suresh, 2009).

 **Ürün tasarımlı**, ürünün tüm özelliklerini tanımlama sürecidir.

## Üretim Planlama

Üretim planlama üretimde kullanılacak iş gücü, ham madde, yarı mamul, ekipman araç ve gereçlerle diğer üretim faktörlerinin hangi kapasitede kullanılacağıyla ilgilidir. Temel olarak üretilmesi tasarlanan ürünün talebi karşılayacak düzeyde üretilmesinde üretim faktörlerinin her birinin üretim sürecinde ne kadar kullanılacağını belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu noktada **üretim planlama** sında temel amaç en düşük kapasite kullanımını ile

en yüksek düzeyde talebin karşılanmasıdır. Buradan hareketle üretim planlamasına kapasite ve kaynakların planlanması da denilebilir. Kaynak ve kapasitenin genellikle dengede olmaması iki problemin çözümünde zorluk yaratabilmektedir. Üretim planlaması 3 temel amaç arasında denge kurulmasına ilişkin çözümler üretmeye çalışmaktadır:

1. İşletmenin temel amaçlarından ilki tüketicilere en yüksek yararı sağlamaktır. Yararın yüksek düzeyde sağlanması için üretim ve dağıtım süreçlerinin merkezleştirilmiş, üretimin uzun dönemli hâle getirilmiş olması gerekmektedir.
2. İkinci amaç ise kabul edilebilir en düşük düzeyde envanterin belirlenmesidir. Envanter düzeyi düştükçe üretim daha kısa vadeli olmakta, birim sürede üretilen ürün miktarı düşmektedir. Bunun sonucunda daha fazla sayıda tedarik işlemi gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşım; tam zamanlı üretim (just in time) türünde daha yoğun bir biçimde kullanılmakta tedarik, üretim ve dağıtım operasyonları ihtiyaç duyulduğu zaman ve süre içerisinde gerçekleştirilmektedir.
3. Üçüncü amaç ise tüketici ihtiyaçlarının olabilecek en üst düzeyde karşılanmasıdır. Tüketici taleplerini en hızlı biçimde karşılamak için optimal envanter tutmak önem taşımaktadır. Bu yolla tüketici talepleri en kısa sürede karşılanabilecektir (Görçün, 2013).

Planlama aşamasında verilen kararların uzun vadeli etkileri vardır ve işletmelerin başarısı için çok önemlidir. Yöneticiler, üretim süreci hakkında karar vermeden önce, pazarlama yöneticileri tarafından belirlenen hedefleri göz önünde bulundurmalıdır.

İşletme düşük maliyetli üretimi ve fiyat bazında rekabet etmeyi düşünüyor mu?

Ya da kaliteye odaklanarak ve üst gelir grubuna mı odaklanmak isteniyor? gibi pek çok sorunun üretim planlama sürecinde cevaplandırılması gerekmekte ve bu noktada iki aşama önem taşımaktadır. Üretim planlaması üretim programının hazırlanması ve uygulamanın (fiili üretimin) planlanması olmak üzere iki aşamada gerçekleştirmektedir (Collins, 2012).

**Üretim planlaması** siparişler ile üretim kapasitesinde denge sağlayacak bir düzen ve sistemin oluşturulmasıdır.

## Üretim Programlarının Hazırlanması

Üretim programlarının hazırlanması üretim planlamasının miktar, kalite ve zamanla ilgili yönlerini içermektedir. Bir işletmede belirli bir plan döneminde hangi ürünlerin, hangi miktarlarda ve ne zaman üretileceğini gösteren ayrıntılı programlardır. Üretim programlarının hazırlanmasından önce, üretilen ürünlerin talep ve satış düzeyi belirlenmelidir. Üretim miktarını belirlemek için, yalnızca satış hacmini temel almak yeterli değildir. İşletme faaliyetlerinin sürekliliği göz önünde tutularak satışlar azalsa bile belli bir düzeye kadar stoklama ya da depolama amacıyla üretim yapılabilir (Deniz, 2017).

## Uygulamanın (Fiili Üretimin) Planlanması

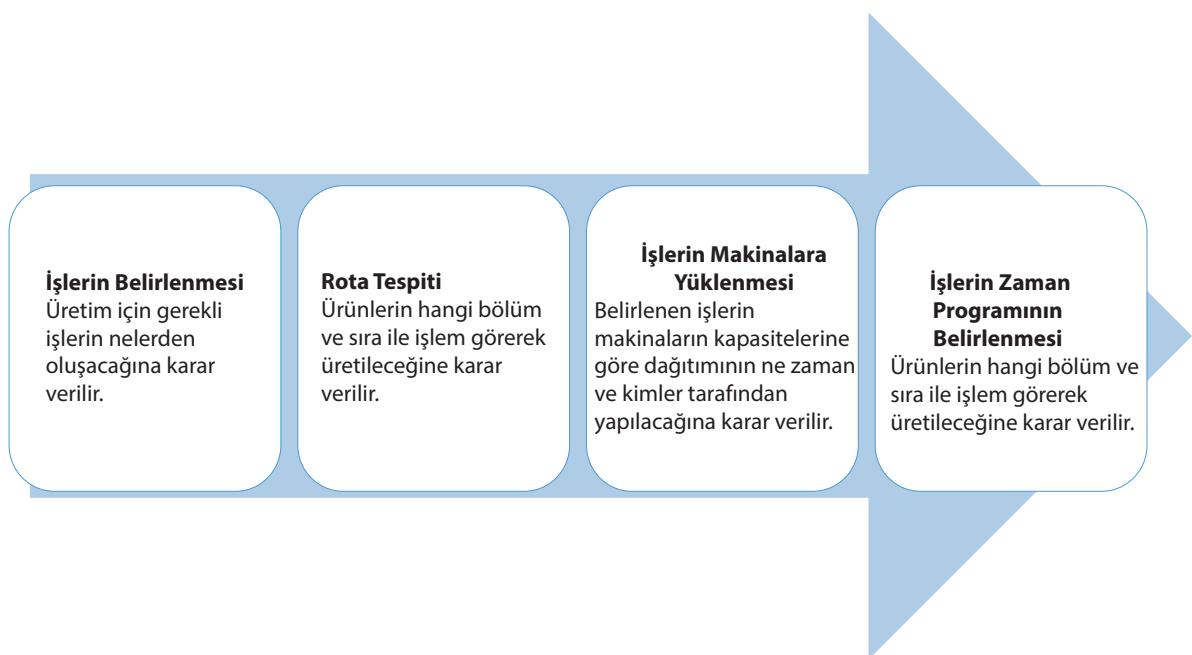
Fiili üretimin planlanması üretim hazırlıklarının ve üretim ve sürecinin planlanması olarak iki düzeyde gerçekleşmektedir.

**Üretim hazırlıklarının planlanması:** İş gücü, makine, malzeme ve diğer işletme araç gereç planlamaları üretim hazırlıklarının planlanması sırasında yer almaktadır. İş gücü planlamasında, üretimin yürütülmesi için hangi işlerde, hangi nitelikteki çalışanlara ihtiyaç olduğu belirlenir.

Makine planlarında üretim için hangi tür ve sayıda makine gereği ve bu makinelerin hangi departmanlarda bulunacağı belirlenir.

Malzeme ve diğer işletme araç gereç planlamasında ise ham madde, yardımcı madde ve işletme malzemeleri miktar, kalite ve ölçü açısından belirlenir (Şimşek ve Çelik, 2015).

**Üretim işlem ve sürecinin planlanması:** Şekil 6.2'de görüldüğü gibi üretim işlem ve sürecinin planlaması işlerin belirlenmesi, rota tespiti, işlerin makinelere yüklenmesi ve işlerin zaman programının belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır (Deniz, 2017).



Şekil 6.2 Üretim İşlem ve Sürecinin Planlanması Aşamaları

### Stok Kontrolü

Stoklar işletmelerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için depolanan malzemelerdir. Aynı zamanda bir işletmenin atıl kaynağı olarak da adlandırılabilir; satış için stoklanan, üretim sürecinde olan ya da henüz kullanılmamış malzemeleri de temsil eder. Satın alınan malzemelerin teslim alınması ile nihai ürünlere dönüştürülmesi arasındaki süre, üretimin döngü süresine bağlı olarak sektörden sektörde değişmektedir. Bu nedenle, sistemin verimli çalışması için arz ve talep arasında bir denge görevi görecek stokların tutulması gerekmektedir. Üretim sürecinin en az kesintiyle sorunsuz ve verimli çalışması için stoklar üzerinde etkin bir kontrol gerekmektedir (Kumar ve Suresh, 2009).



**dikkat**

Stoklar işletmenin sahip olduğu ve üretim sürecinde tüketeceği ürünlerdir.

Stok kontrolü işletmelerin üretim, satış ve finansal koşullarını göz önüne alarak belirlemiş olduğu ekonomik stok düzeyinin sürdürülmesidir. İşletmelerin bulundurduğu stok türleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Surridge ve Gillespie, 2021):

- Ham maddeler: Üretim sürecinde kullanılan ve herhangi bir işlemden geçmemiş malzemelerdir.
- Yarı bitmiş ürünler: Üzerinde bazı çalışmaların yapıldığı ancak tamamlanmamış ürünlerdir.
- Bitmiş ürünler: Müşterilere gönderilmeye hazır ürünlerdir.
- Genel sarf malzemeleri: Temizlik malzemeleri gibi işleri sürdürmek için kullanılan malzemelerdir.

### Stok Bulundurmanın Yarar ve Maliyetleri

Stok bulundurmanın temel yararı, ihtiyaç duyuğunda ürünleri hazır bulundurmak ve süreçte herhangi bir gecikme ya da arıza olması durumunda faaliyetlere devam edebilmektir. Bu durum satışların devam edebileceği ve işletmenin gelir elde edebileceği anlamına gelmektedir. Tüm bu yararların yanı sıra stok bulundurmanın aşağıda yer alan maliyetleri bulunmaktadır (Surridge ve Gillespie, 2021):

- Depolama maliyetleri: Depoların maliyeti gibi stokları elde tutma maliyetidir.
- Fırsat maliyeti: Stoklara yatırılan para başka işlerde kullanılabilir. Bu nedenle stoklara yatırılan para atıldı ve getirişi yoktur.

- Güvenlik maliyetleri: Stoklarda bulunan malların hasara ya da hırsızlığa karşı korunmasının maliyeti vardır.
- Stokların değer kaybetmesi ya da güncelliğini yitirmesi riski: Stoklar, eskime (gıda ürünler gibi) ya da popülerliğini yitirme (moda ürünler gibi) gibi nedenlerle israf olabilir.

Ne kadar stok tutulacağına ilişkin kararın alınmasında, stokları elde tutmanın maliyeti ile stok tutulmadığında ortaya çıkabilecek sorunlar etkili olmaktadır. Bir işletmenin herhangi bir zaman da elinde bulundurmak istediği minimum stok miktarı güvenlik stoğudur. Stok miktarı güvenlik seviyesinin altına düşerse üretim durabilir, bu durum da bitmiş ürün miktarını etkiler ve müşteriler kaybedilebilir. Bir işletmenin elinde bulundurduğu güvenli stok düzeyini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Stokların tüketilme hızı: Stoklar ne kadar hızlı tükenirse işletme elinde o kadar fazla stok tutmak zorunda kalır.
- Mevcut depolama alanı: İşletmenin depolama için sahip olduğu alan ne kadar küçükse stok seviyesi o kadar düşük olur.
- Ürünün yapısı: Ürün kırılansa ya da değer kaybetme olasılığı varsa işletme hızla kırılması veya değer kaybetmesi durumunda çok fazla stok istemeyecektir.
- Tedarikçilerin güvenilirliği: Tedarikçiler ne kadar güvenilir olursa işletmenin bulundurması gereken güvenli stok o kadar az olur.
- Tedarikçilerin teslim süresi: Tedarik süresi, ürünlerin sipariş verildikten sonra işletmeye ulaşması için geçen süredir. Tedarik süresi ne kadar kısa olursa işletmenin bulundurması gereken stok miktarı o kadar az olur. Bununla birlikte, tedarik süresi uzunsa işletmenin daha fazla stok tutması gerekecektir.

### **Stok Kontrol Yöntemleri**

İşletmeler büyülüklük, yönetim politikaları, üretim tipi, mali olanaklar gibi faktörlere dayalı olarak kendilerine en uygun stok kontrol yöntemine karar verirler. İşletmelerin kullandığı pek çok stok kontrol yöntemi bulunmaktadır; aşağıda sıkılıkla kullanılanlar yer almaktadır:

**ABC Yöntemi:** Bu yöntemde stoktaki mallar toplam maliyet içindeki yüzdelerine göre sınıflan-

dırılır. Stoklar maliyetlerine göre üç ana grupta toplanır. A grubu parçalar stokların %20'sini, parasal kullanım değerinin %80'ini oluşturur. B grubu stokların %30'unu, parasal kullanım değerinin %15'ini, C grubu ise stokların %50'sini, parasal kullanım değerinin ise %5'ini oluşturmaktadır. Bu yöntemde temel amaç yönetimin stok düzeylerini kontrol edebilmesi için A grubu stokları tanımlamaktır. Bu yöntem kullanılırken düşük değeri mallardan bol miktarda bulundurmak, yüksek değeri olan malların ise miktarını düşük tutup sık kontrol yoluna gitmek gerekir (Deniz, 2017).

**Maksimum-Minimum Stok Yöntemi:** Bu yöntemin temelinde siparişler verilirken belirli bir dönemde o mala karşı talebin en yüksek olduğu düzeyin dikkate alınması yatomaktadır. Bu durum, işletmenin stok miktarı sipariş noktasına kadar düşüncce yeniden sipariş verilmesini gerektirmektedir. Ancak işletmenin sipariş bekleme süresini de dikkate alarak stoklar bitmeden bekleme süresine göre sipariş yenilenmesi gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2015).

**Ekonomik Sipariş Miktarı Yöntemi:** Bu yöntemin temelinde sipariş maliyetleriyle depolama maliyetleri arasında denge sağlamak yatomaktadır. Ekonomik sipariş miktarı sipariş maliyetleri ve stokta bulundurma maliyetlerine bağlıdır ve Bu iki maliyet toplamını minimum yapan sipariş miktarı "ekonomik sipariş miktarı"dır. Ekonomik sipariş miktarı yönteminin dayandığı temel varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Deniz, 2017):

- Talep oranı sabittir.
- Siparişlerde ön zaman sıfırdır.
- Büyük siparişlerde iskonto yoktur.
- Siparişlerin tamamı aynı zamanda gelir.
- Bütün siparişler için değişmez genel maliyetler aynıdır.
- Elde stok tutma maliyeti sabittir.

**Sabit Sipariş Miktarı Yöntemi:** Bu yönteme de sabit bir sipariş miktarı bulunmaktadır. Sipariş miktarı sürekli aynı olurken sipariş zamanları değişken olabilmektedir. Bu yöntemin uygulanabilmesi için önceden belirlenmiş bir sipariş miktarı ve stokların sürekli izlenmesi gerekmektedir. Stoktan çıkan her girdi ve ürün kayıtlarda izlenir. Stoktaki miktarlar önceden belirlenmiş düzeye inince sipariş verilir. Üretimde sürekli sağlanıp, müşteri talebi karşılanırken stok maliyetlerinin optimumda tutulması amaçlanır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2018).

**Sabit Sipariş Aralığı Yöntemi:** Bu yöntemde stokta yer alan tüm ürünler belirli zaman aralıklarıyla sayılır ve bu miktarın belirli bir stok düzeyine tamamlanacağı sipariş verilir. Zaman aralığını saptarken dikkatli ve duyarlı olunması gerekmektedir. Stokların çok olduğu yerlerde uygulanması oldukça zordur ve her kontrol sonunda saptanan sipariş miktarı değişik olabileceğiinden, satın almalarda sorun çıkabilir (Can ve Güney, 2018).

## Kalite Kontrol

Üretilen mal ve hizmetlerin uygun kalitede olması üretim yönetimi kapsamında yer alan önemli konular arasındadır. İşletmenin belirlediği özelilikleri ve bunun karşılığında müşterilerin ihtiyaç ve bekłentilerini karşılayan ürün kaliteli ürünüdür (Surridge ve Gillespie, 2021). Kalite, bir mal ya da hizmetin tüketicilerin gereksinimlerini en ekonomik düzeyde sağladığı özelliklerdir.

İşletmeler için kaliteyi geliştirerek daha yüksek verimlilik yoluyla kârlılığı artırmak ve kaliteli ürünleri doğru fiyat ve doğru zamanda sunmak önem taşımaktadır. Bu noktada aşağıda yer alan konulara önem verilmesi gerekmektedir (Dutta, 2022):

1. Kaynakların optimal kullanımı (insan, makine ve malzeme)
2. Malzeme israfının en aza indirilmesi
3. Uygun kalite kontrol tekniklerinin kullanılması yoluyla malların kalitesinin minimum maliyetle sağlanması
4. Karar verme ve nicek teknikler yoluyla üretkenliğe katkıda bulunulması

Üretim yönetimi kapsamında oldukça önemli konulardan biri olan kalite kontrolü; müşteri ihtiyaçlarını en ekonomik şekilde karşılamak için üretimin belirli standartlara göre yapılarak ürün kalitesinin devamlılığının sağlanması işlemidir (Demirdögen ve Küçük, 2011). Kalite kontrolüne ilişkin amaçlar aşağıda yer almaktadır (Demir ve Gümüşoğlu, 2009):

- Yüksek kalitede ürün üretilmesini sağlamak
- Etkinliği ve verimliliği artırmak
- Üretim maliyetlerini azaltmak
- Ürün tasarımını geliştirmek
- Kalite ve güvenirlilik konusunda ürün ve markaya olan güveni yaratmak
- Müşteri şikayetlerini en aza indirmek
- İşletmeye hatalı ürün girişinin önüne geçmek

- Siparişleri zamanında karşılamak
- Çalışanlarda kalite bilincini geliştirmek
- Üretimde kayıp ve gecikmelerin önüne geçmek

Kalite kontrolünde standartların ortaya konması, standartlara uygunluğun sağlanması, düzeltici kararların alınması ve kalite geliştirici çalışmaların yapılması olmak üzere dört işlem bulunmaktadır (Demirdögen ve Küçük, 2011):

- *Standartların ortaya konması:* Tüketici ihtiyaçları, üst yönetim politikaları ve teknoloji dikkate alınarak ürün kalitesi ile ilgili maliyet, güvenirlilik ve performans standartları oluşturulur.
- *Standartlara uygunluğun sağlanması:* Ürünlerin önceden belirlenen kalite standartlarına uygun olmasının sağlanması amaçlanır.
- *Düzeltici kararların alınması:* Kalite standartlarından sapma olması durumunda kalite düzeltici önlemler alınır.
- *Kalite geliştirici çalışmaların yapılması:* Kaliteye ilişkin maliyet, performans ve güvenirlilik standartlarının yükseltilip geliştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilir.

## Kalite Kontrol Yöntemleri

Kalite kontrol yöntemleri; yüzde yüz denetim, örnekleme yoluyla kontrol ve imalat sürecinde kontrol olarak sıralanabilir:

**Yüzde Yüz (Tam) Denetim:** Bu yöntemde tüm ürünler tek tek kontrol edilir. Bu yöntemin uygulanabilmesi için üretimin sürekli olması, kontrolün kolay bir biçimde yapılabilir olması, ürünlerin homojen olması ve denetimin hızlı ve etkin yapılabilmesi gerekmektedir. Özellikle çamaşır, buluşık makinesi gibi dayanıklı mallarda sıkılıkla kullanılmaktadır.

**Örnekleme Yoluyla (İstatistiksel) Kontrol:** Bu yöntemde ürünler tek tek kontrol edilmez, ana kütleden örneklem seçilerek **kalite kontrolü** yapılır. Gıda, tekstil, temizlik malzemeleri gibi kitlesel ve seri üretimin olduğu sektörlerde sıkılıkla kullanılan bir yöntemdir.

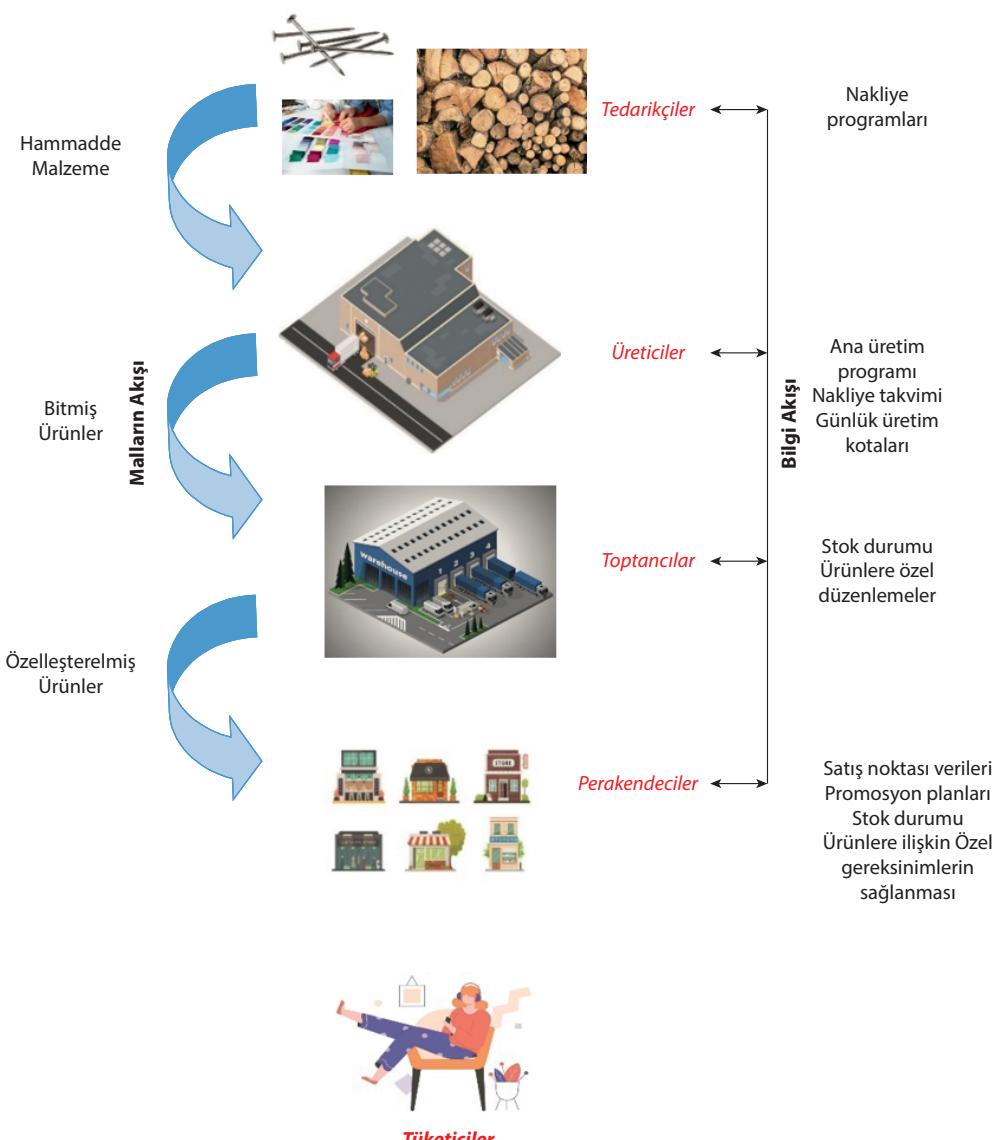
**İmalat Sürecinde Kontrol:** Üretim sırasında, her imalat biriminde üretilen her parçada ya da örnek parçalarda yapılan kontroldür. Bu yolla, hatalı ya da ürünü etkileyebileceğin derecede bozukluğu olan parçaların imalatın hangi aşamasında ortaya çıktığı belirlenerek en başında önlem alınmaktadır (Deniz, 2017).

**Kalite kontrolü**, kullanma uygunluğu sağlayacak, işletmenin kalite fonksiyonunu yüretecik eylemler topluluğudur.

## Tedarik Zinciri Yönetimi

**Tedarik zinciri**, müşterilere ürün ya da hizmet sağlayan faaliyetler ağıdır. Bunlar arasında ham madde ve parça tedariki, ürünlerin imalat ve montajı, depolama, sipariş giriş ve takibi, dağıtım ve müşteriye teslimat yer almaktadır. İşletmelerde tedarik zinciri, satış verileri, satış tahminleri ve promosyonlar gibi bilgilerin tedarik zinciri üyeleri arasında paylaşılmasına izin veren bilgi sistemi ta-

rafından kolaylaştırılır. Şekil 6.3'te temel bir tedarik zinciri yapısı yer almaktadır. Tedarik zincirinin başında ham madde ve bileşenleri tedarik eden ve üreticilere taşıyan dış tedarikçiler bulunmaktadır. Örnek olarak bir koltuk üreticisi için ahşap, kumaş ve çivi gibi ham madde ve malzemeleri sağlayan tedarikçiler verilebilir. Üreticiler bu malzemeleri, üreticinin kendi dağıtım merkezlerine ya da toptancılara gönderilen nihai ürünlere (koltuklara) dönüştürür. Daha sonra ürünler (koltuklar) perakendecilere gönderilir. Mallar zincirin başından üretim süreci boyunca tüketicilere doğru akarken tedarik zincirinin üyeleri arasında çift yönlü bilgi akışı gerçekleşmektedir (Reid ve Sanders, 2011).



Şekil 6.3 Tedarik Zinciri

**Kaynak:** Reid ve Sanders, 2011, s. 100'den uyarlanmıştır.

**Tedarik zinciri**, ham madde kaynak noktasından son tüketicilere kadar olan süreçte üretilen ürünlerin daha yüksek katma değer yarataceği biçimde gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamıdır.

Tedarik zinciri yönetimi, sürece dahil olan işletmelerin tedarik zinciri sürecine katkı verecek ve katma değer yaratacak tüm fonksiyonların belirli bir sistem ve koordinasyon çerçevesinde bir araya getirilmesi ve işletmelerin maliyetlerini en aza indirerek verimliliği artırma çabası olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi tedarik zinciri üyeleri bir amaç çerçevesinde organize olarak birlikte bu amaca odaklanmaktadır (Görçün, 2013).

Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçileri, nakliyecileri, iç departmanları, üçüncü taraf şirketleri ve bilgi sistemlerini birbirine bağlayan tedarik zincirinin tüm faaliyetlerini koordine eden ve yöneten

hayati bir iş fonksiyonudur. Tedarik zinciri yönetiminin yerine getirdiği görevler;

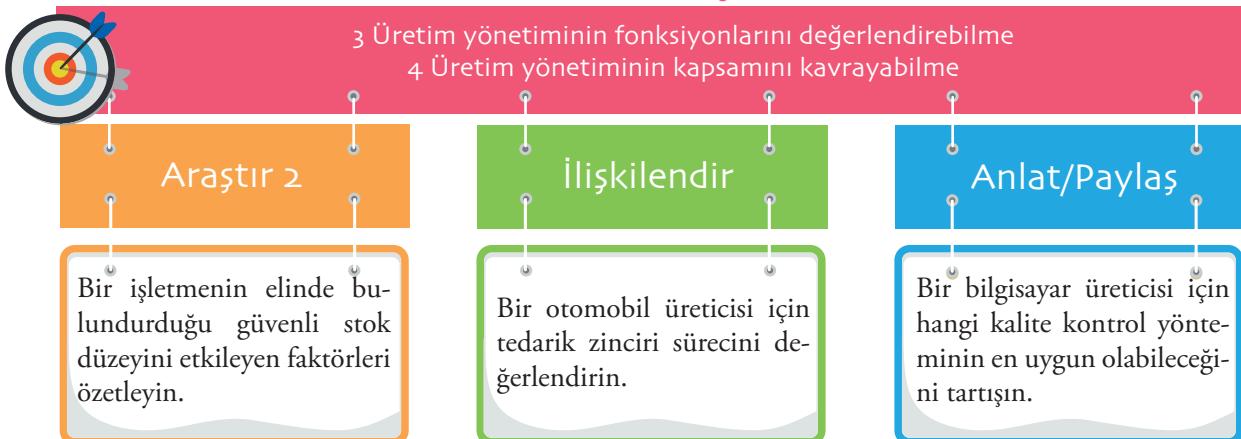
- Tedarikçilerden üretici, distribütör ve müşterilere tedarik zinciri boyunca malların hareketini koordine etmek,
- Satış tahminleri, satış verileri ve promosyon kampanyaları gibi bilgileri zincirin üyeleri arasında paylaşmak olarak özetlenebilir (Reid ve Sanders, 2011).

Üretim yönetiminin temel alanlarından olan tedarik zinciri yönetimi, işletmelere hızlı yanıt süresi, düşük maliyet, kaliteli tasarım, üretimde esneklik gibi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.



Tedarik zinciri yönetimi tedarik zincirinin tüm faaliyetlerini koordine eder ve yönetir.

#### Öğrenme Çıktısı



### ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME

Araştırma, yeni bilgi ve ürünler yaratmaya odaklanan bir süreçtir. Gelişimin ön koşulu olarak görülmektedir. Geliştirme ise ticari olarak uygulanabilir ürünler yaratmak için mevcut fikir ve ürünleri uyarlama sürecidir. Geliştirmenin birincil işlevi, ticari olarak uygun yeni ürünler geliştirmek ve işletmenin gelecekteki kazanç potansiyelini artırmaya yardımcı olmaktır.

Araştırma ve geliştirme (*Ar-Ge*), ürünler, süreçler ve pazarlar hakkında yeni bilgilerin keşfedilmesi ve daha sonra pazar ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ve iyileştirilmiş ürün, süreç ve hizmetler yapmak için bilginin uygulanmasının sistematik sürecidir (Trott, 2021). Bir başka tanımda ise Ar-Ge; insan, kültür ve topluma ilişkin bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak ve bu bilgilerin yeni uygulamalar geliştirmek için kullanımını sağlamak amacıyla sistematik bir şekilde yürütülen yaratıcı bir iştir (Godin, 2001).

Geleneksel olarak endüstriyel araştırmalar, işletmelerin kendi bünyelerinde gerçekleştirilen çeşitli araştırma faaliyetlerine odaklanmıştır. Bu uygulamalar, yirminci yüzyılın başlarında üniversitelerde gerçekleştirilen araştırmalara göre modellenmiştir. Bahsedilen modelleme sisteminde yürütülen araştırmalar, kamu yararı için kamu finansmanıyla yürütülen kamu araştırmaları olarak da düşünülebilir. Diğer bir deyiş-

le, üniversitelerde yapılan araştırmalar genellikle yeni bilgi arayışı içinde yapılır ve sonuçları halka açıktır. Üniversiteler tarafından yürütülen araştırmalar sonucu elde edilen bilgilerin ticari olarak kullanılması büyük ölçüde göz ardı edilmesinden dolayı sanayi üniversite iş birliğine gereken önem verilmemiştir. Öte yandan, endüstriyel araştırmalar, özellikle araştırmayı finanse eden işletmelerin yararına göre tasarlanır. Bir işletmenin birinci amaç kár elde etmek ve büyümek olduğuna göre, endüstri içinde yer alan her bir işletme, yeni ürün ve pazarlarla kár elde ederek büyümeye çabası içindedir. Bir işletmenin araştırmadan en önemli beklentisi, bilginin ürünlere dönüştürülmesi ve tüketiciye fayda sağlamasıdır (Trott, 2021).

 **Ar-Ge;** bilimsel ve teknolojik bilgi birikimini artırarak inovatif uygulamalar geliştirmek üzere sistematik bir şekilde yürütülen yaratıcı bir süreçtir.

## Ar-Ge'nin İşletmeler İçin Önemi

Ar-Ge, faaliyet gösterdiği sektör ne olursa olsun (birincil, ikincil, üçüncü veya dördüncü) bir işletmenin uzun ömürlü olması ve rekabet edebilirliği için oldukça önem arz eder. Ayrıca Ar-Ge inovasyon sürecinin oldukça önemli bir parçasıdır. Yeni bir ürün yaratmak veya yeni bir üretim süreci geliştirmek için bilimsel bilginin üretilmesi ve uygulanması anlamına gelir. Örneğin, bir şekerleme işletmesinde çalışanlardan oluşan bir ekibin yeni bir lezzeti veya tatlı çeşidini araştırmasını ve ardından kendilerinin (ve tüketicilerin) memnun kalacağı bir şekerleme çeşidi elde edene kadar farklı versiyonları denemesi süreci Ar-Ge olarak tanımlanabilir. İşletme bu süreç içerisinde şekerlemeyi üretmenin yeni yollarına odaklanan başka bir ekibi dâhil edebilir. Ar-Ge yapma düşüncesi, çalışanların sahip olduğu bir fikirden olabileceği gibi, hedef pazarın ihtiyacını belirleyen pazar araştırmasının sonucu da ortaya çıkabilir. Tüm dünya, 2020'deki Coronavirüs (COVID-19) pandemisinde birçok ilaç firmasının büyük yatırımlar yaparak aşısı araştırma ve geliştirme sürecini izledi ya da bu sürece dâhil oldu. Ar-Ge'ye yatırım yapmak riskli olabilir çünkü birçok Ar-Ge projesi sonucunda başarılı ürünler ortaya çıkmayabilir. Yeni bir ürün geliştirme sürecinin birçok adımı vardır ve bir fikrin bir sonraki aşamaya gececeğinin garantisini yoktur. Bir ürün piyasaya sürülse bile başarılı olamayabilir.

Ar-Ge'nin işletme düzeyinde en temel ifonksiyonu, teknolojik gelişim sağlayan bilimsel bilginin artırılmasını sağlamaktır. Bu bilgi birikimi işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesinde etkili olmakla birlikte; bu teknolojilerin pratik hayatı uygulanıp uygulanamayacağı ya da bu uygulamanın sonucunda ne kadar gelir elde edilebileceğinin önceden bilinmesi olanaklı olmamaktadır. Araştırmalarda temel amaç doğanın keşfidir. Bu nedenle, araştırma projelerine sağlanan finansman genellikle kısa vadede mali bir karşılık beklenmeden yapılmaktadır. İşletmeler ve bilimsel araştırmayıapan gruplar araştırmaların ne kadar önemli olduğunu bilmekte ve bu konuya ilgili olarak giderek daha fazla oranda iş birliği yapmaktadır. Ancak yine de işletmeler kriz ya da durgunluk dönemlerine girerlerinde ilk olarak bu tür araştırmalara ayırdıkları fonları kesme yoluna gitmektedir.



dikkat

Ar-Ge işletme için, teknolojik gelişim ve bilimsel bilginin artırılmasını sağlayan önemli bir işletme fonksiyonudur.

Ar-Ge'nin ikinci önemli fonksiyonu ise üretim, müşteri hizmetleri ve işletme yönetimine destek olmaktadır. Ar-Ge, özellikle üretim işletmeleri için çok değerli bir kaynaktır. Çünkü Ar-Ge bölgelerinin teknik bilgi (know-how) depoları vardır. Depolanın bu bilgiler yardımcıyla işletme, fabrika ya da teşise ilişkin problemler hızlı bir şekilde çözümlenebilir ya da engellenebilir. Ayrıca Ar-Ge uzmanları, rekabetçi teknolojileri fırsatlar ve tehlikeler açısından değerlendirerek yöneticilerin doğru ve hızlı bir şekilde karar almalarına yardımcı olurlar. Aynı zamanda teknolojik fırsat ve tehlikeleri, teknolojideki yeni trendleri işaret ederek işletme için stratejik fırsatların fark edilmesine de yardımcı olurlar. Bunun yanı sıra müşteriler için teknik hizmet sağlamak da Ar-Ge'nin bu kapsamda yerine getirdiği ancak çok fark edilmeyen bir hizmetidir. Ar-Ge'nin üçüncü fonksiyonu ise yeni teknolojileri geliştirmek ve uygulamaktır. Bu konu başlığında bu fonksiyon ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

## Ar-Ge Harcamaları ve Kârlılık

Global olarak birçok endüstri ve bu endüstrilerde yer alan çoğu işletme bütçesinde Ar-Ge har-

camalarına giderek daha fazla pay ayırmaktadır. Büyük işletmeler inovasyona yatırım yapar. Ar-Ge yatırımları riskli yatırımlardır, belirsiz sonuçlarla ve ölçülmesi zor olabilen getirilerle doludur. Bu nedenle, Ar-Ge harcamalarını kârlılığa ve işletme bilançolarına dâhil edilmesi basit bir iş değildir. Daha fazla kaynağı sahip büyük ölçekli işletme ve markalar, küçük işletmelere göre Ar-Ge'ye daha fazla yatırım yapmak için bütçelerinden pay ayırrı. Ar-Ge harcamaları tek başına kârlılığı ve güçlü stok performansını sağlayamayabilir. Bazı işletmeler yeni fikirlerini çok başarılı bulup yüksek miktarlarda Ar-Ge yatırımları yapmalarına rağmen yatırımin geri dönüşünü sağlayamayabilir ve performans kayıpları yaşayabilir (Ende, 2021; Trott, 2021).

İşletmelerin yatırımlarını değerlendirebilmesi için gereken şey, Ar-Ge harcamalarının üretkenliğidir. Bu amaçla, Ar-Ge harcamalarının kârlılığını ölçen bir Ar-Ge getirişi ölçümü kullanılmaktadır. Bu ölçüm metriği *araştırma sermayesinin getirişi* olarak adlandırılmakta ve işletmenin bir önceki dönemde Ar-Ge harcamalarından elde ettiği kârların oranını etkili bir şekilde ölçmektedir (Mansa, 2022).



dikkat

Araştırma sermayesinin getirişi işletmenin Ar-Ge harcamalarıyla ilişkidir.

Araştırma sermayesinin getirişi (ASG), bir işletmenin Ar-Ge faaliyetlerine yaptığı harcamalar sonucunda elde ettiği geliri değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Araştırma sermayesinin getirişi, işletmeye önceki yılda harcanan her bir parasal değer Ar-Ge için ne kadar brüt kâr elde edildiğini gösterir. Araştırma sermayesi getirisinin hesaplanması oldukça basittir. Cari yılın brüt kârinin önceki yılın Ar-Ge harcamasına bölünmesiyle hesaplanır (Mansa, 2022).

*Araştırma Sermayesinin Getirişi = (Ar-Ge Harcaması / Toplam Satış Geliri)*

Apple'ın 2009 bütçesine göre brüt kâr marjı 13,14 milyar dolar olarak açıklanmıştır. Apple, mali tablolardında 2008 yılı içinde yapılan Ar-Ge harcamaları 1.109 milyar olarak görülmektedir. Bu verilere dayalı olarak Apple'ın araştırma sermayesinin getirişi hesaplandığında 2008 yılında Ar-Ge'ye harcadığı her dolardan 11,84 dolar brüt kâr elde ettiği ortaya çıkmaktadır.

*Apple (Araştırma Sermayesinin Getirişi)= 13.140 milyar dolar / 1.109 milyar dolar = 11,84 Dolar*

Ar-Ge'den elde edilen gelir, dolar başına 11,84 dolarlık brüt kâr olarak bulunmuştur.

Ar-Ge harcamalarını teşvik etmenin hem işletmelerde hem sektörlerde hem de ülkelerin gayrisafi millî hasılalarına sağladığı faydalalar bulunmaktadır. Bu faydalalar aşağıdaki gibidir (Trott, 2021):

- Yüksek teknolojili işlerin yaratılması
- Daha sonra o ülkede üretilebilecek katma değeri yüksek ürünlerin yaratılması
- Saygınlık – bilimsel ve teknolojik atılımlarla bağlantılı bir ülke konumuna gelebilme
- Çok uluslu işletmelerin yatırımlarının ulke'lere çekilmesi

## Ar-Ge Yönetimi

Planlama kararları geleceğe yöneliktir, bu nedenle strateji genellikle bir bilim olduğu kadar bir sanat olarak kabul edilir. Geleceği tahmin etmek son derece zordur ve tahmin sürecinde ekonomik, politik, teknolojik faktörlerin yanı sıra doğal afetler gibi dikkate alınması gereken birçok faktör vardır. İşletmelerde Ar-Ge fonksiyonunun etkin bir şekilde performans göstermesi için işletmenin geleceği ile ilgili değerlendirmelerini yapması gereklidir. Bu nedenle Ar-Ge yöneticileri planlamalarını gelecekle ilgili öngörülerini üzerine kurgulamalıdır. Yöneticiler Ar-Ge planlamalarında aşağıda verilen tahmin ve analizleri kullanırlar (Stimpson ve Smith, 2011):

- Çevresel tahminleri
- Karşılaştırmalı teknolojik maliyet etkinliğini,
- Risk analizlerini,
- Kapasite analizini

*Çevresel tahminler*, öncelikle gelecekte teknolojide meydana gelecek değişiklikleri öngörebilmek için kullanılır. Ancak planlama yaparken yalnızca teknolojik değişimleri öngörmek yeterli değildir. Çevresel tahminler yaparken ekonomik, sosyal ve politik faktörler gibi diğer faktörlerin de dikkate alınması gereklidir.

*Karşılaştırmalı teknolojik maliyet etkinliği*, teknolojilerin tıpkı ürünler gibi yaşam döngülerine sahip olduğunu ve bir süre sonra aynı alanda daha fazla araştırmaının işletme için sağlayacağı faydanın önemsenmeyecek düzeyde olacağını ifade eder. Bir teknoloji ya da bir araştırma bu aşamaya ulaştığın-

da yeni bir teknolojinin araştırılması ya da kullanılması işletme ve sürdürüdüğü Ar-Ge faaliyetleri için çok daha faydalı olur. Örneğin günümüzde birçok otomobil üreticisi, elektrik gücü teknolojisi ile çalısan arabalar üzerindeki araştırmalara yönelmiştir.



dikkat

İşletmenin kullandığı teknoloji doygunluğa ulaşlığında yeni bir teknoloji araştırmak ya da kullanmak çok rasyoneldir.



### Araştırmalarla İlişkilendir

#### Ford Otosan'ın Elektrikli Araç Odağında Yaptığı Ar-Ge Çalışmalarının Dikkat Çeken Detayları

Otomotiv dünyasında elektrikli araç noktasında avantajlı konuma geçmek için kırın kırana bir rekabet yaşanıyor. Öyle ki dünyadaki toplam elektrikli araç sayısı 10 milyonu aştı. Bu noktada bu alanda söz sahibi olmak isteyen şirketlerden biri de Ford Otosan.

Şirket, elektrifikasiyon ve sürdürülebilirlik alanında çalışmalarını devam ettiriyor. Ford Otosan bataryaların ikincil ömrü, sanayide enerji optimizasyonu ve temiz enerji kaynaklarının kullanılması konularında Ar-Ge çalışmalarını sürdürüyor. Bu kapsamında Albatross, LongRun, LaserSonix Q gibi Ar-Ge projeleri ile bu misyonunu hayatı geçiridi. İşte projelerin dikkat çeken detayları...

Albatross Projesi kapsamında şirket, hem batarya elektrikli (BEV) hem de 'plug-in' hibrit elektrikli (PHEV) binek, hafif ticari ve ağır ticari araçlara da uygulanabilecek bir batarya paketi tasarlıyor. Proje, 2024'te tamamlanacak. Akıllı pillere dayalı prototip bataryanın mevcut batarya paketine göre yüzde 50 daha fazla enerjiye sahip olması, şarj süresinin yüzde 25 kısalması, yüzde 20 ağırlık tasarrufu olacak. Buna paralel olarak batarya ömrünün uzatılması hedefleniyor. Tasarlanacak olan ileri teknoloji batarya paketi ile, batarya maliyetleri azalırken, şehir içinde elektrikli araçların yaygınlaşması ve emisyon salınımının azalması sağlanmış olacak.

*Risk:* İşletmenin kurum kültürü ve riske karşı tutumu Ar-Ge konusundaki kararlarını etkiler. Genellikle Ar-Ge sürecinde, işletme oluşabilecek risklere karşı proje portföyünde, keşif amaçlı yüksek riskli projelerini geliştirme amaçlı düşük riskli projelerle çeşitlendirmek riski tabana yaymaya çalışır. İyi bir planlama, riski ortadan kaldırıramaz ancak rasyonel bir analiz süreci kullanılarak kararların alınmasını sağlamaya yardımcı olabilir.

*Kapasite analizinde* işletmeler kendi güclü ve zayıf yönlerini ortaya koyar. Bu analiz, işletmelerin gelecek için gerekli yeteneklere sahip olup olmadıklarından emin olmalarına yardımcı olur.

Şirket, iklim krizi ile mücadelede kritik öneme sahip olan ağır ticari vasıtalarda verimlilik artışı ve emisyon azaltımı alanında da çalışıyor. Longrun projesi kapsamında, elektrikli araç yazılımı geliştiriliyor. 13 litre Ecotorq Euro-6 motörünün hidrojenize bitkisel yağ kullanılarak motor dinamometresinde test ediliyor. Akıllı ulaşım çözümleri geliştiriliyor. 2023'te sonlanacak proje ile geliştirilen teknolojilerin, özellikle 2025 sonrasında gelecek emisyon sınırlamaları sonrasında daha da önem kazanacağı öngöreliliyor.

LaserSonix Q Projesi, ses dalgalarını kullanarak parçalarda hata olup olmadığını tespit ediyor. Ford Otosan mühendislerinin sopranoların sesi ile bardağı çatlatabilmesinden esinlendiği bu teknolojide, üretim parçaları özel bir akustik sinyal ile temassız olarak titreşime tabi tutuluyor. Bir lazer ile bu titreşim seviyesi yine temassız olarak ölçülüyor. Üretim parçalarına ait titreşim özelliklerinin analiz edilmesiyle hatalı parçaların üretim esnasında gerçek zamanlı olarak hızlı bir şekilde tespit edilmesini sağlıyor.

Ford Otosan Gölcük ve Eskişehir fabrikalarında kullanılan teknoloji, Ford Motor Company'nin ABD'deki Dearborn Fabrikası ile de paylaşıldı. Ford Motor Company, Dearborn Fabrikası'nda kullanmak üzere LaserSonix Q'yı satın aldı. Türk mühendislerin ABD'de kuruluşlarını gerçekleştirdiği LaserSonix Q sayesinde Ford Otosan, ABD'ye hem yerli inovatif projesi hem de yerli mühendislerinin verdiği hizmeti ihraç ediyor. Bir taraftan Ford Otosan'ın Kasım

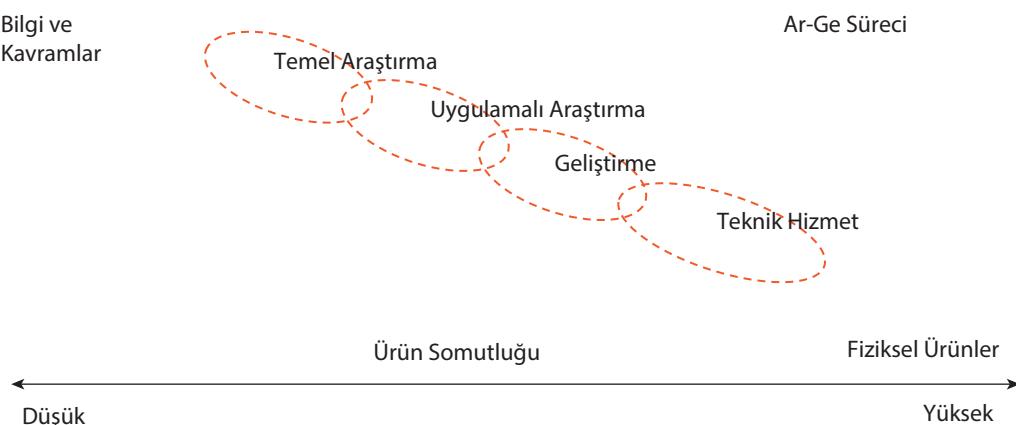
ayında yeni girişimi olan Rakun Mobilite Teknoloji ve Ticaret A.Ş., elektrikli motor modelleri üretme hedefi ile kurmuştu. Rakun Pro 2 ve Rakun Pro 3 modellerinin 100 km menzile sahip olduğu açıklanmıştır.

### Kaynak:

<https://webrazzi.com/2022/02/18/ford-otosan-in-elektrikli-arac-odaginda-yaptigi-ar-ge-calismalarinin-dikkat-ceken-detayları/> (Erişim tarihi: 05.12.2022)

## Ar-Ge Süreci

Şekil 6.4'te, hemen hemen her büyük işletmenin Ar-Ge departmanında yaygın olarak bulunan Ar-Ge sürecinde gerçekleştirilen tüm eylemler görülmektedir. Bu eylemler Siemens, BMW ve Shell gibi büyük markaların bünyesinde olduğu gibi daha küçük ölçekli işletmelerin de faaliyetlerinden kaynaklı daha az sayıda olabilir (Trott, 2020).



Şekil 6.4 Ar-Ge Süreci

Kaynak: Trott, 2021, s. 228

## Temel Araştırma

Temel araştırma, bir alan hakkında yeni bilgilere uygulanmayı amaçlayan genel nitelikteki çalışmaları içerir. Bu araştırma temel bilim olarak da adlandırılır ve genellikle üniversite ve büyük kuruluşların laboratuvarlarında yürütülür. Temel araştırma süreci sonucunda elde edilen çıktılar, çeşitli dergiler için bilimsel makalelerle dönüştürülp kamuya açık hâle getirilir. 1940'lardaki antibiyotikler gibi yeni bilimsel keşifler bu araştırmaya örnek olarak verilebilir (Trott, 2020).



dikkat

Temel araştırmalar üniversitelerin teknopark ve laboratuvarlarında yürütülür.

## Merak Odaklı Temel Araştırma

İngiliz genetikçi olan Alec Jeffreys, birçok bilimsel grup tarafından yapılan ve piyasa tarafından kontrol edilmeyen merak güdümlü araştırmaların, genetik parmak izi gibi toplumun çıkarı için önemli gelişmelerle yol açtığını savunmuştur. Albert Einstein'in "Benim özel bir yeteneğim yok. Ben sadece tutkulu bir merak içindeyim" cümlesi bu araştırma kategorisinin içeriğini anlatmak için yeterlidir. Merak odaklı temel araştırmalarda önemli olan nokta elbette savunulan inovasyon modelinin bilim odaklı olması ve piyasa kaygısının olmamasıdır (Trott, 2020).

## Uygulamalı Araştırma

Uygulamalı araştırma, belirli bir sorunun çözümü için mevcut bilimsel ilkelerin kullanılmasını içerir. Bu araştırmada bilimin uygulaması olarak da adlandırılır. Uygulamalı yapılan araştırmalar yeni teknolojilerin bulunmasını ve bu teknolojik buluşların patentlerinin geliştirilmesini içerir. Bu tür araştırmalar da tipki temel araştırmalar gibi genellikle büyük işletmeler ve üniversitelerin teknoparkları ya da araştırma ve geliştirme ofislerinde ya da ilgili bölümler tarafından yürütülür. Dyson elektrikli süpürge, ilk olarak Newton tarafından açıklanan merkezkaç kuvvet yasası temel alınarak santrifüj kuvvetiyle saatte 924 mile varan hava hızına ulaşarak hava akımındaki kiri iki aşamada çekmesiyle geliştirilmiştir. Bu teknoloji birkaç patentin beraber geliştirilmesine neden olmuştur (Trott, 2020).



dikkat

Uygulamalı araştırmalar, bilimsel ilkeler kullanılarak yapılır.

## Geliştirme

Bu faaliyet, bilinen bilimsel ilkelerin kullanımını içermesi bakımından uygulamalı araştırmaya benzer ancak faaliyetlerin ürünlere odaklanması bakımından farklılık gösterir. Genellikle geliştirme sürecinde yeni bir üründe meydana gelen teknik bir problemle ilgili sorunlara da çözüm bulunabilir. Geliştirme sürecinde bir ürünün performansını iyileştirme yapmak için çeşitli keşif çalışmaları yapılabilir. Dyson elektrikli süpürge örneğiyle devam edecek olursak ticari bir ürün nihai olarak geliştirilmeden önce prototip ürün birçok değişiklik ve geliştirmeden geçmiştir. Örneğin Dyson, dik süpürge modelini tamamlamak için bir silindir modeli piyasaya sürmüştür (Trott, 2020).

## Teknik Servis

Teknik servis, mevcut ürün ve süreçlere hizmet sağlamaya yönelik faaliyetlere odaklanır. Teknik servis faaliyetleri, sıkılıkla mevcut ürün, süreç veya sistemlerde maliyet ve performans iyileştirmeleri odaklıdır. Ayrıca Ar-Ge sürecinde teknik servis, üretim maliyetlerini düşürmek için ürünlerde tasarım değişikliklerine de gidebilir. Dyson elektrikli süpürgenin üretim maliyetini azaltmak için, teknik

servis yoğun bir çabaya girerek işletmenin üretim maliyetlerini düşürmeyi başarmış ve kâr marjlarını artırmıştır (Trott, 2020).

## Ar-Ge'nin Avantaj ve Dezavantajları

Ar-Ge'nin işletmeye sağladığı bazı avantajlar vardır. Bu avantajlar şunlardır (Ferrell vd, 2017):

- Bir işletmenin üretkenlik oranını artırabilir.
- Bir işletmenin kurumsal imajını geliştirebilir, Örneğin işletmenin yenilikçi bir işletme olduğuna dair marka algısı yaratır.
- İlk hamle avantajı elde ederek rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olabilir.
- Prim fiyatları alınabilir.
- Ar-Ge harcamalarıyla bir ürünün yaşam döngüsünü uzatabilir.
- Daha verimli üretim yöntemlerinin keşfedilmesiyle fiyatların düşürülmesine yardımcı olabileceğinden Ar-Ge her zaman daha yüksek maliyetlere ve maliyetlere bağlı fiyatlara yol açmaz.

Ar-Ge'nin işletmeye sağladığı bazı avantajların yanında işletmeye getirdiği dezavantajlar da vardır (Ferrell vd, 2017):

- Ar-Ge yapmak için işletme büyük miktarlarda harcama yapmak zorunda kalabilir. Bu da maliyetleri yükseltebilir.
- Ar-Ge her zaman yeniliğe yol açmaz. İlaç şirketleri soğuk algınlığına çare geliştirmek için milyarlarca dolar harcamalarına rağmen hep başarısız olmuştur. Kapsamlı Ar-Ge harcamalarından sonra ürün arızalarına örnek olarak Sinclair C5 pille çalışan araç, dumansız sigaralar, New Coca-Cola ve tek kullanımlık kâğıt giysiler verilebilir.
- Ürünün piyasa giriş aşamasında yaşanan yüksek düzeydeki başarısızlık oranları nedeniyle Ar-Ge harcamalarının telafisi oldukça güçleşir.
- Ar-Ge, bazı işletmeler için zaman alıcı faaliyetler olabilir.
- İşletmenin rakipleri Ar-Ge'ye daha fazla para harcayarak firmanın tüm avantajlarını ortadan kaldırabilir.
- Ar-Ge daha yüksek maliyet ve fiyatlara yol açabileceğinden iher sektör ya da işletme için uygun olmayabilir.

- Rekabetçi Ar-Ge harcamaları daha da başarılı ürünlerle sonuçlanabilir. Toshiba, Sony'nin Blu-ray sistemi tarafından piyasadan çekildiğinde HD-DVD teknolojisine yaptığı yatırımdan aldığı milyonlarca doları kaybetmiştir.
- Etik sorunlar bazen potansiyel ticari faydalardan daha ağır basabilir. Tüketiciler genetigi değiştirilmiş (GDO'lu) gıda ürünlerini reddetmektedirler ve GDO'lu ürünlere yapılan Ar-Ge harcamaları işletmeler için büyük kayıp olarak görülür.

Birçok ürün fikri ticarileştirilemez çünkü:

- Ar-Ge harcamalarının karşısına çıkan yasal ve idari engeller bulunmaktadır.
- İşletmeler genellikle başarılı bir Ar-Ge'yi finanse etmek için gereken para miktarını karşılayamaz.
- Ürünün sunulduğu hedef pazarın büyülüğu ve hacmi, yapılan Ar-Ge harcamalarının geri dönüşü için yeterli olmayabilir.
- Ürün, yapılan pazar araştırması eksikliğinden dolayı pazarın ihtiyaçlarını veya isteklerini karşılayamaz.
- Pazar araştırması sonucunda ortaya çıkan istekler işletme tarafından önemsenmemebilir. Örneğin Apple'in karşılanmamış bir müşteri isteği olarak, kabul etmediği ancak tüketicinin önemsemiği daha büyük ekranlı telefon isteğini Samsung karşıladığı için akıllı telefon endüstrisinde pazar lideri olmasına sağlamıştır.
- Ar-Ge, karşılanmayan tüm ihtiyaç ve isteklerin tüketiciler tarafından bilinmediği gerçeğini ele alır. Steve Jobs, Apple'in kimsenin isteyemeyeceğini bilmesine rağmen herkesin isteyebileceği bir ürün yaratarak iPod'u piyasaya sürmüştür.
- İşletmelerin, yeni bir ürünün müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını test etmek için genellikle bir prototip geliştirmesi oldukça önemli bir gereklilikdir. Bu, bir ürünün piyasaya sürülmek üzere nihai olarak geliştirilmesinden önceki deneme ürünlerini ifade eder.

## Yeni Ürün Geliştirme

İşletmeler; kaynaklarını daha dinamik kullanarak maliyetlerini azaltmak, rakiplerinden farklılaşmak ve hedef pazara çeşitli sayıda ürün sunabilmek, sürekliliğini sağlamak ve büyümeyi sürdürerek pazardaki yerini korumak için yeni ürün kararları alır. Ürünlerde yenilik beş şekilde görülebilir (Sevim, 2020):

- İcat Anlamında Yeni Ürün.** İcat anlamında yeni ürün, hiçbir pazarda bulunmayan ve herkesin yeni olarak algıladığı ürünüdür. İcat anlamında yeni ürün, hedef pazarda açığa çıkmamış, gizli kalmış talebi harekete geçirmemi amaçlar.
- Yeni ürün hattı oluşturma.** Bir işletmenin pazarda sunduğu kısmi inovasyon içeren ürünlerdir. Birbirleriyle ilişkili ürün kategorilerinde ürün çeşitlendirilmesini sağlar.
- Ürün hattını genişletme.** Mevcut bir hatta var olan bir ürünün ambalajı, rengi, modeli ya da boyutu gibi özelliklerinde değişiklikler yapılarak eklenen ürünlerdir. İşletme en düşük maliyet ve riskle pazarda varlık ve kârlılığını sürdürmeye çalışır.
- Var olan ürünlerin geliştirilmesi.** Var olan ürünlerin performansı, tüketicilere sağladığı faydalar ya da benzer bir özelliğinin geliştirilmesiyle pazarda yeni olarak sunulan ürünlerdir.
- Yeniden konumlandırılan ürünler.** İşletmenin yeni pazar ya da bölgülerine sunduğu var olan ürünlerdir. Bu kategoride yer alan yeni ürünlerde paza uygun değişiklikler yapılabileceği gibi esas olarak tüketici algısında değişiklikler yapmaktadır.



dikkat

İşletmeler; çeşitlendirme yapmak, büyümek ve devamlılıklarını sürdürmek için yeni produktelere yönelir.

Yeni ürünü geliştirme süreci, ürün fikrinin üretilmesinden ticarileştirmesine kadar geçen adımlı, planlı ve sistematik bir süreçtir. Verimli, odaklanmış bir yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürünün pazardaki başarısını artırır. Yeni ürün geliştirme

süreci altı aşamadan oluşur (Sevim, 2020; Kelly ve Willams, 2017):

1. Ürün Fikri Üretme. İşletme başarılı bir yeni ürün geliştirmek için çok sayıda ürün fikrine ihtiyaç duyar. Bazı uzmanlar, pazara çıkan her yeni ürün için 50 fikir gerektiğini tahmin etmekte ve işletmelerin geniş bir yeni fikir havuzuna sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedirler. İşletmeler yeni ürün fikirlerini ortaya çıkarmak için işletme içi ve dışı kaynaklardan yararlanır. İşletme için çeşitli kademelelerden yöneticiler, Ar-Ge ve üretim bölmeleri, satış elemanları ya da diğer departmanlarda çalışanlar yeni ürün fikirleri için başvurulacak işletme içi kaynaklardır. Tüketiciler, bilim adamları, mühendisler, rakipler, bilimsel yayınlar, üniversite laboratuvarları, pazar araştırma firmaları, reklam ajansları vb. kurum ve kişiler işletmelerin yeni ürün fikirleri geliştirmesine yardımcı olan dış kaynaklardır.
2. Fikir Eleme. İşletme öncelikle ilk aşamada, farklı gruplarla etkileşim kurarak ve yaratıcı fikirleri ortaya çıkarma teknikleriyle bulduğu fikirlerin arasından hangilerinin dikkate değer ve iyi fikirler olduğuna karar vererek eleme yapar. Elemenin temel amacı, kötü fikirleri en kısa zamanda süreçten çıkarmaktır. Yeni ürün geliştirme sürecinin bundan sonraki her aşamasında maliyetler katlanarak artacağından dolayı işletme, başarısızlık olasılığı yüksek olan fikirleri eleyerek maliyetleri düşürür. İşletmeler fikir elemek için yöneticilerden ve işletmenin farklı departmanlarında çalışanlardan oluşan bir komite kurar. Komite her fikri değerlendirdir ve başarılı olabilecek ürün fikirlerini bir sonraki aşamaya taşıır.
3. Konsept Geliştirme. Yeni fikrin ürün konseptine dönüştüğü aşamadır. Ürün konsepti, ürün fikrinin tüketicilerin anlayacağı şekilde anlamlı ve somut hâle dönüştürülmüş biçimidir. Bir ürün fikri pek çok konsepte dönüşebilir. Ürün fikri bazen sözlü bazen de bir taslaç şeklinde konsepte dönüşebilir. İşletmeler fikri konsepte dönüştürürken kim tüketecek, hangi faydayı sağlayacak, hangi tüketici ne kadar, hangi zamanda tüketecek gibi soruları cevaplayarak pek çok konsept oluşturabilir. Bu aşamada ayrıca, potansiyel kâr ve ürünün işletme kaynaklarını nasıl kullanabileceğinin hakkında bir fikir edinebilme amacıyla her bir fikir için maliyetleri ve satışlar tahmin edilir. Böylece yeni ürün teklifinin ticari açıdan çekiciliğini değerlendirir.
4. Ürün Geliştirme. Bir önceki aşamayı geçen yeni ürün fikri bu aşamada fiziki bir ürüne dönüştürülür. İşletme bu aşamada ürün fikrinin ticari ve teknik açıdan uygulanabilir bir ürüne dönüştürüleme olasılığını değerlendirir. Bu aşamada Ar-Ge ya da mühendislik tüketicileri memnun edecek ve hayran bırakacak, üretim maliyetleri uygun olan bir prototip tasarlama için çalışır. Kimi zaman işletmeler ürün konseptini tek bir prototiple değil birden fazla prototip hazırlayarak aralarında en başarılı ve performansı en yüksek olanı seçmeye çalışır. Soyut olan ürün fikrinin somutlaşlığı bu aşama önceki aşamalara göre oldukça büyük yatırımları gerektirmektedir. Ürün geliştirme aşaması bazen günler bazen de yıllar alabilmektedir. Yeni ürün prototipine kalite, performans, emniyet gibi çeşitli testler uygulanır. Pazarlamacılar genellikle bu testlere mevcut müşterilerini dahil ederler. Böylece testler sonucunda ürüne tüketiciye bakış açısıyla son hâli verilir.
5. Pazar Testi. İşletmenin bir önceki aşamayı geçen yeni ürünü pazarla sunmak için üretimde başlamadan önce gerçek pazar koşullarında test etmesi gereklidir. Pazar testi işletmeye yeni ürünü pazarla sunmadan önce hazırladığı stratejik pazarlama planını ve ürünle ilgili kararlarını deneyimleyebilme ve tüketicilerin ürüne ilişkin değerlendirmeleri hakkında fikir edinme fırsatı verir. Pazar testinde yeni ürünün özelliklerinde ve ürünle ilgili stratejilerindeki eksiklikler ortaya çıkar. Ürünün eksikleri, ürün ticarileştirildikten sonra ortaya çıkarsa ürünle ilgili düzeltmeleri yapmak hem yüksek maliyetli olur hem de tüketicilerin ürüne karşı ilk izlenimleri olumsuz olur. Ancak pazar testlerinin işletmeye getirdiği dezavantajlar vardır. Pazar testinin maliyetleri yüksek olabilir, pazar testi sırasında işletme pazardaki fırsatları kaçırabilir ya da rakiplerin pazarda avantaj elde etmelerine fırsat verebilir. Ay-

rıcı pazar testleri rakiplere ürün hakkında bilgi verebilir (McCarthy ve Perraulant, 1990). Pazar testinin miktarı yatırım maliyetlerine ve riskine, zaman baskısına ve araştırma maliyetlerine bağlıdır.

6. Ticarileştirme. Pazar testini geçerek başarılı olan ürün hedef pazar'a sunulmak, ticarileştirilmek üzere hazırlanır. Bu aşamada işletme yine yüksek maliyetlerle karşılaşır. Artık ürün üretimin yanında konumlandırma, dağıtım ve pazarlama iletişimini maliyetleriyle de karşı karşıyadır. İşletme öncelikle ürünü

nü pazarla sunmak için doğru zamana (ne zaman) karar vermelidir. Yeni ürün işletmenin diğer ürünlerinin pazar payını alacak ya da ürün daha gelişeboleceğse yahut pazarın ekonomik koşulları kötüyse zamanlama ertelenebilir. İşletme hedef pazarının nerede (coğrafi strateji) olacağını (yerel, ulusal ya da uluslararası) karar vermelidir. Bu aşamada hedef pazardaki olası tüketicilerin kimler olduğunu belirleyebilmeli ve bu tüketicileri ürünü çekerek satışlarına başlamalıdır.



#### Öğrenme Çıktısı

##### 5 İşletmelerde Ar-Ge fonksiyonunu kavrayabilme

Araştır 3

İşletmelerde Ar-Ge fonksiyonunun önemi sizce nedir?

İlişkilendir

İşletmeler Ar-Ge için neden büyük finansman ayırır?

Anlat/Paylaş

Yeni ürünlerin gündelik hayatımıza etkisi nedir? Tarişin.

## İNOVASYON

Bulundığınız yerden uzak bir yere seyahat ederek bir yolculuğa çıkmak üzere olduğunuzu hayal edin. Hâlâ anında işsizlenmanın Star Trek çağında olmadığımız ve bu nedenle ileriye düşünmemiz, yolculuğu planlamamız, yolculuğumuz sırasında ortaya çıkabilecek engelleri ve zorlukları tahmin etmeye çalışmamız gerektiğini varsayıyalım. Ve elbette, ne kadar uzağa gitmemiz gerekiyorsa manzara o kadar az bilinir.

İşletmeler varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa yaşıdıkları çevreye uyum sağlamalı ve büyümeliidir. İşletmeler, rakiplerinin kaçınılmaz olarak rekabetin temelini değiştiren bir ürünle piyasaya çıkacağının bilinciyle faaliyetlerini sürdürmektekedir. Değişme ve uyum sağlama yeteneği hayatı kalmak için çok önemlidir. İşletmelerin bu mücadelede inovasyonu yönetebilir mi? Yanıt kesinlikle evet, Bill Gates'in 2008'de onayladığı gibi (Trott, 2020):

*İşletmenin hisse fiyatı kısmen bizim kontrol ettiğimiz bir şey değildir ancak inovasyon, satışlar ve kârları kontrol edebiliriz.*

İnovasyon, yeni fikir, teknoloji, ürün, hizmet ve iş modellerinin yaratılması, geliştirilmesi ve uygulanması yoluyla değer üreten süreçtir (Trott, 2020). İnovasyon, büyümeye ile güçlü bir şekilde yakından ilişkilidir ve işletme için yeni olan bir şeyi ifade eden bir kavramdır. Yeni iş, bir işletmenin stratejik rekabet avantajı yaratabilecek yeni fikirleriyle ortaya çıkar. İnovasyon sonuçlara dâhil olan prosedürlerin performansı olarak da tanımlanmaktadır (Haner, 2002). Ayrıca inovasyon, paydaşlara yeni bir süreç, ürün, yapı ve yöntem için bir çaba veya fikrin sunulması bağlamında da kavramsallaşırılabilir.



İnovasyon kısaca yeni bir fikrin sunulma sürecidir.

İnovasyon konusuna önemli katkılar sağlayan Schumpeter ise inovasyon kavramının, üretim faktörleri ile kazanım sağlanan gelir artışı olduğunu ifade etmiş ve bu ifadesini aşağıdaki beş ölçüt ile açıklamıştır (Kitapçı, 2019):

- İşletmenin hedef pazarındaki ürün karmaşına yeni bir ürün eklemesi ya da sahip olduğu ürünlerinde çeşitli iyileştirmeler yapması
- Var olan üretim yöntem ve tekniklerinde yeni bir teknik ya da yöntem kullanılması
- Kazanç sağlayacak yeni bir pazar ortamının oluşturulması
- Var olan üretim faktörlerine yeni bir kaynağın eklenmesi
- Örgütsel bir hamle ile sektörlerin işleyişlerine değişikliklerin getirilmesi

Bir işletmenin inovasyon ve Ar-Ge düzeyi üzerinde etkili olan bazı faktörler vardır. Bu faktörler (Stimpson ve Smith, 2011):

- *Sektörün doğası.* İlaç sanayisine ait ürünler, savunma, bilgisayar ve yazılım ürünleri ile motorlu araçlarda hızla değişen teknolojiler, işletmelerin inovasyon için Ar-Ge'ye önemli ve büyük miktarlarda finansman ayıracak yatırımlar yapmasına neden olur. Ancak, oteller ve kuaförlük gibi sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, inovasyon kapsamı daha sınırlı olduğundan çok daha az yatırım yapması ve finansman ayırması gerekebilir.
- *Rakiplerin Ar-Ge ve inovasyon bütçe planları.* Çoğu pazarda, pazar payı ve teknik liderliğin sürdürülmesi isteniyorsa rakipler kadar veya onlardan daha fazla inovasyon yapmak oldukça önemlidir. Bununla birlikte, monopol pazarda faaliyette bulunan bir işletme, teknolojik olarak daha gelişmiş bir rakibin pazara girme riskinin sınırlı olduğunu inanıyorsa Ar-Ge harcamalarını sınırlayabilir. Bu durumun tersi olarak monopol pazara giren işletme teknolojik olarak tekel olan işletmeye göre daha avantajlıysa tekel işletme inovasyona yönelik araştırmalara daha fazla önem verebilir.

- *İş beklenileri.* İşletme yöneticileri, ekonominin gelecekteki durumu ve ekonomik büyümeye oranı ve tüketici talebi konusunda iyimserlerse yöneticilerin Ar-Ge için önemli bütçeler üzerinde anlaşmaya varmaları ve daha inovatif ürünler sunmaları beklenir.
- *Hibeler ve vergi indirimleri.* Ar-Ge programları için işletmeler ve üniversitelere verilen hibelerde yönelik hükümet politikası ve bu tür harcamalar için vergi indirimlerinin kapsamı inovasyon için işletmelerin alacağı kararları etkileyebilir.
- *İnovasyon için finansman ihtiyacı.* Etkili Ar-Ge için finansmana ihtiyaç vardır. Birçok işletmede bu sınırlı olabilir ve bu durum yapılabilecek yeni inovasyonların sayısını kısıtlayacaktır.

## İnovasyon Sınıflandırılması

İnovasyonlardan oluşan *değişim ve farklılığın derecesi* dikkate alındığında radikal ve artırımsal inovasyon olmak üzere iki başlıkta sınıflandırılmaktadır.

## Radikal İnovasyonlar

Radikal inovasyonlar, radikal fikirlerle ortaya çıkan daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlardan oluşmaktadır. Kahvenin granül şekline dönüştürülmesi radikal inovasyona örnek verilebilir. Radikal inovasyonun özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (<https://networkokulu.net/artimsal-inovasyon-ve-radikal-inovasyon-nedir-ozellikleri-ve-ornekleri/>).

- Yeni bir ürün ya da üretim yöntemi geliştirir.
- Var olmayan hizmet, ürün ya da yöntemleri geliştirir.
- Riski daha yüksektir.
- Kârlılığı daha yüksektir.
- Yıkıcı inovasyon olarak da adlandırılır.
- Radikal yenilik ortaya çıkartır.
- Maliyetleri yüksek düzeyde düşürme potansiyeli vardır.
- Şirket imajını şekillendirmede rol oynar.
- Yeni pazarlara girilmesini kolaylaştırır.

## Artırımsal İnovasyonlar

Artırımsal inovasyonlar, adım adım yapılan, sıralı bir düzen içinde geliştirme ve iyileştirmeyi içeren inovasyonlardır. Türk kahvesine damla sakızı, nane, çilek gibi aromaların eklenmesi artırımsal inovasyona örnek verilebilir. Pazarda oldukça sık uygulanan bir inovasyondur. Radikal inovasyonun özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (<https://networkokulu.net/artimsal-inovasyon-ve-radikal-inovasyon-nedir-ozellikleri-ve-ornekleri/>).

- Ürün ya da üretim yöntemi ile ilgili geliştirme ve iyileştirmeleri içerir.
- Risk potansiyeli daha düşüktür.
- Getiri potansiyeli daha düşüktür.
- Süreç inovasyonu olarak da bilinir.
- Ticarileştirme oranı yüksektir.
- Marka değerini artırır.
- Düşük yatırımlarla gerçekleştirilir.
- Pazar büyümeye potansiyeli yüksektir.

İnovasyon faaliyette bulunduğu *endüstrilere ve iş alanlarına* göre ürün inovasyonu, hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütSEL inovasyon olarak beş başlık altında sınıflandırılmaktadır:

## Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonlarında yenilik ve ürüne bir değer katması önemli kriterlerdir. Mevcut ürünün üzerinde farklı ve yeni değişikliklerle pazarda sunulmasına ürün inovasyonu denir. Bu sınıflandırma türünde inovasyon, teknolojisinde ya da ürünün özelliklerinde meydana gelir. Ürün inovasyonu üründe aşağıda verilen iyileştirmelerle meydana gelir.

- Teknik özelliklerde inovasyon
- Bileşenler ve malzemelerde iyileştirmeler
- Birleştirilmiş yazılımda inovasyon
- Kullanıcı kolaylığında iyileştirmeler
- Diğer işlevsel özelliklerde iyileştirmeler

## Hizmet İnovasyonu

Yeni veya mevcut bir hizmetin önemli ölçüde değiştirilerek pazarla sunulmasına hizmet inovasyonu denir. Hizmet inovasyonu, tüketiciler için inovatif hizmetlerin oluşturulması ve tutundurulmasını içerir. Hizmet inovasyonunda en kritik nokta deneyimdir ve hizmet yeniliği deneyime odaklı olarak hizmetin kullanımı, fonksiyonelliği, hizmetle ilgili problemlerin çözümü ve hizmet iyileştirmelerinde gerçekleşir. COVID-19 döneminde perakende hizmet sektöründeki kullanım kolaylıklarını ve iyileştirmeler buna örnektir.

## Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu bir üretim veya teslimat sürecinde yapılan yenilik veya önemli düzeyde iyileştirmeleri içerir. Süreç inovasyonu, teknikler, araçlar ve donanımlar ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içerir. Bankaların mobil bankacılık sistemlerini kullanması, hava yollarının online check-in yapması süreç inovasyonuna verilebilecek örneklerdir.

## Pazarlama İnovasyonu

Bir ürünün tasarımının, ambalajının, etiketinin farklı tasarımlarla yenilenmesini ve ürünlerin konumlandırma, fiyatlandırma, pazarlama iletişimi stratejilerinin farklılaştırılmasını kapsayan inovasyon sınıfıdır. İnovasyonun temel amaç ve misyonu pazar başarısı olduğuna göre, inovasyon pazarlamasının inovasyon sürecinde son derece önemli bir rol oynadığı ortaya çıkar.

## ÖrgütSEL İnovasyon

ÖrgütSEL inovasyon, örgüt yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi, modern yönetim şekillerinin ve inovatif yönetim stratejilerinin uygulanmasını içeren inovasyon sınıfıdır. Yeni çalışma ve iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesi, mevcut yöntemlerin işletme koşullarına uyarlanarak kullanılması ve ilgili örgütsel yapıların oluşturulması yaklaşımıdır. Arçelik'in uyguladığı 6 Sigma yöntemi örgütsel inovasyona örnek olarak verilebilir.



## Yaşamla İlişkilendir

Günümüzde başarılı olmak için neden dijital inovasyon önceliklendirilmeli?

İnovasyon, yenilik anlamına gelir ancak bir yeniliğin inovasyon sayılabilmesi için bir soruna çözüm üretmesi ve var olanı daha iyi bir noktaya götürmesi gerekir. Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte inovasyon uygulamaları çok daha hızlı ve güçlü bir hale gelmiştir. E-ticaret sektörünün ortaya çıkıştı başlı başına dijital bir inovasyon örneğidir. Pandemi ile birlikte kurumların dijital inovasyon uygulamaları hız kazanmıştır. Bu hızlanmadaki en önemli etken, temassız iletişim sunması nedeniyle tüketicilerin çevrim içi kanallara olan ilgisidir. Dünya Ticaret Örgütü (WHO) tarafından hazırlanan rapora göre de salgın döneminde dijital inovasyon ve e-ticaret sistemleri ilerlemiş, teknolojiye adapte olan şirketlerin büyümeye oranları artış göstermiştir. Latin Amerika'nın önde gelen ticaret teknolojisi şirketi MercadoLibre 2020'nin ilk çeyreğinde net ge-

lirde yıllık %70,5'lük artış, Çinli e-ticaret şirketi Alibaba ise ilk çeyrekte satışlarında %22 artış elde etmiştir. Her sektörde rekabet ortamı teknolojinin gelişimi ile daha geniş bir alana yayılmıştır. Bir başka ifade ile rekabet artık dijital ortamdadır. Pandemi ile dijital inovasyona geçiş yapanlar hem çalışma şekillerini ilerletmek hem de müşteri beklenilerini karşılamak açısından avantaj sahibidir. İnternet üzerinden uluslararası pazarlara ulaşma maliyetlerinin düşük olması gibi nedenler dijital inovasyona yönelik başlıca sebepleri arasında yer alır.

### Kaynak:

[https://fieldz.co/teknoloji/gunumuzde-basarili-olmak-icin-neden-dijital-inovasyon-onceliklendirmeli?gclid=Cj0KCQiAnNacBhDvARIsABnDa6-oTXi59E3oMsT5d\\_REA1QP0MEnpUMM-0U5tINtbSmAsJ4jDc1LH9gaArEkEALw\\_wcB](https://fieldz.co/teknoloji/gunumuzde-basarili-olmak-icin-neden-dijital-inovasyon-onceliklendirmeli?gclid=Cj0KCQiAnNacBhDvARIsABnDa6-oTXi59E3oMsT5d_REA1QP0MEnpUMM-0U5tINtbSmAsJ4jDc1LH9gaArEkEALw_wcB). (Erişim tarihi: 10.12.2022)



### Öğrenme Çıktısı

6 İnovasyon kavramını açıklayabilme

Araştır 4

İnovasyonun işletme içindeki önemi sizce nedir?

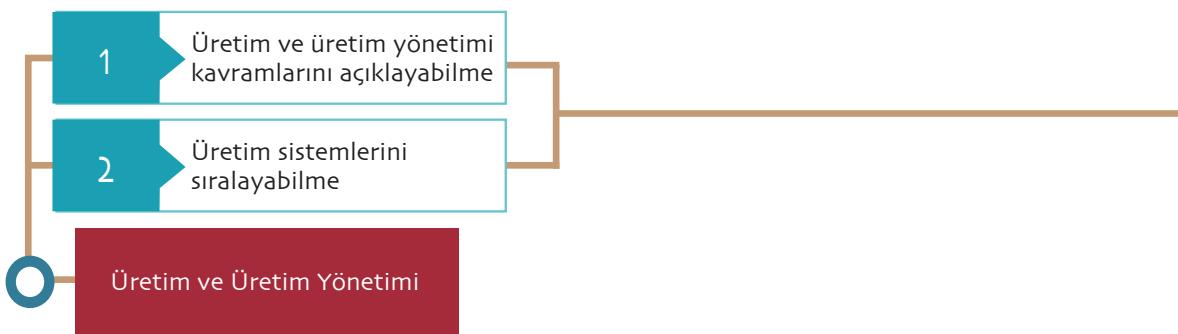
İlişkilendir

İnovasyon ve yeni ürün arasındaki ilişkiyi tartışın.

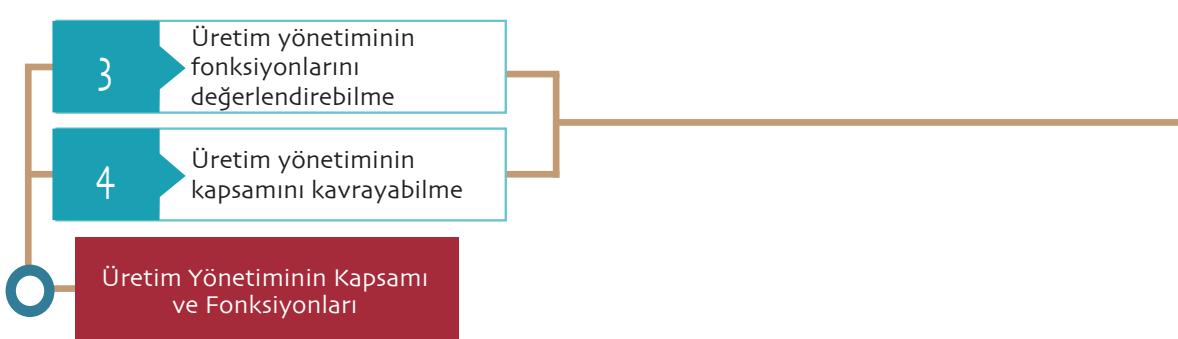
Anlat/Paylaş

Günlük yaşamda inovatif ürünler kullanıyor musunuz? Tartışın.

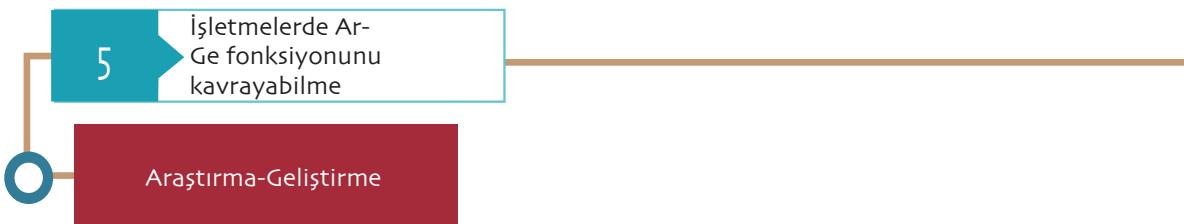
## Öğrenme Çıktıları ve bölüm özeti



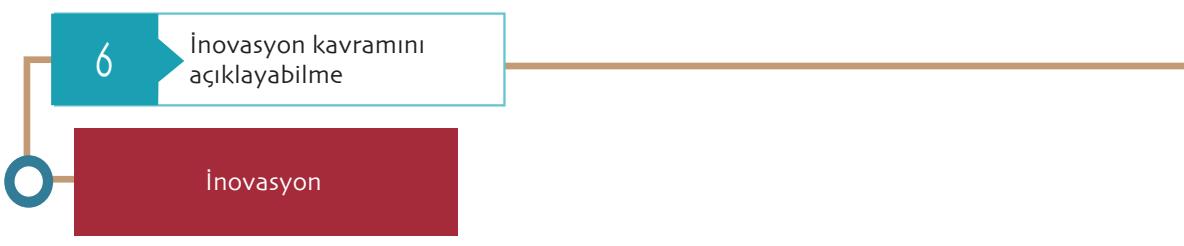
Üretim yönetimi kavramı kapsam bakımından oldukça geniş ve faaliyet hacmi çok yönlü bir işletme fonksiyonudur. Üretim, ham maddelerin teknoloji kullanılarak çeşitli süreçlerden geçirilmesi yoluyla son ürün hâline dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısıyla üretim, teknolojik bir dönüştürme sürecidir. Üretim yönetimi ise üretimi de kapsamakta; mal ve hizmetleri yaratan ve sunan kaynakları yönetme faaliyeti ve işletmelerde mal ve hizmet üretemekten sorumlu olan fonksiyon olarak tanımlanmaktadır. Üretim sürecinde çeşitli girdi ve çıktı türleri yer almaktadır. Girdiler bir sisteme girip dönüşüm sürecinden geçerek ürüne dönüşürler. Üretim, girdilerin üretim süreçlerinden geçirilerek çıktı hâline getirilmesiyle olmaktadır. Üretim işlemi sürekli, kesikli, karma, proje ve ileri üretim sistemleri olmak üzere beş şekilde yapılmaktadır.



İşletmelerde üretim yönetiminin temel rolü, ham madde, iş gücü ve sermaye gibi girdilerin mal ya da hizmetlere dönüştürülme sürecindeki dönüşüm sürecidir. Üretim yönetiminin dönüşüm rolü, bu işlevi tüm işletmenin çok önemli bir parçası hâline getirmektedir. Çünkü işletmede ürün tasarımları ve teslimat sorunlarına yol açan birçok karar ve faaliyetten üretim yönetimi doğrudan sorumludur. Üretimin tasarımları ve yönetimi, uygun malları üretmek ya da hizmet sunmak için ne kadar maddi kaynak kullanılacağını etkiler. Üretim yönetimi ürün tasarımlından üretim planlamaya, kalite kontrolden tedarik zinciri yönetimine kadar pek çok alanı kapsamaktadır. Ayrıca, ürünlerin depolanmasından lojistiğine, satış sonrası hizmetinden geri dönüşümüne kadar çevre dostu üretme yönelik detaylar da üretim yönetiminin kapsamına dâhil edilmektedir. Tesis konumu, ürün tasarımları, üretim planlama, stok kontrolü, kalite kontrol ve tedarik zinciri yönetimi üretim yönetimi kapsamındaki başlıca alanlardır.



Ar-Ge, faaliyet gösterdiği sektör ne olursa olsun (birincil, ikincil, üçüncü veya dördüncü) bir işletmenin uzun ömürlü olması ve rekabet edebilirliği için oldukça önemlidir. Ar-Ge, inovasyon sürecinin oldukça önemli bir parçasıdır. Yeni bir ürün yaratmak veya yeni bir üretim süreci geliştirmek için bilimsel bilginin üretilmesi ve uygulanması anlamına gelir. Örneğin, bir şekerleme işletmesinde çalışanlardan oluşan bir ekibin yeni bir lezzeti veya yeni bir tatlı çeşidini araştırmasını ve ardından kendilerinin (ve tüketicilerin) memnun kalacağı bir şekerleme çeşidi elde edene kadar farklı versiyonları denemesi süreci Ar-Ge olarak tanımlanabilir. İşletme bu süreç içerisinde şekerlemeyi üretmenin yeni yollarına odaklanan başka bir ekibi dâhil edebilir. Ar-Ge yapma düşüncesi, çalışanların sahip olduğu bir fikirden olabileceği gibi, hedef pazarın ihtiyacını belirleyen pazar araştırmasının sonucu olarak da ortaya çıkabilir.



İnovasyon, yeni fikir, teknoloji, ürün, hizmet ve iş modellerinin oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması yoluyla değer üreten bir süreçtir. İnovasyon, büyümeye ile güçlü bir şekilde yakından ilişkilidir ve işletme için yeni olan bir şeyi ifade eden bir kavramdır. Yeni iş, bir işletmenin stratejik rekabet avantajı yaratabilecek yeni fikirleriyle ortaya çıkar. İnovasyon sonuçlara dâhil olan prosedürlerin performansı olarak da tanımlanmaktadır. Ayrıca inovasyon, paydaşlara yeni bir süreç, ürün, yapı ve yöntem için bir çaba veya fikrin sunulması bağlamında da kavramsallaştırılabilir.

**1** Üretim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmeye derecesi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Verimlilik
- B. Kapasite
- C. Etkinlik
- D. Etkililik
- E. Esneklik

**2** Aşağıdakilerden hangisi kesikli üretim sistemlerinin özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Genel amaçlı makine kullanımı
- B. Partiler hâlinde girdi ve çıktı
- C. Az miktarda çok çeşitli ürün
- D. Kalifiye çalışanlar
- E. Düzenli talep

**3** İşletmenin üretim faaliyetleriyle ilgili tüm işlemlerinin bir bilgi işlem sisteminde bütünlüğünü sağlama amacıyla aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Proje tipi üretim
- B. Kesikli üretim
- C. Parti üretim
- D. Bilgisayarla bütünlük üretim
- E. Karma üretim

**4** Aşağıdakilerden hangisiyle siparişler ile üretim kapasitesi arasında denge sağlayacak bir düzen ve sistem oluşturulmaktadır?

- A. Ürün tasarımlı
- B. Üretim planlama
- C. Kalite kontrolü
- D. Tesis konumu
- E. Stok kontrolü

**5** Aşağıdakilerden hangisi işletmenin elinde bulundurduğu güvenli stok düzeyini etkileyen faktörler arasında **yer almaz**?

- A. Depolama alanı
- B. Tedarikçilerin güvenilirliği
- C. Ürünün yapısı
- D. Tedarikçilerin teslim süresi
- E. Tesislerin konumu

**6** İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak amacıyla yaptığı analiz aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Kapasite analizi
- B. Risk analizi
- C. Teknolojik maliyet analizi
- D. Maliyet analizi
- E. Rakip analizi

**7** Bir üretim ya da teslimat sürecinde yapılan yenilik veya önemli düzeyde iyileştirmeler aşağıda verilen hangi inovasyon sınıfında yer alır?

- A. Pazarlama İnovasyonu
- B. Örgütsel İnovasyon
- C. Süreç İnovasyonu
- D. Hizmet İnovasyonu
- E. Ürün İnovasyonu

**8** Sıralı bir düzen içinde geliştirme ve iyileştirmeyi içeren inovasyonlar aşağıda verilen hangi sınıflandırmada yer alır?

- A. Pazarlama İnovasyonu
- B. Örgütsel İnovasyon
- C. Radikal İnovasyonu
- D. Artırmalı İnovasyon
- E. Ürün İnovasyonu

**9** Aşağıda verilen yeni ürün geliştirme adımlarının hangisinde yeni ürünün özellik ve ürünle ilgili stratejilerdeki eksiklikler ortaya çıkar?

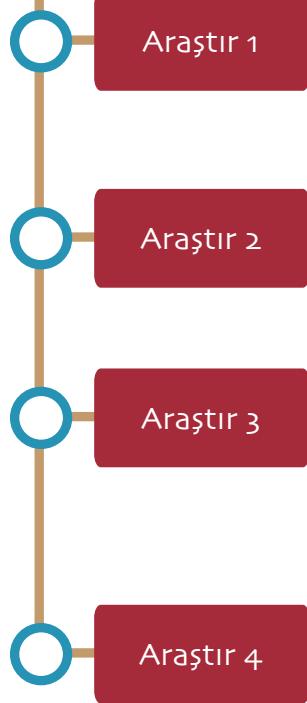
- A. Konsept Geliştirme
- B. Pazar Testi
- C. Fikir Eleme
- D. Ticarileştirme
- E. Ürün Geliştirme

**10** Mevcut ürün ve süreçlere hizmet sağlamaya yönelik faaliyetlere odaklanılan süreç aşağıda verilen hangi Ar-Ge sürecinde gerçekleşir?

- A. Teknik Servis
- B. Geliştirme
- C. Uygulamalı Araştırma
- D. Temel Araştırma
- E. Merak Odaklı Temel Araştırma

1. C	Yanıtınız yanlış ise “Üretim Sistemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. A	Yanıtınız yanlış ise “Ar-Ge Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. E	Yanıtınız yanlış ise “Üretim Sistemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. C	Yanıtınız yanlış ise “İnovasyon Sınıflandırımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. D	Yanıtınız yanlış ise “Üretim Sistemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. D	Yanıtınız yanlış ise “İnovasyon Sınıflandırımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. B	Yanıtınız yanlış ise “Üretim Yönetiminin Kapşamı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. B	Yanıtınız yanlış ise “Yeni Ürün Geliştirme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. E	Yanıtınız yanlış ise “Üretim Yönetiminin Kapşamı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. A	Yanıtınız yanlış ise “Ar-Ge Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## 6

Araştır Yanı  
Anahtarı

Teknolojik gelişmeler üretim sistemleri üzerinde önemli etkilerde bulunarak bilgisayarla bütünsel ileri üretim tekniklerinin ortayamasına neden olmuştur. Rekabetçi pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için ürün kalitesini artırmak, üretim maliyetini düşürmek ve ürün teslim süresini azaltmak için yeni strateji ve teknolojiler benimsemek ve ileri üretim sistemlerini kullanmak kaçınılmaz hâle gelmiştir.

Bir işletmenin elinde bulundurduğu güvenli stok düzeyini etkileyen faktörler şu şekilde özetlenebilir: Stokların tüketilme hızı, mevcut depolama alanı, ürünün yapısı, tedarikçilerin güvenilirliği, tedarikçilerin teslim süresi

Ar-Ge, faaliyet gösterdiği sektör ne olursa olsun (birincil, ikincil, üçüncü veya dördüncü) bir işletmenin uzun ömürlü olması ve rekabet edebilirliği için oldukça önemlidir. Ar-Ge inovasyon sürecinin oldukça önemli bir parçasıdır. Yeni bir ürün yaratmak veya yeni bir üretim süreci geliştirmek için bilimsel bilginin üretılması ve uygulanması anlamına gelir.

İşletmeler varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa yaşadıkları çevreye uyum sağlamalı ve büyümeliidir. İşletmeler, rakiplerinin kaçınılmaz olarak rekabetin temelini değiştiren bir ürünle piyasaya çıkışacığının bilinciyle faaliyetlerini sürdürmektedir. Değişme ve uyum sağlama yeteneği hayatı kalmak için çok önemlidir.

## Kaynakça

- Can, H. ve Güney, S. (2018). *Genel İşletme*. Siyasal Kitabevi.
- Daneshjo, N. (2013). *Production Management Systems*. Transfer Inovácií, 28.
- Das, U. C. ve Mishra, A. K. (2019). *Production and Operation Management*. Excel Books Private Limited.
- Demir, M. H. ve Gümüşoğlu, Ş. (2009). *Üretim Yönetimi*. Beta Basım.
- Demirdögen, O. ve Küçük, O. (2011). *Üretim İşlemler Yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Deniz, A. (2017). *Tedarik ve Üretim Fonksiyonu, Modern İşletme*. Ed: Uslu, Y. T. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Ende J. (2021). *Innovation Management*. Trade Paperback.
- Ferrell, O. C., Hirt, G. ve Ferrell, L. (2017). *Business Foundations: A Changing World*. McGraw Hill.
- Gitman, L. J, McDaniel, C., Shah, A. Reece, M, Koffel, L., Talsma, B. ve Hyatt J. C. (2018). *Introduction to Business*. OpenStax, Rice University.
- Godin B. (2001). *Defining R&D: is research always systematic? Project on the history and sociology of S&T statistics*. Working Paper, No.7.
- Görçün, Ö. F. (2013). *Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi*. Beta Basım Yayın.
- Gümüş, F. (2017). Bilgisayarla Bütünleşik İmalat Sistemi Tasarımı. *Mühendis Beyinler Dergisi*, No:2, Vo:1.
- Haner, U. E. (2002). Innovation quality a conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 80, 31-37.
- Karalar, R. (2009). *Genel İşletme*. Meta Basım, İzmir.
- Kağıncıoğlu, C. H. (2018). "İşletmelerde Üretim Yönetimi ve Sistemi". *İşletme Fonksiyonları*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1553.
- Kağıncıoğlu, C. H. (2020). "Üretim". *Üretim Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi, Yayınları No:2926.
- Kitapçı, İ. (2019). Joseph Schumpeter'in girişimcilik ve inovasyon anlayışı: yaratıcı yıkım kavramı ve geçmişten günümüze yansımaları. *Journal of Empirical Economics and Social Sciences*, 1 (2) , 54-74 .
- Kobu, B. (2006). *Üretim Yönetimi*. Beta Basım, İstanbul.
- Manivelmuralidaran, V. (2015). Agile nanufacturing - an overview. *International Journal of Science and Engineering Applications*, Volume 4 Issue 3.
- McCarthy, E. J. ve Perrault, W. D. (1990). *Basic Marketing*. Bennett Books Ltd.
- Reid, R. D. ve Sanders, N. R. (2011). *Operations Management An Integrated Approach* (4th Edition). John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Sevim, N. (2020). "Ürün ve Ürün Stratejileri". *Pazarlama Yönetimi*. Ed. Erdoğan, B. Z. ve Hall, E. E. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Slack, N., Jones A. B. ve Johnston J. R. (2013). *Operations Management*. Pearson Education Limited.
- Stimpson, P. ve Smith, A. (2011). *Business and Management for the IB Diploma*. Cambridge Publishing.
- Surridge M. ve Gillespie, A. (2021). *Business* (Second Edition). Hodder Education, An Hachette UK Company.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2015). *Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İşletme*. Eğitim Yayınevi.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayın.
- Tekin, M. (2005). *Üretim Yönetimi*. Konya: Arı Ofset Matbaacılık.
- Trott, P. (2021). *Innovation Management and New Product Development*. Pearson.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. (2018). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Williams, C. ve Kelly, M. (2017). *Busn with Busn Online*. Cengage South-Western.
- Wolniak, R. (2020). Main functions of operation management. *Production Engineering Archives*, 26(1), 11-14.

## ■ Internet Kaynakları

- Collins, K. (2012). *An Introduction to Business*. <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-business-v1.0/> (Erişim tarihi: 08.10.2022).
- Dutta, T. (2022). *Operations Management*. Excel Books Private Limited.  
[https://ebooks.lpuude.in/management/mba/term\\_3/DMGT501\\_OPERATIONS\\_MANAGEMENT.pdf](https://ebooks.lpuude.in/management/mba/term_3/DMGT501_OPERATIONS_MANAGEMENT.pdf) (Erişim tarihi: 09.09.2022).
- fieldz.co/teknoloji/gunumuzde-basarili-olmak-icin-neden-dijital-inovasyon-onceliklendirilmeli ?gclid=Cj0KCQiAnNacBhDvARIsABnDa6-oTXi59E3oMsT5d\_REA1QP0MEnpUMM-0U5tINtbSmAsJ4jDc1LH9gaArEkEALw\_wcB (Erişim tarihi: 10.12.2022).
- Mansa, J. (2022). *R&D spending and profitability: what's the link?* <https://www.investopedia.com/articles/fundamental-analysis/10/research-development-rorc.asp> (Erişim tarihi: 23.11.2022).
- networkokulu.net/artimsal-inovasyon-ve-radikal-inovasyon-nedir-ozellikleri-ve-ornekleri/ (Erişim tarihi: 10.12.2022).
- webrazzi.com/2022/02/18/ford-otosan-in-elektrikli-arac-odaginda-yaptigi-ar-ge-calismalarinin-dikkat-ceken-detaylari/ (Erişim tarihi: 05.12.2022).

# Bölüm 7

## İşletmelerde Pazarlama ve Halkla İlişkiler

### Öğrenme Çıktıları

1

#### Pazarlama Kavramı ve Kapsamı

- 1 İşletmeler için pazarlamadanın rol ve önemini açıklayabilme

3

#### Pazarı Anlama ve Pazar Fırsatlarının Keşfedilmesi

- 3 Pazarlamada çevresel faktör ve fırsatları değerlendirebilme ve araştımanın rolünü görebilme

5

#### Pazarlama Karması

- 5 İşletmenin pazara değer sunumunu açıklayabilme

2

#### Pazarlama Yönetimi Yönetimleri

- 2 Pazarlama anlayışlarında ortaya çıkan gelişmeleri açıklayabilme

4

#### Pazarlama Stratejileri Geliştirme

- 4 Hedef pazar seçiminden konumlandırmaya pazarlama stratejilerini tanımlayabilme

6

#### Halkla İlişkiler ve Duyurum

- 6 Halkla ilişkiler ve duyurum kavramını, bu kavramların işletmeler için önemini uygulamalarıyla açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Pazarlama • Tüketici • Ürün • Fiyat • Dağıtım • Tutundurma • Halkla İlişkiler



## GİRİŞ

İşletmelerin varlıklarını sürdürme ve büyümeleri, başarılı olmalarında önemli fonksiyonel alanlarından biri de pazarlamadır. Pazarlananın başarısı da pazarı ve tüketicilerin istek ve beklenitlerini iyi anlamalarına, uzun soluklu ilişkiler kurmaya önem vermelerine bağlıdır. Pazarı iyi anlamak pazardaki değişme ve gelişmeleri izlemeyi, fırsat ve tehditleri öngörerek değerlendirmeyi gerektirir. Tüm bu değerlendirmeler sağlıklı ve sistematik bir şekilde yapılacak pazarlama araştırmalarına bağlıdır. Araştırmalar pazarla sunulacak değeri biçimlendirmekten tüketici içgörüsü yakalamaya degen pazarlama karar alıcılarına rehberlik edecek sonuçları beraberinde getirecektir. Böylece ürünlerin özelliklerinden ambalajına, marka imajından etiketine kadar ürünne yönelik stratejiler kadar; ürünlerin fiyatı, ürün ve hizmetlerin pazarla buluşturulması ve ilgili hedef kitlelerle iletişim kurulması gibi stratejik pazarlama karar ve uygulamaları geliştirilebilecektir.

## PAZARLAMA KAVRAMI VE KAPSAMI

Pazarlama günlük hayatımızda farkında olmasak da önemli yeri olan bir kavramdır. Satın aldığımiz ürünler, karşıladığı ihtiyaç ve isteklerimiz, yarattıkları tatmin, bu ürünlere kolayca ulaşmamızı sağlayan market-mağaza gibi yerler, kullandığımız markalar ve temsil ettiğimiz, bizi yeni ürünlerden haberdar eden reklam, daha ekonomik bir şekilde ürünü almamızı sağlayan bir indirim gibi pek çok örnek pazarlananın kapsamındadır. Ancak elbette bu örneklerle sınırlı değildir. Şimdi gelin pazarlamayı kavramsal olarak ele alalım ve kapsamındaki temel konuları değerlendirmeye çalışalım.

### Pazarlama Kavramı

Amerikan Pazarlama Derneği pazarlamayı “Müşteriler, tüketiciler, paydaşlar ve genel olarak toplum için değeri olan teklifleri yaratma, iletme, sunma ve mübadeleyi gerçekleştirmeye yönelik kurum ve süreçleri içeren faaliyet” olarak tanımlamıştır (Burinet vd. 2018, s.4) Yöneticiler bazen pazarlamayı “ürün satma sanatı” olarak düşünürler ancak satış, pazarlama buzdağının sadece görünen kısmıdır. Pazarlamada satış bir öncelik değildir, değer yaratmak bir önceliktir.

**Pazarlama**, her şeyden önce değer yaratmakla ilgilidir; satış, reklamcılık, satış tutundurma gibi farklı pazarlama taktikleri şirketin değer yaratma hedeflerine ulaşmalarının araçlarıdır (Chernev, 2014, s. 7). Odak noktası ürün, hizmet ve fikirlerin mübadelesi, değişim tokusudur ki bu da bir pazarın belirleyici faaliyetidir. Bu bağlamda pazarlama, süreçteki taraflar olan şirket, müşterileri ve kişiler arasında başarılı değişimleri, alışverişleri geliştirmeyi ve yönetmeyi amaçlar. Pazarlama mübadelesinin temel işlevi değer yaratmak olduğundan değer kavramı pazarlananın merkezinde yer alır. Değer, mübadele taraflarının yanı değişim ilişkileri için bir araya gelen tarafların mübadeleden elde ettiğimiz faydalari temsil eden stratejik bir kavramdır. Bu noktadan yola çıkarak pazarlama, odağı müşteriler ve değer yaratmak olan, eşsiz değer sunumu ile kârlı müşteri ilişkileri kurma ve yönetme süreci olarak değerlendirilebilir. Eş deyişle pazarlama, müşterilere değer yaratmak, iletme, ulaştırmak ve müşteri ilişkilerini kuruma ve paydaşlarına fayda sağlayacak şekilde yönetmeyi amaçlayan örgütsel bir fonksiyon ve bir dizi süreçtir (Ferrel ve Hartline, 2011, s. 8).

**Pazarlama**, şirketlerin müşteriler için değer yarattığı ve karşılığında müşterilerden değer elde etmek için güçlü müşteri ilişkileri kurduğu süreçtir. Birey ve kuruluşların ihtiyaç duydukları ve istediklerini başkalarıyla değer yaratarak ve değişim tokus ederek elde ettiğimiz sosyal ve yönetsel bir süreç olarak da tanımlanabilir.

### Pazarlama Süreci ve Temel Pazarlama Kavramları

Sürecin ilk adımı müşteri ihtiyaç ve istekleri ile pazarı anlamalarını gerektirir. (Armstrong, Kotler vd., 2015, s.6). Bunun için yapılacak araştırmalar değer keşfi olarak da bilinir. Sonrasında pazarlama stratejileri geliştirilir ve değer üretimine giden yolda pazarlama karması oluşturulur (Burinet vd. 2018, s.4).



Bu bağlamda belli kavramların tanımlanması ve içselleştirilmesi gereklidir. Bunlar; ‘İhtiyaç, istek ve talep’, ‘pazar teklifleri (ürünler, hizmetler ve deneyimler)’, ‘değer ve tatmin’, ‘değişim ve ilişkiler’ ve ‘pazarlar’ başlıklarını altında incelenebilir.

**İhtiyaç, İstek ve Talep:** Pazarlama sürecinin bu son derece önemli adımı, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini dolayısıyla aradıkları faydalı anلامaktır. Ürün ve hizmet özellikleri bu ihtiyaçları ve istekleri karşılayacak şekilde geliştirilmelidir. *İhtiyaçlar* insanların duydukları yoksunluklardır ve karşılanmamaları durumunda gerilime neden olur. Tatmin edilmemiş insan dürtüleri olarak da tanımlanabilen ihtiyaçlar aslında sınırlı fakat karmaşık bir yapı gösterir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2014, s.30). A. Maslow insan ihtiyaçlarını beşli bir hiyerarşik piramit ile ele almıştır. En temelde su ve yiyecek gibi açlık, susuzlukla ilgili fiziksel ihtiyaçlar yer alır. Bunu korunma, güvenlik ihtiyacı izler. Piramidin üçüncü düzeyinde sevgi, arkadaşlık gibi ait olma ile ilgili ihtiyaçlar yer alır. Bunu başkaları tarafından kabul, prestij ve saygı arayışının yansıması olan saygınlık ihtiyacı izler. Piramidin en üstünde ise kendini gerçekleştirmeye yer alır. Temelde yer alan ihtiyaçlar, insan hiyerarşisinin逆に olursa olsun tekrar tekrar karşılaşması zorunlu ihtiyaçları gösterir. Kendini gerçekleştirmeye her bireyde farklı şekilde karşılık bulur. Kimi için ideallerini gerçekleştirmek için dünya turuna çıkmak olarak karşılık bulurken kimi bilimsel bilgiye ya da meditasyona yönelerken bunu karşılamaya çalışır. İhtiyaçlar, onları tatmin edecek nesnelere yöneldiğinde ise istek karşımıza çıkar. *İstekler* bireyin ihtiyaçlarını kişilik özellikleri ve içinde yaşadığı kültürün şekillendirmesidir. O nedenle bizler açıkçası simit, Lahmacun

ya da dönerle ihtiyacımızı karşılarken bir İtalyan için bu pizza ve spagettiye karşılık bulur. Pazarlamacılar ihtiyaç ve istekleri, ürünleri için birer fırsat olarak görür ve değerlendirdirler. *Talep* ise satın alma gücüyle desteklenen istekleri temsil eder. İnsanların ulaşım sorununu çözmek için bir araca ihtiyaçlı olabilir. Bu ihtiyacı karşılayacak seçenekler -en azından şehir içi ulaşım için düşünelim- bisikletten toplu taşıma araçlarına scooterden otomobile de-ğin deşebilir. Bu ihtiyacı karşısında tüketici örneğin otomobili düşünüyorsa Mercedes'ten Fiat'a de-ğin ne kadar marka varsa isteyebilecektir. Ancak Mercedes isteği eğer satın alma gücü yoksa talebe dönüşemeyecektir. Pazarlamacılar istekli olanları nasıl alıcıya dönüştürebileceklerini (ödeme kolaylıklar vb.), talebi olanları da rakiplerden sıyrılarak nasıl çektebileceklerini bulmaya çalışırlar.

**Pazar Teklifleri:** Tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri, pazar teklifleri aracılığıyla karşılanır. Bazı ürün, hizmet, bilgi veya deneyim kombinasyonları bir ihtiyacı veya isteği karşılamak için bir pazar sunulur. Pazar teklifleri fiziksel ürünlerle sınırlı değildir. Bunlar aynı zamanda hizmetleri de yani aslında soyut olan faaliyet veya faydalı da içerir. Maddi olmayan değer önerisi, ürünler, hizmetler, bilgiler ve deneyimlerin bir kombinasyonu olabili- len bir tekli fiziksel hâle getirilir (Kotler ve Kel- ler 2016: 32). Birçok satıcının yaptığı hata, bu ürünlerin sağladığı fayda ve deneyimlerden çok, sundukları belirli produktlere odaklanmalarıdır. Bu bir *pazarlama miyopluğu*dur. Tüketicilerin ne istedikleri, bekledikleri faydayı ya da aslında ürünün sorunlara çözüm aracı olduğunu görmedik- leri anlamına gelir. O nedenle işletme bir değer önerisini, teklifini bir dizi faydayı, çözümü ortaya koyarak yapmalıdır. İşletmelerin pazar sunumları çok geniş bir yelpazeye sahiptir. *Ürünler*, hizmetler kadar kişiler, yerler, bilgi, organizasyonlar, deneyim ve etkinlikler, dijital ürünler, gayrimenkuller veya mali mülkiyet vb.'ni içerir (Ferrel ve Hartline, 2011, s.12). Bir cep telefonu ya da bir şişe süt somut, fiziksel bir üründür. *Hizmetler* ise iki taraf arasında değer alışverişi olarak tanımlanan maddi olmayan ürünleri, ekonomik faaliyetleri içerir; zaman dayalı performanslar, süreçler ve yararlar olarak görülür. Ürün gibi bir sahiplik-mülkiyetten ziyade müşterilerin fayda amaçlı olarak bir şeyin geçici kullanımını, ondan yararlanmayı bir süreli- gine elde etme, kiralama olarak düşünülebilir. Bu mülkiyet dışı bağlamda tıbbi bakım, oto tamiri

gibi emek, beceri, uzmanlık; uçakta seyahat, tema parkı, inşaat işleri gibi ürün ve sistem kullanımını ve bunların kullanımını kolaylaştıran hizmetler; telekomünikasyon, bankacılık, online ağlar gibi ağlara ve sistemlere erişim ve bunların kullanımı gibi kategorileri vardır (Wirtz ve Lovelock, 2018, s.13). *Fikir ve bilgiler* de pazarlamada ürün/sunum bağlamında değerlendirilir. Özellikle toplumsal etkileri olan sorunlar etrafında çözüm amaçlı girişimler ve platformlarda bunu görürüz. Kanserle mücadele, su tasarrufunun önemi gibi bilgi ve fikirler kampanyalarla hayatı geçirilerek hedef kitlede etki yaratmayı amaçlar. *Kişiler* de bir diğer değer sunumu ürünüdür. Politikacılar, sporcular, aktörler, sosyal medya fenomenleri bu bağlamda görülebilir. *Yerler* dendığında çoğulukla aklımıza tatil yerleri gelse de sitelerden; öğrenci, yatırımcı çekmeye çalışan şehirlere, ülkelere degenin çok çeşitlidir. *Deneymiler ve etkinlikler* dendığında ise aslında pek çok pazarlama çabası unutulmaz deneyimler üzerine kurulu olsa da tema parkları, olimpiyatlar, konserler gibi performanslar bu bağlamda değerlendirilebilir. *Organizasyonlar* da her zaman doğrudan satış amaçlı olmasa da toplumda kabul ve iyi niyet oluşturmak, güçlü bir imaj inşa etmek için çalışabilir ve ürünler gibi bir sunuma dönüşebilir. Günüümüzde yazılım, müzik, aplikasyon, film, sosyal medya platformları gibi dijital ürünler de pazar teklifleridir.

**Değer ve Tatmin:** Değer bir ürün ya da hizmetle ilgili olarak tüketicinin katıldığı parasal ve parasal olmayan maliyetler karşısında elde ettiği algılanan faydalar olarak tanımlanabilir. Toplam müşteri faydası, müşterilerin ürün, hizmet, insanlar ve imaj nedeniyle belirli bir pazar teklifinden beklediği ekonomik, işlevsel ve psikolojik faydalardan algılanan parasal değeridir. Toplam müşteri maliyeti parasal, zamansal, enerjik ve psikolojik maliyetler de dahil olmak üzere, müşterilerin ve rilen pazar teklifini değerlendirme, elde etme, kullanma ve elden çıkarma sırasında maruz kalmayı beklediği algılanan maliyetler grubudur (Kotler ve Keller, 2016, s.151). Dolayısıyla müşterinin fiyat, kalite, hizmet konularındaki değerlendirmelerinin biçimlendirdiği algı olarak değeri tanımlayabiliriz. Aslında tüketicinin değişim ilişkisinde taraf olarak ürün ya da hizmetten beklenilerini pazardaki tüm ürün hizmet sunumlarından algıladıkları değere ya da tatmine dayalı olarak şekillendirir. *Tatmin*

ürün ve hizmet deneyimleri sonrasında ortaya çıkan performansın tüketicilerin bekentilerini karşılama derecesidir. Açıkçası, bu tanımın anahtarı, müşteri bekentilerini ve bunların nasıl oluşturulduğunu anlamakta yatkınlık (Ferrell ve Hartline, 2011, s.371). Örneğin bir otel ya da tatil köyü reklamını izleyen bir tüketici reklamda gördüğü veya duyduğu otelle ilgili kalite, hizmet, çeşitlilik, fiyat konularında bir değerlendirme yapar. Örneğin tatil köyü reklamında marka eşsiz ve eğlenceli bir konaklama deneyimi sunduğunu iddia ediyorsa ve gerçeklikle ilgisi yoksa müşterinin yaşayacağı düş kırıklığı ve tatminsizlik sadece bir müşteri ile sınırlı olmayan bir etki yaratma kapasitesine sahiptir. Bu değerlendirmelerle ve varsa daha önceden bir ziyaret deneyimi, bu deneyiminin sonucunda ortaya çıkan tatmin ya da tatminsizlik algıladığı değeri şekillendirecektir. Müşteri tatmininin uzun dönemli müşteri ilişkileri kurma ve sürdürmede kritik bir rolü olduğu unutulmamalıdır. Müşteri tatmini, müşteriyi elde tutmanın anahtarıdır. Tam olarak memnun müşterilerin sadık müşteriler, hasta firma ve ürünlerinin savunucuları olma olasılığı daha yüksektir, alternatif ürünler keşfetme olasılıkları daha düşük ve fiyatlara daha az duyarlıdır. Bu nedenle, memnun müşterilerin rakiplere geçme olasılığı daha düşüktür. Memnun müşterilerin ayrıca firma ve ürünleri hakkında olumlu düşünceleri ağızdan ağıza yayma olasılığı daha yüksektir (age, s. 377).

**Değişim/Mübadele ve İlişkiler:** Pazarlama kavramının temelini değişim süreci oluşturur. Değişim karşılığında bir şey teklif ederek bir şeyi birinden alma olarak tanımlanabilir. Pazarlama bağlamında değişimden söz edebilmek için belirli şartların olması gereklidir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2014, s.27):

- En az iki tarafın (alıcı-satıcı) olması,
- Taraflardan her birinin karşı tarafına sunabileceği bir değere sahip olması,
- Tarafların birbirlerinden haberdar olması ve iletişim kurabilmesi,
- Taraflardan her birinin karşı tarafın teklif ve önerisini kabul veya reddetme serbestisine sahip olması,
- Taraflardan her birinin değişim için istekli olması ve taraflara fayda sağlanması

Pazarlama alanında değişimler faydacı, sembolik ve karma olmak üzere üç anlamdan birini ifade etmektedir (Erdoğan, 2014: 6-8). Faydacı değişim ürünlerin para veya başka ürünler karşılığında el değiştirmesi olup somut nesnelere ait görünür özelliklerdir. Sembolik değişim ise taraflar arasında psikolojik, sosyal ve diğer soyut varlıkların karşılıklı değişimini işaret eder. Üretim miktar ve çeşitliliğindeki artışlar, tüketici tercihlerindeki değişimler tüketicileri ekonomik bir varlık gibi hedef etmekten uzaklaştırırken ürünlerde fonksiyonel fayda arayışından sembolik fayda arayışına itmiştir. Her ürün ve markanın bir sembolik anlamı vardır. Sembolik faydayı psikolojik istekler, ürünün markası, imaj arayı, ürünün yargısı gibi etkenler şekillendirir. Karma değişimlere gelince değişimlerin ne sadece fonksiyonel ne de sembolik olduğu, iki uç arasında bir noktada gerçekleşebileceği savunulur.

Pazarlama uzun dönemli değişim ilişkileri yaratmak, sürdürmek ve geliştirmek üzerine kuruludur. Modern pazarlamada “Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)” olarak karşlığını bulmuştur. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), üstün müşteri değer ve memnuniyeti sağlayarak kârlı müşteri ilişkileri kurma ve sürdürme sürecinin genel sürecidir (Kotler, Armstrong vd., 2018, s.14).

**Pazarlar:** Pazarı bir ürün ya da hizmetin mevcut ve potansiyel alıcıları olarak tanımlamak mümkündür. Daha kapsamlı olarak pazar her türlü mal ve hizmetin alınıp satıldığı, alıcılarla satıcıların serbest bir biçimde karşılaşıkları, arz ve talebin kesiştiği yer ya da fiyatı belirleyen koşullar dizisi olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre de pazarlar sınıflandırılabilir (İslamoğlu, 2009, s.71). Coğrafik açıdan bölgesel, ulusal, uluslararası ve global pazarlardan söz edilebilir. Ulusal bir pazar da alıcıların özelliğine göre tüketici, satıcı, üretici ve devlet pazarı olarak değerlendirilebilir, genellikle de ürün ve hizmetlerin alınma-tüketilme amaçlarına göre bu pazarlar değerlendirilir. Ürün ve hizmetleri bireysel veya ailesel ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için alanların oluşturduğu pazar *tüketiciler pazarıdır*. Üretimi gerçekleştirmek, kolaylaştmak vb. üretim amaçlı olarak ürün ve hizmetleri satın alanla-

rın oluşturduğu pazar da *üreticiler pazarıdır*. Ham maddeler, yardımcı ürünler, malzemeler bu pazarla sunulur. Ancak örneğin bir bilgisayar, tüketiciler pazarında mesela ailedeki çocuğun eğitim, öğrenme vb. ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için alınırken, üreticiler pazarına sunulduğunda üretim ya da yönetim süreçlerinin işlemesi için alınmış olur. Satıcılar ya da aracılık pazarı ise ürünleri yeniden satışa sunmak üzere alan toptancı, perakendeci gibi aracı kurumların oluşturduğu pazardır. Devlet de ulusal pazarın aktif bir oyuncusudur. Yasalar oluşturarak bir işletmenin açılışından işleyişine ya da kapanışına degen çerçeveyi oluşturan birçok kanunun düzenleyicisi olarak üstlendiği rolü kadar iç pazarı koruyan, teşvik eden, destekleyen rolleri de vardır. Sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerle ya da kurumlarının işleyişini için satın aldığı ürün ve hizmetlerle bir pazarı oluşturur. Tüm bu pazarları tüketiciler pazarı ya da örgütsel pazarlar olarak da sınıflamak mümkündür. Bu durumda tüketiciler dışında kalan üretmek, satmak, sistemin işleyişini sağlamak gibi amaçlarla ürün ve hizmetleri satın alan organizasyonlardan oluşan pazardır. Bu yapıda üreticilerin oluşturduğu pazar yani endüstriyel pazar, yine aracılık pazarı ve devlet pazarı vardır ek olarak da dernekler, vakıflar, siyasi partiler gibi kâr amacı gütmeyen organizasyonları içeren kurumlar pazarından söz edilebilir. Doğal olarak her pazarın dinamikleri ve etki mekanizmaları farklıdır. Örneğin, tüketiciler pazarında tüketicileri makro çevre faktörleri kadar; ailesi, danışma grupları, içinde bulunduğu kültür ve sosyal sınıf gibi sosyo-kültürel özellikleri; temel motivasyonları, inanç ve tutumları, kişiliği, algısı ve öğrenme gibi psikolojik faktörler de etkilemektedir (Odabaşı ve Barış 2002, s.48-51). Endüstriyel pazarlarda da makro çevre faktörlerinin baskın etkisi kadar; kurumun hedefleri, yapısı, prosedürleri gibi örgütsel faktörler; satın alma karar alıcılarının uzmanlığı, deneyim ve bekleneleri, yetkisi gibi grup nitelikleri; karar sürecindeki her bir katılımcının tercihleri, güdüleri, isteki konumu, risk tercihi, deneyimi gibi kişisel katılımcı nitelikleri pazarlama karar süreçlerinde etkili olmaktadır (Ersoy, 2015, s.78).



## PAZARLAMA YÖNETİMİ YÖNELİMLERİ

Pazarlamamızın günümüzde ulaştığı nokta düşünüldüğünde, arka planda uzun soluklu bir yol öyküsü olduğu unutulmamalıdır. Zaman içerisinde pazarlama anlayış ve uygulamaları değişmiş ve bugünkü noktaya ulaşmıştır. Bununla birlikte bazı pazar koşullarında dene özgü gibi değerlendirdiğimiz pazarlama anlayışlarının hala devam ettiğini hatta bazı pazarlarda farklı pazarlama anlayışlarına dayalı uygulama biçimleri olduğunu da söylemeye yarar vardır. Temel belli başlı eğilimleri üretim yönelik, ürün yönelik, satış yönelik, modern pazarlama yönelik ve bütüncül pazarlama anlayışı olarak ele alınabiliriz.

**Üretim Yönlü Anlayış:** Sanayi devrimiyle gelişen, üretim verimliliği ve etkinliğine odaklanan bir anlayıştır. Henry Ford montaj hattında standardizasyon ve uzmanlaşmayı başlatmıştır. Verimlilik sağlandığında tüketiciler mevcut ve uygun fiyatlı ürünler tercih edeceklerdir. O nedenle üretimde ve dağıtımda verimlilik sağlanmaya çalışılır. Üretim yönelimi, talebin arzı aşması nedeniyle üretkenliğin artırılması gerekiğinde veya şirketler bir ürünün malyetini düşürmek istediginde özellikle etkiliidir (Brunet vd., 2018, s.5). Bu yönelimdeki en büyük sorun müşteri ihtiyaçları, bekłentilerindense üretimde odaklanmadır.

**Ürün Yönlü Anlayış:** Tüketicilerin her zaman iyi bir ürünü makul bir fiyata alacağı, bu nedenle bir işletmenin finansal başarı elde etmek için en iyi ürünü yapmasının yeterli olduğu düşünülür. Yani ürünlerin kaliteli ve iyi bir performansa sahip olması, başarılı ve yenilikçi özelliklerle donatılması yeterlidir. Ancak, en iyi ürün yapılsa da, tüketici bir tane satın almak mağazaya koşmayacaktır. Çünkü tüketici için önemli olan, soruna çözüm bulmaktır. Ayrıca tek başına ürünü iyileştirmeye yeterli değildir, çekici bir şekilde tasarım yapılması, ambalajlama, markalama, fiyatlama ve dağıtım da gereklidir. Tüketicileri bu ürüne ikna edecek iyi bir iletişim kampanyası da unutulmamalıdır.

**Satış Yönlü Anlayış:** Bu anlayışta da aslında tüketiciin ihtiyaç, bekłentileri ve istekleri ön planda değildir. İşletmenin satışa ve iletişim çabalarına önem vermesinin ürünlerin satış için yeterli olacağı varsayıılır. Yoğun hatta zaman zaman baskıcı satış ve iletişim uygulamalarında yararlanılır. Ancak bu tür agresif satışlar yüksek riskler taşırlar. Uzun vadeli, karlı müşteri ilişkileri kurmak yerine satış işlemleri yaratmaya odaklanır. Amaç genellikle pazarın istediğini yapmak yerine şirketin ürettiğini satmaktadır (Armstrong, Kotler, vd., 2015, s.12).

**Pazarlama Yönlü Anlayış:** Pazarlama kavramı, 1950'lerin ortalarında müşteri merkezli bir anlayışa dayalı olarak ortaya çıkmıştır. İş, ürünler için doğru müşterileri değil, müşteriler için doğru ürünleri bulmaktadır. Bu yönelim, kurumsal hedeflere ulaşmanın anahtarının, hedef pazarlara üstün müşteri değeri yaratma, sunma ve iletme konusunda rakiplerden daha etkili olmak olduğunu savunur. Satış, satıcının ihtiyaçlarına

odaklanır; pazarlama yönlük ise alıcının ihtiyaçlarına göre pazarlamaya odaklanır. Satış, satıcının ürününü nakde çevirme ihtiyacıyla meşguldür; oysa pazarlama yönelimi, müşterinin ihtiyaçlarını ürün ve onu yaratma, müşteriley buluşturma ve niyetinde tüketme ile ilgili tüm faaliyetler aracılığıyla tatmin etme fikri ile ilgilidir (Kotler ve Keller, 2016, s.43). Kurumsal hedeflere ulaşmanın hedef pazarların ihtiyaç ve isteklerini bilmeye ve istenen tatminleri rakiplerden daha iyi sağlamaya bağlı olduğunu kabul eder. Ancak bu anlayış müşteriler ne istediklerini biliyorlarsa anlamlıdır. Çoğu durumda müşteriler ne istediklerini ve hatta neyin mümkün olduğunu bilemezler. Henry Ford bu durumu “İnsanlara ne istediklerini sorsaydım, daha hızlı atlar derderdi” diye özetlemiştir.



**Pazarlama Miyopluğu:** Pazarlama miyopisi bir şirketin sunduğu belirli ürünlerle, bu ürünlerin sağladığı fayda ve deneyimlerden daha fazla dikkat etme, pazardaki eğilimleri öngörememe hatasıdır.

**Bütüncül Pazarlama Anlayışı:** Bütüncü bir bakış açısıyla pazarlama dört başlık altında değerlendirilmiştir (Ödemiş ve Hassan, 2019, s.131). Bunlar; ilişkisel pazarlama, bütünsel pazarlama, içsel pazarlama ve performans pazarlaması olarak ele alınabilir. Kısa vadeli müşteri ilişkilerinin, işletmeler için oldukça maliyetli olması ve yoğun rekabet şartlarının da müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurulmasını zorunlu kılması *ilişkisel pazarlama* anlayışını önemli kılmaktadır. Ancak ilişkisel pazarlama tahmin edildiğinden çok daha kapsamlıdır. İlişkisel pazarlama birbirleriyle etkileşim halindeki en az iki tarafın (esas olarak bir tedarikçi ile bir müşteriyi) varlığına dayanan ilişkileri içermekte olsa da çok daha karmaşık ilişkiler ağları meydana getirmekte, tedarikçilerin kendi tedarikçileri, rakipleri ve aracılıarı arasındaki tüm piyasa ilişkilerini de kapsamaktadır. Pazarlamaya ilişki yönlü bakış açısı (ilişkisel pazarlama), hizmet pazarlaması ve endüstriyel pazarlama alanlarında ortaya çıkmıştır. Grönroos, ilişkisel pazarlamayı: “Ortak bir paydada (kar elde etmek) tarafların buluştuğu, müşterilerle ve diğer taraflarla ilişki yaratmak, sürdürmek ve geliştirmektir” şeklinde açıklamakta bu sayede ilgili tarafların amaçlarına ulaşılacağını belirtmektedir (Erdoğan, Tiltay ve Kimzan, 2011, s.13). İlişkisel pazarlamada amaç

hem alıcının hem de satıcının ilişkiden elde edilen değere odaklandığı uzun vadeli, karşılıklı olarak tatmin edici düzenlemeler geliştirmek ve sürdürmektedir. *İçsel pazarlama anlayışı* ise iç müşteriler olarak tanımlanan çalışanlarla ilişkiler, çalışan motivasyonu ve tatmini ile uzun dönemde işletme kazanımları ön plana çıkar. İçsel pazarlama bir işletmenin daha iyi hizmet sunmak için işgörenlerini eğitmeye ve motive etmeye yönelik çabalarından oluşmaktadır, müşteriler olarak işgörenler görülmektedir (Ergün ve Boz, 2017, s.2). *Bütünsel pazarlama* yaklaşımına gelindiğinde işletmenin tüm iletişim çabalарının ve pazarlama karmasının stratejik bütünlük ve tutarlılık sağlamak üzere bütünlendirilmesi olarak görülebilir (Oyman ve İnam, 2007, s.54). *Performans pazarlama* anlayışında ise işletmenin finansal sorumluluk ve sosyal sorumluluk pazarlaması olarak iki temel sorumluluk alanı tanımlanır (Kotler ve Keller, 2016, s.47). Finansal sorumluluk pazarlaması anlayışında hem işletme markası, müşteriler, çalışanlar gibi maddi olmayan varlıkların yaratacağı ekonomik etkiler ön plana çıkar. Sosyal sorumluluk pazarlaması ise işletmenin yasal, çevresel, etik sorumluluk alanlarına toplumdan aldığı topluma vermeye vurgu yapmaktadır. Bu noktada aslında 1970'lerden beri işaret edilen toplumsal pazarlama kavramını ve kimi kaynaklarda pazarlama/modern pazarlama yaklaşımını izleyen anlayış olarak görüldüğünü belirtmek gereklidir. Müşterilerin ihtiyaç ve bekłentilerini karşılamak kadar içinde bulunulan toplumu ve çevreyi de düşünerek etiksel bir düzlemede pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek önem kazanır.

Pazarlama anlayış ve uygulamalarındaki değişimler ürün ve üretimin odakta olduğu yapıdan zaman içinde hem müşterileri birer insan olduğu gereğiyile akılları, ruhları ve kalpleriyle görmeyi gerektiren bir bakış açısına, geleceği ve değerleri kucaklayan bir yaklaşımı doğru gitmesi gerektiğini göstermiştir. Anlayışlardaki bu değişimi ele alan bir diğer sınıflamayı Pazarlama 1.0'dan 5.0'a uzanan bir yapıda görmek mümkündür. Pazarlama 1.0 döneminde pazarlama anlayışı temelde ürünün odak noktası olduğu, tüketici istek ve ihtiyacının dikkate alınmadığı, ürünün satışına önem verildiği, kitleSEL üretimi ve üretim verimliliğini öncelikleyen, rekabetin çok düşük olduğu bir anlayışı, Pazarlama 2.0 da ürün talebi arttığından, müşterinin odak noktası olduğu ve ürün değerinin tüketici tarafından

tanımlandığı bir dönem olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama 3.0'da daha aktif, seçici, sorgulayan bir tüketici oluşumu nedeniyle tüketiciler markaları sorumlulukları ve duyarlılıklarıyla da değerlendirmekte, markalar da bir taraftan bu tür sorumlulukları önceliklerken bir taraftan da müşterileriyle daha doğrudan bağlar kurmaya, onlarla konuşmaya, özgün deneyimler yaratmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla daha insani değerler oluşturmak, Dünya ve insan yaşamlarını daha iyi hale getirmek marka kimliği oluşturmada önem kazanır. Pazarlama 4.0 teknolojinin yoğun etkisinde bir pazarlamayı temsil eder (Kotler, Kartajaya ve Setiawan, 2017; Durukal, 2019, s.1613-1633). İnternet ve gelişen teknolojilere yoğun rekabet koşulları da eklenince artık uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmak daha önemli hale gelir. Etkileşim esastır, müşteriler adeta ürün ve üretim sürecinin bir parçası olarak ortak yaratımında yer alırlar. Deneyimsel pazarlama, topluluk pazarlaması, viral pazarlama gibi uygulamalar eşliğinde anlayış uygulanır. Pazarlama 5.0 ise algoritmalar, büyük veri, yapay zeka, zenginleştirilmiş ve sanal gerçeklik, sensörler, robotlar gibi dijitalleşmenin ve teknolojik gelişmelerin pazarlamada araştırmadan iletişime etkisini yoğun hissettiren çabaları temsil eder. Teknolojik gelişmeler karşısında pazarlanmanın geldiği son noktada insanları taklit eden teknolojilerin kullanıldığı görülmektedir (Kotler, Kartajaya ve Setiawan, 2021; Dizman, 2021, s. 3868; Aydın, 2022, s.29).



## PAZARI ANLAMA VE PAZAR FIRSATLARININ KEŞFEDİLMESİ

İşletmelerin ve markaların başarısı, pazarlarda ve işletmeyi kuşatan çevre faktörlerinde ortaya çıkan değişimleri, eğilimleri değerlendirebilmelerine önemli ölçüde bağlıdır. Çünkü değişimler işletmeler için fırsat ve tehditleri beraberinde getirecektir. Bir işletme için tehdit yaratan bir durum bir başkası için fırsat sunabilecektir. Örneğin, artan araç sayısı, trafik yoğunluğu, otomobil ve akaryakıt fiyatlarındaki yükselseme, satın alma gücündeki azalma gibi değişimler otomobil satıcıları için bir tehdit yaratabilirken bisiklet, elektrikli scooter, ginger gibi araçlar için bir pazar fırsatı olabilecektir. Dolayısıyla mevcut ya da gelecekteki pazar fırsatlarının mutlaka değerlendirilmesi gereklidir. Pazar fırsatı, mevcut durum ve gelecekte ortaya çıkabilecek değişimler çerçevesinde ürün ve hizmetlerin yeterli olup olmaması ve karşılanmamış veya ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlara uygun ürün ve hizmetlerin işletmelerce farkına varılması şeklinde tanımlanabilir (Altunişik, Özdemir ve Torlak, 2014, s.78). Fırsatların değerlendirilmesi mikro ve makro çevre faktörlerinin değerlendirilmesini, izlenmesini gerektirir. Bu değerlendirmeler de Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS) kritik bir öneme sahiptir.

## Çevresel Faktörler

Çevre, herhangi bir varlığın dış ilişkilerinin geliştiği veoluştugu ortamdır. Ortam ise bir eylemin gerçekleşebilmesi için gerekli koşulların tümüdür. 2. Bölümde kapsamlı bir şekilde ele alındığı için burada kısaca pazarlama yönetimi itibariyle çevre ele alınacaktır.

*Mikro çevre faktörleri* makro çevre faktörlerinden etkilenebilen, işletmenin yakın çevresindeki koşullara karşılık gelir. İşletmenin Ar-Ge, üretim, satın alma, insan kaynakları, muhasebe-finans, hissedarlar ve üst yönetim olarak temel fonksiyonel alanlarını ve karar alıcılarını; bunlara ek olarak da aracilar, tedarikçiler, rakipler, müşteriler, kamuoyu gibi etki mekanizmalarını tanımlar. Pazarlamayı kuşatan iç çevre faktörlerinin pazarlama karar ve uygulamalarında rolü olduğunu da hatırlatmak gereklidir. Örneğin, Ar-GE pazara yeni ürünler sunabilmek potansiyelini, üst yönetim pazarlamaya bakış açısıyla reklamdan satış gücüne tüm pazarlama kararlarını etkileme gücüne sahiptir. Ancak bu iç çevre önemli ölçüde kurumsal dinamikleri yansıtıldığından kontrol edilebilen unsurları barındırır.

*Makro Çevre Faktörleri* mikro çevre faktörlerini de etkileme gücü olan demografik çevreden ekonomik çevreye, yasal ve politik çevreden teknolojik çevreye, doğal çevreden sosyo-kültürel çevreye de-ğin pazarlama karar alıcılarının öngörmek zorunda olduğu güçlere karşılık gelir. Örneğin demografik çevre açısından bakıldığından nüfus artış hızının düşmesi, nüfusun yaşılanması bu nüfusa özel ürün ve hizmet sunumlarını gerektirecektir. Sağlıklı hizmetleri, yaşlı bakım hizmetleri bu bağlamda düşünenlebilir. Hane sayıları artarken hane büyülükle-rinin düşmesi, her ayrı hane için mobilyadan beyaz eşyaya ürünlere olan talebi etkileyecektir. Kentleşme ve kente göç gibi eğilimler de artan kentsel nüfusu, emlak talebinden otomobil sahipliğine, eğitimden AVM sayısına de-ğin pek çok alanı etkileyebilecektir. Teknolojik çevreye bakıldığından birer tüketici olarak hayatımıza nasıl dönüştürdü-günü çok net görmek mümkündür. Cep telefonları, internet, teknoloji yoğun ürünler olmaksızın bir hayat düşünmek artık mümkün değildir. Pazarlama karar alıcıları da tüketicilere bulundukları her ortamda ulaşmak, mümkünse birebir iletişim kurmak için çabalamakta; yapay zekadan zenginleştirilmiş gerçeklik uygulamalarına, mobil uygula-

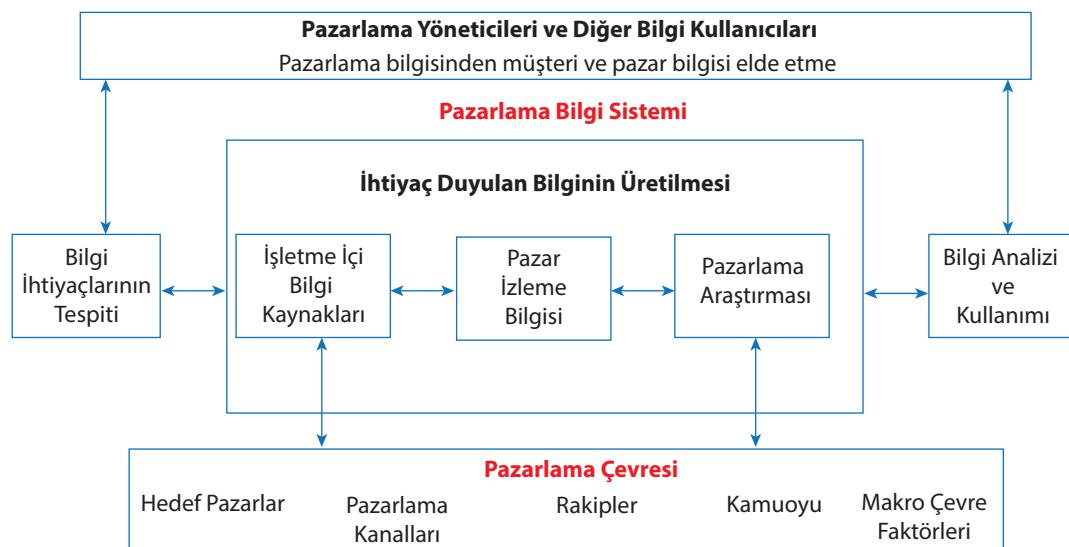
malardan ödeme sistemlerine, giyilebilir teknoloji-lerden çeşitli medyaya, robotlardan müşteriyi bulunduğu satış noktasında yakalayan yakın alan iletişimlerine (NFC) de-ğin yararlanmaktadır. Dolayısıyla makro çevre unsurları sahip oldukları etki güçleri nedeniyle pazarlama açısından dikkatle değerlendirilmelidir.

Mikro ve makro çevre faktörlerinin değerlendirilmesi pazarlardaki değişimleri ve trendleri de görme konusunda pazarlama karar alıcılarına yardımcı olacaktır. Örneğin, 2020'de tüm Dünya'yı etkileyen Covid-19 pandemisi gibi öngörülemeyen bir durumun işletmeleri ve tüketicileri dönüştürdüğü muhakkaktır. Gerek pandemi gibi gerekse teknoloji gibi güçlü dönüştürücü etkenlerin tüketicileri ve bekentilerini nasıl etkilediği mutlaka bilinmel ve izlenmelidir.



## Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS)

Gerek çevre faktörleriyle ilgili değişimler ve bu değişimlerin izlenmesi, trendler, gerekse karşılaşılacak pazarlama sorunlarının çözümü bilgiyi gereklidir. Burada kastedilen pazarlama bilgisidir ve pazarlama bilgisi de işletmenin karar alma sürecinin bir bölümünün ya da tamamının temelini oluşturan bilgilere karşılık gelir. Pazar, müşteriler ve rakipler kadar alınacak kararlardaki belirsizlikleri ve riskleri mümkün olduğunda ortadan kaldırma amaçlanır. İşte işletmelerin pazarlama kararları ve sorunlarında ihtiyaç duydukları bilgilerin toplanması, düzenlenmesi ve gerekli olduğu durumlarda işlenebilmesi için oluşturulmuş sisteme de "Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS)" adı verilir (Er, 2014, s.117-119). Bu sistem pazarlama kararları için ihtiyaç duyulan bilginin tespiti, ihtiyaç duyulan bilginin üretimi ve üretilen bilgilerin ihtiyaç duyulan zaman ve kapsamda pazarlama karar alıcılarına ulaştırılması gibi üç temel görevi yerine getirmek için oluşturulmuştur.



Şekil 7.1 Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS)

Kaynak: Er, 2014a, s. 120

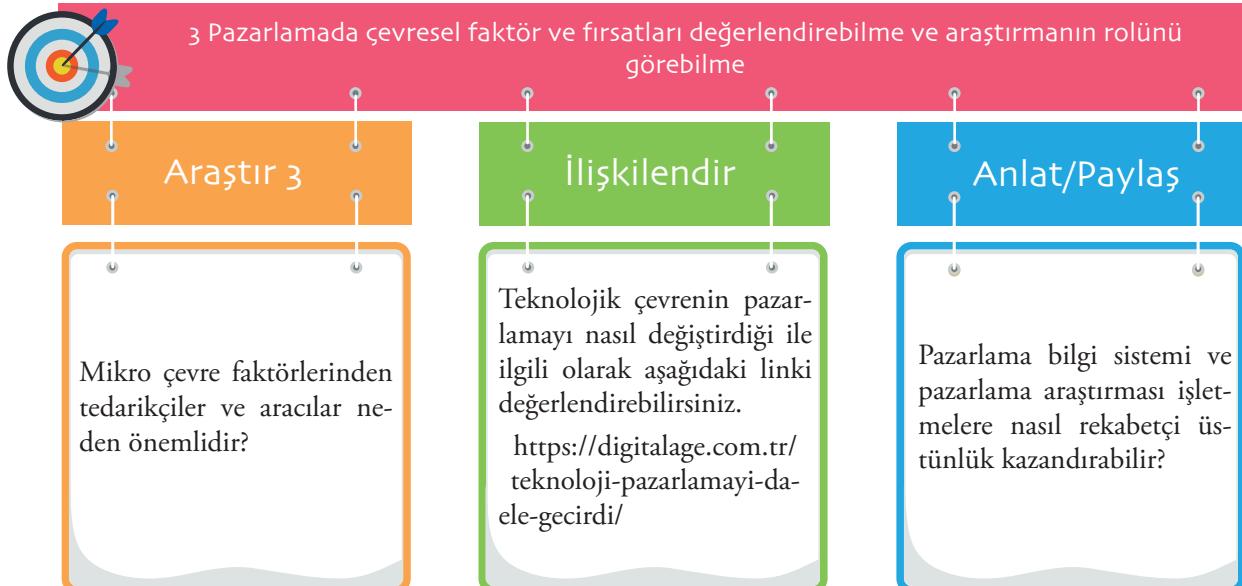
Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, günümüzde pazarlama karar alıcıları için veriye ulaşımı çok kolaylaştırsa da büyük veri (big data) gibi veri yığınları arasında kaybolma riskini de beraberinde getirebilmektedir. Çünkü çok bilgi iyi bilgi demek değildir ve bilginin ihtiyaç duyulan zaman ve ölçekte karar alıcılara ulaşması PBS'yi gerektirir. Üstelik pazarlama bilgisinin gerçek değeri de nasıl kullanıldığından yatar.

Bir pazarlama bilgi sistemi (PBS), bilgi ihtiyaçlarını değerlendirmeye, gerekli bilgileri geliştirmeye ve karar vericilerin, eyleme dönüştürülebilir müşteri ve pazar iç görüleri oluşturmak ve doğrulamak için bilgileri kullanmalarına yardımcı olmak için çalışan kişiler ve prosedürlerden oluşur. Şekil 7.1'den de görülebileceği gibi sistem bilgi ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, ihtiyaç duyulan bilginin geliştirilmesi, analizi ve kullanımı üzerine kuruludur. Aslında sistem bilgiyi kullanacak olanlarla başlar ve onlarla sona erer. Bilgiyi kullanacak olan karar alıcıların ihtiyaç duyduğu bilgi ise içsel veri tabanları, pazar izleme/pazarlama istihbaratı ve **pazarlama araştırması** aracılığıyla yaratılır. Pazarlama bilgisinin geliştirilmesinde ihtiyaç duyulan bilginin içeriği belirleyici olur. Bazen işletmenin çeşitli veri kaynaklarından elde edilmiş içsel veri tek başına yeterli olabilecektir. Örneğin, mağazalara göre satış rakamları, müşteri şikayet raporları ya da web sitesi ziyaretçi sayıları gibi veriler işletmenin içsel veri tabanında olabilir. Ancak bazen de karar alıcıların özel pazarlama sorun ya da durumları için bilgiye ihtiyacı olacaktır. Bir işletmenin karşılaşacağı spesifik bir pazarlama durumu ile ilgili verilerin sistematik bir şekilde tasarılanması, toplanması, analizi ve raporlanması “Pazarlama Araştırması” olarak tanımlanır (Burnaz, 2018, s.111). Pazarlama Araştırması müşteri motivasyonlarından satın alma davranışlarına, pazar potansiyelini ortaya koymadan pazarlama karmaşıklarını şekillendirmeye ve etkililiğini ölçmeye kadar pek çok konuya değerlendirmeye yardımcı olur. Örneğin, pazara yeni sunulan bir markanın farkındalık yaratıp yaratmadığından reklamların etkisini ölçmeye; mağazalardan alışveriş yapan müşterilerin alışverişten duydukları memnuniyeti etkileyen faktörlerin ortaya konmasından müşterilerin ürün kullanım ortam ve davranışlarını belirlemeye degen pek çok amaçla kullanılabilir. Pazarlama araştırması problemin ve araştırma amaçlarının tanımlanması, verilerin toplanması için araştırma planının geliştirilmesi, verilerin toplanması, analizi ve raporlaştırılması gibi adımlardan oluşur. Problem ve araştırma amaçları doğrultusunda gözlemsel, deneysel ve ankete dayalı araştırma türlerine dayalı olarak yapılır. Pazarlama bilgisinin geliştirilmesinde bir diğer kaynak da pazar izleme (pazarlama istihbaratı) ya da rekabete yönelik istihbarat olarak tanımlanır. Pazar izleme, tüketiciler, rakipler ve pazardaki gelişmeler hakkında kamuya açık bilgilerin sistematik olarak toplanmasını ve analizini içerir.

Amaç, tüketiciyi kuşatan çevreyi anlayarak, rakiplerin eylemlerini değerlendirerek ve izleyerek, fırsatlar ve tehditler hakkında erken uyarılar sağlayarak stratejik karar vermeyi geliştirmektir. Pazarı izleme teknikleri, tüketicileri ilk ilden gözlemlemekten şirketin kendi çalışanlarından bilgi almayı, rakiplerin ürünlerini kıyaslamaya, internette araştırma yapmaya ve sosyal medyadaki paylaşımları izlemeye kadar uzanır (Armstrong, Kotler vd., 2015, s.161).

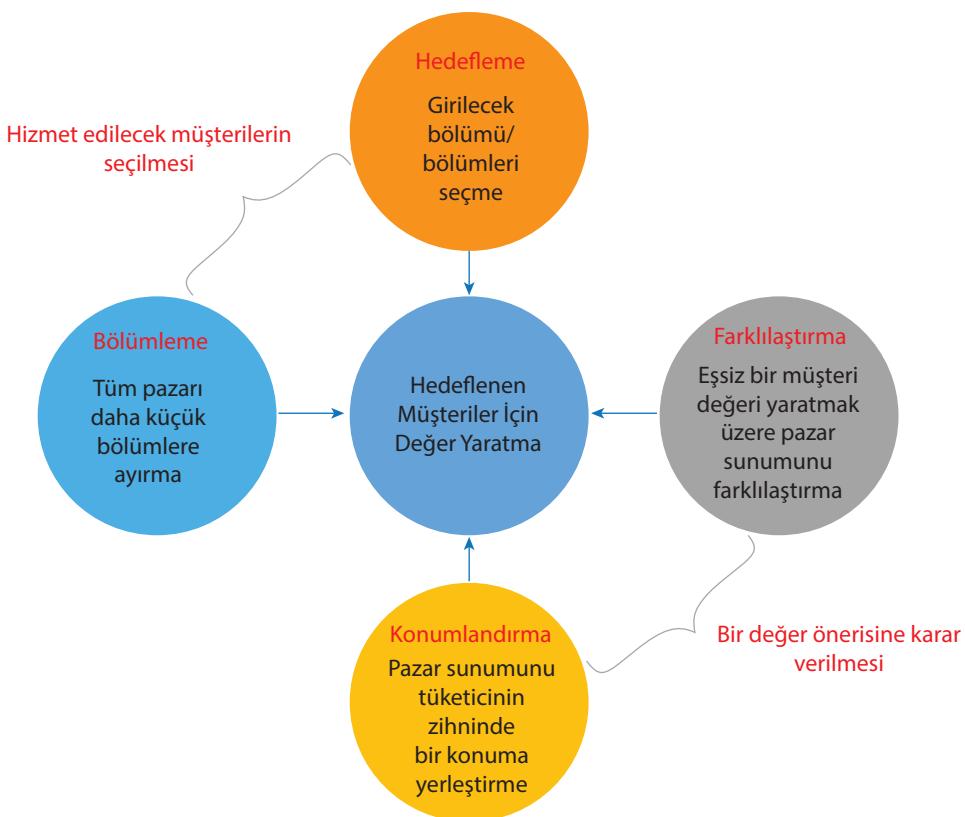
**Pazarlama araştırması**, bir işletmenin karşılaştığı spesifik bir pazarlama durumu ile ilgili verilerin sistematik bir şekilde tasarılanması, toplanması, analizi ve raporlanmasıdır.

#### Öğrenme Çıktısı



## PAZARLAMA STRATEJİLERİ GELİŞTİRME

Tüm çevre izlemeleri ve pazarlama bilgi sistemi aracılığıyla elde edilen bilgi ve kurumsal deneyimler, işletmelere tüm alıcılarla çekici gelecek bir ürünle pazara ulaşmanın çok da mümkün olmadığını öğretmiştir. Çünkü pazardaki alıcılar çok çeşitli ve ihtiyaç, istek, bekłentileri de çok farklıdır. O nedenle pazarın tümüne hitap etmeye uğraşmaktansa en iyi ve kendisi için de kârlı olacak şekilde hizmet edebileceği pazar bölgümlerini hedefler. Müşteri esaslı bir pazarlama stratejisi de tam da bunun üzerine kuruludur. Şekil 7.2'de müşteri yönlü bir pazarlama stratejisinin dört temel adım üzerine inşa edildiği görülmektedir. İlk iki adımda işletmeler hizmet edecekleri müşterileri seçmek için pazarı bölgümlemekte ve hedeflenecek pazar ya da pazarları seçmektedir. Pazar bölgümlendirme, bir pazarın, farklı pazarlama stratejileri veya sunumlarını gerektirebilecek farklı ihtiyaçları, özelliklerini veya davranışları olan daha küçük alıcı gruplarına bölünmesini içerir. İşletme, pazarı bölgümlere ayıranın farklı yollarını tanımlar ve ortaya çıkan pazar bölgümlerinin profillerini geliştirir. Pazar hedefleme ise her pazar bölümünün çekiciliğini değerlendirme ve girmek için bir veya daha fazla pazar bölümünü seçmeye karşılık gelir. Sonrasında işletme, hedef müşteriler için nasıl değer yaratacağına ve rakiplerinden kendini nasıl farklılaştırabileceğine dair bir değer önerisine karar verir. Tüm bu kararlara göre işletme markasını veya ürününü pazarda konumlandırır. Konumlandırma da tüketicilerin zihninde rakip ürünlere göre açık, ayırt edici ve arzu edilir bir yer elde edecek bir pazar sunumu oluşturmakla ilgilidir.



Şekil 7.2 Müşteri Yönlü Pazarlama Stratejisi Tasarlama

Kaynak: Armstrong, Kotler, Trifts ve Buchwitz, 2015

Etkili pazar hedefleme, pazarlama karar alıcılarının bazı adımları atmasını gerektirir (Kotler ve Keller, 2016, s.266): İlk adım ihtiyaçları ve istekleri bakımından farklılık gösteren farklı alıcı gruplarını belirlemek ve profillerini oluşturmaktır (pazar bölümleme). İkinci adım girilecek bir veya daha fazla pazar bölümünü seçmektir (pazar hedefleme). Son adım her hedef bölüm için, şirketin pazar teklifine yönelik doğru faydalı/faydalıları oluşturmak, iletmek ve sunmaktır (konumlandırma).

### Pazar Bölümleme ve Hedefleme

*Pazar bölümleme* heterojen pazar yapılarında tüketicileri ortak özellikleri doğrultusunda homojen gruplara ayırmak ve hitap edeceği pazar ya da pazarları seçmektir. Bu stratejik adım pazardaki tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin daha iyi saptanarak bunları karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesini, bu belirlenen bölmelere yönelik iletişim stratejilerinin geliştirilmesini sağlayabildiği gibi işletme kaynaklarının da daha verimli kullanılmasını sağlamak gibi faydalıları oluşturur. İşletmelerin farklılaştırıcı pazarlama stratejileri geliştirebilmesini, pazardaki boşlukların tanımlanmasını, fırsat ve tehditlerin görünmesini kolaylaştırır (Korkmaz, Eser, Öztürk ve İşin, 2009, s.195). Kaldı ki nüfus artış hızının yavaşlaması ve pazarların olgunlaşması, harcanabilir gelirin, eğitim düzeyinin ve bilinçlenmenin artmasına bağlı olarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının, yaşam tarzlarının çeşitlenmesi, daha küçük pazar bölmelerini hedefleyen pazar trendlerinin artan önemi ve başarılı uygulamaların görünmesi gibi nedenler çekici pazarları bölüm-

lemayı daha önemli hâle getirmektedir (Torlak ve Altunışık, 2012, s. 185). Daha etkin rekabet edebilmek için birçok şirket artık pazar bölümleme ve hedeflemeyi benimsemekte, pazarlama çabalarını, tatmin etme şansları en yüksek olan tüketicilere odaklanarak gerçekleştirmektedir. Pazar böülümlendirme, bir pazarı iyi tanımlanmış kategorilere ayırır. Bir pazar bölümü, benzer ihtiyaç ve istekleri paylaşan bir grup müşteriden oluşur. Pazar böülümlenede aslolan, pazarlama programını müşteri farklılıklarını ortaya koyabilecek şekilde ayarlamaktır. Kimi işletmeler pazarı böülümleneden tüm pazar kapsamına hitap etmeye çalışabilir, kimi pazarı farklılıklara göre çoklu böümlere ayırır, kimi işletmeler de bu böümlerden sadece bir böüme yoğunlaşabilir. Tüketiciler pazarı için temel pazar böümlene değişkenleri coğrafi, demografik, psikografik ve davranışsal olarak ele alınabilir. Her ne kadar pazar böümlendirmede değişkenlerden bahsedilse de pazarlama karar alıcılarının daha hedefli bir pazarlama adına çoklu pazar böümlene yoluna giderek değişkenleri bir arada kullandığı da unutulmamalıdır.

### Farklılaştırma ve Konumlandırma

Pazarlama stratejileri pazar böümlene, hedef pazar ya da pazarları seçme ile farklılaştırma ve **konumlandırma** üzerine inşa edilir. Farklılaştırma ve konumlandırma işletmenin rekabetçi üstünlük sağlama yollarıdır. Ürün farklılaştırması, firmanın ürün sunumunda onu rakip tekliflerden ayıran farklılıklar yaratmayı içerir. Farklılaştırma tipik olarak farklı ürün özelliklerinde, ek hizmetlerde veya diğer özelliklerde inşa edilir. Farklılaştırma, bir ürünü rakip ürünlere kıyasla tüketicilerce tercih edilir kılacak önem ve değerde özellik ve faydalara sahip kılma olarak tanımlanabilir. İşletme bu noktada, nasıl farklılaştırılmış bir değer yaratacagına ve tüketicinin zihinde markasının hangi özelliklerle farklılaşarak yer bulacağına karar vermelidir. Çünkü marka uzmanları, ürünlerin fabrikada ancak markaların zihinde yaratıldığını vurgularlar (Armstrong, Kotler, vd, 2015, s.259).

Başlıca farklılaşma stratejileri; ürün farklılaşdırma, kalite farklılaştırma, hizmeti farklılaşdırma, kanalı farklılaştırma ve imajı farklılaştmadır (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2014, s.225-228). Ürünü farklılaştırma cep telefonu markaları ve otomobil markaları arasında sıkılıkla kullanılan bir farklılaşma stratejisidir; ürün üstünlükleri esas alınır. Hizmeti farklılaştırma sadece hizmet sunan işletmeler için değil, üreticiler için ürünlerde teslimat hızı, eşsiz müşteri hizmetleri, ücretsiz teslimat, satış sonrası destek, hizmet saatleri vb. itibarıyla bir farklılaşma anlamına gelebilir. Kanalı farklılaşdırma ise tüketicinin alışveriş deneyimini zenginleştirmeye ve farklı kılmaya yönelik her türlü uygulamadır. Örneğin Amazon, "Key ve in home/in garage" uygulamalarıyla müşterinin satın aldığı ürünlerin evine ya da garajına konulmasını sağlayan bir uygulama sunmaktadır (<https://1>). İmaja dayalı farklılaşma ise güdü ve ayırt edici bir marka imajına dayalıdır ve marka imajı da bir ürünün ayırt edici faydalarını ve konumlandırmasını yansıtmalıdır. Kaliteli ürün ve hizmetler sunarak marka imajı elde etmek kadar Twitter'in mavi kuşu, Apple'ın elma logosu gibi görsel semboller, Yapı Kredi'nin Vadaası gibi maskot, slogan, cingil, renk veya markayla özdeleşen ünlüler yoluyla bu imaj farklılaştırılabilir.

**Konumlandırma**, bir markaya tüketicinin zihinde rakiplerden farklılaştırılacak bir yer edindirmedir.

Farklılaştırma markanın konumlandırılması için temel oluşturur. Ürünün özellikleri kadar fiyatı, ambalajı, dağıtımını markası, tüketicilerin özellikleri ve algıladıkları değer de birer konumlandırma aracıdır. Farklılaştırma, ürün kendisi ile ilgiliyken konumlandırma, müşterilerin ürünün sahip olduğu gerçek veya hayali faydalar hakkındaki algıları ile ilgilidir (Ferrel ve Hartline, 2011, s.209). Ürünün niteliklerine, faydaya, fiyat-kalite esasına, kullanıma, kullanıcılarla, rakiplere, ürün sınıfına, kültürel unsurlara dayalı olarak konumlandırma stratejileri oluşturulabilir.



## PAZARLAMA KARMASI

Pazarlamanın müşteriler için değer yaratarak ve karşılığında değer elde etmeye yönelik kârlı müşterileri ilişkileri kurma süreci olduğu düşünüldüğünde, bu süreçte önce değer yaratmak adına müşteri ihtiyaçlarını araştırarak ve pazarlama bilgilerini yöneterek işletme pazar hakkında tam bir anlayış kazanır. Ardından, "Hangi tüketicilere hizmet edeceğiz?" (pazar bölümlendirme ve hedefleme) ve "Hedeflenen müşterilere rakiplerden farklılaşacak en iyi şekilde nasıl hizmet verebiliriz?" (farklılaştırma ve konumlandırma) gibi iki temel sorunun yanıtlarına dayalı olarak müşteri odaklı bir pazarlama stratejisi tasrarlar. Sonrasında işletme hedef müşterileri kazanmak için hangi değerleri sunacağını, seçilen pazarlama stratejisi ile de pazarlama stratejisini müşteriler için gerçek değere dönüştüren dört pazarlama karması unsurunu yani 4P'ye (product, price, place, promotion) dayalı bir pazarlama programını oluşturur. Yani işletme, ürün teklifleri geliştirir ve onlar için güçlü marka kimlikleri yaratır. Bu teklifleri gerçek müşteri değeri yaratmak için fiyatlandırır ve teklifleri hedef tüketicilere sunmak için dağıtır. Son olarak değer önerisini hedef müşterilere iletir ve onları pazar tekliflerine göre hareket etmeye ikna eden tutundurma programları tasrarlar. (Armstrong, Kotler, vd., 2015, s.32). Şimdi pazarlama karmasının bu unsurlarını değerlendirelim.

## Ürün

Ürün kavramı hizmet, fikir, kişi, yer ve deneyimleri kapsayacak denli genişir. Ürün dikkati çekmek, satın alınmak, kullanılmak veya tüketilmek amacıyla ve belirli bir ihtiyacı ve isteği tatmin üzere pazarla sunulabilecek herhangi bir şeydir. Somut ürünler sunan işletmelerin dahi somut olmayan sunumları olduğunu da unutmamak gereklidir. Örneğin otomobil somut bir ürünüdür ancak otomobilin satış öncesi ve sonrası birtakım hizmetlerle sunulduğu düşünülürse işletmelerin pazar teklifinin somutluk baskın ya da soyutluk baskın ürünlerden oluştuğu söylenebilir. Ürün yararlar demeti ise üründen beklenen yararlara göre 3 ürün düzeyinden söz edilebilir. Örneğin bir araba almanın temel yararı, öz yararı ya da değeri, ne alındığı ile ilgilidir. Güvenli ulaşım, rahatlık, prestij gibi. Bu temel yarar özellikler, kalitesi, marka adı ile somut ürüne dönüşür. Nihayetinde ek hizmetlerle yarar ve fiziksel ürün zenginleştirilir.



dikkat

Tüketici açısından bakıldığına ise ihtiyaç ve iştekerlerin tatminini sağlayan çözümler, yararlardır.

Ürünleri faydalar, çözümler demeti olarak tanımladığımızda doğal olarak işletmelerin her zaman fiziksel çözümler ya da somut yararlar sunduğu söyleyemeyiz. Kaldı ki birçok organizasyon varoluş amaçlarını "hizmet vermek, halka tüketiciye hizmet sunmak" şeklinde ifade etmektedir. Bu açıdan işletmelerin sunduğu değer olarak ürünler kadar hizmetlerin de önemli olduğu görülecektir. Tanımlaması güç de olsa *Hizmetler* "bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan faaliyetler ya da faydalar olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2013, s.2). Tanımdan da görüleceği üzere hizmetler ürünlerden farklıdır. Hizmetleri ürünlerden ayıran özellikleri ise dokunulmazlık, türdeş olmama, ayrılmazlık (eş zamanlılık), dayanıksızlık ve sahiplik olarak sıralanabilir (age., s.17-22). Dokunulmazlık kolayca tanımlanamama, algılanamama ve dokunulmaz-hissedilemez olmayla ilgilidir. Örneğin, bir gıda ürününe dokunabilen, tadabilir ancak bir sağlık hizmetini aynı somutlukta kavrayamayız, değerlendirememiz. Türdeş olmama hizmetlerin çoklukla insanlar tarafından üretilen performanslar olması nedeniyle hizmeti sağlayandan diğerine, günden güne farklılaşabilmesi kadar, müşteriden müşteriye algılanmasının da farklılaşabilmesidir. Ayrılmazlık ise hizmeti sunanlar ve hizmeti alanların bir arada olması, hizmetin bu bir aradalıkla üretilmesini ve tüketilmesini işaret eder. Yani bir kişisel bakım hizmeti tarafların bir araya gelmesiyle ve etkileşimiyile üretilmektedir. Ancak hizmetin yaratıcısı ya da satıcısını temsil edenlerce örneğin sigorta, seyahat hizmetlerinde olduğu gibi satılabilmesi gibi istisnaları da vardır. Dayanıksızlık ise ürünler gibi stoklanamaması, iade edilememesi, saklanamaması ile ilgilidir. Örneğin, bir restorandaki boş masaların, bir uçaktaki boş koltukların sonrası için saklanamaması gibi. Sahiplik özelliği ise bir ürünün satın alınması durumunda o ürünün sahipliği elde edilirken hizmetlerde sunulandan bir süreliğine yararlanma hakkı elde edilmektedir. Bir tatil köyü hizmetinden konaklama süresince faydalanan makine gibi.

## Ürünlerin Sınıflandırılması

Ürünleri sınıflandırma, pazarları sınıflandırma olduğu gibi kullanıcıların satın alma ve kullanma süreç ve davranışlarına göre tüketim ürünlerini ve endüstriyel ürünler olarak yapılabılır. *Tüketim ürünlerini* tüketicilerin bireysel ve ailesel ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için alınan

ve kullanılan ürünlerdir. Tüketicilerin satın alma davranışlarına göre tüketim ürünleri; kolayda, beğenmeli, özellikle ve aranmayan ürünler şeklinde ele alınır (Ecer ve Canitez, 2004, s.168-173). *Kolayda ürünler* tüketicinin genellikle az miktarlarda ve sıkılıkla satın aldığı, birim fiyatı düşük, kolaylıkla ve fazla zaman ya da çaba harcamadan ulaşılan ve kısa ömürlü ürünlerdir. O nedenle dağıtımları tüketicilerin kolaylıkla erişebileceği şekilde gerçekleştirilir. Süt, ekmek, gazete, deterjan gibi ürünler örnek verilebilir. *Beğenmeli ürünler* ise tüketicilerin fiyat, stil, renk, modaya uygunluk, kalite vb. itibarıyla çeşitli araştırma ve tartışmalar yaparak aldıkları, birim fiyatları görece yüksek, kolayda üretmeye göre daha dayanıklı ve bilgi toplama ve karşılaştırmalar yapma nedeniyle de daha uzun süreli alışveriş sürecine sahiptir. Giysiler, mobilya, elektrikli ev aletleri örnek verilebilir. Kolayda ürünler gibi çok yaygın bir dağıtım değil de seçimi bir dağıtım uygulamasına gidilir, belli bir bölgede belli sayıda aracı ile sunulur. *Özellikli ürünler* tüketicilerin özel istek ve ilgilerine hitap eden, bu nedenle ürünler konusunda bilgili oldukları, elde etmek için özel çaba harcayacakları, marka tercihleri belirgin ve marka sadakati yüksek, bir ya da birkaç satış noktası aracılığıyla sınırlı dağıtımlı yapılan, görece pahalı ürünlerdir. Lüks ürünler bu kategoride değerlendirilebilir; el yapımı özel saatler, lüks otomobiller, giysiler örnek verilebilir. *Aranmayan ürünler* ise tüketicilerin bilmedikleri, bilseler de satın almayı düşünmedikleri ürünlerdir. Ülkemizde özellikle sigorta sektörünün bireysel emeklilik ya da hayat sigortası gibi ürünler hâlâ yaygınlaşmış değildir. Çamaşır kurutma makinelerinin de hâlâ pazar nüfusu dündüktür.

**Endüstriyel ürünler** ise işletmelerin üretimlerini gerçekleştirmek ya da faaliyetlerini kolaylaştırmak üzere aldıkları ham maddeler, işlenmiş ürünler ve parçalar, yatırım ürünleri, işletme gereçleri, profesyonel hizmetlerle destek hizmetlerinden oluşur.

**Endüstriyel ürünler**, ham maddelerden işlenmiş ürünlerle, işletme gereçlerinden yatırım ürünlerine ve destek hizmetlerine degen işletmelerin üretimlerini gerçekleştirmek ya da faaliyetlerini sürdürmek için satın aldığıları ürünlerdir.

## Ürün Karar Alanları

Ürünlerle ilgili kritik karar alanları; ürün dizi- si ya da karması ile ilgili kararlar, ürün özellikleri, **marka**, ambalaj ve etiketleme ile ürün desteklerini içerir (Er, 2014, s.296-297). *Ürün dizisi* aynı ya da benzer işlevlere sahip, aynı tür satış noktalarından aynı hedef pazara satılan ve/veya aynı fiyat aralığında yer alan ürünlerdir. Örneğin, Omo çamaşır makinesi deterjanlarının Omo Active normal, konsantre gibi benzer faydayı sağlayan ürün çeşitlerinin olması gibi. Ürün dizisiyle ilgili olarak işletmeler ürün dizisini uzatmak ya da doldurmak gibi kararlar alma yoluna gidebilir. *Ürün karması* ise bir işletmenin pazara sunduğu tüm ürün dizileri ve ürünlerden oluşur. Örneğin Unilever'in kişisel bakım ürünleri, gıda, çay, dondurma gibi ürün dizilerinden oluşan bir ürün karması vardır ve her bir dizi de alt dizilere (örneğin, kişisel bakım dizisinde deodorantlar, şampuanlar olması) sahiptir. Pazarlama karar alıcıları sahip olunan ürün dizisi sayıları (ürün karmasının genişliği), ürün dizilerinin uzunluğu (ürün dizilerindeki ürün sayısı), her ürün dizisindeki çeşit ya da tür sayısı (karmanın derinliği) ve ürün dizilerinin tutarlığı (kullanım, üretim, dağıtım vb. itibarıyla ilişkililiği) konularında kararlar almak durumundadır. Böylelikle ürün dizisinden kârlılığı düşen ürünler çıkarmak ya da ürün dizisine yeni ürünler ekleyerek pazar potansiyelini değerlendirmek gibi kararlara gidebilirler.

*Ürün özellikleri* kararları ise ürünün kalitesi, tasarımi, tarzı, performansı gibi kararlara karşılık gelir. Tüm bu özellikler ürünün rakiplerden farklılaşmasına ve tüketicilerin zihninde istendik bir konuma oturmasına hizmet edecektir.

**Marka;** ürün ve hizmetleri tanımlama, tanıtmaya ve rakiplerinkinden farklılaştırmaya hizmet eden isim, kavram, sözcük, simge, tasarım, stil, resim ve bunların bir bileşimidir.

Ürünle ilgili bir diğer önemli karar alanı da **markadır**. Marka bir ya da bir grup üreticinin ya da satıcının ürün ve hizmetlerini tanımlama, tanıtmaya ve rakiplerinkinden farklılaştırmaya hizmet eden isim, kavram, sözcük, simge, tasarım, stil, resim ve bunların bir bileşimidir. Marka, isim, logo, renk,

marka işaretti ve slogan gibi görsel unsurlarla, kişisel imaj, kullanıcı kimliği, kişilik, kültür, ilişki ve sembolik değerler gibi soyut unsurlardan oluşan, dolayısıyla ürünü rakiplerden farklılaştıran özelilikleri içerir (İslamoğlu, 2009, s.129). Marka ismi markanın söyleyebilen kısmını, marka simgesi ise söyle ifadesi zor olabilse de o markayı ayırt edici kıalan markaya özel simbol, şekil ve renklerle bunalıların bir bileşimidir (Altunişik, Özdemir ve Torlak, 2014, s.310-311). Kısa, sade, kolay söyleyebilen, hatırlanabilen, ürünü çağrıştırabilen, olumsuz anlam ya da çağrılmamış içermeyen, reklam ortamlarına uyarlanabilen ve ayırt edici olan, iyi bir markanın sahip olması gereken özelliklere karşılık gelir. Marka üreticiye ürünün tanınması ve hatırlanması yoluyla talep oluşumuna katkı yapma, aracı işletmeleri bu taleple markaya çekme, yeni ürünlerin pazarda kabulünü kolaylaştırma, fiyat dışı rekabetçi üstünlük gibi yararlar sağlar. Tüketiciler以内n ürünler kolayca ayırt etme, satış sonrası hizmetlere ulaşım kolaylığı, satın alma kararını kolaylaştırma ve belli bir kalite ve garanti güvencesi altında olma gibi yararlar demektir. Marka ile ilgili temel karar alanları ise markayı konumlandırma, marka ismi seçimi, markanın sahipliği (üretici markası, satıcı-mağaza markası, lisanslama, ortak markalama gibi) ile marka geliştirme stratejilerini kapsar (Er, 2014, s.313-314).

Ürünle ilgili bir diğer karar alanı da ambalajlama ve etiketlemedir. Ambalaj ürünün taşınması, korunması, depolama ve dağıtımını kolaylaştırmak ve satıcıları etkilemek üzere geliştirilen ürünün giysisi ya da paketidir. Sadece ürünü korumakla kalmaz, tüketicilere ürünü hatırlatır, rafta ilgiyi artırır ve ürünün algılanan değerine katkıda bulunur, talebini etkiler. Ürünün kullanımı, amacı veya kullanım talimatları konusunda bilgi verir (Sharp, 2021, s.298). Ürünün paketlenmesi ve etiketlenmesi ile ilgili çeşitli yasal zorunluluklar da vardır. Çevreyi ve tüketiciyi koruma ile ilgili düzenlemeler, geri dönüşümlü ambalajlar konusunda çeşitli uygulamalara gidilmektedir. Etiket ise ürün ve içeriği, kullanımını, üreticisi, üretim ve son kullanma tarihi, fiyat gibi bilgileri içeren ambalaj gibi önemli bir iletişim unsurudur.

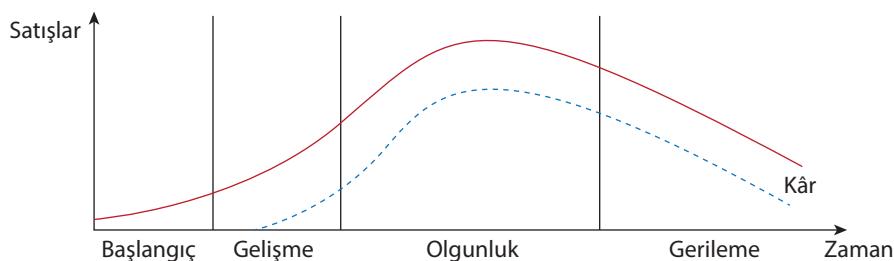
Ürün destekleri ürünle ilgili bir diğer karar alanıdır. Garanti süreleri, bakım-onarım, kurulum ya da montaj gibi hizmetleri içerebilir.

## Ürün Yaşam Süreci

Kavram, yaşayan her şey gibi ürünlerin de doğuş, büyümeye, olgunluk, yaşlanma ve yok olması anlayışına dayalıdır, zaman içerisinde ürünün pazara sunuş aşamasından gerileme aşamasına kadar nasıl bir gelişime gösterdiğini açıklamada kullanılır (Blythe, 2001, s.119).

**Ürün yaşam eğrisi** ürün yaşam sürecini gösterir. Sürecin ilk aşaması başlangıç ya da sunuș aşamasıdır. Ürün pazara yeni sunulmuştur, satışları yavaş büyür, üretim yetersizlikleri ve tanıtım giderlerinden dolayı kâr az ya da eksiz, maliyetler yüksektir. Rakip azdır, ürün farkındalık yaratılmaya çalışılır; ürünü ilk gelir düzeyi yüksek, yenilikçi kitleler benimser. Gelişme/Büyüme aşamasında ürün daha tanınır duruma geldiğinden satışlar hızla yükselir, kârlar da büyümeye başlar. Yeni rakipler de pazara girdiğinden ürüne değişikliklere gitmek gerekebilir, ürün erken benimseneyenlerce kabul görmektedir, işletme pazara nüfuz etme ve pazar payını artırmaya çalışır. Olgunluk aşaması satışların ve rekabetin yüksek, birim maliyetlerin düşük olduğu aşamadır. Ancak satışlardaki artış hızı yavaşlamıştır, rekabet nedeniyle kârlılık da azalmaktadır, pazarda artık ürün erken çoğunluk ve geç çoğunluk tarafından da kabul görmüştür. İşletme pazar payını korumaya çalışmakta, modellerini çeşitlendirmekte, ürüne değişikliklere gitmektedir. Son aşama olan gerileme ya da düşüş aşamasında ise satışlar ve kârlılık düşmekte, rakipler pazardan çekilmekte, pazarda geride kalanlar ürünü kullanmaktadır. İşletme zayıf ürünleri kaldırma, kârlılığı olmayan noktalardan çekilme yoluna gider (Sharp, 2021, s.309; İslamoğlu, 2009, s.119-120; Blythe, 2001, s.119-120). Tüm ürünlerin bu aşamalardan aynı şekilde ve hızda geçtiğini söylemek mümkün değildir. Örneğin siyah-beyaz televizyonlardan renkli ekranlara geçişin düşüşü hızlı iken bir sabunda ya da sütte farklıdır.

**Ürün Yaşam Eğrisi:** Ürünlerin yaşam sürecini zaman içerisinde satış ve kârlarındaki değişimlere dayanarak başlangıç, gelişme, olgunluk ve gerileme aşamalarıyla değerlendiren eğridir.



Şekil 7.3 Ürün Yaşam Eğrisi

**Kaynak:** Sharp, 2021, s. 309

## Yeni Ürün Geliştirme

İşletmeler satışların artırılmasını sağlamak, kapasiteden yararlanmak, rekabeti karşılamak, ürün dizisini tamamlamak gibi amaçlarla yeni ürünleri pazara sunmaya çalışır (Aytuğ ve Özgüven, 2011, s.173). Teknolojik gelişmeler, ürünün demode olması, pazarın bekentilerine karşılık vermek gibi amaçlarla da yeni ürünler geliştirilir. Yeni ürün pazarda gizli kalmış istek ve talebe karşılık veren, gerçekten yeni keşifsel bir ürün olabileceği gibi işletme için yeni ancak pazar için yeni olmayan bir ürün de olabilir. Başka ülke pazarlarında bilinen ama işletmenin pazarı için yeni olan bir ürün de işletmenin tasarım, stil, içerik, özelikleri itibarıyla değişiklik yaparak sunduğu ürün de yeni ürün kapsamında yer alır (Ünusan ve Sezgin, 2007, s.128). Bazen de işletmeler başka bir üreticiden lisans haklarını alarak, belli bir teknoloji veya süreci kullanım için patent alarak, yeni bir ürünü olan şirketi satın alarak da yeni ürün üretme ve tedarik etme yeteneklerini geliştirebilir (Sharp, 2021, s.306).

## Fiyat/Fiyatlandırma

Pazarlama karmasının diğer unsurları maliyet üretirken fiyat, pazarlama karmasının gelir üreten bir unsurudur. Ayrıca **fiyat**, şirketin ürün veya markasının amaçlanan değer konumlandırmasını iletir. Üstelik fiyat sadece bir etiket üzerindeki bir sayıdan ibaret değildir. Kira, okul ücreti, maaş, geçiş ücretleri, komisyonlar gibi farklı şekillerde günlük hayatı karşımıza çıkan bir ürün veya hizmet için ödenen bedele karşılık gelir (Keller ve Kotler, 2015, s.383). Eş deyişle fiyat, bir ürünü elde etmek için ödenen değerdir, bir ürün ve hizmete sahip olma ve kullanmaktan kaynaklanan faydalardan karşılığında tüketicinin ödediği değerler toplamıdır (Bakırtaş, 2014, s.368; Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2014, s.358).

Fiyat tüketicilerin ürüne yönelik algılamalarını, talebini ve işletmelerin ürünleri satabilme olanaklılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Tüketiciler çoklukla fiyatı ürün kalitesinin bir göstergesi olarak görürler çünkü markalar fiyatlama ile tüketicilere sundukları değeri iletmemektedir. O nedenle satın alma kararları, pazarlamacılarca belirtilen fiyatla göre değil de tüketicilerin fiyatları nasıl algıladıklarına ve mevcut gerçek fiyatın ne olduğunu düşünüklerine dayanmaktadır, denebilir.

**Fiyat**, bir ürün ve hizmete sahip olma ve kullanmaktan kaynaklanan faydalardan karşılığında tüketicinin ödediği değerler toplamıdır.

Tüm müşteriler, bir ürünün maliyetinin ne olması gerektiğine ilişkin içsel referans fiyatlarını veya bekłentilerini kullanır. Tüketiciler olarak, deneyimlerimiz bize McDonald's'ta bir hamburger yeme, bir depo benzine veya lüks bir restorana ne kadar ödeyeceğimize dair makul bir bekleni oluşturmuştur. Bunlar ve diğer yaygın alımlar için içsel referans fiyatlar kritik öneme sahiptir. Ancak, müşteriler genellikle belirli ürünler veya ürün kategorileri ile ilgili çok az deneyime sahiptir. O zaman da üretici ve perakendeciler dışsal referanslarla bunu oluşturmaya çalışırlar. Örneğin, satış fiyatını normal fiyatla kıyaslayacak "500 liralık bu kazak şimdi 350 lira gibi" indirimli fiyat düzenlemelerini (Ferrel ve Hartline, 2011, s.250) giderler. Bazan

de ürünlerini aynı sınıfa ait oldukları izlenimi yaratmak için pahalı rakipler arasında konumlandırılabilir ya da rakibi işaret ederek referans fiyat düşüncesini teşvik edebilirler. Tüketiciler de bu dışsal referans çerçevelerinden çağrımların da etkisiyle fiyat algıları, değerlendirir (Keller ve Kotler, 2015, s.487). Fiyatlamada işletmeler; satış hacmi maksimizasyonu, hedeflenen pazar payının elde edilmesi, kâr maksimizasyonu, yatırımin belli bir oranda geri dönüşünü sağlama, nakit akışını hızlandırma, rekabeti önleme, işletmenin diğer ürünlerinin satışını destekleme ve imaj yaratmak gibi amaçlar güder (İslamoğlu, 2009, s.140).

Bir işletmenin fiyatlandırma kararlarını etkileyen pek çok faktör vardır. Bu faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak değerlendirilebilir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2014, s.363-372; Hollansen, 2015, s.446-558). İçsel faktörler işletme yönetiminin kontrolünde olan; fiyatlandırma amaçları, pazarlama karması stratejileri, maliyet yapısı ve fiyat karar mekanizmasıdır. Dışsal faktörlere gelince pazar ve talep yapısı, rakipler, dağıtım kanalları, yasal ve politik düzenlemeler gibi çevresel güçler karşımıza çıkar. Pazar ve talep yapısı fiyatlama kararlarında üst limiti belirlemektedir.

## Fiyatlama Süreci ve Yöntemleri

İşletmelerin fiyatlandırma süreçleri yedi aşamalı bir süreçtir. İlk aşamada fiyatlama amaçları belirlenir, ikinci aşamada talebin yapısı incelenir. Bu aşamayı maliyetlerin incelenmesi izler. Akabinde rakiplerin maliyetleri, fiyat ve teklifleri gözden geçirilir. Beşinci aşamada sıra uygun fiyatlama yönteminin seçimine gelir. Takiben nihai fiyat belirlenir ve son aşamada da pazar koşulları ve talepteği değişimlere, rekabete göre nihai fiyatta ayarlamalara gidilir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2014, s.372-374; Ecer ve Canitez, 2004, s.243). Bir işletmenin fiyatları belirlemede kullanabileceği birkaç yöntem vardır. Bu yöntemlerde fiyatı belirlemede temel oluşturan baskın olan unsura odaklanılmaktadır. Bu bakış açısına göre üç temel yöntemden söz edilebilir. Bunlar; maliyete, rekabete ve müşteriye göre fiyat belirlemedir (Lancaster and Lester Massingham, 2011, s.173) Fiyatların belirlenmesinde en yaygın olarak kullanılan yöntem, fiyatların ağırlıklı olarak şirket maliyetlerine dayalı olarak belirlenmesini içerir.

## Fiyatlama Stratejileri

Fiyatlama stratejileri işletmelerin yeni ürünlerini fiyatlama, ürün farklılaştmaya yönelik fiyatlama, ürün karmasına göre fiyatlama, psikolojik ve coğrafik fiyatlama başlıklarını altında ele alınabilir. Aslında işletmelerin amaçları ve pazar koşulları bu noktada belirleyici olabilmektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2014, s.395). İşletmeler kendileri için yeni ama pazarda var olan bir ürün sunuyorsa fiyatlamada çoklukla pazar ve rakipler esas alınır. Tamamen yeni üzerinde ise pazara yeni rakiplerin girebileceği ihtimalı ya da pazara ürünü kabul ettirme gibi işletme amaçları belirleyici olur.

*Yeni ürünlerin fiyatlanması*nda pazarın kaymayı alma ve pazara nüfuz etme/derinliğine gitme gibi iki temel strateji vardır (Korkmaz, Eser, Öztürk ve İşin, 2009, s.418). Pazarın kaymayı alma stratejisinde, gerçek anlamda yeni ürünlerde rakiplerin de hızla pazara gireceği düşünülerek ya da maliyetlerin geri dönüşümü hesaba katılarak fiyat yüksek tutulmaktadır. Pazara derinliğine gitme stratejisinde ise pazarı ele geçirme ya da yüksek pazar payı beklenisi ile başlangıçta düşük fiyatla pazara girilmesi yoluna gidilir, özellikle talep esnekliği ve rakiplerin pazara girip ürünü taklit etme potansiyeli nedeniyle tercih edilir.

*Farklılaşmaya yönelik fiyatlamada* ise tüketici grupları, zaman, bölgeler arasındaki farklılıklar ve bazen de üzerinde küçük farklılaştmalarla fiyatları belirlemektedir. Örneğin telefon operatörlerinin öğretmen ve doktorlara ayrı fiyat sunmaları, konaklama sektöründeki otellerin mevsimlik talep dalgalarını nedeniyle zamana göre farklı fiyat uygulamaları örnek verilebilir. Benzer bir uygulama da dinamik fiyatlandırmadır ve ürün ve hizmetlerin belirlenen liste fiyatlarından farklı satılması olarak tanımlanabilir. Fiyat farklılaşmasında farklı müşterilere farklı fiyatlar sunulurken dinamik fiyatlandırma stratejisi uygulandığı anda alışveriş yapanların tümüne sunulan fiyat değişmektedir. Dinamik fiyatlandırmada ürün ve hizmetler için esnek bir fiyat belirleme söz konusudur. Örneğin, bir perakendeci ürünlerin fiyatlarında web sitesindeki trafiğe göre, belli bir orana ulaşma duruma göre düzenleme yapabilmektedir (Avunduk ve Küçükylmaz, 2020).

*Ürün karması fiyatlama stratejisine* gelindiğinde ise ürün karması içindeki ürünlerin farklılaşması nedeniyle farklı fiyatlamalara gidilir (Bakırtaş,

2014, s.384-385). Bu yöntemde bir ürün dizisindeki ürünler arasında ayırım yaratmak için farklı fiyat kademeleri oluşturma olarak tanımlayabileceğimiz ürün dizisi fiyatlama; üretilen ürünün birkaç özellikle sunulması ve bu özelliğin tüketicilerce tercihi durumuna göre otomobilin olduğu gibi farklı fiyat belirlenmesi olan opsiyonel ürün fiyatlaması; genellikle tamamlayıcı olan iki ya da daha fazla ürün ya da hizmetin örneğin, sağlık polisi ve seyahat sigorta policesinin birlikte sunularak paketlenmesi olan paket fiyatlama; ürünlerin üretimi esnasında oluşan ürünlerin örneğin ağaç işlemeye oluşan yonga parçaları veya cipsler gibi kullanılmayan malzemenin peyzaj, kâğıt vb. üretimde kullanılmışa yönelik yan ürün fiyatlaması; ürünü tamamlayan genellikle yüksek fiyatlı bir ürünün, örneğin yazıcıyı tamamlayan kartuş gibi bir ürünün fiyatlanması olan tutsak/tamamlayıcı ürün fiyatlaması gibi stratejiler vardır.

*Psikolojik fiyatlama stratejisi* ise fiyatların iletişim boyutu ile daha çok ilgilidir. Bu bağlamda referans fiyatlama da bir psikolojik fiyatlama uygulaması olarak görülebilir. Ek olarak tüketicilerde daha az ödedikleri algısı yaratma gücü olan küsuratlı fiyatlama (500 TL yerine 499 TL gibi); ürünün lüks ve prestijli olduğu algısını yaratmak üzere tasarımcı markalarında olduğu gibi prestij fiyatlama; yüksek kalitede olup benzer kalite ve özelliklerdeki diğer ürünlerle göre fiyatın düşük tutulduğu Toyota'nın lüks modeli olarak pazara sunulan Lexus'un benzer özellikler gösteren Mercedes'e göre daha uygun fiyatla satılmasında olduğu gibi değer temelli fiyatlandırma stratejisi ile arz-talep koşullarındaki değişimlere tepki verme olanağı veren esnek fiyatlama stratejisi de psikolojik fiyatlandırma stratejilerine örnektir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2014, s.400-402).

## Dağıtım

Her firma, pazar sunumlarının son müşterilere sunulduğundan emin olmak için nasıl dağıtılağını belirlemek adına hem stratejik hem de taktiksel bir dizi karar vermelidir. Bu kapsamlı, firmadan son kullanıcıya kadar olan bağlantılar ya da akışlar, esasen bir firmanın ürün ve hizmetlerini son kullanıcıların eline almak için kullandığı yollar olarak işlev görür. Bu bağlantılar içindeki aktörlerle birlikte, bir ürün veya hizmetin kullanımına veya tüketime sunulması için pazarda yer alan bağımsız ve firmaya bağlı

kuruluşlardan oluşan bir pazarlama kanalı veya pazarlama/dağıtım kanalı sistemi oluşturur (Palmatier, Sivadas vd., 2020, s. 2). Bu bağlamda dağıtım ya da pazarlama kanalı “ürün, hizmet ve fikirler gibi, değeri olan şeylerin doğusu, çıkışım ve üretim noktalarından son kullanım noktalarına kadar götürülmesiyle uğraşan birbirleriyle bağımlı bir dizi kurum ve kuruluşun oluşturduğu örgütsel bir sistem” olarak tanımlanabilir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2014, s.459). İster endüstriyel isterse tüketim ürünü olsun pazara değerin sunulması, alıcılarla buluşturulması **dağıtım kanalı** sayesinde olur.

**✓ Dağıtım Kanalı;** ürün, hizmet ve fikirler gibi, değeri olan şeylerin doğusu, çıkışım ve üretim noktalarından son kullanım noktalarına kadar götürülmesiyle uğraşan, birbirleriyle bağımlı bir dizi kurum ve kuruluşun oluşturduğu örgütsel bir sistemdir.

## Dağıtım Kanalları ve Önemi

Çoğu üretici, ürünlerini doğrudan son kullanıcılarla satmaz; üretici ile tüketici arasında çeşitli işlevleri yerine getiren bir dizi aracı bulunur ve bunlar dağıtım kanalını oluştururlar. Böylelikle işletmeler geniş bir pazar kapsamına ulaşma olanağı elde ederken tüketiciler de aracılardan sayesinde çok geniş bir ürün çeşitliliğine yarattıkları zaman, yer, sahiplik ve bazen de şekil faydalarını elde edebilmektedirler. Bu nedenle aracılardan tüketici ve üreticilerin ihtiyaçları arasındaki boşlukları azaltmak söz konusu olduğunda özellikle yararlıdır (Brunet, Covert vd., 2018, s.326). Çoğu üreticinin, sınırlı sayıda ürününde uzmanlaştiği ve müşterilerinden uzakta yer aldığı için, ürünlerini ölçek ekonomilerinden yararlanacak kadar büyük miktarlarda üretmesi gereklidir. Buna karşılık, tüketiciler çok küçük miktarlarda satın alırlar. Tüketicilerin ürünleri değerlendirmelerinde ürünlerin sunuldukları ortamların da etkisi olduğu düşünüldüğünde ürünler için bir değer algısı yaratmada da rol oynamaktadır. Üreticiler adına alıcılarla iletişimini aracılardan gerçekleştirmekte, onları bilgilendirmekte ve satın alma süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Üreticilere üretim gibi kendi uzmanlık alanlarına odaklanma, kaynak ve yeteneklerini dağıtım yerine üretimde değerlendirmeleri imkânı yaratmaktadır. Ayrıca dağıtım

kanalı yaratacağı deneyimle üreticinin marka形象ını, son kullanıcının tatminini şekillendirebileceği gibi, rakiplerden farklaşmasını da sağlayabilecektir (Palmatier, Sivadas vd., 2020, s. 2)

## Dağıtım Kanalında Aracılar ve Aracıların Fonksiyonları

Ürünlerin üreticilerden tüketicilere ulaştırılmasında yer alan dağıtım kanalındaki aracılardır, ürünlerin mülkiyet ve risklerini üstlenme durumuna göre **tüccar aracılardır** ve yardımcı aracılardır olmak üzere iki ana grupta toplanabilir. Toptancılar ve perakendeciler gibi bazı aracılardan ürünlerin mülkiyetini alır ve yeniden satar ve bu tür aracılardan **tüccar aracı** olarak tanımlanır. Diğerleri ise (komisyoncular, üretici temsilcileri, satış acenteleri) müşteri arar ve üretici adına pazarlık yapabilir ancak ürünlerin mülkiyetini ve riski üstlenmez; acente ya da **yardımcı aracı** olarak tanımlanır. Ek olarak (nakliye şirketleri, bağımsız depolar, bankalar, reklam ajansları) dağıtım sürecine yardımcı olan diğer aracılardan da vardır. Ancak bu aracılardan ne ürünlerin mülkiyetini almaktan ne de alım veya satış görüşmeleri yapmaktadır, bu kategorideki aracılardan **kolaylaştırıcı aracılardır** olarak adlandırılırlar. (Keller ve Kotler, 2015, s.516). Yardımcı aracılara alıcı ve satıcıyı bir araya getirmede rol oynayan ve dağıtım kanalında akış esnasında işlemleri kolaylaştıran çeşitli pazarlama fonksiyonlarını yerine getiren ve hizmetleri karşılığında bir ücret ve komisyon alan komisyoncular, acenteler (bayilik) ve distribütörler örnek verilebilir.

**✓ Tüccar aracılardır** ürünleri satın alan, mülkiyetini üstlenen ve yeniden satan toptancı ve perakendeci gibi aracılardır.

Toptancılar öncelikle ürünü satın alma, mülkiyetini alma, genellikle büyük miktarlardaki ürünleri depolama ve fiziksel elleçleme faaliyetleriyle istigal eden ve perakendeci veya endüstriyel alıcılarla ürünleri (daha küçük miktarlarda) tekrar satan ticari kuruluşlardır (Armağan, 2017, s.350-356). Perakendecilik ise ürün ve hizmetlerin doğrudan doğruya nihai tüketicilere pazarlanması ile ilgili etkinlikler bütünüdür. Süpermarketlerden bölümlü mağazalara, AVM'lerden kolaylık mağazalarına her biri perakendecilik içinde yer alır. Gü-

nümüzde perakendecilik sektöründeki önemli gelişmelerden biri e-perakendecilik uygulamalarıdır. E-perakendecilik, işletme ile müşterilerin internet altyapısı sayesinde çevrim içi bir etkileşime girdikleri bir perakendecilik türüdür (Aydın ve Mermertas, 2020, s.843). İnternet, mobil cihazlar ve sosyal medya, tüketicilerin her an ve her yerden araştırma ve alışveriş yapmasına olanak sağlayarak tüketicilerin perakendecilik deneyiminde büyük bir değişim ve dönüşüm yaşatmaktadır. Akıllı telefonlar ve tabletler, bu cihazlarla ilgili olarak gelişen uygulamalar, mobil ödeme imkânları, elektronik kuponlar, elektronik cuzdanlar, konum temelli servisler, dijital broşürler ve daha fazlası teknoloji temelli gelişimin ortaya çıkmasında oldukça etkilidir. Kişiselleştirme ve fiyat optimizasyonuna imkân veren bilişim teknolojileri, büyük veri ya da bulutlar gibi teknolojilere erişimde de değişimler söz konusudur. Bunlarla birlikte sanal ekranlar, sanal aynalar ve deneme odaları, akıllı self servis kiosklar, otomatlar ve dinamik menüler, QR (kare) kodlar gibi mağaza içi teknolojiler tüketicilerin alışveriş için geldikleri mağazalara getirdikleri mobil cihazların yanında kullanılan araçlardır (Marangoz ve Aydın, 2017, s.74).

Perakende sektörü bir taraftan çevrim içinin olanaklarını değerlendirirken fiziksel mağaza ortamının da avantajlarından vazgeçmeyecektir. Bu da karşımıza fijital pazarlamayı ve kanalları çıkmaktadır. **Fijital** kavramı, pazarlama/perakende bağlamında tüketicilere sunulan çevrim içi ve çevrim içi olmayan alışveriş kanallarının entegre edilmesidir. Bu kavram, çevrim içi, dijital ve sosyal medya pazarlama kanallarının bir kombinasyonu olarak çok kanallı müşteri deneyimi anlamına da gelebilmektedir. Fijital kavramının bir amacı, sanal ve fiziksel kanalların bütünlüğü potansiyel yeni bir kanal boyutunda tüketici ile markalar arasında sağlam ilişkiler kurmaktır. Fijital pazarlama çabaları, tüketiciye fayda sağlamak için dijital ve gerçek yaşam deneyimlerini bir arada sunmakla ilgilidir (Çelik, 2021: 299-300). Fijital pazarlama ilkesini benimseyip tüketicilere yenilikçi ve farklı deneyim fırsatları sunmayı başarabilen; teknolojide 21. yüzyıl dijital dünya düzenine uyum sağlayan marka ve kurumlar rekabetçi serbest piyasa ortamında daha da başarılı olacaktır (Çakın ve Yaman, 2020, s.8-9).

**Fijital**, pazarlama/perakende bağlamında tüketicilere sunulan çevrim içi ve çevrim içi olmayan alışveriş kanallarının entegre edilmesi olup fiziksel ve dijital kelimeleinin bileşiminden türemiş bir kavramdır.

Bir pazarlama kanalı geliştirildiğinde bir dizi akış ortaya çıkar. Bu akışlar, ürün ve hizmetlerin dağıtımında yer alan kanal üyelerini ve diğer kurumları birbirine bağlayan bağlantıları oluşturur. Kanal stratejisi ve yönetimi açısından bu akışlar; ürün akışı, müzakere akışı, mülkiyet akışı, bilgi akışı, tutundurma akışıdır (Rosenbloom, 2013, s.16-18). Dolayısıyla kanal sisteminde farklı noktalarda, farklı kanal üyelerince gerçekleştirilen ve kanal sistemi boyunca akan birtakım işlevler yeri-ne getirilerek dağıtım kanalı işler kılınmakta, akış sağlanmaktadır. Diğer kanal üyelerine yine kanal üyelerince, taşıma, stok tutma, satış etkinlikleriyle talebi artırma, ürünlerin dağıtımını, satış sonrası hizmetler, finansal uygulamalar gibi işlevler yerine getirilmektedir (Palmatier, Sivadas vd., 2015, s.12). Tüm bu işlevler de akışlarla ilgilidir. Değişimin gerçekleşmesi için taraflar arasında bilginin paylaşımı, ikna edici iletişim ve tutundurma çabalarının yeri-ne getirilmesi, ambalajlama, montaj, sınıflandırma gibi alıcı ihtiyaçlarına işletme sunumu uyumlaştırma ve biçimlendirme diyeceğimiz deneleme, sahipliğe ilişkin fiyat ve diğer koşullar için anlaşma ve pazarlık bu işlevlerdendir. Ek olarak risk üstlenme, finansman sağlama ve fiziksel dağıtım, taşıma ve depolama da diğer işlemlerin tamamlanmasına yönelik fonksiyonlardır (Bakırtaş, 2014, s.400).

## Dağıtım Kanalı Türleri

Dağıtım kanallarını tasarlama ve yönetme sürecinde kanal yapısı kararları belirleyici olur. Kanal yapısı, dağıtım kanalının üyelerini ve üreticiden müşterilere mal ve hizmet akışını tanımlar. Yapılarına göre kanallar doğrudan, dolaylı ve karma olabilir (Chernev, 2014). Doğrudan kanallar, üreticinin ve son müşterinin aracı olmadan doğrudan birbirleriyle etkileşime girdiği bir dağıtım modelini içerir. *Dolaylı kanallar* ise üretici ve son müşterinin

toptancı ve perakendeciler gibi aracılık aracılığıyla birbirleriyle etkileşime girdiği bir dağıtım modelini içerir. **Hibrit ya da karma kanallar**, üreticinin ve son müşterinin hem doğrudan hem de aracılık aracılığıyla birden çok kanal aracılığıyla birbirleriyle etkileşime girdiği bir dağıtım modelini içerir. Karma kanalların artışı işletmeleri öncelikle çoklu kanal yapılarına yönelmiş, internet ve teknolojik gelişmeler de bunu kolaylaştırmıştır. Aslında tüm bu gelişmeler pazarın büyümeye eğilimlerini de yansımaktadır.

**Hibrit/Karma kanal**, üreticinin ve son müşterinin hem doğrudan hem de aracılık aracılığıyla birden çok kanal vasıtasiyla birbirleriyle etkileşime girdiği bir dağıtım modelidir.

Akıllı mobil cihazların, sosyal ağların ve mağaza içi teknolojilerin ortaya çıkıştı çevrim içi ve fiziksel kanallar arasındaki çizgisi bulanıklaşmıştır. Tüketiciler, henüz mağazadayken akıllı cihazlarıyla çevrim içi bilgi arayabilmektedir ki bu da hem showrooming'i (mağazayı kullanarak ürünler dokunmak ancak çevrim içi satın almak) hem de webrooming'i (Web'de aramak ancak mağazadan satın almak) doğurur. Fiziksel ve çevrim içi kanallar arasındaki azalan sınırlar aynı zamanda çok kanallı (multi-channel) bir bakiç açısından bütünlük kanalli (omni-channel) bir bakiç açısına doğru gereklî geçiş hızlandırmıştır (Palmatier vd. 2020, s.1-14). Yani, çok kanallı bir strateji, nispeten bağımsız olarak çalışan birden çok kanaldan yararlanmayı gerektirir. Farklı kanalların değerlendirilmesi koordinasyon zorluğu yaratılmaktadır. Tüketiciler, tek bir satın alma işlemi sırasında çevrim içi, mobil ve fiziksel platformlar arasında geçiş yaparak kanallar arası alışverişe girerler. Ancak birçok kuruluşta, çevrim içi ve mağaza içi deneyimler, farklı önceliklere sahip ayrı bölümler tarafından yönetilebilir, bu nedenle deneyim, müşteri için sorunsuz işlemeyebilicektir. Bunun yerine bütünlük kanalli bir sistem, müşterilerin çevrim içi, mobil, sosyal ve çevrim dışı fiziksel kanallarda alışveriş yapmasına (araştırma, satın alma, iletişim, markaya etkileşim kurma ve markayı tüketme) olanak tanıyan işlevleri uyumlu bir şekilde bütünlleştirir. Çok kanallı bir dünyada kanal düzenlemeleri, müşterilerin bir satın alma işlemi sırasında birden çok kanal arasında sorunsuz ve istedikleri gibi hareket etmelerine yardımcı olur.

## Tutundurma

*Tutundurma* bir işletmenin ürün ya da hizmetinin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici-pazarlama işletmenin denetimi altında yürütülen, müşteriyi ikna amacıyla yönelik bilinçli, programlanmış ve eş güdümlü faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir (Odabaşı ve Oyman, 2005, s.82). Tutum ve davranışları etkilemek için satıcı ve alıcı arasındaki iletişim olarak da görülür. Tutundurmayı, ürün ve hizmetleri satmak veya bir fikri teşvik etmek için bilgi ve ikna kanalları oluşturmaya yönelik olarak üreticiler-satıcılar tarafından başlatılan tüm iletişim çabalarının koordinasyonu olarak da tanımlamak mümkündür (Belch ve Belch, 2018, s.16). İletişim ise reklamçı gibi bir mesaj gönderen ile tüketici gibi bir alıcı arasında bir düşünce ortaklığını, birliğini oluşturma süreci olarak düşünülebilir. Bu nedenle, iletişimimin gerçekleşmesi için, yalnızca göndericiden alıcıya gönderilen mesajlar değil, gönderen ve alıcı arasında bir düşünce ortaklıği olmalıdır. Gönderen ya da kaynak bir amaç doğrultusunda paylaşmak istediği duygular ve düşüncelerini yazı, görsel vb. sembollerle kodlayan ve mesaja dönüştüren taraftır. Alıcı ise kaynağın mesajını çözümleyerek yorumlayan, iletişimimin hedefindeki taraftır. Örneğin bir markanın sosyal medya hesabındaki paylaşımını yorumlama, yeniden paylaşma örneğinde olduğu gibi taraflar arasında paylaşım ilişkisine dayalıdır iletişim. Bu paylaşımı kolaylaştırın araç ve ortamlar ise iletişimde kanala karşılık gelir. TV'den dergiye, sosyal medyadan telefona her biri birer iletişim kanal ve ortamıdır. Kaynağın amacı doğrultusunda alıcıdan bir tepki ve geri bildirim bekliyor olması da iletişim yapısının döngüselliğini temsil eder. İletişimin istendik düzeyde işlemesini, akışını bozan her şey de örneğin, TV'de görüntünün kayması, bir dergi reklamında yazı pontosunun küçüklüğü nedeniyle okuma güçlüğü yaratması gibi bozucu unsurlar gürültü olarak tanımlanır.

Pazarlama iletişimini yöneticileri, tutundurma çabalarını tüketicilerin markaya ilgili inanç, tutum, duygusal tepki ve seçimlerini etkilemeye yönendirir. Tutundurma temel özellikleri ele alındığında daha iyi anlaşılabilecektir. Bu özellikler (Odabaşı ve Oyman, 2005, s.83):

- İletişim kuramına dayanması ve ikna edici olması
- Doğrudan satışları kolaylaştırmak amacı kadar, tutum ve davranışları etkilemeye de yönelik olması

- Ürün, fiyat ve dağıtım arasında planlı bir çalışma gerektirmesi ve böylece sinerji yaratması
- İşletmenin genellikle dış çevresiyle iletişimini içermesi
- Genellikle fiyataya dayalı olmayan bir rekabet aracı olması
- Sadece tüketicilere değil pazarlama kanalı üyelerine de yönelik olması

Tutundurma yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve onları harekete geçirmek için çeşitli yöntemlere ve araçlara dayalıdır. Bu birincil tutundurma unsurlarının karmaşı zaman içinde gelişmiştir ve tutundurma karmaşı olarak bilinir. Tutundurma karmaşı öğeleri arasında reklam, halkla ilişkiler, satış tutundurma ve kişisel satış en temel bileşenlerdir. Teknolojik gelişmeler sonucu medyadaki değişimler çevrim içi pazarlama/sosyal medya pazarlaması gibi araç temelli uygulamalarla çeşitlenmiştir. Pazarlama iletişim ise bu çeşitliliği yansıtma, tutundurma karmaşına ek olarak ürün, fiyat ve dağıtımın iletişimini, sosyal medya ve çevrim içi pazarlamayı ve çeşitli iletişim araçlarına özel iletişim uygulamalarını kapsar (Shimp ve Andrews, 2013, s.7-8). Bu bölümde temel tutundurma karmaşı unsurları olan reklam, satış tutundurma, kişisel satış, halkla ilişkiler ve duyurum ele alınacaktır. Bu noktada tutundurma karmaşası oluştururken yalnızca tüm tutundurma öğelerini değil, aynı zamanda pazarlama programının ürün, fiyat ve dağıtım gibi diğer unsurlarıyla koordine eden bütünsel bir bakış açısı benimsemeyen önemli olduğunun altını çizmekte yarar vardır; bu da karşımıza bütünsel pazarlama iletişimini kavramını çıkarır. BüTÜnleşik pazarlama iletişimini, işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri üzerinde maksimum ikna edici etkiye sağlamak için birden fazla kanalda tek bir tutarlı mesaj oluşturmak için tutundurma faaliyetlerinin stratejik, koordineli kullanımını ifade eder (Ferrel ve Hartline, 2011, s.291-293; Oyman ve İnam, 2007).

## Reklam

Reklam, tutundurma karmaşasının en eski, en görünürlü ve en önemli araçlarından biridir, iletişim bütçelerinin büyük bir kısmıyla ifade edilir. *Reklam*, belirli bir şirket, kâr amacı gütmeyecek kuruluş veya birey tarafından çeşitli medya aracılığıyla yapılan ücretli, kişisel olmayan iletişim olarak tanımlanabilir. Reklam, ister bir ürünün ister bir

hizmetin veya bir fikrin tanıtımında, insanları bilgilendirmek ve ikna etmek için kullanılan bir iletişim aracıdır (Pelsmacker, Geuens ve Van Den Berg 2013, s.202). Genel olarak reklamcılık beş temel önemli iletişim işlevini yerine getirmektedir. Bunlar; bilgilendirme, etkileme, hatırlatma ve belirginliği artırma, ürüne ya da hizmete değer katma ve işletmenin diğer çabalarını destekleme olarak sıralanabilir (Yılmaz, 2013, s.24).

Farklı reklam türleri dört kriter temelinde sınıflanabilir. Bunlar mesajın kaynağı, alıcısı, içeriği ve medyadır (Pelsmacker, Geuens ve Van Den Berg 2013, s.203-205). Öncelikle reklam, *mesajı gönderen kişi/mesajın kaynağı* bazında tanımlanabilir. Üreticileri, devleti, perakendecileri, kâr amacı gütmeyecek organizasyonları reklam mesajının kaynağı açısından değerlendirmek mümkündür. Reklam mesajını hedeflenen *alıcısı* açısından değerlendirdiğimizde alıcılar nihai tüketiciler veya başka işletmeler olabilecektir. Eğer bir işletme ürünlerini kendi üretim sürecinde kullanmak için satın alıyorsa bu alıcılara yönelik reklam endüstriyel reklam olarak tanımlanırken, yeniden satmak için satın alan perakendeciler gibi kuruluşlara yönelik reklamlar da ticari reklam olarak sınıflanır. Reklamları iletilen *mesajın içeriğine ve türüne* göre de sınıflamak mümkündür, aslında burada işaret edilen reklamdaki mesaj stratejisidir ve bilgilendirici ve dönüştürücü (transformasyonel) reklam stratejileri ile somutlaşır. Bilgilendirici ve dönüştürücü reklam, farklı reklam güdülerine hitap etmek üzere hazırlanır. Dönüşümsel satın alma güdüleri, duygusal-duyusal tatmin, sosyal onay, farklı olma veya entelektüel teşvik gibi olumlu motivasyonlardan oluşur. Bilgi amaçlı satın alma güdüleri ise bir sorunu çözme veya bir sorundan kaçınma veya normal bir çözümün tükenmesi gibi olumsuz güdüleri azaltmaya veya tersine çevirmeye karşılık gelir. Dondurma, kozmetik ve parfüm gibi tüketicilere haz veren ürünler dönüşümsel güdülerin hâkim olduğu ürünler örneklerdir ve bu güdülere hitap eden reklamlar, transformasyonel yani dönüşümsel reklam olarak tanımlanır. Bilgilendirici ürünler deterjanlar, bebek bezleri, temel gıda ve temizlik ürünleri ve sigorta, sağlık ürün ve hizmetleri örnek olarak verilebilir, bu tür rasyonel güdülere hitap eden reklamlar da bilgilendirici reklamdır. (Pelsmacker, Geuens ve Van Den Berg 2013, s.75). Mesaj türüne göre bir diğer reklam da kurumsal reklamdır, üründen bağımsız kurum tanıtımı amaçlı reklamları tanımlamak için kullanı-

lir. Mesajın türü sınıflamasında yer alan seçici reklam-jenerik ayrimı ise aslında birincil ya da ikincil talebin harekete geçirilmesine yönelikdir. Örneğin, kampanyada belirli bir marka tanıtılmıysa bu seçici reklama işaret eder. Jenerik reklam kampanyası ise bir marka olmaksızın dış macunu veya süt gibi bir ürün kategorisini tanıtmayı, bu ürün kategorisine olan talebi artırmayı hedefler.

**Oyun reklam (advergame)**, video oyunlarının içerisindeki oyuncuların yerleştirilerek oyundaki eğlence unsuruyla marka mesajlarının tüketiciyle buluşturulduğu reklam uygulamalarıdır.

Son olarak *reklamın yerleştirildiği mecraya göre* farklı reklamlar ve kampanya türleri ortaya çıkmaktedir. Günümüzde sosyal medya ve internet yoğun yararlanılan ortamlar olarak iletişim bütçelerindeki paylarını artırmaktadır. Ürün ve hizmetlerin trafigin yoğun olduğu ve hedef kitlenin sıklıkla tercih ettiği güzergâhlarda yer alan billboardlar, afiş ve panolar, metro istasyonları, otobüs durakları ve havaalanları gibi ortamlarda, binaların dış yüzeylerinde, kaldırımlarda yer alan açık hava reklamları da reklam türlerine eklenebilir (Elden, 2003, s.222). Video oyunların popülerlik kazanması ile video oyunlarının içerisindeki oyuncuların yerleştirilerek oyundaki eğlence unsuruyla marka mesajlarının tüketiciyle buluşturulduğu reklam uygulamaları olan “**oyun reklam (advergame)**” hayatımıza katmıştır (Bozkurt ve Oyman, 2016, s.521). Benzer şekilde markaların dizilere, filmlere, kitaplara yerleştirildiği ürün/marka yerleştirme uygulamaları da bu bağlamda değerlendirilebilir. Ek olarak “bir reklam mesajının, tüketicilerin günlük hayatlarında sıklıkla etkileşim içerisinde oldukları çevreye (outdoor ve indoor/ açık ya da kapalı alana) ait, üzerinde bir marka mesajı bekleyenleri elemanlar aracılığıyla, yaratıcı, sıra dışı ve geleneksel olmayan formda, mesaj içeriği ve mecraya uyumunun sağlandığı bir şekilde iletilmesi faaliyetine karşılık gelen “geleneksel olmayan ortam bazlı reklamcılık” (ambient) uygulamaları ve sıradan olmayan, değişik, orijinal, kısırtıcı, esnek, dinamik, yenilikçi ve yaratıcı uygulamalar olan “gerilla pazarlama/reklam” uygulamaları da vardır (Oyman ve Özer, 2018, s.174-175).

## Satış Tutundurma

Günlük hayatta çoklukla promosyon olarak bilinen, ürünün yanında verilen armağanlar ya da çekilişler gibi uygulamalarıyla tüketicilerin bir şeyler kazanma duygusunu tatmin ederken üreticilerin ve perakendecilerin satışlarını harekete geçiren, pazarca canlılık katan uygulamalardır **satış tutundurma** uygulamaları. Satış tutundurmanın ana görevi, hedef kitleyi belirli bir şekilde davranışmaya, genellikle bir ürün satın almaya teşvik etmektir. Reklam, pazarın marka hakkındaki bilincini geliştirmeye yönelik ve uzun dönemde meyveleri alınan bir uygulamadır. Oysa satış tutundurma, kısa vadede satışlarda yukarı yönlü kaymalar sağlayabilir. Çünkü, alıcılara anında bir satış oluşturmak için bir teşvik olarak ek değer sunmaktadır. Bu teşvikler tüketiciye, distribütörlere, acentelere ve satış ekibi üyelerine yönelik olabilir (Fill ve Turnbull, 2016, s.488).

**Satış tutundurma**, tüketicilerin bir şeyler kazanma duygusunu tatmin ederken üretici ve perakendecilerin satışlarını harekete geçiren, pazarca canlılık katan, promosyon olarak da bilinen uygulamalarıdır.

Satış tutundurma, para ya da benzeri ek bir fayda ya da fayda beklenisi sağlayarak ürün ya da hizmetleri daha çekici kılmak amacıyla kullanılan pazarlama araçları ve faaliyetleridir (Öztürk, 2019, s.65). Belirli satış ve pazarlama hedeflerine ulaşmak ve bir ürün veya hizmete değer katmak için stratejik bir çerçeveye içinde tasarlanmış bir dizi taktiksel pazarlama teknigi olarak da tanımlanmaktadır (Mullin, 2010, s.36). Anahtar kelime ‘değer katmak’tır. “Değer esaslı satış tutundurma” tüketicilere ekstra bir fayda sağlayan uygulamadır. Satış tutundurma faaliyetleri temelde bir ürün ya da hizmetin satın alınmasını ya da satışını teşvik eden kısa vadeli teşviklerden oluşur. Özellikle satışları kısa dönemde artırması, ek fayda yoluyla değer sunması, düşük ilgilenimli pazarlarda ürünün denenmesini sağlarken rakiplerin satış tutundurma faaliyetlerinin etkisini azaltması ve bu faaliyetlerin etkisinin ölçülebilmesi başlıca avantajlarıdır.

Tüketici ya da aracılara, satış gücüne yönelik gerçekleştirilen satış tutundurma etkinlikleri farklı amaçlara hizmet etmek üzere tasarlanır. Tüketiciye yönelik satış tutundurma etkinliklerinde; yeni

ürünleri tanıtmak, deneme ve yeniden satın alma-ya ve mevcut müşterileri marka bağlılığına teşvik etmek, mevsimlik, coğrafik ve özel olayları değerlendirmek gibi amaçlar güdüller (age, s.68-69). Ek olarak tüketicinin mağaza ziyareti başına ortalama harcamalarını artırmak, kategoriler arasında satışı artırmak, satış performansını düzeltmek ya da artırmak da amaçlar arasında yer alır (Ogden Barnes ve Minahan, 2015, s.21). Tüketici odaklı satış tutundurma etkinliklerinde (örneğin kuponlar, örnek ürünler, armağanlar, indirimler vb.) tüketicilere tanıtılan bir markayı satın almaları için özel bir neden sunularak, onları bir markaya çekmeye hizmet edilirken üreticiye de stoku değerlendirmeye fırsatı sunulur (Shimp ve Andrews, 2013, s.519).

Söz konusu amaçlar etrafında tüketicilere yönelik satış tutundurma etkinlikleri ise kuponlar, armağanlar, örnek ürün dağıtımları, fiyat indirimleri, yarışmalar ve çekilişlerden oluşur (Copley, 2004, s.193). Satış tutundurma etkinlikleri içерdiği çeşitliliğe rağmen, parasal ve parasal olmayan etkinlikler olarak da değerlendirilebilir (Ogden, Barnes ve Minahan, 2015, s.16-17). Parasal satış tutundurma etkinlikleri (kuponlar, indirimler vb.) tüketicilere genellikle indirim şeklinde somut bir mali satın alma teşviki sunar. Parasal olmayan etkinlikler ise (armağanlar, ücretsiz ürün dağıtımları, avantajlı ambalajlar, yarışma ve çekilişler, sadakat programları vb.), tüketicileri, fiyatı değiştirmeden ek değer sunarak satın almaya teşvik eder. En doğrudan ve basit parasal teşvik, tüketicinin ürünü satın aldığında anında indirim aldığı rafta *fiyat indirimidir*. Deneme oluşturmak, tekrar satın alma davranışını teşvik etmek ve "sepet doldurma" amaçları için kullanılabilir. Tüketici açısından avantajı, fiyat indiriminin anında ve koşulsuz olmasıdır. Ayrıca, özellikle rakip markalar farklı zaman dilimlerinde promosyonlarını sunduğunda raftaki fiyat indirimleri neredeyse her zaman ek ciroya yol açar (De Pelsmacker, Geugens ve Van Den Bergh, 2013, s.380).

Aracılara yönelik satış tutundurma etkinlikleri ticari satış tutundurma etkinlikleri olarak da bilinir. Aslında pazarlama kanalı üyelerinin kanalın diğer üyelerini yeniden satış için ürün almaya ikna amacıyla kullanılan uygulamalara karşılık gelir. Toptancılar, distribütörler, komisyoncular ve agentler ya da üreticiler perakendecileri nihai yeniden satış için ürünleri satın almaya ikna etmek için ticari promosyonları kullanır (Clow ve Baack, 2018, s.373). Aracılının yeni ürünleri tanıtmasına yardımçı olmak, ürün dağıtımını teşvik etmek, raf-

da daha iyi pozisyon elde etmek, aracılıarı ürünleri özel sergilemeye teşvik, aracının satış gücünün motivasyonunu artırma, kısa dönemli satış hedeflerine ulaşma, aşırı stok problemlerinin ve satışı yavaş olan ürünlerin üstesinden gelmek gibi amaçlar güdüller (Öztürk, 2019, s.74). Bu amaçlara ulaşmak için de aracılara belli bir dönemde, belli bir miktarда ya da tutarda almaları karşılığında yapılan ticari indirimler (fatura fiyatından indirim ya da ücretsiz ürün temini vb.) üreticinin aracı kurumun, örneğin perakendecinin yerel reklam uygulamalarının maliyetini karşıladığı reklam desteği ya da ortaklaşa reklam, satış gücünün eğitimi, satın alma noktasına hareket getirebilecek sergileme malzemeleri, armağanlar, yarışma ve çekilişler ile ticari fuarlar ticari satış tutundurma uygulamalarından bazılarıdır (Clow ve Baack, 2018, s.373-378).

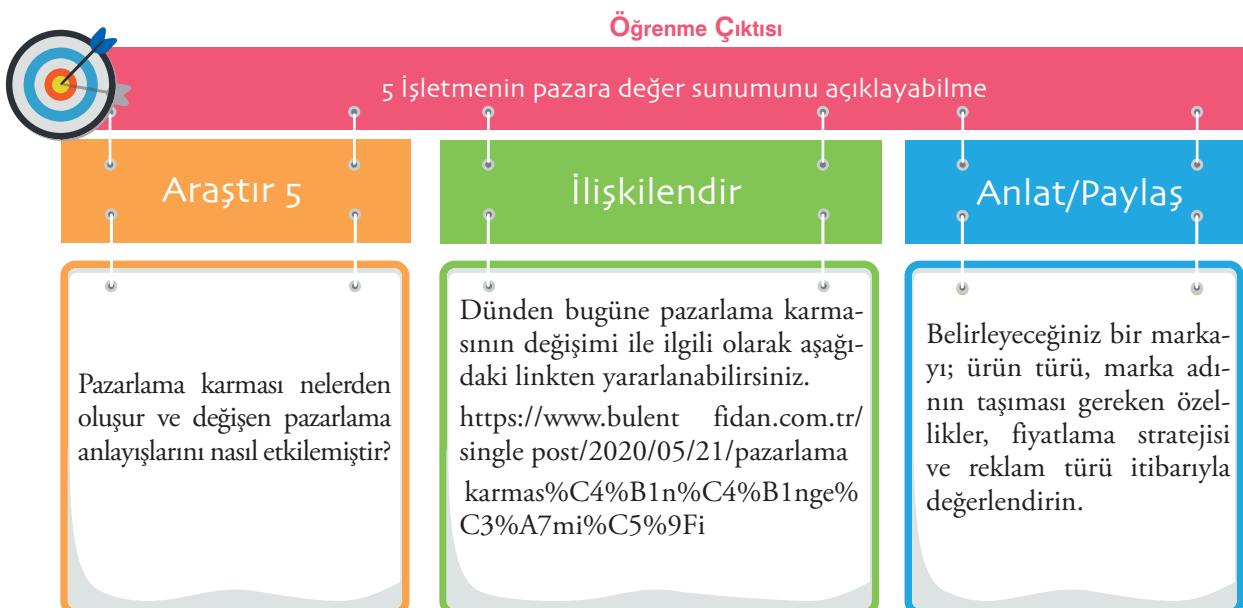
### Kişisel Satış

Pazarlamadan çok önemli bir parçası olan kişisel satış, kişiler arası müşteri ilişkilerini başlatmak, geliştirmek ve sürdürmek için alıcılar ve satıcılar arasındaki iletişimdir (Ingram, LaForge vd., 2020: 17). En iyi satış organizasyonlarında, satış görevlileri müşterilerinin güvenini kazanır ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayan satış stratejilerini kullanır. Bu tür organizasyonlarda satış görevlileri, müşteri değeri yaratmaya yardımcı olur ve zamanla müşterilere sunulan değeri artırır. Kişisel satış özellikle endüstriyel pazarlarda işletmeler için pazarlamayı her zaman önemli bir parçası olmuştur. Bu pazarlarda genellikle karmaşık ve teknoloji yoğun ve yatırım ürünleri gibi pahalı ürünlerde, ürün özelliklerinin açıklanması ve gösterilmesinin gerekliliği olduğu durumlarda, büyük miktarlı/tutarlı alımlarda, profesyonel alıcılar ve satın alma kararını etkileyen birden fazla taraf söz konusu olduğunda kişisel satış kaçınılmaz bir başarı faktörüne dönüsür. Satış faaliyetleri, satışın gerçekleştiği bağlama ilişkin olarak alım/satım süresinde birçok biçim alabilir. Satış elemanları bazen bilgi sağlayıcı ve organizasyonun temsilcisi, bazen sipariş alan, bazen de sipariş veren kişilerdir. Kişisel satış ile diğer pazarlama iletişimini türleri arasındaki temel fark, bu iletişim biçiminin iki yönlü olması ve anında geri bildirim ve iletilen mesajların değerlendirilmesine olanak sağlamasıdır. Kişisel satış mesajları hedef tüketicinin bireysel ihtiyaçlarına göre uyarlanabilir (Copley, 2004, s.332). Satış elemanı müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun alternatif çözümleri analiz edebilme, dikkat ve ilgi alanlarını yüksek tutabilme gibi üstünlüklerde sahiptir.

Kişisel satış, işletmeden işletmeye satışlarda olduğu kadar perakende satışlarda da önemlidir ve hedefinde nihai tüketiciler vardır. Bu konuda tüketicileri ev ya da iş ortamı gibi bulundukları ortamda ziyaret etmek ya da mağaza ortamında gelen müşterilere hizmet sunmak en tipik örnekleri olsa da telefonla pazarlama gibi uygulamalarda da yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Kişisel satışın başarısı büyük ölçüde satış sürecinin iyi yönetilmesine bağlıdır. Satış süreci ya da satış görüşmesi süreci müşteri arama, hazırlanma, satış sunusu, itirazları ele alma, satış kapatma ve izleme aşamalarından oluşur (Öztürk, 2013, s.86; Odabaşı ve Oyman, 2005, s.175; Clow ve Baack, 2018, s.348-351). Müşteri arama farklı kaynaklardan (eski müşterilerin referansı, kişisel ağlar, işletmenin veri tabanları, işletmeye gelen aramalar vb.) oluşturulan potansiyel alıcı listeleriyle müşterilerin belirlenmesi ve müşteri yeterliliğine karar verme (müşterinin ihtiyacı, finansal yeterliği vb.) karar verme alt adımlarından oluşur. Bu aşamayı hazırlık aşaması izler, bu noktada satışçı hem ziyarette bulunacağı potansiyel müşteri ve sektörü ile ilgili bilgileri (hizmet verilen pazarlar, satın alma prosedürleri, tedarik kaynakları, satın alma kararında etkisi olanlar vb.) toplayarak hazırlık yapar hem de satış ziyaretini planlar. Satış sunusu aşaması ise yaklaşma, ihtiyaçları belirleme, aday müşterileri ikna etme gibi alt adımlardan oluşur. Yaklaşma, randevu alma ve ziyareti başlatma olarak görülebilir, sürecin başarısı bu aşamada oluşturulacak etkiye, izlenime bağlıdır. İhtiyaçları belirleme ve müşteriyi ikna etme ise ürün ya da hizmetleri potansiyel müşterinin ihtiyaçlarıyla uyumlaştırmayı ve etkili bir satış sunumunu gerektirir. Sunum, ürünü de içerdiginde müşteri için daha objektif bir değerlendirme ortamı yaratılmış demektir. Sunum esnasında müşterinin soruları kadar, üründe, fiyatta, teslimat prosedürlerine, süresine itirazları ortaya çıkabilecektir. Satışçı bu aşamada itirazları ele alma stratejileri geliştirmeli, doğru bilgilendirmeli, hemen savunmaya geçmek ya da itirazları kişisel algılamak, müşteriyi dikkatle dinlememek, sözünü kesmek gibi sürecin başarısını baltalayacak girişimlerden kaçınmalıdır. Sürecin son aşaması satış kapatma ve izlemedir. Satış kapatma, ürünün satın alınması adımdır, satışçı müşteriye ürünümüzün hangi rengini isterdiniz, bu model için elemanlarınızın eğitimini ne zaman başlatalım gibi sorularla satış sonuçlandırmaya çalışır. Satış tamamlansa da sonrasında hizmetler ve müşteri devamlılığı için satış sonrasında da müşteri ilişkilerini sürdürmelidir. Bu son adım izleme ya da geleceğe yatırım olarak da görülebilir.

Tutundurma karmasının diğer unsuru olan Halkla İlişkiler ve Duyurum bölümümüz ünitenin kalan kısmında kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır.



## HALKLA İLİŞKİLER VE DUYURUM

Halkla ilişkiler ve duyurum, tutundurma karmanın diğer unsurlarıyla birlikte yönetilmesi ve koordine edilmesi gereken genel tutundurma çabasının ayrılmaz parçalarıdır. Bu faaliyetler, belirli ürünleri teşvik etmekten veya davranışları doğrudan etkilemekten çok, bir kuruluşu veya konuya yönelik tutumları değiştirmek için tasarlanabilir (Belch ve Belch, 2018, s.580). Halkla ilişkilerin özünde bir kurumun hedef kitleleriyle güçlü ve sürekli iletişim kurması, etkileşim içinde olması yatar. Günümüzde iletişim teknolojilerinin, internetin ve sosyal medyanın gücü düşünüldüğünde iletişimini yönetmek kadar çevik ve doğru bir şekilde gerçekleştirmek daha da önemli hâle gelmektedir.

Halkla ilişkilerin amacı, halkın tutumlarını izlemek, halkın ilgisini çekebilecek sorunları belirlemek ve bir işletme ile paydaşları arasında olumlu ilişkiler yaratmak ve sürdürmek için programlar geliştirmektir (Ferrel ve Harline, 2011, s.303-304). Çeşitli paydaşların işletmeye yönelik tutumları, işletmeye ilişkin kararlarını etkilediğinden, olumlu kamuoyu oluşturmak çok önemlidir. Halkla ilişkiler söz konusu olduğunda ilk akla gelen itibar, imaj ve kurumsal kimlik olmaktadır. Kurumsal itibar, "bir kurumun tüm hedef kitlesine yönelik olarak ve rakipleriyle kıyaslandığında genel görünüşünü oluşturan geçmiş eylemleri ve gelecek görüntüsünün algısal temsilidir", paydaşların bir örgütün rakiplerine göre değer yaratma yetenekleri hakkındaki algıları olarak da tanımlanır (Bahar, 2019, s.226-227). Kurumsal itibar bir kurumun en önemli ve bir o kadar da kırılgan bir değeridir, rekabetçi üstünlük ve farklılaştırıcı etkisi de yadsınamaz. Kurumsal itibar, müşterilere güven, memnuniyet, sadakat ve marka değeri sağlar, toplumda da kabulu kolaylaştırır (Özmelek Taş, 2019, s.8-9). İyi bir şirket itibarı müşteriler kadar nitelikli çalışanları, yatırımcıları cezbetmek için firmanın potansiyelini artırır. Kurumsal imaj, bir kurumun iç ve dış paydaşlarının kuruma ilişkin algı ve inançları olarak tanımlanabilir. İnsanların kurum hakkındaki deneyim, inanç, duygular, bilgi ve izlenimlerinin ortaya çıkardığı sonuç ve bir kurumu veya işletmeyi benzerlerinden ayıran özellikleridir (Çiçek ve Almalı, 2020, s.223). Kurumsal kimlik ise kurumu diğerlerinden ayıran, kim olduğu ile ilgili bilgi veren tüm göstergeler ve yansımalar olarak tanımlanır. Aslında bir kurumu diğerlerinden ayırt eden değerlerinden kişiliğine, görsel unsurlarından misyonuna uygun geniş bir kapsamı içerir. (Peltekoglu,

2007'den akt.: Bakan, 2008, s.290). O nedenle de kurumsal kimlik kurumun değerleri, normlarını içeren kurum felsefesini; kurum içi ve dışı taraflara yaklaşımını gösteren kurumsal davranışını; iç ve dış kitlelerle olan tüm iletişimini yansitan kurumsal iletişimini ve bir kurumun ürün dizaynından mimarisine, kurumsal rengine, kendini görsel ifade biçimi olan kurumsal dizaynı içeren dört temel unsur üzerine inşa edilir (age, s.291). Halkla ilişkiler ise kurum kimliğinin oluşturulmasında kritik bir rol oynamakta, dolayısıyla kurumsal imajın ve itibarın da oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

### Halkla İlişkiler Kavramı ve Önemi

**Halkla İlişkiler** (Public Relations) kavramında ki public, halk, kamu anlamına gelmekte, kamu ise genel toplum içindeki bir bölüm temsil etmekte ve bu bölümün kendi içerisinde birçok ortak özellığı bulunmaktadır. Halkla ilişkiler kelimesiyle anlatılmak istenen, kamuya dönük ilişkilerdir. Bazı iletişim bilimciler, halkla ilişkileri "Halka açılan bir pencere" olarak nitelendirmektedir (Karadeniz, 2009, s.4). Halkla ilişkileri "çeşitli kitlelerle ikna, temsil, eğitim, bilgilendirme, imaj oluşturma ve itibar yapılandırma gibi amaçlarla uzun dönemli sağlıklı ilişkiler kurmaya dayalı bir yönetim fonksiyonu" olarak tanımlamak mümkündür (Baycu, 2019, s.40).

**Halkla ilişkiler**, bir işletmenin ilgili kitlelerle anlayış ve iş birliği sağlamak üzere giriştiği karşılıklı iletişim çabalarına odaklanan bir yönetim fonksiyonudur.

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, uluslararası anlaşmalar, rekabetin hızlanması, sosyal, kültürel ve ekonomik alanlardaki gelişmeler ile halkla ilişkilerin birçok uygulama alanı ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkiler görevlileri günümüzde; medyaya ilişkileri sürdürmekte, kriz planları hazırlamakta ve krizleri yönetmekte, sosyal sorumluluk çalışmaları yapmakta, sponsorluk uygulamalarını gerçekleştirmekte, kurum çalışanlarıyla iletişimini geliştirmekte ve benzeri birçok çalışma yürütmemektedir. Halkla ilişkilerin dinamik bir yapıya sahip olması, uygulama alanlarını sürekli geliştirmektedir (Kalender, 2013, s.3) Şüphesiz bu geniş kapsamı nedeniyle halkla ilişkiler "stratejik ilişkiler ve iletişim yönetimi" olarak da görülebilir (Baycu, 2019, s.40).

## Halkla İlişkiler Uygulamaları

Halkla ilişkilere pek çok açıdan bakılabilir. Disiplinin temelini oluşturan “ilişkiler” itibarıyla bakilığında toplumla ilişkiler ve medya ile ilişkiler en köklü uygulamalara karşılık gelmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevrede hem kurum hem de toplum yararına faaliyet gösterdiği çevreyi geliştirmek ve sürdürmek için toplum içinde ve toplumla kurumun planlı aktif ve sürekli ilgilendirmesi *toplumla ilişkilere* karşılık gelir. *Medya ile ilişkiler* ise halkla ilişkilerde kilit bir role sahiptir çünkü medyanın, bir sosyal sistem içinde diğer hedef gruplara bilgi akışını kontrol eden bir işlevi vardır. Medya ilişkilerini sürdürmek, medyanın kuruluşla ilgili olarak neleri haber değeri olarak göreceğini anlamak halkla ilişkiler uzmanının görevleri arasındadır (Okay ve Okay, 2005, s.23). Medyanın bilgi ve haber gereksinimi de göz önünde tutulduğunda kurum ve medyanın ilişkileri kaçınılmaz görünmektedir. Bu ilişkilere ek olarak kurumun başarısının olmazsa olmazı *çalışanlarla ilişkiler*, yatırımlarda güven iklimi yaratmak adına *finansal ilişkiler*, *devletle ilişkiler* de diğer ilişki odaklı halkla ilişkiler uygulamalarıdır (Odabaşı ve Oyman, 2005, s.140-152). Devletle olan ilişkilerin sürekliliği karşılıklı iyi niyet ve iş birliği zemininde ilerlediğinde kurum toplumsal sorunların çözümünde aktif rol oynadığında toplumsal kabulu ve desteği de artacaktır. Devletle ilişkiler bağlamında halkla ilişkilerin bir diğer faaliyet alanı da lobicilik uygulamalarıdır. Lobicilik “organizasyonların etkinlikleri ve hükümetin düzenleyici kararlarını etkileme amaçlı doğrudan girişimler” veya “organizasyon ile yasama ve yürütme organları arasında karşılıklı anlayış sağlama amaçlı simetrik ilişkiler modeline uygun bir etkinlik” olarak tanımlanmaktadır (Ker Dinçer, 1998, s.51). Hükümet ve karar alma sürecindeki kişilerin kararlarını beklenenleri yönünde etkilemeye çalışan halk, baskı grubu kurum gibi taraflarca etki yaratmaya yönelik bir dizi faaliyetlerden oluşur (Arklan, 2008, s.312-313). Kurumlarda bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde halkla ilişkiler birimleri de aktif rol oynar.

Kuşkusuz halkla ilişkiler uygulama alanları dünden bugüne değişmiş ve çeşitlenmiştir. Geçmişte daha çok kamuoyunu bilgilendirme ve bu bağlamda medya ilişkileri ön plandayken gün-

müzde kurumların sosyal sorumluluk uygulamalarına rehberlik etmekten hem kurumsal hem de kamuoyu ilgilendiren konularda politikalar oluşturmaya degen geniş bir yelpazede çeşitlenmiştir. Bu noktada halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olması kadar stratejik yönünün de ön plana çıkması belirleyici olmuştur. Politikalar oluşturmada danışmanlık, araştırma, kurum kimliği ve itibar yönetimi, medyadan çalışanlara, toplumdan finansal çevrelere kadar ilişkilerin yönetimi, gündem yönetimi, özel olaylar, kriz yönetimi, kamu yararına faaliyetler halkla ilişkilerin uygulama alanları olarak görülür (Güzelcik Ural, 2006, s.14-15). Bu bakış açısıyla halkla ilişkilerin stratejik yönetimin bir parçası ve itibar, risk, olay/konu, kriz yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi uygulamalarda da stratejik bir rolü olduğunu söylemek mümkündür (Solmaz 2008, s.148). Örneğin risk yönetimi karar alıcıların olası zararları öngörme, planlama ve önlem alma girişimleridir. Çünkü risk geleceğe yönelik zarara uğrama olasılığına karşılık gelir. Kurumlar birçok riske maruz kalmaktadır. Bu riskler; genel olarak pazar riski, operasyonel riskler, finansal riskler, kredi riskleri ve itibar riski olarak sıralanabilir. Kurumların itibarı, sürekli değişik risk faktörlerinin etkisi altındadır. Bu nedenle kurumların itibarını korumak ve sürdürmek amacıyla itibar risk yönetimi çalışmaları gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu çalışmaların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde kurumların halkla ilişkiler birimleri önemli roller üstlenmektedir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008, s.115-120).

Günümüzde internetin halkla ilişkiler konusundaki artan gücü dijital halkla ilişkiler kavramını ortaya çıkarırken kurumları bir taraftan da yeni medyada itibar yönetimi konusunda hem yeni fırsatlar hem de güçlüklerle karşı karşıya bırakmıştır. Dolayısıyla dijitalleşme pek çok alanda olduğu gibi kurumsal itibar konusunda etkisini hissettirmekte, o nedenle online/çevrim içi itibar yönetimi bakış açısıyla değerlendirilmek zorunluluğu yaratmaktadır. Online itibar yönetimi bir kişi, kurum ya da marka adına yapılan olumlu veya olumsuz yorum ve bilgilerin; arama motorları, sosyal medya, haber siteleri, bloglar, forumlar, şikayet siteleri gibi mecanlar üzerinden kontrolü sağlanarak yapılmaktadır (Büyükdögan, 2020, s.383).

Halkla ilişkilerin stratejik uygulamalarından bir diğeri de ***konu/sorun yönetimi***dir. (issue management). Sorun yönetimi, kurumları etkileyen kamu politikaları oluşturulmasına bir katılım sağlanması amacıyla halkla ilişkiler becerilerini ve tüm stratejik ve politik planlama fonksiyonlarını harekete geçirme, koordine etme ve yönetme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumlar hem içerisinde hem de dışında kendilerini etkileyebilecek sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel sorunlara yönelik olarak stratejik yanıtlar üretmek zorundadır. Sorun yönetimine tarihsel serüveni açısından bakıldığından kurumları sorunları yönetmek zorunda bırakan temel dinamiklerin toplumsal çatışmalar, örgütlenme ve risk yönetimi olduğu görülmektedir (Pelenk Özel ve Yılmaz Sert, 2014, s.88-106). İşletmeler kamunun gündemini oluşturan konuları ya da ilerde gündem oluşturma potansiyeli olan konuları izlemek ve hem kendileri hem de toplum ve paydaşları üzerindeki etkilerini değerlendirmek zorundadır. Konu yönetimi süreci kurumların kendileri ve sektörlerini etkileyebilecek konuları analiz etmeleri, iç ve dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditleri değerlendirmeleri, söz konusu oluşumlar için kurum lehine stratejiler geliştirerek konu iletişimini çalışmaları ile hedef kitle ve sosyal paydaşlarını yönetmeli mantığı üzerine kurulmuştur. Konular demografik, ekonomik, çevresel, hükümete ait, uluslararası, kamusal tutumlar, kaynaklar, teknolojik gelişim, değerler, yaşam biçimleri şeklinde olabileceği gibi stratejik konular ve kamu politikası şeklinde de değerlendirilebilir (Sohodol Bir, 2006 s.18-19).

**Konu/Sorun Yönetimi**, kurumları etkileyen kamu politikaları oluşturulmasına bir katılım sağlanması amacıyla halkla ilişkiler becerilerini ve tüm stratejik ve politik planlama fonksiyonlarını harekete geçirme, koordine etme ve yönetme kapasitesidir.

Reaktif halkla ilişkiler ve itibar yönetimi özellikle kurumların kriz yaşadığı dönemlerde hassasiyet kazanan konu ve uygulamalardır. O nedenle halkla ilişkilerin stratejik bir diğer uygulama alanı

olarak *kriz yönetimi ve iletişim* üzerinde de durmakta yarar vardır. Bir kurumun stratejik hedeflerini, itibarını ya da varlığını tehdit eden olağanüstü, kararsız ve karmaşık bir durum olarak nitelenen “Kriz”, iştigal konusu, büyülüğu veya başarısına bakılmaksızın her organizasyonu geniş çaplı, etkisi yüksek, yönetimi zor ve karmaşık sorunlarla karşıya bırakabilir. Beklenmedik olayların gerektiği gibi yönetilememesi krize neden olabildiği gibi, birden fazla beklenmedik olayın farklı tür ve seviyede yeni riskler doğurarak bir krize yol açması da mümkündür (Karaağaç, 2013, s.119). Krizler, felaketler, skandal ve acil durumlar gerçekten de büyük haber hikâyeleridir. Ancak unutulmamalıdır ki kriz halkla ilişkileri, sadece kitle iletişim araçlarında yer alan ya da alabilecek iletişim mesajlarıyla ilgilenmez. Kriz halkla ilişkileri stratejik bir yönetim anlayışının önemli bir parçası olan kriz yönetimini kurum bünyesinde yapılandırmak ve uygulamalla görevlidir (Süher Karademirlidağ, 2019, s.119). Günümüzde kriz yönetimi temel halkla ilişkiler fairellerinden biri durumuna gelmiştir.

Halkla ilişkiler dendiğinde daha çok kurumsal halkla ilişkiler çalışmaları akla gelse de ürün ve markanın önem kazanması, tüketici etkinliğinin artması, iletişimın pazarlamadaki rolünün gelişmesi halkla ilişkilerin pazarlama amaçlı tarafını ön plana çıkarmıştır (Şimşek, 2008: 176). Ürün ve markanın önem kazanması, tüketicinin daha etkin olması ve iletişimın pazarlama içerisindeki değerinin gittikçe artması halkla ilişkilerin değişime uğrayarak pazarlama içinde daha faal bir rol almasına neden olmuştur. Pazarlama baktır açısıyla halkla ilişkilerde kurum müşterilerle etkileşimlerine odaklanılıyorsa bu pazarlama odaklı yönüne de pazarlama amaçlı halkla ilişkiler veya kısaca MPR denir. Pazarlama destek fonksiyonu olarak halkla ilişkiler; farkındalığı artırmak, haberdar etmek ve bilgilendirmek, anlaşılırlığı sağlamak, güven sağlamak ve müşteri kabulünün koşullarını değiştirmek gibi amaçlara ulaşmada kullanılır. Bu amaçla pazarlama amaçlı halkla ilişkilerde ürün duyurumları, sponsorluklar, özel olaylar/etkinlikler düzenleme, yayınlar çıkartma, kuruma medya turları düzenleme, festivaler gibi uygulamalar vardır (Özkoçak, 2001, s.21-48) Bu açıdan

halkla ilişkilerin pazarlamaya katkısını sağlayacak stratejik kullanımları ise örneğin, medya reklamlarından önce yeni ürünlerde pazarda heyecan yaratmak bir strateji olabilmektedir. Çoğu Hollywood filmi pazarla sunulmadan hikâyelerle, zengin halkla ilişkiler kampanyalarıyla tanıtılmaktadır. Özellikle duyurular, sponsorluklar ve etkinlikler-etkinlik yönetimi pazarlama amaçlı halkla ilişkilerde yoğun kullanılmaktadır. Sponsorluk, kuruluşun iletişim hedeflerine ulaşma amacıyla bağlantılı olarak sporif, kültürel ve sosyal alanlar gibi geliştirilmeye açık alanlardaki kişi ya da organizasyonlar için nakdi ya da aynı desteğiyle aktivitelerin planlanması, organizasyonun uygulanması ve kontrolü olarak görülebilir (Okay, 1998, s.22-23). Farkındalık oluşturma, imajı güçlendirme, markayı destekleme, sadakati artırma, sosyal sorumluluğa katkı ve medyada yer bulma gibi pek çok kurumsal hedefe hizmet eden sponsorluk uygulamalarında akla ilk olarak spor ve kültür sanat etkinliklerinin maddi olarak desteklenmesi gelse de sanat, kitap vb. yayın, gezi, ödül eğitim, eğlence gibi çeşitli sponsorluk etkinliklerinden bahsetmek mümkündür (Doğan, 2018, s.28-40). Etkinlikler ise belli bir yerde ve zamanda meydana gelen, özel bir dizi durumu içeren kayda değer olaylarda etkinlik yönetimi de bu etkinliğin tasarımu ve koordinasyonu olup belirli hedefleri karşılayan bir sonuç olarak planlanması ve yürütülmesi sürecidir. Festivaller, sergiler, fuarlar, sempozyumlar, spor etkinlikleri (Dünya Kupası vb.), bağış/ödül törenleri bu etkinliklerden bazlarıdır (Kılınç, 2022, s.128-131).

## Duyurum

**Duyurum**, halkla ilişkilerin kullandığı araçlardan biri olsa da mesajın inanırlığını sağlamada en güçlü uygulamalarından biridir. Duyurum, haber değerine bağlı olarak belirli bir kişi ya da kuruluşla ilgili haberlerin medya kanalında herhangi bir bedel ödenmeden yayımlanarak, hedef kitleye ulaşması sürecidir (Köseoğlu, 2010, s.94). Kurumun ürün ve hizmetleri, etkinlikleri vb. konularda haberlerin medyada reklamdaki gibi yer ve zaman için bir ücret ödemeden yer olması bir avantajdır, reklam gibi

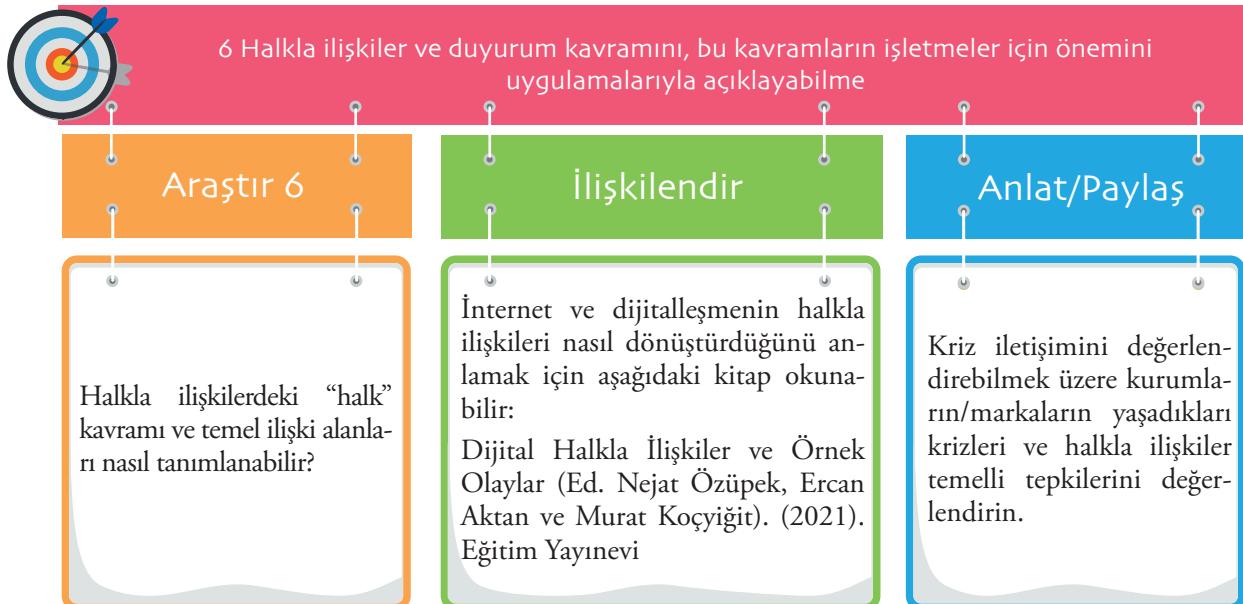
bir ticari içerik olarak algılanmaması, geniş kitleleme ulaşma olanağı sunması, haber olarak görülmesi inanırlık ve güvenilirlik açısından duyurumu cazip kılmaktadır ki bu da en büyük artışıdır. Ancak ayrılan süre ve yerin kontrol edilememesi, haber değerinin editörler tarafından onaylanması gereği, medyadan rakiplerin de süre ve yer talep etmesi duyurumun güçlükleri arasında yer almaktadır (Odabaşı ve Oyman 2005, s.160; Köseoğlu, 2010, s.95). Dolayısıyla kurumun her paylaşımının medyada yer bulacağını söylemek yanlış olur.

**Duyurum**, haber değerine bağlı olarak belirli bir kişi ya da kuruluşla ilgili haberlerin medya kanalında herhangi bir bedel ödenmeden yayımlanarak hedef kitleye ulaşması sürecidir.

Duyurum genellikle; basın bültenleri, özel haberler, röportajlar, basın konferansları ve toplantıları ile basın etkinlikleri ile sağlanmaya çalışılır (Smith ve Taylor, 2004, s.451). Basın bültenleri kurumdaki terfiler, yeni ürünler, ödüller, yeni sözleşmeler ve müşteriler gibi kuruluştaki gelişmelerle ilgili medyada yer almasını istedikleri haberlerin kısa, yazılı beyanıdır. Amaç gazeteciler ve medyadaki kişilerle ilişkiler kurmak ve diğer paydaşlara ulaşmak olsa da diğer web siteleri de dahil olmak üzere çeşitli hedefli medyada “bahsetmeler” oluşturmak, arama motoru sıralamalarına ulaşmaktadır. (Fill ve Turnbull, 2016, s.403). Yöneticiler kadar politikacılar, sporcular gibi ünlü kişilerce de düzenli olarak kullanılan basın konferansları veya basın toplantıları ise çoğunlukla, büyük bir olay meydana geldiğinde (kriz vb.) ve bir basın bülteninin kuruluşun gerektirdiği uygun tonu veya ayrıntıyı iletemediği durumlarda kullanılır (agee., s.404). Konuşmalar ise yöneticilerin kurumları, ürünleri, hizmetleri, yenilikleri ya da örneğin gündemdeki bir konu gibi herhangi bir konudaki düşünceleri iletilmek istendiğinde başvurulan bir yöntemdir (Odabaşı ve Oyman, 2005, s.163). Bu konuşmalar, televizyon, gazete veya dergi röportajları olabileceği gibi herhangi bir toplantıda, açık

oturum vb. ortamda bir gruba yönelik olarak da yapılmaktadır. Özel haberler kurumun felsefesi, gerçekleştirilen özel bir olay veya güncel her tür konu hakkındaki (örneğin, uzun sürelerdir piyasada olan bir ürünün üretimindeki aşamalarını içeren) haberleri içerir (Baycu, 2019, s.55). Basın etkinlikleri ise özel haberler kapsamında yer alan haberleri paylaşmak üzere medyadan katılımcıların davet edildikleri etkinliklerdir, basın gezileri en tipik örneğidir. Basını bilgilendirmek, ilişkileri geliştirmek, duyurulması istenen konuların onlara geziyle gidilen ortamda (yeni açılan üretim tesisi vb.) anlatabilme, duyurabilme imkânı vardır (Okay ve Okay, 2005, s.106).

#### Öğrenme Çıktısı



## Genel İşletme

1

İşletmeler için pazarlamadanın rol ve önemini açıklayabilme

Pazarlama Kavramı ve Kapsamı

Pazarlama şirketlerin, müşteriler için değer yarattığı ve karşılığında müşterilerden değer elde etmek için güçlü müşteri ilişkileri kurduğu süreçtir. İşletmenin pazarı anlamasında, hedef kitleleriyle bağ kurmasında, müşterilerle uzun soluklu ilişkiler oluşturmasında kritik bir öneme sahip olan pazarlama, toplumsal ve ekonomik sistem itibarıyla önemli bir rol üstlenmektedir.

2

Pazarlama anlayışlarında ortaya çıkan gelişmeleri açıklayabilme

Pazarlama Yönetimi  
Yönelimleri

Dünden bugüne işletmelerin pazarlama yönelikleri, üretimi esas alan anlayıştan bütüncül ve sürdürülebilirlik kaygısı da güden bir anlayışa doğru gelişmiştir. Üretim, ürün ve satışın odakta olduğu anlayışlar günümüzde odaga müşteriyi yerlestiren ancak toplumsal ve çevresel yapıları da düşünen, çalışanlar ve paydaş ilişkilerinin rolünü vurgulayan ve uzun dönemli ilişkilerle kurumun değer yaratacağını kabul eden bir anlayışa doğru gelişmiştir.

3

Pazarlamada çevresel faktör ve fırsatları değerlendirebilme ve araştırmanın rolünü görebilme

Pazari Anlama ve Pazar  
Fırsatlarının Keşfedilmesi

İşletmelerin dinamik bir çevrede faaliyet göstermeleri, pazarı ve kendilerini etkileyebilecek güç ve akılları izlemelerini gerektirmektedir. Bu nedenle hem işletmeleri hem de toplumu kuşatan makro çevre faktörlerini, daha kontrol edilebilen yakın çevresindeki mikro çevre faktörlerini, trendleri fırsatlar ve tehditler itibarıyla değerlendirmek beklenmeyene hazırlıklı olmak kadar rekabetçi üstünlük için de zorunludur. Bunun için de ihtiyaç duyulan bilgidir ve pazarlama bilgi sistemi ve araştırmalar bu bilgiye ulaşmanın anahtarlarıdır.

4

Hedef pazar seçiminden konumlandırmaya pazarlama stratejilerini tanımlayabilme

### Pazarlama Stratejileri Geliştirme

İşletmelerin pazarlarını daha iyi anlamaları, bu bağlamda pazarlama karmalarını oluşturmaları, kaynak ve yeteneklerini verimli kullanmaları pazarı tanımak ve tüketiciler arasındaki farklılıklarını bilmekten geçer. Heterojen pazarlarda görece benzer özelliklere sahip tüketicileri belirlemek için işletmeler pazarlarını demografik, coğrafik, psikografik ve davranışsal faktörlere göre değerlendirek bölgelendirir. Bunun sonucunda da hedefleyecekleri pazarları seçerler. Yoğun rekabet gerceği işletmeleri ve markaları rakiplerden farklılaştmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda markanın farklılaşma noktaları belirlenir ve bu doğrultuda tüketicilerin zihninde marka, ayırt edici bir konuma oturtulmaya çalışılır.

5

İşletmenin pazarına değer sunumunu açıklayabilme

### Pazarlama Karması

İşletmelerin hedef pazarlarına ulaşmalarının ve pazarda varlıklarını sürdürmelerinin yolu değer olarak neyi sunduklarından etkilenecektir. Çünkü tüketiciler tercihlerini markalar arasında algıladıkları değere göre yapacaklardır. Bu noktada ürünlerin çözümler olarak sunulması, fiyatlarının işletmenin iç dinamikleri kadar pazarın talep ve markaya yükledikleri anlama göre değerlendirilmesi, ürün ve hizmetlerin tüketicilere istedikleri yer, zaman ve miktarlarda ulaştırılması yani dağıtımlı, pazarla iletişimlerin tutundurma amacıyla sağılıklı bir şekilde temini, işletmenin değer sunumunu rakiplerden farklılaştırır ve tüketici tercihlerini etkilerken işletmenin de değer elde etmesine imkân verecektir.

6

Halkla ilişkiler ve duyurum kavramını, bu kavramların işletmeler için önemini uygulamalarıyla açıklayabilme

### Halkla İlişkiler ve Duyurum

Halkla ilişkilerin amacı, halkın tutumlarını izlemek, halkın ilgisini çekebilecek sorunları belirlemek ve bir işletme ile paydaşları arasında olumlu ilişkiler yaratmak ve sürdürmek için programlar geliştirmektir. Çeşitli paydaşların işletmeye yönelik tutumları, işletmeye ilişkin kararlarını etkilediğinden olumlu kamuoyu oluşturmak çok önemlidir. Halkla ilişkiler, halkın bir kurum hakkındaki genel farkındalığını artırabilir ve kalite, yenilikçilik, değer veya sosyal konulara ilgi gibi belirli imajlar yaratabilir. Bunun için paydaşlarla (medya, devlet, yatırımcılar, çalışanlar vb.) ilişkilerin yönetilmesi, sponsorluktan kriz iletişimine, sorun yönetiminden pazarlama amaçlı halkla ilişkilere kadar çeşitli uygulamaları bünyesinde barındırır. Bu uygulamalara destek ve ilişkilerin ve iletişimini yönetilmesinde de duyurum ön plana çıkar. Kurumun ürün ve hizmetleri, etkinlikleri vb. konusunda haberlerin medyada reklamdaki gibi yer ve zaman için bir ücret ödenmeden yer aldığı bir uygulama olan duyurum, reklam gibi bir ticari içerik olarak algılanmaması, geniş kitlelere ulaşma olanağı sunması, haber olarak görülmemesi nedeniyle inanılılık ve güvenilirlik açısından cazip bir uygulamadır.

**1** ..... işletmelerin müşteriler için değer yaratma ve karşılığında müşterilerden değer elde etmek için güçlü müşteri ilişkileri kurma sürecidir.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru olarak tamamlar?

- A. Müşteri ilişkileri yönetimi
- B. Fiyatlama
- C. Tutundurma
- D. Pazarlama
- E. İletişim

**2** Kurumsal hedeflere ulaşmanın anahtarının, hedef pazarlara üstün müşteri değeri yaratma, sunma ve iletme konusunda rakiplerden daha etkili olmak olduğunu ileri süren pazarlama yönelimi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Ürün yönlü anlayış
- B. Pazarlama anlayışı
- C. Satış anlayışı
- D. İçsel pazarlama
- E. Sürdürülebilir pazarlama

**3** Aşağıdakilerden hangisi mikro çevre faktörlerinden biri **değildir**?

- A. Devlet
- B. Tedarikçiler
- C. Aracılar
- D. Müşteriler
- E. Hissedarlar

- 4**
- I. Psikolojik faktörler
  - II. Teknolojik faktörler
  - III. Doğal çevre faktörleri
  - IV. Ekonomik faktörler
  - V. Lojistik faktörler

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri makro çevre faktörlerindendir?

- A. Yalnız I
- B. Yalnız II
- C. I, II ve IV
- D. I, III ve V
- E. II, III ve IV

**5** “Her pazar bölümünün çekiciliğini değerlendirmek ve girmek için bir veya daha fazla pazar bölümünü seçme”, müşteri yönlü bir pazarlama stratejisi tasarlamada aşağıdakilerden hangisine karşılık gelir?

- A. Pazar hedefleme
- B. Pazar bölümleme
- C. Çevre analizi
- D. Niş pazarlama
- E. Tüm pazarı kapsama

**6** Bir markaya tüketicinin zihninde rakiplerden farklılaşdırılacak bir yer edindirme, müşteri yönlü bir pazarlama stratejisinde aşağıdakilerden hangisine karşılık gelir?

- A. Odaklanma
- B. Niş pazarlama
- C. Konumlandırma
- D. Marka imajı
- E. İtibar

**7** ..... tüketicilerin genellikle az miktarlarda ve sıklıkla satın aldığı, birim fiyatı düşük, fazla zaman ya da çaba harcamadan ulaştıkları, genellikle kısa ömürlü ürünlerdir.

Yukarıdaki ifadede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru olarak tamamlar?

- A. Dayanıklı ürünler
- B. Beğenmeli ürünler
- C. Özellikle ürünler
- D. Kolayda ürünler
- E. Aranmayan ürünler

**8** Yeni ürünlerde rakiplerin de hızla pazara girileceği düşünülerek ya da maliyetlerin geri dönüşümü hesaba katılarak fiyatın yüksek tutulması durumunda hangi yeni ürün fiyatlama stratejisi kullanılmaktadır?

- A. Psikolojik fiyatlama
- B. Değer odaklı fiyatlama
- C. Maliyet esaslı fiyatlama
- D. Opsiyonel ürün fiyatlaması
- E. Pazarın kaymağını alma

9 Pazarlama/perakende bağlamında tüketicilere sunulan çevrim içi ve çevrim içi olmayan alışveriş kanallarının entegre edilmesi olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir ?

- A. Bütünleşik pazarlama iletişimi
- B. Çok kanal stratejisi
- C. Fijital pazarlama
- D. Webrooming
- E. Omni-channel

10 I. Reklam

II. Ürün

III. Dijital

IV. Halkla İlişkiler ve Duyurum

V. Kişisel satış

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri tutundurma karmasında yer alır?

- A. Yalnız I
- B. I ve II
- C. I ve III
- D. I, III ve IV
- E. I, IV ve V

1. D	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Kavramı ve Kapsamı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. C	Yanıtınız yanlış ise “Farklılaştırma ve Konsolidasyon” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Yönetimi Yöneticileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. D	Yanıtınız yanlış ise “Ürünlerin Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Yönetiminde Çevresel Faktörler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. E	Yanıtınız yanlış ise “Fiyatlama Stratejileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. E	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Yönetiminde Çevresel Faktörler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. C	Yanıtınız yanlış ise “Dağıtım Kanalında Aracılar ve Aracıların Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. A	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Bölümleme ve Pazar Hedefleme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. E	Yanıtınız yanlış ise “Tutundurma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7

## Araştır Yanıtları Anahtarları

Araştır 1

Müşteri tatmini, müşteriyi elde tutmanın anahtarıdır. Tam olarak memnun müşterilerin sadık müşteriler hatta firma ve ürünlerinin savunucuları olma olasılığı daha yüksektir, alternatif ürünleri keşfetme olasılıkları daha düşüktür ve fiyatlara daha az duyarlıdırlar. Bu nedenle, memnun müşterilerin rakiplere geçme olasılığı daha düşüktür. Memnun müşterilerin ayrıca firma ve ürünleri hakkında olumlu düşüncelerini ağızdan ağıza yayma olasılığı daha yüksektir. Ek olarak yeni müşteriler edinmek, mevcut müşterileri memnun etmek ve elde tutmaktan beş kat daha pahalıya mal olabilir. Memnun müşterileri mevcut markalarını değiştirmeye ikna etmek çok fazla çaba gerektirir. Ortalama bir şirket her yıl müşterilerinin %10'unu kaybeder. Müşteri kaybetme oranındaki %5'lik bir azalma, sektörde bağlı olarak kârı % 25 ile % 85 arasında düşürebilmektedir.

Araştır 2

Pazarlama anlayışları bir işletmenin yöneticilerinin ve pazarlama karar alıcılarının pazara, tüketicilere nasıl yaklaştığı, işlerinin odağına neyi koymaklarıyla ilgilidir. Günümüzün pek çok başarılı markasının anlayışlarında gelinen son noktaya göre yöneliklerini sergiledikleri bir gerçektir. Ancak bu durumu tüm marka ve sektörlerde genelleştirmek mümkün değildir. Öyle ki bir sektörde, örneğin mobilya sektöründe, bir yanda üretim ya da ürün yönlü çalışan işletmeler varken diğer yanda pazarlama, bütüncül pazarlama hatta sürdürülebilir pazarlama anlayışıyla hareket etmeye çalışan işletmeler de vardır.

## Araştır Yanıt Anahtarı

7

Araştır 3

Mikro çevre faktörlerinde tedarikçilerin ve araçların rolünü tedarikçi özelinden bir örnek vererek açıklamak mümkündür. İşletmenin girdilerini temin eden tedarikçiler pazarlama çabalarını sunacıkları ürünlerin kalitesi, sunumlarının zamanlılığı anlamında etkileyebilecektir. Örneğin zamanında ve istenen miktarda sunulmayan girdiler işletmenin üretebemesine, ürün ve hizmetlerin pazara ulaşamamasına, raflarda yer alamamasına, müşterilerin ürünü elde edememesine ve rakip ürünlere yönelmesine neden olabilecektir. Aynı şekilde ürünün dağıtımını gerçekleştiren perakendeci ya da toptancıdan, taşıma ve depolama işlevlerini üstlenenlere, finansal hizmet verenlere de genel her aracı da sistemin sağlıklı işleyişini etkileme gücüne sahiptir. Ürünler kadar ürünlerin çeşitliliğinin, nasıl sunulduğunu, ortamının tüketicileri nasıl etkilediği düşünülürse perakendeci gibi araçların önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Araştır 4

Tüm pazar kapsamına sahip bir firma, tüm müşteri gruplarına, ihtiyaç duyabilecekleri tüm ürünlerle hizmet vermeye çalışır. Çok büyük firmalar tam bir pazar kapsama stratejisi uygulayabilir ve tüm bir pazari farklılaştırılmış veya farklılaştırılmamış pazarlama gibi iki geniş yolla kapsayabilir. Farklılaştırılmamış veya kitlesel pazarlamada firma, bölgülerdeki farklılıklar görmezden gelir ve tek bir tekliye tüm pazara hitap eder çünkü dar ürün yelpazesi, araştırma ve geliştirme, üretim, envanter, nakliye, pazarlama araştırması, reklam ve ürün yönetimi maliyetlerini düşük tutar. Kitlesel dağıtım ve kitle iletişim yoluyla en geniş alıcı kitlesine satılabilen üstün imaj sahip bir ürün için pazarlama programı tasarlar.

Araştır 5

Pazarlama karması (4P) ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan oluşur. Bu yaklaşım daha işlemsel bir pazarlama anlayışının ürünü olsa da anaması ve uygulaması daha kolaydır. Zaman içinde pazarda, tüketicilerde, teknolojide, anlayış ve uygulamalardaki değişimler, pazarlama karmasını sorgulanır kılmıştır. Örneğin tüketiciyi ve ilişkileri odağa koyan yaklaşımda 4P'ler yerine 4C'ler (Müşteri değeri, kolaylık, müşteri maliyeti ve iletişim) önerilmiştir. Yine hizmetlerde hâlihazırda 4P'ye süreçler, insanlar ve fiziksel kanıtlar/olanaqlar eklenerek 7P'ye çıkarılmıştır.

Araştır 6

Çoğu zaman kamuoyu olarak public kullanılsa da doğrusu "halk"- "kamu"dur. Kamu, genel toplum içindeki bir bölüm temsil etmekte ve bu bölümün kendi içerisinde birçok ortak özelliği bulunmaktadır. Halkla ilişkiler kelimesiyle anlatılmak istenen, kamuya dönük ilişkilerdir. Aslolan kurumun iç ve dış paydaşlarıyla ya da bir iletişim kampanyasında hedef kitlesiyle iletişimdir. İlişkiler ve iletişim ekseninde bakıldığından ise içerisinde çalışanlar, yatırımcılar dışında ise finansal çevreler, devlet, toplum ve özellikle medya ile ilişkiler başı çekер. Ancak pazarlama ile olan yakın bağlı nedeniyle, pazarlama amaçlı halkla ilişkiler gibi bir destekleyici ilişki rolünü de unutmamak gereklidir.

## Kaynakça

- Altunişik, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2014). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*. Beta.
- Armağan, E. (2017). "Dağıtım Kanalları ve Lojistik Yönetimi". (Ed. M. Marangoz). *Pazarlama Yönetimi*, Beta, s. 341-384.
- Armstrong, G., Kotler, P., Trifts, V., Buchwitz, L. A. ve Gaudet, D. (2015). *Marketing An Introduction*. Canadian 6th Ed. Pearson.
- Arklan, Ü. (2008). "Lobicilik". (Ed. A. Kalender ve M. Fidan), *Halkla İlişkiler*, Tablet Yayınları, 311-34.
- Avunduk, H. ve Küçükyılmaz, S. (2020). Dinamik Fiyatlandırma Stratejisi. *İzmir Demokrasi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Temmuz, s.2651-5458.
- Aydın, İ. (2022). "İnsanları Taklit Eden Teknolojiler Bağlamında Pazarlama 5.0". (Ed. Ş. Karabulut). *Ulusal ve Küresel Ölçekte Tüm Yönüyle Pazarlama*, Gazi Kitabevi, s.27-47.
- Aydın, S. ve Mermertas K. (2020). E-Perakende Sektöründe Satış Sonrası Hizmetlerin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi. *Kafkas Üni. İİBF Dergisi*, 11(22). 840-863.
- Aytuğ, S. ve Özgüven, N. (2011). *Pazarlama Yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Bakırtaş, H. (2014). "Fiyat ve Fiyat Kararlarının Yönetimi". (Ed.B. Z. Erdoğan), *Pazarlama İlkeleri ve Yönetim*, Ekin Yayınevi, s.367-393.
- Bahar, B. (2019). Kurumsal İtibar ve Kuramsal Temelleri. *Journal of Yasar University*, 14/55, 226-236.
- Bakan, Ö. (2008). "Kurumsal Kimlik ve İmaj". (Ed. A. Kalender ve M. Fidan), *Halkla İlişkiler*, Tablet Yayınları, s.289-311.
- Baycu, S. (2019). "Halkla İlişkiler ve Duyurum". (Ed. M. Oyman). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi* Anadolu Üniversitesi AÖF Ya. No. 1709, s.38-63.
- Belch, G. E. ve Belch, M. A. (2018). *Advertising and Promotion An Integrated Marketing Communications Perspective* (11th Ed.). McGraw-Hill Education.
- Blythe J. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. Prentice Hall, 119.
- Bozkurt, Y. ve Oyman, M. (2016). Oyun ya da Reklam? Genç Oyuncular Eğlence İçerikli Oyun Reklamları Nasıl Algılıyor? *Akademik Bakış Dergisi*, 58, (Kasım-Aralık).519-538.
- Brunet, J., Colbert, F., Laporte, S., Legoux, R., Lussier, B. ve Taboubi, S. (2018). *Marketing Management* (2<sup>nd</sup>. Ed.). Cheneliere Education, Media Books Inc.
- Burnaz, Ş. ve Altuna Korkut, O. (2018). "Müşteri İçgörüsü Edinmeye Yönlik Bilgi Yönetimi". (Ed. E. Gegez), *Pazarlama İlkeleri*, Beta.
- Büyükdögan, B. (2020). Online Kurumsal İtibar Yönetimi: CEO'ların Twitter Kullanımı Üzerine Bir Nitel Araştırma. *Selçuk İletişim Dergisi*, 13(2), 378-408.
- Chernev, A. (2014). *Strategic Marketing Management* (8th Ed.). Cerebellium Press.
- Clow, K. E. ve Baack, D. (2018). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications* (8th Ed.). Pearson.
- Copley, P. (2004). *Marketing Communications Management: Concepts and Theories, Cases and Practices*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Çakın, Ö. ve Yaman, D. (2020). Fijital (Phygital) Pazarlama Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme: Amazon Go Örneği. *Middle Black Sea Journal of Communication Studies*, 5(1), s. 1-10.
- Çelik, Z. (2021). "Fijital (Phygital) Pazarlama". (Ed. M. Sağlam). *Dijitalleşen Dünyada Pazarlama*, Nobel Yayınları, 297-317.
- Çiçek, B. ve Almalı, V. (2020). Kurumsal Kimlik Oluşturmada İmaj Algısının Rolü: Örgüt Kültürüün Aracılık Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, C:22, S:2, s.219-238.
- Dizman, H. (2021). Pazarlama 1.0'dan Pazarlama 5.0'a Tarihsel Bir İnceleme. *International Social Sciences Studies*, C:7, No:87, p. 3866-3871.
- Doğan, İ. (2018). *Kurumsal İmaj Oluşturmada Sponsorluk Uygulamaları: Vodafone Örneği Üzerine Ampirik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE.
- Durukal, E. (2019). Pazarlama 1.0'dan Pazarlama 4.0'a Doğru Değişim. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1614-1633.
- Ecer, H. F. ve Canitez, M. (2004). *Pazarlama İlkeleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Elden, M. (2003). *Reklam Yazarlığı*. İletişim Yayıncılık.
- Er, İ. (2014a). "Pazarlama Bilgi Sistemi ve Pazarlama Araştırması". (Ed. B. Zafer Erdoğan) *Pazarlama İlkeler ve Yönetim*, Bursa: Ekin Yayınevi, s. 115-144.

- Er, İ. (2014b). "Ürün Yönetimi". (Ed. B. Zafer Erdoğan) *Pazarlama İlkeler ve Yönetim*, Bursa: Ekin Yayınevi, s. 283-318.
- Er, İ. (2014c). "Yeni Ürün Geliştirme". (Ed. B. Zafer Erdoğan) *Pazarlama İlkeler ve Yönetim*, Bursa: Ekin Yayınevi, s. 319-338.
- Erdoğan, Z. (2014). "Pazarlananın Konusu, Kapsamı, Gelişimi ve Diğer Sosyal Bilimlerle İlişkisi". (Ed. B. Zafer Erdoğan) *Pazarlama İlkeler ve Yönetim*, Bursa: Ekin Yayınevi, s. 1-24.
- Erdoğan, B. Z., Tiltay, M. A. ve Kimzan, H. S. (2011). Pazarlama Teorisi'nin Felsefi Temelleri: Değişim mi, İlişki mi? *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 3 Sayı:1, s. 1-28.
- Ergün S. G. ve Boz, H. (2017). İşletmelerin İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgörenlerin İş Tatmini İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*, C:1, S:1/2, s.1-12.
- Ersoy, N. F. (2015). *B2B/Endüstriyel Müşteri Davranışları ve Satın Alma Merkezi Analizi*. Detay Yayıncılık.
- Ferrel, O. C. ve Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy* (5th Ed.). South-Western Cengage Learning.
- Fill, C. ve Turnbull, S. (2016). *Marketing Communications* (7th.). Ed. Pearson.
- Güzelcik Ural, E. (2006). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*. Birsen Yayınevi.
- Hollansen, S. (2015). *Marketing Management A Relationship Approach* (3rd. Ed.). Pearson.
- Ingram, T. N., La Forge, R. W., Avila, R. A. vd. (2020). *Sales Management Analysis and Decision-Making* (10<sup>th</sup> Ed.). Routledge Taylor&Francis Group.
- İslamoğlu, A. H. (2009). *Temel Pazarlama Bilgisi*. Beta.
- Kalender, A. (2008). "Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları". (Ed. A. Kalender ve M. Fidan) *Halkla İlişkiler*, Tablet Yayınları.
- Kalender, A. (2013). "Kavram Olarak Halkla İlişkiler, Dünyada ve Türkiye'de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi". (Ed. A. Z. Özgür), *Halkla İlişkiler*, Anadolu Üniversitesi, AÖF. Ya. No. 1676, s. 2-20.
- Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:49, (Ekim), s.117-132.
- Karadeniz, M. (2009). Pazarlama Yönetiminde Halkla İlişkilerde Kullanılan Kavram ve Tanımlamalar. *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 5, No.1, s. 1-16.
- Ker Dinçer, M. (1998). *Lobicilik*. Alfa Yayınları.
- Kılınç, Ö. (2022) "Etkinlik Yönetiminde Sosyal Medya". *Dijitalleşme Bağlamında Birey, Toplum ve İletişim* (Ed. Y. Zafer Can Uğurhan), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Korkmaz, S., Eser, Z., ÖzTÜRK, S. A. ve İşin, B. (2009). *Pazarlama*. Siyasal Kitabevi.
- Kotler, P., Kartajaya, H. ve Setiawan, I. (2017). *Pazarlama 4.0.* (Çev. Nadir Özata), Optimist Kitap.
- Kotler, P., Kartajaya, H. ve Setiawan, I. (2021). *Pazarlama 5.0.* (Çev. Taner Gezer), MediaCat.
- Kotler P. ve Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th. Ed.). Pearson.
- Kotler P. Armstrong, G., Harris, L. C. ve He, H. (2018). *Principles of Marketing* (8th. Ed.). Pearson.
- Köseoğlu, Ö. (2010). Enformasyon Kaynağının İnanlılığı Açısından Duyurum ve Reklamın Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma. *İletişim Fakültesi Dergisi*, C:1, S:38, s.91-120.
- Marangoz, M. ve Aydin, A. E. (2017). Tüketicilerin Değişen Alışveriş Alışkanlıkları ve Perakendecilikte Bütünleşik Dağıtım Kanalı Yaklaşımı. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, C: 9 S: 1, (Haziran) s. 71-93.
- Mullin, R. (2010). *Sales promotion: How to Create, Implement and Integrate Campaigns that really Work* (5<sup>th</sup> Ed.). Kogan Page.
- Odabaşı Y. ve Barış, G. (2002). *Tüketici Davranışı*. MediaCat.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2005). *Pazarlama İletişimi Yönetimi* (5. B.). MediaCat.
- Ogden-Barnes, S. ve Minahan, S. (2015). *Sales Promotion Decision Making*. Business Expert Press.
- Okay, A. (1998). *Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk*. Epsilon.
- Okay, A. ve Okay, A. (2005). *Halkla İlişkiler ve Medya* (Genişletilmiş 3. B.). MediaCat.
- Oyman, M. ve İnam, Ö. (2007). Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Türkiye'deki Yansımaları: Reklam ve Halkla İlişkiler Ajanslarına Yönelik Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No:1, s.53-78.

- Oyman, M. ve Özer, S. (2018). Bir Gerilla Pazarlama Uygulaması Olarak Ambient Reklamcılık (Ortam Reklamcılığı): Basılı Dergi Reklamı ile Ambient Reklamın Etkililik Açısından Karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:18, S:4, s.173-192.
- Ödemiş, M. ve Hassan, A. T. (2019). Pazarlama Felsefelerinin Tarihsel Gelişimine Yönelik Bir İnceleme. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(1), s.128-139.
- Özel Pelenk, A. ve Sert, Y. (2014). Halkla İlişkilerde Stratejik Sorun Yönetiminin İşlevi Üzerine Bir Değerlendirme. *E-journal of Intermedia*, 1(1), s.88-106.
- Özkoçak, L. (2001). *Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler Uygulamalarında Aygaz Örneği*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Özmelek Taş, N. (2019). Sosyal Medya ve Çevrimiçi İtibar Yönetimi Kavramları Üzerine Alanyazınsal Bir Değerlendirme. *Egemia*, 4, s.4-22.
- Öztürk, S. A. (2013). *Hizmet Pazarlaması* (Genişletilmiş ve Güncellenmiş 13.B.). Ekin.
- Öztürk, S. A. (2019). "Satış Tutundurma ve Kişisel Satış". (Ed. M. Oyman). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*, Anadolu Üniversitesi AÖF Ya. No. 1709, s.64-93.
- Öztürk, S. A. (2013). "Kişisel Satış". (Ed. Y. Odabaşı), *Pazarlama İletişimi*, Anadolu Üniversitesi AÖF Ya. No. 1807.
- Palmatier, R. W., Stern, L. W. ve El-Ansary, A. I. (2015). *Marketing Channel Strategy* (8th. Ed.). Pearson.
- Palmatier, R. W., Stern, L. W. ve El-Ansary, A. I. (2020). *Marketing Channel Strategy An Omni-Channel Approach* (9th. Ed.). Pearson.
- Pelsmacker, P. D., Geuens, M. ve Bergh, J. V. (2013). *Marketing Communications, A European Perspective* (5th Ed.). Pearson.
- Rosenbloom, B. (2013). *Marketing Channels* (8th Ed.). South-Western Cengage Learning.
- Sharp, B. (2021). "Ürtün (Mallar ve Hizmetler)". (Çev. A. Sabanlı), *Pazarlama Yeni Pazarlama Geleceğin Pazarlanması*, (Ed. A. A. Bir), The Kitap.
- Shimp, T. A. ve Andrews, J. C. (2013). *Advertising, Promotion, and other Aspects of Integrated Marketing Communications*. 9th Rd. South-Western Cengage Learning.
- Smith, P. R. ve Taylor, J. (2004). *Marketing Communications* (4th Ed.) Kogan Page.
- Sohodol Bir, Ç. (2006). Konu Yönetimi Sürecinde İletişim ve Halkla İlişkiler. *İletişim Fakültesi Dergisi*, S:25, s.17-29.
- Solmaz, B. (2008). "Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları". (Ed. A. Kalender ve M. Fidan) *Halkla İlişkiler*, Tablet Yayınları, s.145-164.
- Süher Karademirlidağ, İ. (2019). "Kriz İletişimi Süreci". (Ed. Gürkan Haşit) *Kriz İletişim ve Yönetimi*, s.114-137.
- Şimşek, G. (2008). Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler: MPR". (Ed. A. Kalender ve M. Fidan) *Halkla İlişkiler*, Tablet Yayınları, s.165-194.
- Torlak, Ö. ve Altunışık R. (2012). *Pazarlama Stratejileri* (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 2. B.). Beta.
- Uzunoğlu, E. ve Öksüz, M. (2008). Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü. *Selçuk İletişim*, 5, 3, s.111-123.
- Ünusan, Ç. ve Sezgin, M. (2007). *Pazarlama İlkeleri*. Literatürk.
- Wirtz, J. ve Lovelock, C. (2018). *Essentials of Service Marketing* (3rd Ed.) Pearson.
- Yılmaz, R. A. (2019). "Reklam". (Ed. Mine Oyman) *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*, Anadolu Üniversitesi, AÖF Ya.No: 1709).s. 18-37.

## ■ Internet Kaynakları

(https-1) https://www.amazon.com/Amazon-Key-In-Garage-Delivery/b?ie=UTF8&node=21222091011). (Erişim tarihi: 09 Kasım 2022).

# Bölüm 8

## İşletmelerde Muhasebe ve Finansal Yönetim

Öğrenme Çıktıları

### İşletmeler İçin Muhasebe ve Finansın Önemi

- 1 Muhasebe ve finansın önemi ve rolünü açıklayabilme

### Finansal Yönetimin İşletme Faaliyetleri ile Bağlantısı

- 3 Finansal yönetimin işletme faaliyetleri ile bağlantısını ifade edebilme

### Finansal Yönetim

- 5 Finansal yönetimin fonksiyonlarını tanımlayabilme

### Muhasebe

- 2 Muhasebe sürecini ve temel finansal tabloları tanımlayabilme

### Finansal Tablolar Analizi

- 4 Finansal tablolar analizinin çeşitlerini ve tekniklerini açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Muhasebe • Finansal Yönetim • Muhasebe Bilgisi • Bilanço (Finansal Durum Tablosu)  
• Gelir Tablosu (Kâr-Zarar Tablosu) • Nakit Akım Tablosu • Öz Kaynaklarda Değişim Tablosu  
• Proforma Finansal Tablolar • Nakit ve Sermaye Bütçesi



## GİRİŞ

Genel İşletme kitabının bu son ünitesinde muhasebe ve finansla ilgili temel konuları ele alarak muhasebe ve finansmanın işletmedeki rolünü açıklayacağız. Hem muhasebe hem de finansın işletmelerdeki karar verme sürecindeki önemini ortaya koyacağız.

Muhasebe veya finans temel ilgi alanınız olmasa da eğer bir işletmeden söz ediyorsak işletme ile ilgili tüm taraflar için finansal konuların ne kadar önemli olduğunu hepiniz biliyorsunuzdur. Dolayısıyla muhasebe ve finans dünyasına bu ünite ile bir adım atmış olacaksınız.

İşletme ile ilgili finansal bilgiler muhasebe tarafından üretilecektir. Muhasebe süreci aracılığı ile üretilen finansal bilgiler (muhasebe bilgileri) hem işletmenin tüm düzeylerinde karar verme sorumluluğu olan yöneticilerin hem de işletme ile ilgili karar verecek olan tarafların kararlarını vermelerine katkı sağlayacaktır. Kararlarda kullanılacak bilgilerin doğruluğu son derece önemlidir. Doğru bilgi olmadığı sürece verilecek kararların isabet derecesi de düşük olacak hatta hiç olmayacağıdır. Doğru bilginin üretilmesi ve ihtiyacı olan karar vericilere zamanında ve anlaşılabılır bir şekilde iletilebilmesi ise muhasebe sayesinde olacaktır.

## İŞLETMELER İÇİN MUHASEBE VE FINANSIN ÖNEĞİ

*Muhasebe*, işletmede gerçekleşen tüm finansal nitelikli olayların tanımlanması, kayda alınması, analiz edilip yorumlanması ve karar vericilere iletilmesi sürecini kapsar ve bir bilgi sistemidir.

İşletmeyle ilgili kararlar vermek, geleceğe yönelik planlar yapmak ve işletmede gerçekleşen işlemleri kontrol etmek sorumluluğunda olan taraflar işlerini yapabilmek, sorumluluklarını yerine getirebilmek için faydalı “bilgiye” ihtiyaç duyarlar. İşletme yöneticileri de işletme ile ilgili kararlarını verirken ve kararlarının sonuçlarını değerlendirirken bilgiye ihtiyaç duyarlar. Yöneticilerin kararlarında kullandıkları bilgilerin büyük bir kısmı ise finansal bilgidir ve bu finansal bilgiler de muhasebe tarafından sağlanır. Örneğin, işletme yöneticileri aşağıdaki konularda karar verirken muhasebe bilgisine ihtiyaç duyarlar (Atrill ve McLaney, 2004, s.2):

- İşletmede yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesine ihtiyaç var mı?
- Mevcut mal ya da hizmetlerin fiyat veya miktarlarının değiştirilmesi doğru olur mu?
- Büyümeye finanse etmek için yabancı kaynak kullanmalı mıyız?
- İşletmenin faaliyet kapasitesinde artışa mı gitmeliyiz yoksa azaltmaya mı?
- İşletme süreçlerinde değişiklik yapmalı mıyız; örneğin tedarik, imalat veya satış yöntemlerini değiştirmeli miyiz?

İşletme yönetiminin aldığı kararlara göre gerçekenleşen işletme faaliyetleri işletmenin varlık ve kaynaklarında değişimler yaratır. Bu değişimlerin izlenmesi, kontrol edilmesi, ölçülmesi ve ekonomik faaliyetlerin belirlenmesi muhasebenin görevidir. Muhasebe fonksiyonu, hem işletme yönetimini diğer işletme fonksiyonlarının yapmış oldukları işlemlerden sürekli haberdar eder (Şimşek, Çelik, s.207) hem de işletme dışındaki karar vericilere bilgi sağlamış olur.

İşletme yöneticilerinin dışında birçok farklı karar verici de işletme hakkında isabetli kararlar verebilmek için bilgiye, özellikle de muhasebe bilgisine ihtiyaç duyacaktır. Örneğin (Atrill-McLaney, 2004, s.2):

- İşletmeye ortak olmak doğru bir karar mı?
- İşletmeye borç vermek doğru bir karar mı?
- İşletmeye kredili satış yapmak doğru bir karar mı?
- İşletmeyle ticari ilişkileri devam ettirmek doğru mu?

Göründüğü gibi hem işletmenin yöneticileri hem de işletme dışından bazı taraflar işletme ile ilgili kararlar vermek zorundadır. Kararlarının isabetliliği kullandıkları bilginin niteliğine bağlı olacaktır. İşletme hakkında karar verecek olan hem işletme içi hem de işletme dışı taraflara işletme hakkında faydalı bilgi verilmelidir.

Karar vericilerin bilgi ihtiyaçları daha çok finansal bilgi olduğuna göre muhasebenin temel amacı, “işletme hakkında karar verecek olan tarafların daha doğru kararlar vermelerine yardımcı olmak” olmalıdır. Dolayısıyla muhasebenin temel amacını “işletmenin finansal durumu, faaliyet sonuçları ve nakit akışları hakkında tüm karar vericilere faydalı bilgi sağlamak” şeklinde ifade edebiliriz. Muhase-

benin amacını ve kapsamını tam olarak bilmeyen bazı kişiler muhasebenin amacını defter tutmak ve kayıt yapmak gibi ifade etseler de bu doğru değildir. Defter tutma ve kayıt tutma işlemleri muhasebenin görev alanı içinde yer alsa da muhasebe bununla sınırlı değildir. Defter tutma ve kayıt tutma, muhasebenin birinci işlevi olarak ifade edilir. Muhasebenin ikinci işlevi de finansal analiz ve yorumdur. İşletmede gerçekleşen tüm finansal nitelikli olaylar kayda alınıp ve sonrasında hazırlanan finansal tablolar analiz edilip yorumlanarak karar vericilere kararlarında dayanak olacak finansal bilgiler sağlanır.



#### dikkat

Muhasebenin esas amacı, karar vericilere kararlarında dayanak olacak faydalı finansal bilgi sağlamak.

*Finans* da aynı muhasebe gibi, karar vericilere kararlarında dayanak sağlamak için vardır ve işletmede fonların nasıl sağlandığı ve nereletere yatırıldığı ile ilgilendir. Finansal yönetim, en basit hâliyle, her tür işletmenin harcamalarını karşılayabilecek, faaliyetlerini devam ettirebilecek kadar ve acil durumlarda yeterli olacak kadar nakde sahip olması gereği gerçegine dayanmaktadır. İşletme var olduğu sürece nakit ihtiyacı devam edecektir. Bir işletmenin hem mevcut hem de gelecekteki nakit ihtiyaçlarının planlanması, finansın veya finansal yönetimin temelidir. Çoğu küçük işletmede işletme sahibi, işletmenin finansal kararlarından sorumludur. Ancak sahiplik ve yöneticiliğin ayrılmış olduğu işletmelerde, finansal kararlar finansal yönetimin sorumluluğundadır.

Ekonominin bir birim olan işletmeler yatırımcılar dan fon toplar ve daha sonra bu fonları sahiplerinin refahlarını artırmak için kendi faaliyet ve yatırımlarında kullanır. Fonlar işletmenin ihtiyacına uygun olarak sağlanmalı ve sağlanan fonlar da işletmeye getiri sağlayacak şekilde yatırımlara yönlendirilmeli dir. Dolayısıyla finansal yönetim işletme tanımının tam da merkezindedir. Yatırımdan sağlanan getirinin ve yatırımla ilgili risklerin değerlendirilebilmesi için iyi bir finans bilgisi ve birikimi gereklidir (Attill-McLane, 2004, s.2). Buraya kadar yaptığımız kısa açıklamalardan sizin de fark edeceğiniz üzere hem muhasebe hem de finans, karar verme sürecinin finansal yönü ile doğrudan ilgilidir.

İşletmelerin yapılarında meydana gelen değişiklikler, para ve sermaye piyasalarında yaşanan değişimler, ekonomideki değişimler vb. birçok nedenle finansal bilgilere olan ihtiyaç daha da artmıştır. Örneğin, işletmeler tek kişilik işletmelerden sermayenin ön planda olduğu çok ortaklı sermaye şirketlerine dönüşmüş ve buna bağlı olarak yönetici ve işletme sahipliği birbirinden ayrılmıştır. Dolayısıyla hissedarlar işletme faaliyet ve kararlarına doğrudan katılma olanağından yoksun kalırken onlar adına davranışa yetkisini işletme yöneticilerine aktarmış olmaktadır. Bu durumda işletme yöneticilerinin işletme iyi bir şekilde yönetip yönetmedikleri, yatırılan sermayenin korunup korunmadığı vb. konularda hissedarların bilgi ihtiyacı doğmuştur. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin işletme sahiplerine karşı hesap verme yükümlülüğü söz konusudur. Ayrıca gelişen teknoloji ve artan insan ihtiyaçlarına bağlı olarak daha büyük işletmeler ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak işletmeler hakkında karar verecek tarafların sayısı ve dolayısıyla bilgi ihtiyaçları ve çeşitleri artmıştır.

#### Öğrenme Çıktısı



## MUHASEBE

**Muhasebe**, işletmede gerçekleşen ve para ile ifade edilebilen finansal işlemleri tanımlayan, kaydeden, sınıflandıran, özetleyen, analiz eden, yorumlayan ve ilgili taraflara raporlayan bir bilgi sistemidir. Muhasebe süreci işletmede muhasebeciler tarafından yürütülür. Muhasebeciler ayrıca muhasebe sisteminin tasarlanması, finansal tabloların hazırlanması, finansal bilgilerin analiz edilmesi ve yorumlanması, finansal tahminlerin ve bütçelerin hazırlanması ve vergi ile ilgili belgelerin hazırlanması gibi işlemleri de gerçekleştirirler. Geleneksel muhasebe görevlerinin yanı sıra müşteri, işletmelerin iş süreçlerinin geliştirilmesi, geleceklerinin planlanması, ürün veya performanslarının gözden geçirilmesi; müşteri bazında veya ürün grubu bazında kârlılık analizi gibi çeşitli yönetim danışmanlığı hizmetleri de muhasebeciler tarafından sunulabilir.

İşletmelarındaki finansal bilgilerin doğru olarak üretilmesi muhasebenin temel görevlerinden biridir; bunun için de kayıtların doğru olması gereklidir. Muhasebeyi çok dar bir kapsamda değerlendiren bazı kesimler, muhasebenin sadece kayıt tutmak veya defter tutmak olduğunu ve muhasebecilerin işletme içindeki finansal faaliyetleri kaydeden katkıları olduğunu düşünmektedir. Tabii ki işletmede gerçekleşen mali olayların defterlere kaydedilmesi gerekiyor ama teknolojideki değişikliklere paralel olarak işin bu defter tutma ya da katkılık kısmı büyük ölçüde bilgisayarlar tarafından yapılmaktadır.

Muhasebe, finansal bilgileri karar vericilere işletme görevini yerine getirmek için finansal tabloları ve raporları kullanır.

**Muhasebe**, işletmede gerçekleşen finansal nitelikli olayların tanımlanması, ölçülererek kayda alınması, analiz edilip yorumlanması ve karar vericilere iletilmesi sürecini kapsayan bir bilgi sistemidir.

## Muhasebe Bilgisine İhtiyaç Duyan Taraflar

Muhasebenin faydalı olabilmesi için bilgilerin kimler tarafından ve ne amaçla kullanılacağıının bilinmesi önemlidir. Belirli bir işletme ile ilgilenen ve o işletme ile ilgili çeşitli ve farklı kararlar almak zorunda olan birçok farklı taraf vardır. Her birinin

işletmeyle ilgilenme nedenleri ve dolayısıyla ihtiyaç duydukları bilgiler de farklıdır. İşletme ile ilgili taraflar, işletmenin yöneticileri, sahibi veya sahipleri, borç verenleri, müşterileri, tedarikçileri, çalışanları ile rakipler, devlet ve düzenleyici kurumlar vb. olarak sıralanabilir.

**İşletmenin Yöneticileri:** İşletmedeki her seviyedeki yönetici, temel olarak üretim, pazarlama, finans ve insan kaynakları ile ilgili işletme fonksiyonlarını planlamak, yürütmek ve kontrol etmek için bilgiye ihtiyaç duyar. İşletmenin iyi bir şekilde yönetilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için faaliyetlerinin iyi planlanması, sonuçlarının doğru bir şekilde ölçülebilmesi gerekmektedir. Karar verebilme, planlayabilme ve kontrol edebilme büyük ölçüde muhasebe bilgilerine bağlı olacaktır.

**İşletme Sahipleri (Ortakları/Hissedarları):** İşletme sahipleri, yöneticilerin işi etkin bir şekilde yürütüp yürütmediğini değerlendirmek ve gelecekteki risk ve getiri seviyeleri hakkında kararlar almak ve işte ortak olarak kalıp kalmamaya karar vermek için bilgiye ihtiyaç duyar. İşletmeye sermaye sağlayarak yatırım riskini üstlenen mal sahipleri, yatırımlının riskleri ve yatırımlının getirisini ile ilgilenirler.

**İşletmeye Borç Verenler:** İşletmenin borçlanımının hem faizini hem de ana parasını zamanında ödeyip ödeyemeyeceğini ve işletmeyle iş yapmaya devam edip etmeyeceğini değerlendirmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar.

**Müşteriler ve Tedarikçiler:** İşletmenin faaliyetlerine devam etme gücünü değerlendirmek ve işletmenin yaptığı alış veya satışların sürekliliğini görmek için bilgiye ihtiyaçları vardır.

**İşletmede Çalışanlar (Yöneticilerin Dışındaki Çalışanlar):** İşletmenin çalışanlarına istihdam sağlama gücünün devam edip edemeyeceğini ve çalışmaları için ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceklerini değerlendirmek için bilgiye ihtiyaçları vardır. İşletme hayatının devamlılığı, çalışanların işlerinin devamlılığını sağlayacaktır.

**Rakipler:** Rakip firmayı, firmanın kendi performansına ve etkinliğine değer vermede bir ölçüt olarak kullanmak için, rakip firmalar hakkında bilgiye ihtiyaç vardır. Rakibin pazar payı ve kârlılığının neden olduğu tehlikeleri değerlendirmek için de bilgiye ihtiyaç vardır.

**Devlet ve Kamu Kurumları:** İşletmenin ne kadar vergi ödeyeceği, işletmenin fiyatlandırma politikalarına uyup uymadığı ve finansal desteği

ihtiyaç duyup duymayacağını değerlendirmek için bilgiye ihtiyaç vardır. Ayrıca işletmenin faaliyetleri ile ilgili yasal düzenlemelerin yapılabilmesi, vergi politikasının belirlenmesi, millî gelir ve diğer istatistik hesaplarının yapılabilmesi için de bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletme ile ilgili taraflara ve çıkar sebeplerine baktığımızda bazlarının işletme ile ilgili doğrudan çıkarları bulunurken bazlarının çıkarları daha doyayı düzeyde kalabilmektedir. Ayrıca bu tarafların bilgiye erişim imkânları da farklıdır. Bu bağlamda bilgi kullanıcılarını, doğrudan işletmeden bilgi alabilen “*işletme içi taraflar*” ve “*işletme dışı taraflar*” olarak ikiye ayıralımızı.

İşletme yöneticileri işletme içi bilgi kullanıcılarını oluştururken yöneticiler dışındaki tüm taraflar dış bilgi kullanıcılarını oluşturur. İşletme sahibi, işletmenin yönetiminden de sorumlu değilse o da işletme dışı bilgi kullanıcısı olarak kabul edilecektir. Örneğin, çok ortaklı bir işletmede yüz hissedar varsa yani işletmenin yüz sahibi varsa her birinin işletmeye gidip kendisi için bilgi almaya çalışması zor olacaktır.

## Muhasebenin Alanları

İşletme içindeki ve dışındaki bilgi kullanıcılarının muhasebe bilgisine hangi amaçla ihtiyaç duyukları dikkate alınarak muhasebe, “*Yönetim Muhasebesi*” ve “*Finansal Muhasebe*” olarak iki temel alanaya ayrılmıştır.

İşletme faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve kontrolü gibi temel işletme faaliyetlerinden sorumlu olan ve işletme içindeki bilgiye kolayca erişim olanağı olan yöneticilerin çok daha detaylı bilgiye ihtiyaçları olacaktır. Yönetim muhasebesi; üretim, pazarlama ve maliyetlerin ölçülmesi, raporlanması ve diğer fonksiyonlar ile ilgilidir. Örneğin, bütçe hazırlamak (planlama); birimlerin bütçeleri dâhilinde kalıp kalmadığını kontrol etmek (kontrol) gibi. İşletmenin geleceği ile ilgili stratejik kararlar alması gereken yöneticilerin kararlarını desteklemek üzere bu bilgilere ihtiyaçları vardır. Bu nedenle işletme içi bilgi kullanıcılarının bilgi ihtiyaçlarını maliyet analizleri, kârlılık raporları, bütçeler gibi araçlarla karşılaşacak olan alan “*yönetim muhasebesi*” olarak belirlenmiştir. Yönetim muhasebesi, günlük faaliyetleri yürütmede ve gelecekteki faaliyetleri planlamada yönetime yardımcı olmak için hem finansal muhasebe verilerini hem de tahmini verileri kullanır.

İşletme ile çeşitli düzeylerde ilişkili olan hem *işletme içi* hem de *işletme dışı* bilgi kullanıcılarının bilgi ihtiyaçlarını genel amaçlı finansal tablolar üzerinden karşılayan muhasebe, finansal muhasebe veya genel muhasebedir. İşletmeye ait veriler, sadece yöneticilerin değil tüm paydaşların bilgi ihtiyaçlarını karşılamalıdır. İşletme dışı bilgi kullanıcılarının bilgi ihtiyacı finansal muhasebe tarafından hazırlanan genel amaçlı finansal tablolar aracılığı ile sağlanır.

Bu üitede konuyu finansal muhasebe perspektifinden ele alacağız. İllerleyen dönemlerde ise muhasebe alanları ayrı derslerde detaylı olarak ele alınacaktır.

## Muhasebede Teknolojinin Kullanımı

Uzun zaman önce, muhasebeciler tüm işlemleri elle yaparken hesap makinelерinin ortaya çıkışını işi biraz daha basitleştirse bile hâlâ bir kâğıt girişî gerektiriyordu. Ancak 20. yüzyılın sonunda teknolojideki ilerlemeler muhasebenin defter tutma sürecini önemli ölçüde basitleştirmiştir. Muhasebe sistemleri manuel veya bilgisayarlı olabilir. Günümüzde bilgisayar ve yapay zeka teknolojilerinin desteği ile muhasebeciler defter tutma işlevinden ziyade finansal analiz gibi daha önemli görevler için zaman ayırabilmektedir.

Manuel muhasebe sisteminin anlamak, muhasebe verileri ile muhasebe raporları arasındaki ilişkilerin anlaşılmasıında yardımcı olacaktır. Ayrıca çoğu bilgisayarlı sistem, manuel bir sistemde kullanılan ilkelere kullandığı için şimdî muhasebeyi manuel sistem üzerinden ele alacağız; detayları ise muhasebe derslerinde öğreneceksiniz.

## Finansal Muhasebe Süreci

İşletmelerde gerçekleşen finansal işlemler periyodik olarak izlenmektedir. Dönem başından dönem sonuna kadar gerçekleştirilen muhasebe işlemlerine muhasebe süreci veya muhasebe döngüsü denir.

Muhasebe sürecinin ilk adımda dönem başı işlemlerinin yapılması vardır. Dönem içinde gerçekleşen finansal işlemler belgeler aracılığı ile tanımlanır ve hangi işlemlerin kayıt altına alınacağına karar verilir. Daha önce de belirttiğimiz gibi sadece finansal nitelikli işlemler muhasebeye konudur. Şekil 8.1'de muhasebe sürecinin defter tutma işlevine dahil olan adımlar yer almaktadır.



Şekil 8.1 Muhabese Süreci

Muhasebe sürecinde, öncelikle gerçekleşen işlemler kaydedilmelidir. Bu amaçla, işletmede gerçekleşen tüm finansal nitelikli işlemler, belgelere dayalı olarak gerçekleştirme sırasına göre yevmiye defterine kaydedilir ve ardından her bir yevmiye kaydı, büyük defterdeki (defteri kebirdeki) ilgili hesaplara aktarılır. Dönem sonunda günlük işlemler tamamlandıktan sonra, öncelikle Genel Geçici Mizan hazırlanır. Yevmiye defterinden defteri kebirde yapılan aktarmaların doğruluğunu kontrol etmek için genel geçici mizan hazırlanır. Genel geçici mizandaki borç ve alacak kalanlarının (bakiyelerinin) denkliği sağlandıktan sonra sıra dönem sonu işlemlerine gelir.

Dönem sonunda envanter işlemleri (hem muhasebe dışı hem de muhasebe içi) tamamlandıktan sonra, varlık ve kaynaklara ilişkin hesapların kalanları onların dönem sonundaki gerçek değerlerini gösterir hâle gelmiş olur ve kesin mizanda listelenir. İşletmenin finansal tabloları da kesin mizandaki hesapların kalanları yardımıyla hazırlanır.

Manuel muhasebe sisteminde bu adımlar bir muhasebeci tarafından manuel ve sıralı olarak takip edilir. Bilgisayarlı muhasebe sisteminde SAP, ERP vb. birçok yazılım, muhasebe sürecindeki tüm adımları aynı anda tamamlar. Kullanıcının yalnızca ilgili finansal verileri sağlayarak süreci başlatması yeterlidir.

Daha sonra kayıt süreci sonucunda elde edilen muhasebe bilgilerinin kararlarda kullanılabilcek bilgilere dönüştürülmesi için analiz edilip yorumlanarak karar vericilere iletilmesi gereklidir. Bu da muhasebenin ikinci işlevidir.

## Temel Muhasebe Eşitliği ve Unsurları

İşletme hakkında konuştuğumuzda, her işletmenin insanların ihtiyaçlarını karşılayan mal veya hizmet üretmesi gerektiğini biliyoruz. Bu mal veya hizmetlerin üretilebilmesi içinse bazı üretim fak-

törlerinin kullanılması gerekmektedir. Muhasebe dilinde işletmeının kontrolünde olan ve işletme faaliyetlerinin devamı için gerekli olan ve bir değeri olan bu unsurlara işletmenin “varlıklar” diyoruz.

*Varlıklar*, işletmenin kontrolünde olan ve gelecekte kullanılarak, tüketilerek veya satılarak işletmeye fayda sağlama potansiyeli olan ekonomik değerlerdir; diğer bir ifade ile işletmenin kontrolünde olan üretim faktörleridir. Para, makine, arsa, bina gibi maddi varlıkların yanı sıra alacaklar gibi hak niteliğindeki maddi olmayan varlıklar da olabilir. Fiziki olsun ya da olmasın tüm varlıklar, işletmeye fayda sağlama kapasitesine sahip ekonomik değerlerdir. İşletme bu varlıkları kullanarak faaliyetlerini yürütebilecek ve böylece gelir elde edebilecektir. Örneğin, işletme ham madde, makine ve diğer aletler olmadan üretim faaliyetlerini yürütemeyecektir. İşletme, varlıklarını faaliyetlerinde kullanacak ve bunlardan fayda ve kazanç elde edecektir. Varlıklar olmadan faaliyetler yürütülemez.

İşletme dediğimiz ekonomik birim kendiliğinden ortaya çıkmadığından, faaliyet gösterebilmesi için gerekli varlıkların edinilebilmesi için işletme kurucuları tarafından işletmeye kaynak sağlanmış olması gereklidir. İşletme faaliyetे başladıkten sonra üçüncü şahıslardan borç şeklinde kaynak sağlayarak da varlıklarını artırabilir. İşletmenin varlığa sahip olabilmesi için ya ortaklardan ya da kreditörlerden fon sağlanması gereklidir. Kaynak bulunmazsa varlıklarda artış mümkün olmayacağındır. Bu nedenle, işletmenin varlıklarının toplamı ile kaynaklarının toplamı her zaman birbirine eşittir.

$$\text{VARLIKLAR} = \text{KAYNAKLAR}$$

Temel muhasebe eşitliği, işletmenin herhangi bir zamandaki finansal durumunu görmek için kullanılan bir eşitlidir. Örneğin, 50.000 liranız var ve bu parayı vejetaryen yemekler sunan küçük bir

restoran açmak için kullanmaya karar verdiniz. 1 Aralık 2022 tarihinde “VEGI” işletmesini kurdunuz. 1 Aralık 2022 tarihi itibarıyla işletmenin 50.000 liralık nakit varlığı var ve kaynak ise kurucu işletme sahibi tarafından sağlanan sermakedir.

**VARLIKLAR**      =      **KAYNAKLAR**  
Nakit 50.000      =      Sermaye 50.000

İşletme kaynaklarının ortaklar tarafından mı yoksa kreditörler tarafından mı sağlandığını bilmek de son derece önemlidir. İşletme sahipleri tarafından işletmeye sağlanan kaynaklar “sermaye” olarak, kreditörlerce sağlanan kaynaklar da “borçlar” olarak adlandırılır. Bu durumda eşitliği aşağıdaki gibi yazabiliriz:

## **VARLIKLAR = BORCLAR + SERMAYE**

Eğer bankadan VEGİ İşletmesi için 2 Aralık 2022 tarihinde 6 ay vadeli 20.000 lira borç alırsanız işletmenin toplam nakit varlığı 70.000 lira olacaktır ancak bunun 20.000 lirası vadesi geldiğinde geri ödenmesi gereken borc şeklinde yabancı kaynaktır.

Bu durumda eşitliği aşağıdaki gibi yazabiliriz:

VARLIKLAR	=	BORÇLAR	+	SERMAYE
Nakit 70.000	=	Banka Kredileri 20.000	+	Sermaye 50.000
<u>70.000</u>		<u>70.000</u>		

Varlıklar, temel muhasebe eşitliğinin sol tarafında, borçlar (yükümlülükler) ve sermaye ise sağ tarafında yer alır.

Sermaye, işletme sahiplerinin varlıklar üzerindeki haklarını; borçlar ise üçüncü şahısların varlıklar üzerindeki haklarını ifade eder. Yani işletmenin kapanması durumunda işletme varlıkları paraya çevrilir; önce borçlar ödenir ve daha sonra kalan kısım ortaklara dağıtilır.

5 Aralık 2022 tarihinde 25.000 lira nakit ödenerek işletme faaliyetlerinde kullanılmak üzere bir fırın satın aldığınu düşünelim. Bu işlem, varlıkların bileşimini değiştirir ama varlık toplamında değişim yaratmaz. Bir varlık unsurunda (fırın) artış yarken başka bir varlık unsurunda (nakit) aynı büyüklükte bir azalıs vardır;

VARLIKLAR	=	BORÇLAR	+	SERMAYE
Nakit 45.000 + Fırın 25.000	=	Banka Kredisi 20.000	+	Sermaye 50.000
<u>70.000</u>		<u>70.000</u>		

Bu eşitlik, işletme kurulduğu anda karşımıza çıkar ve işletme kapanıncaya kadar her zaman sağlanmak zorundadır. İşletme, faaliyetlerini sürdürdükçe varlık ve borçları ile sermayesinin tutarı ve türleri değişse bile toplam varlık-kaynak eşitliği değişmeyecektir. Bu eşitlik her tür işletme için ve tüm muhasebe süreci için temeldir.

**Finansal Raporlama ve Temel Finansal Tablolar**

Varlıkların, sermayenin ve borçların türleri, büyüklükleri ve dolayısıyla bu unsurların birbirlerine karşı oransal büyüklükleri bakımından yapısı, işletmenin finansal durumu ve gücünü ifade eder (Cemalcılar-Erdoğan, s.6). İşletme yönetiminin aldığı ve uyguladığı kararlar sonucunda bu yapıda değişiklikler olur. İşletmenin yeni ulaştığı finansal durumun ve faaliyetlerinin sonucunda elde ettiği kâr veya zararının bilinmesi alınacak kararlar için çok önemlidir. İşte bu bilgileri raporlayabilmek için işletmenin finansal tabloları hazırlanır. Birbirinden ayrı fakat birbiriyle bağlantılı dört temel finansal tablo vardır. Bunlar; bilanço (finansal durum tablosu), gelir tablosu (kâr-zarar tablosu), nakit akım tablosu ve öz kaynaklarda değişim tablosudur.

## Bilanço (Finansal Durum Tablosu)

*Bilanço (Finansal Durum Tablosu)*, belirli bir tarih itibarıyla işletmenin varlık ve kaynaklarının bir arada raporlandığı bir tablodur. İşletmenin bilanço tarihi itibarıyla sahip olduğu varlıklarını ve bu varlıkların finansmanında kullanılan kaynakları bir arada gösterdiği için finansal durum tablosu olarak da adlandırılır.

“Varlıklar = Borçlar + Sermaye” şeklinde ifade edilen Temel Muhasebe Eşitliği aynı zamanda Temel Bilanço Eşitliğini de ifade eder. Bilanço, işletmenin gerek dönem başındaki (ya da kuruluşundaki) varlık ve kaynak yapısını gerekse dönem sonunda ulaştığı bu yeni yapının özetlenmiş bir şekilde görünmesini sağlar (Cemalcılar ve Önce, s.73).

İşletmenin sahip olduğu varlıklarını ve kaynaklarının ne olduğunu görülebilmesi için işletmenin bir fotoğrafı çekilir ve sanki işletmenin hayatı durmuş ya da donmuş olsa görüntüsü nedir? sorusuna bilanço cevap vermiş olur. Aslında gerçek yaşamda işletmenin yaşamı, dolayısıyla faaliyetleri devam etmektedir. Hatta tatil günlerinde bile bazı faaliyetleri devam ediyor olabilir. İşte yöneticilerin ve diğer karar vericilerin işletmenin finansal durumunu değerlendirebilmeleri için dinamik olan finansal durum statik hâle getirilecek işletmenin o andaki finansal durumu raporları yani işletmenin bilançosu hazırlanır.

İşletmeler finansal durumlarını özellikle dış bilgi kullanıcıları için en azından yılda bir kez raporlamak zorundadır. Genellikle birçok işletme için 1 Ocak dönem başı ve 31 Aralık dönem sonu olarak kabul edilmektedir; yani bir mali yıl, bir takvim yılına denk olmaktadır.

Varlıkların işletmenin kontrolünde olan ve işletmenin gelir sağlama gücü açısından fayda sağlama kapasitesi olan ekonomik değerler olduğunu artık biliyorsunuz. Ancak her bir varlık türünün fayda sağlama şekli ve zamanı birbirinden farklıdır. Bu nedenle varlıklar bilançoda sunulurken benzer özelliklerine göre sınıflandırılarak sunulur. İşletmenin varlıkları bilançoda genellikle dönen varlıklar ve duran varlıklar olarak iki ayrı grupta raporlanır.

*Dönen varlıklar*, bir faaliyet dönemi içinde kullanılacak, tüketilecek, satılacak, tahsil edilecek unsurlar ile paranın kendisinden oluşur. Dönen varlıklar nakde dönüşümü kolay olan, likiditesi yüksek olan varlık unsurlarıdır. İşletmenin günlük faaliyetlerinin sürdürülmesinde fayda sağlar. Para ve para benzeri kalemler, kısa vadeli alacaklar ve stoklar dönen varlıklar içinde yer alır.

*Duran varlıklar*, işletme faaliyetlerinin sürdürülmesinde bir faaliyet döneminden daha uzun süre kullanılacak olan ve hemen paraya çevrilmesi beklenmeyen varlıkları kapsar. Dolayısıyla duran varlıkların likiditesi düşüktür. Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar, uzun vadeli alacaklar, uzun vadeli finansal yatırımlar duran varlıklar grubunda yer alır.

Bilanço eşitliğinin sağ tarafında işletmeye sağlanan kaynaklar yer alır. Bu kaynakların bir kısmı ortaklarca, bir kısmı da dışarıdan borçlanılarak üçüncü şahıslardan sağlanabilir. İşletme dışından geçici bir süre için borç şeklinde sağlanan kaynaklar *yabancı kaynak* olarak nitelendirilir.

Finansal analizin daha sağlıklı yapılabilmesi için yabancı kaynaklar da kendi içinde kısa vadeli yabancı kaynaklar (yükümlülükler) ve uzun vadeli yabancı kaynaklar (yükümlülükler) olarak ikiye ayrılarak bilançoda ayrı ayrı gösterilir. Çünkü yabancı kaynaklar vadeleri ne olursa olsun mutlaka vadeleri geldiğinde işletme tarafından geri ödenmek zorundadır. Borçların hemen bir faaliyet dönemi içinde mi geri ödeneceği yoksa daha uzun süre sonra mı geri ödeneceği işletmenin borç ödeme gücü analiz edilirken önemli olacaktır. Bu nedenle bilanço tarihinden itibaren bir yıl içinde geri ödenmesi gereken borçlar *kısa vadeli yabancı kaynak*; bir yıldan daha sonra ödenecek borçlar ise *uzun vadeli yabancı kaynak* olarak raporlanır.

*Öz kaynaklar (öz sermaye)*, işletme sahiplerinin varlıklar üzerindeki haklarını ifade eder. İşletme sahip veya ortaklarının fiilen işletmeye aktardıkları kaynakların yanı sıra kârların işletmede bırakılmışıyla oluşan yedekleri de kapsar. İşletme sahip veya ortakları tarafından sağlanan kaynak “sermaye” olarak adlandırılır. Öz kaynak büyülüğu ile sermaye büyülüğu birbirinden farklıdır. Çünkü öz kaynaklar ortaklarca ödenen sermayenin dışında işletmenin kendi faaliyetleri sonucu sağladığı ve işletmede bırakılmış olan dağıtılmamış kârları ve dönem kârını da kapsamaktadır. Öz kaynaklar; sermayeden, kârdan ve değerlemeden kaynaklanan unsurların toplamından oluşur.

Bu nedenle kuruluş aşamasında basitçe Varlıklar = Borçlar + Sermaye olarak ifade ettiğimiz temel bilanço eşitliğini aşağıdaki şekilde ifade etmek çok daha doğru olacaktır.

VARLIKLAR = YABANCI KAYNAKLAR + ÖZKAYNAKLAR

Aşağıda bir işletmenin 31.12.2021 tarihli bilançosunu görürsünüz.

	Notlar	Bağımsız denetimden geçmiş		
		31 Aralık 2021	31 Aralık 2020	
<b>VARLIKLAR</b>				
<b>Dönen varlıklar:</b>				
Nakit ve nakit benzerleri	5	16.014.589	12.002.246	
Ticari alacaklar				
-İlişkili taraflardan ticari alacaklar	33	269.306	103.153	
-İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar	9	23.142.238	12.046.292	
Türev araçları	8	16.094	27.354	
Stoklar	11	16.828.699	7.095.622	
Peşin ödenmiş giderler	20	648.799	496.783	
Cari dönem vergisiyle ilgili varlıklar	21	415.431	143.032	
Diğer dönen varlıklar	23	2.259.652	1.146.367	
<b>Toplam dönen varlıklar</b>		<b>59.594.808</b>	<b>33.060.849</b>	
<b>Duran varlıklar:</b>				
Finansal yatırımlar	6	10.531	5.614	
Ticari alacaklar				
-İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar	9	45.865	68.225	
Türev araçları	8	19.157	-	
Özkarnak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar	12	855.409	648.016	
Maddi duran varlıklar	13	13.125.336	7.296.568	
Maddi olmayan duran varlıklar				
-Şerefiye	15	2.844.448	989.060	
-Diğer maddi olmayan duran varlıklar	14	6.573.315	3.563.944	
Peşin ödenmiş giderler	20	186.057	83.484	
Ertelenmiş vergi varlıkları	31	1.823.680	833.284	
<b>Toplam duran varlıklar</b>		<b>25.483.798</b>	<b>13.488.195</b>	
<b>Toplam varlıklar</b>		<b>85.078.606</b>	<b>46.549.044</b>	

**Kaynak:** [https://www.arcelikglobal.com/media/6798/arcelik21\\_faaliyet\\_raporu.pdf](https://www.arcelikglobal.com/media/6798/arcelik21_faaliyet_raporu.pdf)

Notlar	Bağımsız denetimden geçmiş	
	31 Aralık 2021	31 Aralık 2020
<b>KAYNAKLAR</b>		
<b>Kısa vadeli yükümlülükler:</b>		
Kısa vadeli borçlanmalar	7	10.584.261
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	7	2.459.839
Ticari borçlar		
-İlişkili taraflara ticari borçlar	33	1.592.704
-İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar	9	18.076.327
Türev araçları	8	245.292
Çalışanlara sağlanan faydalara kapsamında borçlar	22	775.090
Düzenleme borçları		
-İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar	10	1.245.608
Dönem kâri vergi yükümlülüğü	31	55.292
Kısa vadeli karşılıklar		
-Diğer kısa vadeli karşılıklar	18	2.087.963
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	23	3.379.248
<b>Toplam kısa vadeli yükümlülükler</b>	<b>40.501.624</b>	<b>23.826.916</b>
<b>Uzun vadeli yükümlülükler:</b>		
Uzun vadeli borçlanmalar	7	19.535.399
Uzun vadeli karşılıklar		
-Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar	19	935.609
-Diğer uzun vadeli karşılıklar	18	439.072
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	31	1.528.994
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	23	1.082.693
<b>Toplam uzun vadeli yükümlülükler</b>	<b>23.521.767</b>	<b>8.698.282</b>
<b>Toplam yükümlülükler</b>	<b>64.023.391</b>	<b>32.525.198</b>

**Kaynak:** [https://www.arcelikglobal.com/media/6798/arcelik21\\_faaliyet\\_raporu.pdf](https://www.arcelikglobal.com/media/6798/arcelik21_faaliyet_raporu.pdf)

## Gelir Tablosu (Kâr-Zarar Tablosu)

*Gelir tablosu (Kâr-Zarar Tablosu)*, işletmenin bir döneme ait faaliyet sonuçlarının özetlendiği bir finansal tablodur. Gelir tablosunda işletmenin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan tüm hasılat, gelir, kâr, gider, zarar unsurları yer alır ve işletmenin döneme ait net kâr veya zarar büyüklüğünü gösterir. İlgili dönemde ne kadar kâr veya zarar olduğu, kâr veya zararın oluşumuna hangi faaliyet sonuçlarının etkide bulunduğu gelir tablosundan görebiliriz. Gelir tablosu bir döneme ait faaliyetleri gösterdiği için bilanço gibi anlık değil dönemlik bir finansal tablodur. Bilançoyu bir fotoğrafa benzetirsek gelir tablosunu da bir filme (video) benzetebiliriz.

İşletmenin faaliyetleri sonucunda sermayedarın hakkında artış yaratan olaylar hasılat; azalış yaratan olaylar gider olarak nitelendirilebilir. Bir varlık ya da hizmet satışı nedeniyle ya da faiz, kira gibi nedenlerle işletmenin varlıklarında oluşan brüt artışa hasılat denir.

Giderler iş yapmanın maliyetidir. Hasılat sağlama amacı ile varlıklarda oluşan brüt azalışlardır. Satış konu olacak ürünün üretilmesi veya satın alınması ile ilgili doğrudan (direkt) giderleri ve işletmenin faaliyette bulunmasından doğan dolaylı giderleri kapsar.

Hasılatın giderden fazla olması durumunda kâr; aksi durumda ise zarar ortaya çıkar. Aşağıda bir işletmenin gelir tablosu örneği verilmiştir.

	Notlar	Bağımsız denetimden geçmiş	
		2021	2020
Hasılat	4,25	68.184.437	40.872.483
Satışların maliyeti	26	(47.706.092)	(27.066.110)
<b>Brüt kâr</b>		<b>20.478.345</b>	<b>13.806.373</b>
Genel yönetim giderleri	26	(3.106.770)	(2.175.948)
Pazarlama giderleri	26	(11.919.993)	(7.469.259)
Araştırma ve geliştirme giderleri	26	(444.068)	(318.211)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	27	5.776.423	1.769.360
Esas faaliyetlerden diğer giderler	27	(3.763.793)	(760.019)
<b>Esas faaliyet kârı</b>		<b>7.020.144</b>	<b>4.852.296</b>
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	28	316.840	240.668
Yatırım faaliyetlerinden giderler	28	(9.579)	(64.485)
Öz kaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların kâr/zararlarından paylar (net)	12	(44.514)	41.226
<b>Finansman gelir/(gideri) öncesi faaliyet kârı</b>		<b>7.282.891</b>	<b>5.069.705</b>
Finansman gelirleri	29	11.309.358	3.852.496
Finansman giderleri	30	(14.969.635)	(5.424.296)
<b>Sürdürülen faaliyetler vergi öncesi kâr</b>		<b>3.622.614</b>	<b>3.497.905</b>
<b>Sürdürülen faaliyetler vergi gelir/(gideri)</b>			
- Dönem vergi gideri	31	(759.496)	(481.032)
- Ertelenmiş vergi geliri / (gideri)	31	387.891	(137.884)
<b>Dönem kârı</b>		<b>3.251.009</b>	<b>2.878.989</b>

**Kaynak:** [https://www.arcelikglobal.com/media/6798/arcelik21\\_faaliyet\\_raporu.pdf](https://www.arcelikglobal.com/media/6798/arcelik21_faaliyet_raporu.pdf)

## Öz Kaynaklarda Değişim Tablosu

*Öz kaynaklarda değişim tablosu*, bir hesap döneminde öz kaynaklarda oluşan değişimleri nedenle birlikte gösteren bir tablodur.

Öz kaynak bir yandan işletmenin faaliyetlerini yürütmesi için gerekli olan kaynakları gösterirken diğer taraftan işletmeden alacaklı olanlara karşı bir güvence oluşturarak yabancı kaynaklardan yararlanmasına da olanak sağlar. Ayrıca işletmenin karşılaşacağı çeşitli risklere karşı da bir sigorta görevi üstlenmektedir.

Gelir tablosu işletmenin öz kaynaklarında meydana gelen değişimleri göstermekte yeterli bilgi sağlamaz. Öz kaynaklardaki değişiklikler kârdan meydana gelebileceği gibi kâr dışındaki diğer işlemlerden de meydana gelmiş olabilir. Öz kaynak kalemlerinde meydana gelen artış ve azalışlar öz kaynaklar değişim tablosu yardımıyla izlenebilir. Bu tablo özellikle sermaye şirketlerinde dönem içinde öz kaynak kalemlerinde meydana gelen değişimlerin topluca görülmesini sağlamaktadır (Akguç, s.275).

## Nakit Akım Tablosu

*Nakit akım tablosu*, bir hesap döneminde gerçekleşen nakit giriş ve çıkışlarını kaynakları ve kullanım yerleriyle birlikte gösteren bir tablodur. Nakit akım tablosunda yer alan nakit kavramı, nakit ve nakde eş değer kalemlerin toplamını ifade eder.

Muhasebenin kayıt döneminde genel esas olarak *tahakkuk esası* kullanıldığı için işlemler nakit hareketi yarattıklarında değil de gerçekleştiklerinde kayda alınır. Dolayısıyla bilanço ve gelir tablosunda nakit hareketleri ile bilgileri göremeyiz. Gelir tablosunda raporlanan kâr büyülüğu ile nakit büyülüğu aynı olmayacağıdır. Örneğin, bir işletmenin finansal yapısı çok sağlam, kârlılığı yüksek,

buna karşın likiditesi ise çok düşük olabilir. Bu nedenle zamanı gelen ödemelerini yapabilmesi için gerekli nakit fonları üretme güçlüğüne düşebilir. Buna benzer durumlar da işletmeyi zor durumda bırakır.



dikkat

**Tahakkuk Esası:** Finansal olayların etkileri, nakit hareketinin gerçekleştiği tarihte değil, işlem tarihinde kaydedilir. Hasılat, satış gerçekleşliğinde; gider ise oluştuğunda kayda alınır. Tahakkuk esasının karşıtı Nakit Esasıdır. Nakit esasında ise işlemlerin gerçekleştirilmesinden çok, nakit hareketlerinin gerçekleştiği tarihler esastır.

Bir döneme ait nakit giriş ve çıkışlarının raporlanması, nakitin nereden geldiği ve nereye harcanlığını göstermesi açısından önemlidir. Nakit giriş ve çıkışlarının hangi faaliyetlerden olduğu da son derece önemlidir. Bu nedenle işletmede gerçekleşen faaliyetler yatırım faaliyetleri, finansman faaliyetleri ve işletme faaliyetleri olarak üç grupta toplanabilir. Bu durumda nakit giriş ve çıkışlarının hangi faaliyetler nedeniyle gerçekleştiğini sınıflandırarak sunmak çok daha faydalı olacaktır.

Temel amacı bir işletmenin belirli bir dönem itibarıyla yatırım, finansman ve işletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit giriş ve çıkışlarını ayrıntılı olarak raporlamak olan nakit akış tablosu, aynı zamanda nakit planlaması ve kontrolünü de sağlar. Bu sayede hem etkin nakit yönetimine olanak sağlayarak verimliliğin artırılmasına hem de nakit yetersizliği nedeniyle işlerin aksamadan yürütülebilmesi için gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olur.

	Notlar	1 Ocak - 31 Aralık 2021	1 Ocak - 31 Aralık 2020
<b>İşletme faaliyetlerinden nakit akışları:</b>			
<b>Dönem kârı</b>		<b>3.251.009</b>	<b>2.878.989</b>
<i>İşletme faaliyetlerinden sağlanan net nakit vergi sonrası net dönem kârı ile mutabakatına yönelik düzeltmeler:</i>			
Amortisman ve İfls gideri ile ilgili düzeltmeler	26	1.845.682	1.221.994
Değer düşüklüğü ile ilgili düzeltmeler	36	119.355	182.697
Karşılıklar ile ilgili düzeltmeler	36	2.655.046	856.376
Faiz gelirleri ile ilgili düzeltmeler	29	(217.672)	(231.593)
Faiz giderleri ile ilgili düzeltmeler	30	1.817.588	1.341.916
Devlet teşviklerinden elde edilen gelirler ile ilgili düzeltmeler	27	(90.990)	(109.988)
Gerçekleşmemiş yabancı para çevrim farkı ile ilgili düzeltmeler	29,30	1.639.073	89.246
Türev finansal araçların gerçeve uygun değer kayipları (kazançları) ile ilgili düzeltmeler	29,30	436.011	364.222
Özkaynak yöntemiyle değerlenen yatırımların dağıtılmamış karları ile ilgili düzeltmeler	12	44.514	(41.226)
Vergi (gelir) gideri ile ilgili düzeltmeler	31	371.605	618.916
Duran varlıkların elden çıkarılmasından kaynaklanan kayiplar (kazançlar) ile ilgili düzeltmeler	28	(15.310)	1.705
Pazarlık satın alım sonucu kazanç ile ilgili düzeltmeler	28	(234.997)	-
Kar (zarar) mutabakat ile ilgili diğer düzeltmeler	29,30	(14.723)	8.009
İştiraklerdeki veya iş ortaklıklarındaki payların elden çıkarılmasından kaynaklanan kayiplar (kazançlar) ile ilgili düzeltmeler	28	(930)	-
Kar payı (geliri) gideri ile ilgili düzeltmeler		(342)	(93)
Bağılı ortaklıkların veya müsterek faaliyetlerin elden çıkarılmasından kaynaklanan kayiplar (kazançlar) ile ilgili düzeltmeler	28	(55.682)	(226.498)
İşletme varlık ve yükümlülüklerindeki değişiklik			
Öncesi işletme faaliyetlerinden sağlanan net nakit		<b>11.549.237</b>	<b>6.954.672</b>
<b>İşletme sermayesinde gerçekleşen değişimler:</b>			
Ticari alacaklardaki azalış (artış) ile ilgili düzeltmeler		(10.244.163)	(2.781.751)
Stoklardaki azalışlar (artışlar) ile ilgili düzeltmeler		(8.778.570)	(1.550.665)
Peşin ödenmiş giderlerdeki azalış (artış)		(121.529)	(286.948)
Ticari borçlardaki artış (azalış) ile ilgili düzeltmeler		8.066.660	4.427.202
Çalışanlara sağlanan faydalara kapsamında borçlardaki artış (azalış)		(68.446)	(75.730)
Faaliyetler ile ilgili diğer borçlardaki artış (azalış) ile ilgili düzeltmeler		(89.181)	(37.894)
Devlet teşvik ve yardımlarından来的 artış (azalış)		51.304	53.400
İşletme sermayesinde gerçekleşen diğer artış (azalış) ile ilgili düzeltmeler		(494.036)	(113.935)
Vergi iadeleri (ödemeleri)		(498.723)	(167.446)
<b>İşletme faaliyetlerinden nakit akışları</b>		<b>(627.447)</b>	<b>6.420.905</b>
<b>Yatırım faaliyetlerinden nakit akışları:</b>			
Bağılı ortaklıklann kontrolünün elde edilmesine yönelik alışara ilişkin nakit çıkışları	3	(2.136.004)	-
Bağılı ortaklıklann kontrolünün kaybı sonucunu doğuracak satışlara ilişkin nakit girişleri		323.703	275.778
İştirakler ve/veya iş ortaklıkları pay alımı veya sermaye artırımı sebebiyle oluşan nakit çıkışları	12	(140.840)	(35.228)
Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların alınmasından kaynaklanan nakit çıkışları		(2.515.344)	(1.735.316)
Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların satışından kaynaklanan nakit girişleri		70.244	172.913
Alınan temettüler		11.507	93
İştiraklerdeki veya iş ortaklıklarındaki payların satışı veya sermaye azaltımı sebebiyle oluşan nakit girişleri		3.136	-
<b>Yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışları</b>		<b>(4.383.598)</b>	<b>(1.321.760)</b>
<b>Finansman faaliyetlerinden nakit akışları:</b>			
Borçlanmadan kaynaklanan nakit girişleri	7	12.510.560	4.212.527
Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları	7	(9.522.410)	(3.614.211)
Ihraç edilen tahviller	7	6.632.916	-
Kira sözleşmelerinden kaynaklanan borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları	7	(635.575)	(303.233)
Ödenen temettüler		(1.513.222)	(27.086)
Türev araçlarından nakit girişleri/cıkışları (net)		(204.839)	(399.379)
İşletmenin kendi paylarını almasından kaynaklanan nakit çıkışları	24	(1.215.266)	-
Ödenen faiz		(1.493.546)	(1.399.666)
Alınan faiz		229.017	231.696
Diğer nakit girişleri (çıkışları)	30,31	14.723	(8.009)
<b>Finansman faaliyetlerinden nakit akışları</b>		<b>4.802.358</b>	<b>(1.307.361)</b>
<b>Yabancı para çevirimi farklarının etkisinden önce nakit ve nakit benzerlerindeki net artış/(azalış)</b>			
Yabancı para çevirimi farklarının nakit ve nakit benzerleri üzerindeki etkisi		4.232.375	1.273.505
<b>Nakit ve nakit benzerlerindeki net artış/(azalış)</b>		<b>4.023.688</b>	<b>5.065.289</b>
<b>1 Ocak itibarıyla nakit ve nakit benzeri değerler</b>	5	<b>11.988.227</b>	<b>6.922.938</b>
<b>31 Aralık itibarıyla nakit ve nakit benzeri değerler</b>	5	<b>16.011.915</b>	<b>11.988.227</b>

**Kaynak:** [https://www.arcelikglobal.com/media/6798/arcelik21\\_faaliyet\\_raporu.pdf](https://www.arcelikglobal.com/media/6798/arcelik21_faaliyet_raporu.pdf)



## FİNANSAL YÖNETİMİN İŞLETME FAALİYETLERİ İLE BAĞLANTISI

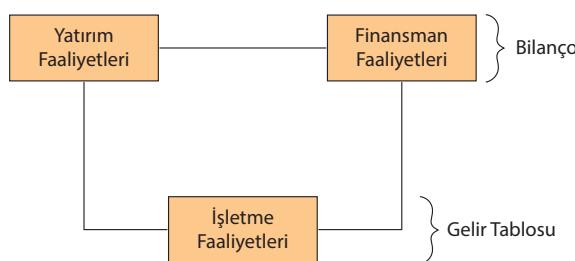
Bir işletme belirli hedef ve amaçlara ulaşmak için kurulur. İşletmenin faaliyetlerine yönelik hedef, strateji ve takтиklerinin tanımlandığı iş planında hedef ve amaçlar belirlenir (Subramanyam-Wild, s. 15). İşletmeler farklı iş alanlarında faaliyet göstermelerine rağmen her birinde ortak temel fonksiyonlar ve bu fonksiyonlar sonucu oluşan çeşitli faaliyetler vardır. Genel olarak faaliyet; işletme kurulması, yatırım kararlarının alınması, kaynakların temin edilmesi, tedarikçilerden ham madde alınması ve bedelinin ödenmesi, mamul veya hizmet üretimi, mal veya hizmetin pazarlama ve satışı, müşterilerden tahsilat yapılması, satış sonrası destek hizmetlerinin verilmesi gibi işletmenin devamlılığını sağlayan operasyonlar sırasında işletmelerin gerçekleştirdiği eylem olarak tanımlanabilir (Şengür ve Çiftçi, s.37).

Bir işletmede öncelikle faaliyetlerin planlanması, kaynak bulunması ve üretim faktörlerine yatırım yapılması gereklidir. Planlanan eylemlerin yerine getirilebilmesi için işletme gerekli üretim faktörlerine sahip olmalıdır. Üretim faktörlerine sahip olabilmek için de kaynak bulunmalıdır. Üretimde kullanılacak ham madde ve malzemenin edinilebilmesi, çalışanlara ücret ödenebilmesi, makine ve teçhizat alınabilmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunulabilmesi vb. için kaynağı ihtiyaç vardır. İşletmenin faaliyetlerini sürdürmede kullanılacak bu

unsurların edinilebilmesi için gerekli olan kaynak işletme sahiplerinden veya işletme dışı taraflardan sağlanır. İşletmeye kaynak sağlama faaliyetleri *finansman faaliyetleri* olarak adlandırılır (TMS-7, paragraf 17).

İşletmeye sağlanan kaynaklar ile faaliyetlerin sürdürülmesinde fayda sağlayacak üretim faktörlerinin edinilmesi, sağlanan kaynakların yatırıma dönüştürülmesi gereklidir. Gerekli üretim faktörlerinin edinilmesine yönelik bu faaliyetlere *yatırım faaliyetleri* denir. Yatırım faaliyeti uzun vadeli varlıkların ve diğer yatırımların elde edilmesi ve elden çıkarılmasına ilişkin faaliyetlerdir (TMS-7, paragraf 16).

Sadece yatırım ve finansman faaliyetlerinin yerine getirilmesi işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi ve kâr elde etmesi için yeterli değildir. Bu üretim faktörlerinin işletme faaliyetlerinde kullanılması, yani üretim ve satışa dönüştürülmesi gereklidir. Aksi takdirde işletmenin kâr elde etmesi ve yaşamını sürdürmesi mümkün değildir. İşletme faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için ürün ya da hizmetin üretiminin tamamlanması, müşterilere satılması ve satış bedelinin tahsil edilmesi gereklidir. Bu tür faaliyetler de *işletme faaliyetleri* (*esas işletme faaliyetleri veya üretim-satış faaliyetleri*) olarak gruplandırılır. *İşletme faaliyetleri*, işletmenin ana gelir getirici faaliyetleri olup net kâr veya zararın belirlenmesinde yer alan işlem ve olaylardan kaynaklanır (TMS-7, paragraf 13).



**Şekil 8.2** İşletme Faaliyetleri ile Finansal Tablolar İlişkisi

Şekil 8.2'den de anlaşılabileceği gibi işletmede gerçekleşen faaliyetlere ilişkin yatırım ve finansman faaliyetleri bilançoyu ilgilendirirken işletme faaliyetleri gelir tablosunu ilgilendirmektedir.

Gördüğü gibi işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için yerine getirmek zorunda oldukları işlemleri finansman, yatırım ve esas işletme faaliyetleri (üretim-satış faaliyetleri) olmak üzere üç ana grupta toplayabiliriz (Subramanyam-Wild, s. 15). İşletmenin başarısı ve yaşamını südürebilmesi tüm bu faaliyetlerin bir bütün olarak yerine getirilmesi ile mümkündür.

Planlanan faaliyetlerin yerine getirilebilmesi ve yatırımların yapılabilmesi için öncelikle kaynak bulunması gerekmektedir. İşletme için kaynakların bulunması finansman fonksiyonunun kapsamındadır ve finans yöneticisinin görevidir. Gerekli kaynakların nereden ve nasıl sağlanacağına finans yöneticisi karar verir. Örneğin, kaynaklar borçlanılarak mı sağlanacak yoksa ortaklardan mı sağlanacaktır? sorusuna en uygun yanıtını arar.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların zamanında, yeterli büyüklükte ve en ucuz maliyetle bulunması son derece önemlidir ama yeterli değildir. Sağlanan bu kaynakların uygun varlıklara yatırılması gereklidir. İşletmenin hangi varlıklara ne kadar yatırım yapacağına karar verilmesi de finansman yöneticisinin sorumluluğundadır. Dolayısıyla yatırım faaliyetleri de finans fonksiyonunun kapsamındadır.

Bir işletmenin finansman faaliyetleri ve yatırım faaliyetleri finans yöneticisinin sorumluluğunda olduğuna göre *finansman fonksiyonu*, işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakları en uygun koşullarda sağlamak ve sağlanan bu kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını, yatırımlara dönüştürülmesini sağlamak şeklinde tanımlanabilir. Gördüğü gibi finansman fonksiyonu, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakların sağlanması ve sağlanan bu kaynakların uygun bir şekilde değerlendirilebilmesi için gereklidir.

Finansman ve yatırım kararlarının yanı sıra tüm işletme faaliyet ve fonksiyonlarının yerine getirilmesi sırasında da finansman fonksiyonu çok önemlidir. Çünkü her işletme kararının finansal bir etkisi vardır (Ramagopal, s.5). Finansman politikalarının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için pazarlama, üretim, insan kaynakları gibi bölümlerin iş birliğine ihtiyaç vardır. Bu nedenle finans yöneticisinin karar alma ve görevlerini yerine getirme sürecine diğer bölüm yöneticileri de katılmak zorundadır (Ceylan ve Korkmaz, s.3) Çünkü finansal sistem bir karar verme sistemidir.

**Öğrenme Çıktısı**

3 Finans yönetimin işletme faaliyetleri ile bağlantısını ifade edebilme

**Araştır 3**

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için gerçekleştirilmeleri gereken faaliyetler kaç ana grupta sınıflandırılabilir?

**İlişkilendir**

Bir işletmenin organizasyon şemasında finans yöneticisinin yeri konusunda araştırma yapın.

**Anlat/Paylaş**

Bir işletmenin Bilanço ve Gelir Tablosuna bakarak faaliyetlerini gruplandırın.

## FİNANSAL TABLOLAR ANALİZİ

Muhasebenin tanımından da hatırlayacağınız gibi finansal analiz, muhasebenin ikinci işlevidir. Finansal tablolarda yer alan veriler çeşitli analiz teknikleri kullanılarak kararlarda doğrudan kullanılabilecek bilgilere dönüştürülür. Finansal tablolalar analize tutulmadan dahi işletmenin finansal durumu, faaliyet sonuçları, nakit akışları konusunda bilgi vermektektir. Fakat tablolar arasındaki ya da aynı tablonun kalemleri arasındaki bazı ilişkilerin görülebilmesi zor olduğu için finansal tablolaların analiz edilip yorumlanması çok daha faydalı bilgiler üretimesini sağlayacaktır.

*Finansal analiz*, işletmenin finansal durumunu ve performansını analiz etmek ve gelecekteki finansal performansını tahmin edebilmek için finansal tablolardaki çeşitli kalemler arasında ilişkiler kurulması, ölçülmesi ve yorumlanması kapsayan bir süreçtir. Finansal analiz ile işletmenin geçmiş finansal verileri incelenerek geleceğe yönelik kararlar alınır. Dolayısıyla finansal analiz, bir işletmedeki finansal planlama ve kontrolün sağlanabilmesi için son derece önemlidir ve birçok yazar tarafından finansal yönetimin ilk işlevi olarak kabul edilmektedir. Finansal analiz sonucunda elde edilen veriler değerlendirilerek işletmenin mevcut durumda güclü ve zayıf yönleri belirlenir; aynı zamanda geleceğe ilişkin yapılacak tahminlere, hazırlanacak planlara, izlenecek politikalara katkıda bulunacak veri ve ipuçları sağlanır (Akgüpç, s.1).

### Finansal Analiz Çeşitleri

Finansal tabloların analizi işletme içinden tarafılarca yapılabileceği gibi işletmeye kredi verecek kişi ya da kurum, yatırımcı ve ortaklar gibi işletme dışı taraflarca da yapılabilir. Analizi yapacak tarafların konumuna göre analiz *İç analiz ve dış analiz* olarak gruplandırılabilir. Analize konu olan finansal tabloların kapsadıkları dönem sayısına göre analiz *statik ve dinamik analiz* olarak sınıflandırılabilir. Analizin yapılmama amacıyla *yatırım analizi, yönetim analizi ve kredi analizi* olarak sınıflandırılabilir.

Dış analiz, işletme ile ilgisi olan üçüncü şahısların (kredi kurumları, yatırımcılar, satıcılar, finansal analistler vb.) işletmenin yayımlamış olduğu finansal tabloları kullanarak yaptıkları analizdir. İç analiz ise işletme içinden olan tarafların (finans yöneticisi, iç denetçiler vb.) yaptığı analizdir.

İşletmenin tek bir dönemine ait finansal tabloları analizi statik; birbirini izleyen birden fazla dönemde ait finansal tablolaların analizi dinamik analizdir.

İşletmenin sağlam bir finansman politikasına sahip olması ve faaliyetlerinde devamlı şekilde başarıya ulaşması için alınacak kararlara dayanak olmak üzere yapılan analiz yönetim analizidir. İşletmenin borç ödeme gücünü anlayabilmek için yapılan analiz kredi analizidir. İşletmenin kazanma gücünü ortaya çıkarmak ve yabancı kaynak-öz kaynak ilişkisini görmek üzere işletmenin yatırımcıları tarafından yapılan analizdir (Çömlekçi, Sözbilir, Bektöre, s.6).

### Finansal Analiz Teknikleri

Finansal tabloların analizinde Karşılaştırmalı Tablolalar Analizi, Yüzde Yöntemi ile Analiz, Trend Analizi teknikleri vardır ancak biz burada en yaygın olarak kullanılan analiz tekniği olan Oran Analizden kısaca bahsedeceğiz.

*Oran analizi*, bir işletmenin finansal tablolarda yer alan iki unsurun ilişkisinin analizidir. Bir işletmenin tek bir yıla ait finansal tablolardan yer alan kalemler arasında matematiksel ilişkiler kurularak bulunan oranlarla yapılan incelemeye “oran analizi” denilir.

Oran analizi tekniğinin amacı, finansal tablo kalemlerinin aralarındaki anlamlı ve yararlı ilişkilerden yola çıkarak bir işletmenin cari finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını, borç ödeme gücünü, varlıklarının verimliliğini, kârlılığını, çalışma durumunu, etkinliğinin uzun süreli bekłentilerini ve yönetiminin yeterliliğini değerlendirmektir.

Oranlar dört grupta toplanabilir:

- Likidite Oranları
- Finansal Yapı Oranları
- Faaliyet Oranları
- Kârlılık Oranları

### Likidite Oranları

*Likidite oranları*, işletmenin kısa vadeli borç ödeme gücünü ölçmek, diğer bir ifade ile likidite riskini değerlendirmek, net çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığını belirlemek için kullanılır. Bir işletmenin kısa vadeli borçlarını ödemede kullanabileceği varlıklar likit varlıklardır ve bunlar da işletmenin dönen varlıklarıdır.

Dönen varlıklar ile kısa vadeli yükümlülükler arasında ilişki kurulurken dönen varlık grubundan dikdikte alınacak kalemlerin özelliklerine göre “Cari Oran, Asit Test (Likidite) Oranı ve Nakit Oranı” olarak üç temel likidite oranı hesaplanabilir.

*Cari oran*, işletmenin dönen varlıklarının kısa vadeli yabancı kaynaklarının kaç katı olduğunu gösterir.

$$\text{Cari oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}} = \text{Defa, Kat}$$

Cari oran, işletmenin her bir liralık kısa vadeli borcuna karşılık kaç liralık dönen varlığı olduğunu ifade ettiğim için işletmenin likiditesi ve kısa vadeli borç ödeme gücü hakkında bilgi sağlar. Cari oranın hesaplanmasıındaki amaç, işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü ölçmek ve genel likidite durumunu yansıtarak işletmenin net çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığını ortaya koymaktır. Örneğin, cari oran 1 ise işletme kısa vadeli yabancı kaynakları kadar dönen varlığa sahip demektir. Bu durumda dönen varlıklar sadece kısa vadeli borçları ödeyebiliyor demektir ve işletmenin kısa vadeli borç ödeme gücünden çok olumsuz bir durum olmasa da Net Çalışma Sermayesinin olmadığını gösterir.

$$\text{Asit-test oranı (Likidite oranı)} = \frac{\text{Dönen Varlıklar - Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}} = \text{Defa, Kat}$$

*Asit-test Oranı (Likidite oranı)*, özellikle stoklar gibi likiditesi göreceli olarak daha düşük olan dönen varlık kalemlerinin dönen varlık toplamına dahil edilmediği durumda kısa vadeli borç ödeme gücünün nassis etkileneceğini görmek için kullanılır. Cari orana göre kısa vadeli borç ödeme gücünü daha hassas ölçer.

*Nakit oranı*, nakit ve nakit benzeri varlıklar ile geçici yatırım amacıyla alınan menkul kıymetlerin kısa vadeli borçları ne ölçüde karşıladığı gösteren bir orandır. Cari orana ve Asit-test oranına göre kısa vadeli borç ödeme gücünü çok daha hassas ölçer.

$$\text{Nakit oranı} = \frac{\text{Hazır Değerler + Menkul Kıymetler}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}} = \text{Defa, Kat}$$

## Finansal Yapı Oranları

İşletmenin kaynak yapısını ve uzun vadeli borç ödeme gücünü ölçmek için kullanılan oranlardır. İşletmenin finansmanında kullanılan yabancı kaynakların oranını gösterdikleri için işletmenin finansmanında yabancı kaynaklardan yararlanma derecesini gösterir. İşletmenin ölçülü bir biçimde finanse edilmediği, finansman riskinin yüksek olup olmadığı, işletmeye kredi verenlerin emniyet payının yeterli olup olmadığı konularında karar vermek için genellikle işletmenin öz kaynakları ile yabancı kaynakları arasındaki ilişkileri gösteren oranlardan yararlanılır. Örneğin, *Yabancı kaynakların aktif toplamına oranı (Kaldıraç oranı)*; kredi verenlerin uzun dönemli risklerini ölçer. Bu oran varlıkların yüzde kaçının yabancı kaynakla finanse edildiğini gösterir.

$$\text{Kaldıraç oranı} = \frac{\text{Toplam Yabancı Kaynaklar}}{\text{Toplam Varlıklar}} \times 100 = \%$$

## Faaliyet Oranları

İşletmeler faaliyetlerinde kullanmak üzere hem kısa vadeli hem de uzun vadeli üretim faktörlerine (ki bunlar işletmenin varlıkları olarak nitelendirilir) yatırım yapar. Varlıkların etkin ve verimli kullanılması hem kârlılık açısından hem de işletmenin sürekliliği açısından son derece önemlidir. İşletmenin faaliyet

derecesi (genellikle satışlar olarak tanımlanır) ile faaliyetlerin sürdürülmesi için gerekli olan varlıklar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmak için Faaliyet Oranları hesaplanır. Daha yüksek bir oran firmانın faaliyetindeki etkinliğin daha yüksek olduğunu gösterir çünkü belirlenen faaliyet düzeyini sürdürmek için nispeten daha az varlık kullanıldığını ifade eder. Örneğin, stok devir hızı bir işletmede stokların ne kadar bir sürede satışa konu olduğunu, diğer bir ifade ile satış hasılatına dönüştüğünü ölçmeye yarar.

$$\text{Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Satışların Maliyeti}}{\text{Ortalama Stoklar}} = \text{Defa, Kez}$$

Alacak devir hızı, işletmenin alacaklarını bir yılda kaç kez tahsil ettiğini gösterir. Örneğin, alacak devir hızı 2 çıkışmışsa işletme alacaklarını bir yılda ortalama olarak 2 kez tahsil edebiliyor demektir; diğer bir ifadeyle ortalama tahsilat süresi 6 ay demektir. İşletmenin tahsilat politikasına ve sektörün özelliğine göre bu sürenin işletme açısından riskli olup olmadığına karar verilir.

$$\text{Alacak Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Alacaklar}} = \text{Defa, Kez}$$

## Kârlılık Oranları

İşletmenin elde ettiği kâr büyülüğu finansal tablolarda yer almakla birlikte kârin yeterli büyülüklükte olup olmadığını anlamak için *kârlılık oranları* hesaplanır. Kârlılıkla ilgili kararlar verilirken hem satışlara göre kârlılık hem kaynaklara göre kârlılık hem de varlıklara göre kârlılık dikkate alınmalıdır. İşletme satışları açısından kârlı olsa bile eğer varlıklarını verimli ve etkin kullanamıyorsa varlıklarının kârlılığı düşük çıkabilir. Bazı durumlarda pazardaki kâr marjları düşük olsa da sahip olunan varlık büyülüğu ile kıyaslandığında kârlılık açısından sorun olmayabilir.

Kârlılığın temel ölçülerinden birisi, işletmenin satışları ve giderleri arasındaki ilişkidir. İşletmenin hasılatı ile ilgili olarak maliyetlerini ve dolayısıyla giderlerini kontrol etme gücünün yüksekliği, kazanma gücünün yüksekliğini ifade eder. Örneğin, döneme ait tüm faaliyetlerin nihai sonucu olarak hesaplanan kâr büyülüğu ile dönem boyunca gerçekleşen satış hasılatı arasındaki ilişkiyi görmek için Net Kar Marji hesaplanır.

$$\text{Net Kâr Marji} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Net Satışlar}} \times 100 = \%$$

Kâr ile kaynaklar arasında ilişki kurularak öz kaynakların ve uzun vadeli yabancı kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığı belirlenir. İşletmenin sermaye yapısının analizinde onun uzun dönemli risklerini ve beklenen getirilerini değerlendirmek esastır. İşletmenin elde ettiği kâr ortakların hakkı olduğu için kaynakların kârlılığını değerlendirdirken özellikle öz kaynak büyülüğu ile kâr arasındaki ilişkiyi gösteren bir oran hesaplanır.

$$\text{Öz Kaynakların Kârlılığı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Ortalama Öz Kaynaklar}} \times 100 = \%$$

İşletmenin kazanç elde etmek amacıyla varlıklarını kullanmadaki başarısını, onların finansmanının ne şekilde olduğuna bağlı kalınlıksızın ölçen oranlardır. Bunun için sahip olunan varlık büyülüğu ile kâr arasındaki ilişkiyi gösteren Varlıkların Kârlılığı oranı hesaplanır.

$$\text{Varlıkların Kârlılığı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Ortalama Varlıklar}} \times 100 = \%$$



### Öğrenme Çıktısı

4 Finansal tablolar analizinin çeşitlerini ve tekniklerini açıklayabilme

#### Araştır 4

Finansal analiz çeşitleri nelerdir?

#### İlişkilendir

Finansal analiz ile finansal tabloları ilişkilendirin.

#### Anlat/Paylaş

Bir işletmenin bilançosundaki veriler ile likidite oranlarını hesaplayıp işletmenin kısa vadeli borç ödeme gücü konusundaki görüşünüzü anlatın.

## FİNANSAL YÖNETİM

İşletmelerde finansman fonksiyonu, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan fonların sağlanması ve sağlanan fonların uygun bir şekilde değerlendirilmesi ile ilgidir. *Finans* kelimesi para, fon ya da sermaye anlamında kullanılırken *finansman* kelimesi para, fon ya da sermayenin sağlanması anlamında kullanılmaktadır. *Finansal yönetim* ise işletme için gerekli olan fonların uygun koşullarda sağlanması ve bunların uygun varlıklara yatırılması ile ilgili faaliyetlerdir (Aydın, Başar, Coşkun, s.2). Finansal yönetimin temel amacı, ortakların refah düzeyini veya işletmenin değerini artırmaktır. Finansal yönetim bu temel amaca ulaşabilmek için birbiriyle bağlantılı “kârin en yükseğe çıkartılması”, “hisse başına kârin en yükseğe çıkarılması” ve “işletmenin piyasa değerinin en yükseğe çıkarılması” amaçlarını gerçekleştirmek durumundadır (Büker, Aşikoğlu, Sevil, s. 6).

Finansal yönetim ortakların refahını veya işletmenin değerini maksimize etme hedefini gerçekleştirecek şekilde alternatif fon kaynakları ve fon kullanım kararları ile ilgidir. Ortakların refahını yükseltme amacını gerçekleştirebilmek için finans yöneticileri;

- Finansal planları hazırlayıp uygulamaya koymalı
- Firmanın nakit akışlarını izlemeli ve fonların nasıl artırılacağı ve yatırılacağına karar vermeli

- Mevcut ve geleceğe yönelik harcamalarını ve sermaye yatırımlarını bütçelemeli
- İşletmenin büyümeyi finanse etmek için sermaye sağlamalı
- Bankalar ve sermaye piyasaları ile etkileşim hâlinde olmalıdır.

### Finansman İhtiyacının Belirlenmesi: Finansal Planlama

Finansal planlama, işletmenin faaliyetleri sırasında ortaya çıkacak her türlü fon girişi ve çıkışının önceden analiz edilmesi ile ilgidir. İşletmede finansal planlama aşağıdaki soruları cevaplamalıdır (Kelly ve Williams, s. 154):

- İşletme, hedeflerine ulaşmak için hangi varlıklar elde etmelidir?
- İşletmenin bu varlıklarını satın almak için ne kadar ek finansmana ihtiyacı olacak?
- İşletme kendisi ne kadar ve dış kaynaklarından ne kadar finansman sağlayabilecek?
- İşletmenin ne zaman dış finansman sağlanması gerekecek?
- Bu fonları artırmanın en iyi yolu nedir?

Planlama sürecinde çok çeşitli alanlardan veri sağlanması gereklidir. Finans yöneticileri, planlama sürecinde işletmenin muhasebecileri ile birlikte çalışmak zorundadır.

Finansal planlamanın üç adımı vardır: (1) işletmenin kısa vadeli ve uzun vadeli finansman ihtiyacının tahmin edilmesi, (2) bu ihtiyaçları karşılamak için bütçelerin hazırlanması ve (3) işletmenin belirlenmiş olan hedeflerine ulaşır ulaşmadığını görmek için finansal kontrollerin oluşturulması (Nickels, McHugh, McHugh, s. 507).

## Finansman İhtiyacının Tahmini

Finansal tahminler, işletmenin amaç ve faaliyetlerinin kapsamlı bir analizine dayanılarak yapılmalıdır. Satış tahminleri, pazarlama harcamaları, üretime ilgili tahminler ve genel yönetim giderlerinin tahmini, analize dayalı olarak doğru bir şekilde belirlenebilir. Kısa ve orta-uzun vadeli tahminler yapılabılır.

*Kısa Vadeli Planlar* işletmenin günlük, haftalık, aylık işlemlerinden doğacak nakit giriş ve çıkışlarını önceden ortaya koymak için yapılan planlardır. Kısa dönemde özellikle stoklara, donanıma, satışlara, insan kaynağına yönelik kaynakların planlanması önceliklidir. Kısa vadeli planlar yapılarak doğabilecek nakit ihtiyacı önceden belirlenmekte ve zamanında karşılaşmaktadır. Olası nakit fazlalıkları için alternatif yatırım alanları önceden belirlenir. Kısa vadeli planlarda asıl amaç nakit yönetimidir ve nakit bütçesi bunun en tipikörneğidir (Büker, Aşikoğlu, Sevil, s. 136).

*Orta ve Uzun Vadeli Planlar*, işletmenin bu süreçte izleyeceği stratejiler ve dönem sonunda ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda yapılır ve genellikle 5-10 yıllık bir dönemi kapsar. Bu tür planlar, işletmenin diğer bölümleri tarafından hazırlanan planların parasal ifadesini içerir. Orta ve uzun vadede işletmenin kapasitesinin geliştirilmesi ve sermaye yapısındaki değişiklikler gibi konulara odaklanır.

İşletmenin satış tahminlerine bağlı olarak kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapılır. İşletmelerde kısa vadeli finansman ihtiyaçlarının belirlenmesinde nakit bütçeleri kullanılırken orta ve uzun vadeli finansman ihtiyaçlarının belirlenmesinde proforma finansal tablolar kullanılmaktadır.

## Bütçeleme

Bütçeleme ile planlama birbirini tamamlayan iki işlev olarak bilinir. Bütçeleme, işletmenin toplam planlama etkinliklerinin bir parçası olarak bir

işletmenin planlama faaliyetlerinin sayısal ifadesidir. Plan, bütçeye oranla daha genel, çok defa bir yıldan uzun bir döneme ilişkin ve sayısal yönü sınırlı bir çalışmardır. Bütçe ise kısa süreli, ayrıntılı ve sayısal bir çalışmardır.

İşletme bütçesi, işletmenin tümü için hazırlanısa da işletmenin bölüm ve fonksiyonlarına ilişkin temel sayısal bilgileri de içerir. İşletmede yer alan her bölüm veya fonksiyon için ayrıntılı bütçe düzenlenliğinde bu bütçeye bölüm veya fonksiyon bütçesi, bu bütçenin konsolide edilmesi yoluyla ortaya çıkan bütçeye de genel işletme bütçesi denir (Büker, Aşikoğlu, Sevil, s. 153).

Bütçeleme, işletmenin ana hedeflerinin belirlenmesi ile başlar. Belirlenen bu hedefler doğrultusunda uzun vadeli planlar hazırlanır. Uzun vadeli planlar yapmak için işletmenin gelecekteki satış düzeyi tahmin edilir. Satış tahminleri yapılp, üretilecek malın türü, kalitesi ve miktarı belirlenerek her bir ürün için kısa dönemli satış tahminleri yapılır (Büker, Aşikoğlu, Sevil, s. 155).

Bütçeleme süreci satış tahminleri ile başlayacağı için öncelikle **satış bütçesi** hazırlanmalıdır. Satış bütçesi hazırlanıktan sonra üretim planlaması yapılır ve **ürtim bütçesi** hazırlanır. Üretim bütçesi verilerine dayanılarak belirlenen ham madde ve malzemenin sağlanması için ne kadar harcama yapılması gerektiğini ortaya koyan **ham madde ve malzeme bütçesi** hazırlanır. Daha sonra üretim için hangi özellikte ne kadar iş gücüne ihtiyaç duyulduğu belirlenir ve **iş gücü bütçesi** hazırlanır. İş gücü bütçesinde işgörenlere ödenecek ücretler, ödenecek vergi ve sigorta primleri hesaplanarak iş gücü bütçesi hazırlanır. Reklama harcanacak tutarlar tahmin edilerek **reklam bütçesi** hazırlanır. Üretim bütçesi tamamlandıktan sonra malın üretim maliyetine doğrudan dâhil edilemeyen harcamalar için **genel imalat giderleri bütçesi** hazırlanır.

*Nakit Bütçesi*, kısa süreli nakit ihtiyaçlarını belirlemek için kullanılan bir planlama aracıdır. Nakit bütçesi, bir işletmenin gelecekteki bir zaman aralığı içinde nakit giriş ve çıkışlarının tahmin edilmesini sağlayan bir plandır. Nakit bütçeleri aylık, üç aylık veya yıllık olarak hazırlanabileceği gibi günlük ya da haftalık olarak bile hazırlanabilir.

Nakit bütçesinde “nakit girişleri” ve “nakit çıkışları olmak üzere iki ana bölüm bulunur. Nakit giriş ve nakit çıkışları tahmin edilir. En önemli nakit girişleri peşin satışlar ve kredili satışlardan do-

ğan alacakların tahsilidir. Dolayısıyla nakit bütçesi hazırlanırken de öncelikle bütçenin kapsadığı dönenme ilişkin satış tahminleri yapılarak işe başlanır. Satış tahminleri ve işletmenin satış politikaları doğrultusunda esas faaliyetlerle ilgili nakit girişleri tahmin edilir. Esas faaliyetlerin yanı sıra başka işletme faaliyetleri nedeniyle doğabilecek nakit girişleri de tahmin edilerek tüm nakit girişleri tahmin edilir.

Nakit girişleri tahmin edildikten sonra nakit çıkışları tahmin edilir. İşletmeler için en önemli nakit çıkışları ham madde alışları, işçilik ücretleri, satış, pazarlama ve reklam giderleridir. Bu esas faaliyetler nedeniyle oluşan esas faaliyet giderlerinin yanı sıra ortaklara nakit kâr payı dağıtılması veya devlete vergi ödenmesi gibi esas faaliyetler dışında kalan faaliyetler nedeniyle de nakit çıkışı olabilir. Bunlar da tahmin edilerek nakit bütçesine yansıtılmalıdır.

Nakit bütçesi, kapsadığı dönem ait tüm nakit giriş ve çıkışlarını bir arada raporladığı için işletmede nakit açığının mı yoksa nakit fazlalığının mı olduğunu gösterecektir. Dolayısıyla finans yöneticisi nakit açığını önceden görerek önlemler alacak ve olası alternatif kaynakları değerlendirecektir. Nakit fazlalığının olduğu dönemlerde bu fazlalıkları gelir getirici yerlere yatırarak nakdin etkin kullanılmasını sağlayacak ve işletmenin kârlılığına katkıda bulunacaktır.

## Finansal Kontrol

İşletmenin başarısı açısından sadece finansal planların hazırlanmış olması yeterli olmayacağıdır. Gerçekleşen durum ile planlanan durumun karşılaştırılması ve varsa aradaki farkların ve farklılığın nedenlerinin belirlenmesi gereklidir. Ortaya çıkan farklılıkların nasıl düzeltilebileceği araştırılır. Dolayısıyla finansal kontrol şarttır. Finansal kontrol aşaması, finansal planların uygulanması, tahminlerin geri bildirimler ışığında yeniden gözden geçirilmesi ve hedeflenen noktaya erişebilmek için ne tür değişimlerin yapılması gerektiğini içerir.

## Kısa Dönemli Finansman Kaynakları

Finans yöneticisinin en temel görevlerinden birisi işletmeye gerekli fonları uygun kaynaklar dan sağlamaktır. Bilançonun unsurları ele alınırken tanımlandığı üzere yabancı kaynaklar, işletme dışındaki üçüncü şahıslardan belirli bir süre için borçlanılarak sağlanan kaynakları ifade etmekte-

dir. Genelde işletmelerin kullandıkları kısa vadeli finansman kaynakları satıcı tarafından sağlanan ticari krediler, kısa vadeli banka kredileri ve diğer diye üç grupta toplanabilir.

İşletme varlıklarının peşin olarak satın alınması yerine kredili ya da vadeli alınması nedeniyle doğan borçlar, satıcı tarafından işletmeye sağlanmış bir fon kaynağını ifade eder. Ticari krediler diğer finansman kaynaklarından yararlanma olanakları sınırlı küçük ve yeni kurulmuş işletmeler için en önemli fon kaynağıdır.

Ticari bankalar, özellikle kısa vadeli finansman ihtiyacının karşılanmasıında işletmelere değişik kredi olanakları sunar. Banka kredileri senet iskontosu ve iştira kredileri, borçlu cari hesap şeklindeki krediler, çek-senet karşılığı krediler, spot krediler, döviz kredileri, dövize endeksli krediler, ihracat kredileri ve akreditifler, prefinansman kredileri gibi değişik türlerde olabilir.

Kısa dönemli finansmanda kullanılan diğer araç ve yöntemlere finansman bonosu, factoring örnek olarak gösterilebilir. Finansman bonosu, anonim şirketler tarafından kısa vadeli finansman sağlamak için çıkarılan menkul kıymetlerdir. Factoring, işletmelerin alacak hakkının factor adı verilen bir aracı kuruma satılmasını ifade eder.

## Uzun Dönemli Finansman Kaynakları

Uzun dönemli finansman hedefleri belirlenirken finans yöneticileri genellikle şu üç soruya yanıt ararlar (Nickels, McHugh, McHugh, s. 519):

1. İşletmemizin uzun vadeli amaç ve hedefleri nelerdir?
2. İşletmemizin uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmak için hangi fonlara ihtiyacımız var?
3. Hangi uzun vadeli finansman kaynakları mevcuttur ve hangileri ihtiyaçlarımızı en iyi şekilde karşılar?

Uzun dönemli finansmanın iki ana kaynağı vardır: (1) borç finansmanı ve (2) öz kaynak finansmanı. İşletmeler ihtiyaç duydukları kaynakları dışarıdan borçlanarak sağlanabilecekleri gibi ortaklardan sermaye şeklinde de sağlanabilir. Bunların yanı sıra işletme kendi kendine, faaliyetleri sonucu da fon yaratabilen otofinansman olarak adlandırılan bu kaynak da öz kaynakların bir unsuru olduğu için finansman kaynaklarını temel olarak yabancı kaynaklar ve öz kaynaklar olarak iki ana grupta ele alabiliriz.

## Borç Finansmanı

Borç finansmanı, işletmenin vadesi geldiğinde geri ödemek üzere banka gibi borç veren bir kuruluştan borç para almasını veya tahvil ihraç etmek yoluyla borçlanmasını ifade eder. İşletmeler, tahvil ihraç ederek ya da orta ve uzun vadeli banka kredileri alarak borçla finansman sağlayabilir.

Bazı işletmeler varlıklarını satın almak yerine finansal kiralama (leasing) yoluyla elde etmeyi tercih edebilir. Bu işletmeler finansal kiralama yoluyla edindikleri bu varlıklar üzerinde tam kontrole sahiptir ve kira sözleşmesinde belirtilen süre boyunca periyodik kira ödemeleri yapmak zorundadır. Dolayısıyla finansal kiralama da borçla finansmanın bir şeklidir (Madura, s. 605).

## Öz Kaynakla Finansman

Öz kaynakla finansman fiilen ortaklardan sağlanan kaynaklar ile işletmenin kendi faaliyetleri sonucu sağladığı kaynaklar olarak iki temel niteliğe sahiptir. İşletmenin ortaklarından sağlanan büyülük ödenmiş sermaye olarak nitelendirilir. Anonim şirketlerde sermaye, işletme tarafından ihraç edilen pay (hisse) senetleri ile temsil edilir. Anonim şirketler pay senedi ihraç ederek geri ödemesiz bir kaynak sağlamış olur.

İşletme, faaliyetleri sonucu kâr elde edip bu kârların bir kısmını yedek akçe veya dağıtılmamış kârlar olarak işletmede bırakırsa kendisi de bir fon kaynağı yaratmış olacaktır. İşletmenin kendi yaratmış olduğu bu kaynaklara otofinansman denir.

## Yatırım Kararları

İşletmelerin çeşitli kaynaklardan sağladıkları kaynaklar işletme amaçlarını gerçekleştirecek şekilde stok, makine, bina ve alacak vb. varlıklara yatırılır. Bu varlıkların bir kısmı dönen varlık, bir kısmı ise duran varlık niteliğindedir.

İşletmenin varlıklarını dönen ve duran varlıklar olarak iki gruba ayırmıştır. Bu varlıkların edinilmesine yönelik olarak yapılan yatırımları ayrı ayrı incelemek daha yararlı olacaktır. Dönen varlıkların elde edilmesi için fon kullanımını kısa vadeli kullanımını ifade etmekte ve çalışma sermayesi yönetimi olarak değerlendirilmekte; uzun vadeli fon kullanımını ise yatırım kararları olarak ifade edilmektedir.

## Kısa Dönemli Yatırım Kararları - Çalışma Sermayesi Yönetimi

Çalışma sermayesi, bir işletmenin günlük faaliyetlerinin kesintisiz olarak ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan varlık unsurlarını ifade eder. Diğer bir ifadeyle dönen varlıkların büyülüğu işletmenin çalışma sermayesini ifade etmektedir. Hatırlayacağınız gibi dönen varlıklar bir faaliyet dönemi içinde satılacak, kullanılacak, tahsil edilecek olan unsurlar ile paranın kendisinden oluşmaktadır. Bu tanıma göre çalışma sermayesi nakit, kısa vadeli menkul kıymet yatırımları, alacaklar, stoklar gibi kalemlerden oluşur. Çalışma sermayesi işletmenin faaliyetleri sonucunda sürekli olarak değişir ve mal ve nakit akışına yol açar.

Dönen varlıklara yatırım konusunda iki temel soruya cevap aranmaktadır. Birincisi hangi dönen varlık unsurlarına yatırım yapılacak sorusudur. İkinci soru ise dönen varlıklara yapılan yatırımın hangi kaynaktan finanse edileceğidir.

İşletmenin hangi varlıklara ne kadar yatırım yapacağı, diğer bir ifade ile çalışma sermayesi düzeyi belirlenirken işletmenin faaliyet alanı, işletmenin büyülüğu ve satışlardaki düzenlilik dikkate alınmalıdır.

Çalışma sermayesinin nasıl finanse edileceği konusunun çalışma sermayesi yönetiminin bir diğer önemli yönü olduğundan bahsetmiştik. Çünkü çalışma sermayesinin finanse edilme şekli, işletmenin kârlılığını ve riskini etkileyecektir. Temel finansman ilkesi olarak finansman kaynaklarının süresi ile kaynakların kullanıldığı yerlerin süresi arasında paralellik sağlanmalıdır. Bu nedenle kısa vadeli yatırımların yanı çalışma sermayesinin finansmanı için en uygun kaynak kısa vadeli borçlardır.

## Uzun Dönemli Yatırım Kararları - Sermaye Bütçelemesi

Üretim gücünün elde edilmesi, korunması ve artırılması için yapılan her türlü harcamaya yatırım denmektedir. Daha önce de belirttiğimiz gibi bir yıldan kısa sürede mal veya hizmete dönüştürcek varlıklara yapılan yatırımlar dönen varlıklara yapılan yatırımları ifade ederken bir yıldan daha uzun süre yararlanılacak varlıklara yapılan yatırımlar ise duran varlık yatırımlarını ifade eder. Duran varlıklara yapılan yatırımlar dönen varlık yatırımlarına göre daha risklidir. Çünkü nispeten daha yüksek tutarda harcama gerektirir, bağlanan fonlar uzun süreli dir ve karar vericiler açısından esneklik daha düşüktür (Aydın, Başar, Coşkun, s. 370).

Ekonomik ömrü bir yıldan daha uzun süreli olarak gelecekte fayda sağlamak amacıyla üretim faaliyetlerine yönelik olarak yapılan bu duran varlık yatırımları sermaye harcaması olarak da adlandırılmaktadır. Sermaye bütçeleri, sermaye harcamalarına ilişkin kararların alınmasında kullanılır. Sermaye bütçelemesi, uygun ve verimli yatırım alanlarının araştırılması, sermaye harcamalarının değerlendirilmesi ve seçilmesi sürecini ifade eder. Yenileme, genişletme, modernizasyon ve stratejik nedenlerle sermaye harcamaları veya yatırımlar yapılır. Uzun vadeli ve büyük ölçekli harcamalar içerdiklerinden çok sık ve rutin olarak ortaya çıkmazlar. Bu nedenle, sermaye bütçeleme sürecinde daha fazla özen gösterilmeli ve dikkatli olunmalıdır.



**Faktoring**

[ANA SAYFA](#) > [SEKTÖRLER](#) > [FAKTORING](#)

[FKB BLOG](#) [E-BÜLTEN](#) [E-BROSÜR](#) [ÜYE GİRİŞİ](#) [EN](#)

[Finansal Kuralama](#)  
**Faktoring**  
[Finansman](#)  
[Varlık Yönetimi](#)

**FAKTORİNG NEDİR VE HİZMETLERİ NELERDİR?**

**Faktoring Nedir?**

Faktoring, mal ve hizmet satışlarından doğan vadeli alacakların temlik yoluya bir faktoring kuruluşuna devredilmesi ve bu alacakların faktoring kuruluşu tarafından yönetilmesidir. Bu faktoring işlemi; faktoring şirketi, ticari borçlular (alıcılar) ve mal satan veya hizmet arz eden bir ticari işletme (satıcı) arasında gerçekleşir. Faktoring, Finansman, Garanti ve Tahsilat hizmetleri olarak temelde üç ayrı hizmeti bir arada sunmaktadır.

**Faktoring Hizmetleri**

Faktoring, sunduğu hizmetler ile ticari alacakların finansal nedenlerden dolayı ödenememe riskini üstlenir, tahsilat işlemlerini takip eder, alacakları vadesinden önce nakde dönüştürür. Böylece işletmeler başka bir kaynağa gerek duymadan Faktoring'den elde ettikleri kaynak ile düzenli nakit akışı sağlarlar.

Faktoring şirketleri "Garanti", "Tahsilat" ve "Finansman" olmak üzere üç temel hizmet sunar. Faktoring'in kapsadığı bu hizmetler, işletmelerin ihtiyaçlarına göre birlikte ya da ayrı olarak sunulabilir.

**Alacak Garantisi:** Faktoring şirketi, alıcı firmaların finansal nedenlerden dolayı ödemeyeme riskini üstlenir. Satıcı firmmanın vadeli satışlarından doğan, onaylılığı limit dahilindeki alacaklarının %100'ünü garanti altına alır, işletmelerin ticari risklerini azaltır.

**Tahsilat:** Satıcı firmaların devrettilikleri alacaklar, faktoring şirketinin alacağı haline dönüşür. Tahsilat faktoring şirketi takip eder. Tahsilat takibini faktoring şirketine devreden işletmeler sürdürülebilir ve güvenli büyümeye fırsatı yakalar.

**Finansman:** Vadeli alacakları faktoring şirketine devreden satıcı firmalar, vadelerinden önce bu alacakların belli bir yüzdesini on ödeme olarak kullanabilirler. Böylece alacakların nakde dönüşümü hızlanır ve işletmenin büyümesi için gerekli olan nakit herhangi bir dış kaynağa gerek olmadan ticari alacaklarından elde edilmesi olur. Faktoring, "satışlara paralel" işletme sermayesi sağlar ve firmaların satın alım gücünü artırır.

**Kaynak:** <https://www.fkb.org.tr/sektorler/faktoring/>

Kısa vadeli finansman kaynağı sağlamak için factoring yapan bir işletme bulun ve neden factoringi tercih ettiğini, işlemi nasıl gerçekleştirdiğini ve nasıl muhasebelediğini araştırın.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### İŞLETME İKİZLERİ MUHASEBE VE FİNANSMAN BİR BİRİNDEN AYRILABİLİR Mİ?

Prof. Dr. Mehmet Özkan ve Dr. Özgür ÖZKAN  
Özet

Ekonominin faaliyetler açısından sıkça duyulan ve aynı anlam taşıyabilecegi düşünülen "Muhasebe" ve "Finans/Finansman" kavramları arasında birçok fark olmasına rağmen birisi, diğerlerine nazaran daha öne çıkmakta ve bu farkın anlaşılması, şirketlerin/şirketlerin büyümesi, büyümeye gerekçestecek kaynaklara sahip olmasına ve varlığını korumasına yardımcı olacaktır. Bu fark muhasebenin geçmişi bugüne getirmesi ve kısmen yarına taşıması söz konusu iken, finansman bugünü yarına taşımaktadır. Çünkü, muhasebe gerçekten detaylıdır, geçmişe dair gerçek zamanlı bilgileri takip eder ve ayrıntılı bir biçimde şirket (işletme kişiliği) için sınıflandırır, özetleyerek raporlar ve analiz ederek yöneticilerin karar almasına yardımcı olur. Ancak muhasebe olayları zaman zaman önceden kestirse dahi, özellikle bittikten sonra takip etmesi nedeniyle bilgi, deneyim ve uzmanlıklarının geçmiş olaylar hakkında ne yapmaları gerekiğine bağlı olup, genellikle fakir iş adamları gibidir, zira onlar "Arabayı arka pencereye bakarak sürüyorlar." Finansman ise, an/kısa zamana odaklanmadan, büyük resmi görmeye ve geleceğe yönelik bir fikir ve anlayış yaklaşımlı olup; "Arabayı sürerken ön pencereden dışarı bakmak" ile ilgilidir. Bu nedenle de finansman,

- Para (ve diğer kaynakların) nerede ve nasıl tedarik edileceğine, nerelerde kullanılacağına,
- Yatırım yapmak, elden çıkarmak, ödünç almak veya ödünç vermek vb. seçeneklerden hangisinin tercih edileceğine,
- Potansiyel getirilere karşı ne kadar risk alınacağına ve işler ters giderse finansal yapı/varlıkların nasıl korunacağına,
- Vergi ödemelerini ceza almaksızın mümkün olduğunda nasıl daha az ödenebileceğine odaklanmaktadır (Johnston, 2017).

Öte yandan her iki kavram para ile ilgili olsa da, gerçekten finans ve muhasebe aynı şey olarak düşünülmemeli ve finansman ve muhasebe arasındaki farkın iyice anlaşılabilmesi için bazı çok önemli hususlar özellikle, gözden irak tutulmamalıdır. Stratejik bir akıl ile, finans muhasebeden çok daha kolay görünmekte ve detaylı insanlar finansmandan, büyük resmi görenler ise; muhasebeden ayrılacak hatta birbirleri ile mücadele edecektir. Asıl gerçek ise, arabanın/shirketin belirlenen hedeflerine ulaşmada ne zaman ön pencereden ne zaman arka pencereden bakılacağını iyi belirlemek, gerekmedikçe risk almaksızın, sürüsü/faaliyetleri güven içinde gerçekleştirmektir. Sonuçta kazanacak ya da kaybedecek olan şirket/şirketmedir. Çünkü, "Doğru Muhasebe iyi Finansman yaratılmasına yol açar".

#### Kaynak:

<https://www.ozgurozkannym.com/wp-content/uploads/2021/06/isletme-ikizleri-muhasebe-ve-finansman-biribirinden-ayrilabilir-mi-1.pdf>

#### Öğrenme Çıktısı

##### 5 Finansal yönetimin fonksyonlarını tanımlayabilme

###### Araştır 5

Sermaye bütçeleri hangi tür kararların alınmasında faydalıdır?

###### İlişkilendir

Kısa vadeli planlar ile nakit bütçesini ilişkilendirin.

###### Anlat/Paylaş

Almak istediğiniz bir araba için alternatif finansman kaynaklarını gösteren bir çalışma yapın.

1

Muhasebe ve finansın  
önemi ve rolünü  
açıklayabilme

İşletmeler İçin Muhasebe ve  
Finansın Önemi

Muhasebe sistemi işletme hakkında karar vermede faydalı olacak finansal ve sayısal verileri elde ederek karar vericilerin ihtiyaç duyduğu finansal bilgileri üretir ve finansal tablolar aracılığı ile ilgili taraflara iletir.

Hem işlemenin yönetiminden sorumlu olan taraflar hem de işletme dışından olan taraflar işletme hakkında kararlar almalıdır. Kararlarının doğruluğu, kullanılan bilgilere bağlı olacaktır. Bu nedenle, ilgi düzeyleri ne olursa olsun, işletme ile ilgili karar verecek olan tarafların işletme hakkında finansal bilgiye sahibi olması gereklidir.

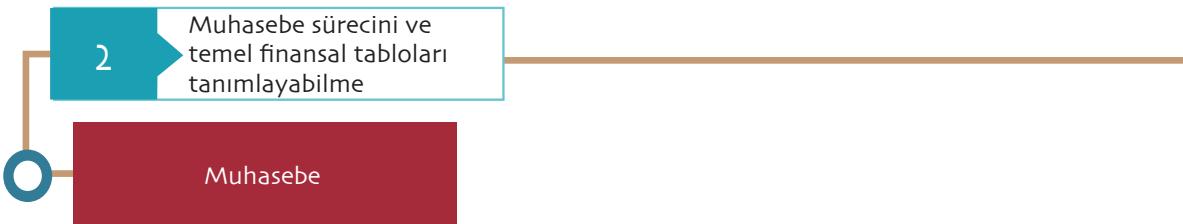
Muhasebenin temel amacı, işletme hakkında karar verecek olan tarafların daha doğru kararlar vermelerine yardımcı olmaktadır.

Finans da muhasebe gibi, karar vericilerin kararlarında faydalı olmak için vardır ve işletmede fonların nasıl elde edildiği ve nereye yatırıldığı konularıyla ilgilenir. Hem muhasebe hem de finans, karar verme sürecinin finansal yönüyle ilgilidir.

Temel finansal bilgi kullanıcılarını işletmenin yöneticileri, sahip veya sahipleri, işletmeye borç verenler, işletmenin müşterileri, tedarikçileri, işletmede çalışanlar, rakip işletmeler, devlet ve düzenleyici kurumlar vb. olarak sıralamak mümkündür.

İşletmedeki her seviyedeki yönetici, temel olarak üretim, pazarlama, finans ve insan kaynakları ile ilgili işletme fonksiyonlarını planlamak, yürütmek ve kontrol etmek için bilgiye ihtiyaç duyar. İşletmeyi iyi yönetmek ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için işletmenin faaliyetlerinin iyi planlanması, sonuçlarının doğru bir şekilde ölçülmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Karar verebilme, planlayabilme ve kontrol edebilme büyük ölçüde muhasebe bilgilerine bağlı olacaktır.

İşletme sahipleri, yöneticilerin işi etkin bir şekilde yürütüp yürütmediğini değerlendirmek ve gelecekteki risk ve getiri seviyeleri hakkında kararlar almak ve işletmede ortak olarak kalıp kalmamaya karar vermek için bilgiye ihtiyaç duyar. İşletmeye sermaye sağlayarak yatırım riskini üstlenen işletme sahipleri, yatırımın riskleri ve getirisini ile ilgilenir ve doğal olarak çok çeşitli finansal bilgiye ihtiyaç duyarlar.



Muhasebe sürecinde, öncelikle gerçekleşen finansal nitelikli işlemler kaydedilmelidir. Bunun için işletmede gerçekleşen tüm finansal nitelikli işlemler, belgelerine dayanılarak gerçekleşme sırasına göre yevmiye defterine kaydedilir ve büyük defterdeki (defteri kebirdeki) ilgili hesaplara aktarılır. Dönem sonunda, günlük işlemler tamamlandıktan sonra, önce Genel Geçici Mizan hazırlanır. Dönem sonunda muhasebe dışı ve muhasebe içi envanter işlemleri tamamlandıktan sonra ise kesin mizan hazırlanır. Kesin mizandaki hesapların kalanları yardımıyla da işletmenin finansal tabloları hazırlanır.

Birbirinden ayrı fakat birbiriyle bağlantılı olan “bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu ve öz kaynaklarda değişim tablosu” olmak üzere dört temel finansal tablo vardır.

*Bilanço (finansal durum tablosu)*, bilanço tarihi itibarıyla işletmenin varlıklarının ve kaynaklarının bir arada raporlandığı tablodur. İşletmenin bilanço tarihi itibarıyla sahip olduğu varlıklarını ve bu varlıkların finansmanında kullanılan kaynakları bir arada gösterdiği için finansal durum tablosu olarak da adlandırılır.

*Gelir tablosu (kâr-zarar tablosu)*, işletmenin bir döneme ait faaliyet sonuçlarının özetlendiği bir finansal tablodur. Gelir tablosunda işletmenin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan tüm hasılat, gelir, kâr, gider, zarar unsurları yer alır ve işletmenin döneme ait net kâr veya zarar bütünlüğünü gösterir. İlgili dönemde ne kadar kâr veya zarar olduğu, kâr veya zararın oluşumuna hangi faaliyet sonuçlarının etkide bulunduğu gelir tablosundan görebiliriz.

*Öz kaynaklarda değişim tablosu*, bir hesap döneminde öz kaynaklarda oluşan değişimleri nedenleriyle birlikte gösteren bir tablodur.

*Nakit akım tablosu*, bir hesap döneminde gerçekleşen nakit giriş ve çıkışlarını kaynak ve kullanım yerleriyle birlikte gösteren bir tablodur. Nakit akım tablosunda yer alan nakit kavramı, nakit ve nakde eş değer kalemlerin toplamını ifade eder.

3

Finansal yönetimin işletme faaliyetleri ile bağlantısını ifade edebilme

**Finansal Yönetimin İşletme Faaliyetleri ile Bağlantısı**

Bir işletmede öncelikle faaliyetleri planlamak, kaynak bulmak ve üretim faktörlerine yatırım yapmak gereklidir. Planlanan faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi ve yatırımların yapılabilmesi için öncelikle kaynak bulunması gerekmektedir. İşletme için kaynak bulmak, finans fonksiyonunun kapsamındadır ve finans yöneticisinin görevidir. Gerekli kaynakların nereden ve nasıl temin edileceğine finans yöneticisi karar verir. İşletmeye kaynak sağlama faaliyetleri *finansman faaliyetleri* olarak adlandırılır.

Planlanan faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için işletmenin gerekli üretim faktörlerine sahip olması gereklidir. Üretimde kullanılacak ham madde ve malzemelerin temini, çalışanlara ücretlerin ödemesi, makine ve teçhizatın satın alınması, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi vb. işlemler için varlıklara ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin gerekli üretim faktörlerinin edinilmesine yönelik bu faaliyetlerine *yatırım faaliyetleri* denir.

Yatırım ve finansman faaliyetlerinin yerine getirilmesi, işletmenin faaliyetlerini yürütmesi ve kâr elde etmesi için tek başına yeterli değildir. Bu varlıkların üretme ve satışa dönüştürülmesi gereklidir. Aksi hâlde işletmenin kâr elde etmesi ve ayakta kalması mümkün değildir. Ticari faaliyetlerin yürütülebilmesi için mal veya hizmetin üretiminin tamamlanmış olması, müşterilere satılması ve satış bedelinin tahsil edilmesi gereklidir. Bu tür faaliyetler de *işletme faaliyetleri veya üretim-satış faaliyetleri* olarak gruplandırılır.

Bir işletmenin finansman faaliyetleri ve yatırım faaliyetleri finans yöneticisinin sorumluluğunda olduğuna göre finansman fonksiyonu, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları en uygun koşullarda sağlamak ve sağlanan bu fonları en etkin şekilde kullanmak şeklinde tanımlanabilir. Görüldüğü gibi finansman fonksiyonu, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakların sağlanması ve sağlanan bu kaynakların uygun bir şekilde değerlendirilebilmesi ile ilgilidir.

Finansman ve yatırım kararlarının yanı sıra diğer işletme faaliyet ve fonksiyonlarının yerine getirilmesi sırasında da finansman fonksiyonu oldukça önemlidir. Çünkü her işletme kararının finansal bir etkisi vardır. Finansman politikalarının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için pazarlama, üretim ve insan kaynakları gibi departmanların iş birliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle finans yöneticisinin karar alma ve görevlerini yerine getirme sürecine diğer bölüm yöneticileri de katılmak zorundadır.

4

Finansal tablolar analizinin çeşitlerini ve tekniklerini açıklayabilme

**Finansal Tablolar Analizi**

Finansal tabloların analiz edilip yorumlanması, muhasebenin ikinci işlevidir. Finansal tablolarda yer alan veriler çeşitli analiz teknikleri kullanılarak kararlarda doğrudan kullanılabilecek bilgilere dönüştürülür. Finansal analiz, işletmenin finansal durumunu ve performansını analiz etmek ve gelecekteki finansal durumu ve performansını öngörebilmek için finansal tablolarındaki çeşitli kalemler arasında ilişki kurulmasını, ölçülmesini ve yorumlanması kapsar.

Finansal analiz, analizi yapacak tarafların konumuna göre iç analiz ve dış analiz olarak; analize konu olan finansal tabloların kapsadığı dönem sayısına göre statik ve dinamik analiz olarak; amacına göre ise yatırım analizi, yönetim analizi ve kredi analizi olarak sınıflandırılabilir.

Finansal tabloların analizinde en yaygın olarak kullanılan analiz teknikleri Oran Analizi, Karşılaştırmalı Tablolar Analizi, Yüzde Yöntemi ile Analiz ve Trend Analizidir.



**1** Aşağıdakilerden hangisi işletmede gerçekleşen finansal nitelikli işlemlerin tanımlanması, kaydedilmesi, sınıflandırılması, özetlenmesi, analiz ve yorumu tabi tutulduktan sonra ilgili taraflara iletilemesini ifade eder?

- A. Muhasebe
- B. Finansal Raporlama
- C. Finansal Analiz
- D. Finansal Yönetim
- E. Finansal Bilgi

**2** Muhasebe, finansal bilgilerin karar vericilere iletilmesi görevini yerine getirebilmek için aşağıdakilerden hangisinden yararlanır?

- A. Finansal plan
- B. Denetçi raporu
- C. Muhasebe defterleri
- D. Finansal tablo ve raporlar
- E. Nakit bütçesi

**3** Bilgiye doğrudan ulaşabilme hakkı olan işletme içi bilgi kullanıcıları aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Vergi otoriteleri
- B. İşletmenin hissedarları
- C. İşletmenin kreditörleri
- D. İşletmenin tedarikçileri
- E. İşletmenin yöneticileri

**4** Bir hesap döneminde gerçekleşen nakit giriş ve çıkışlarını kaynakları ve kullanım yerleriyle birlikte gösteren tablo aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Bilanço
- B. Gelir tablosu
- C. Nakit akım tablosu
- D. Nakit bütçesi
- E. Nakit planı

**5** Muhasebenin birinci işlevi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Defter (Kayıt) tutma
- B. Finansal analiz
- C. Bütçe hazırlama
- D. Finansal planlama
- E. Proforma tabloların hazırlanması

**6** Araba alım satımı yapmakta olan bir işletmenin satmak amacıyla aldığı arabalar temel muhasebe eşitliğinin hangi unsuru içinde yer alır?

- A. Borçlar
- B. Varlıklar
- C. Öz kaynaklar
- D. Kaynaklar
- E. Bilanço

**7** İşletmenin normal faaliyet dönemi içinde kullanacağı, tüketeceği, satacığı, tahsil edeceği unsurlar ile paranın kendisinden oluşan varlıklar bilançonun hangi grubunda yer alır?

- A. Dönen varlıklar
- B. Duran varlıklar
- C. Ticari varlıklar
- D. Fonlar
- E. Öz kaynaklar

**8** İşletmenin her bir liralık kısa vadeli borcuna karşılık kaç liralık dönen varlığı olduğunu gösteren oran aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Faaliyet Oranları
- B. Asit Test (Likitide) Oranı
- C. Cari Oran
- D. Nakit Oranı
- E. Stok Devir Hızı

**9** Finansal yönetimin temel amacı nedir?

- A. Ortakların refah düzeyini veya işletmenin değerini artırmak
- B. İşletmenin zarar etmemesini sağlamak
- C. İşletmenin satışlarını maksimize etmek
- D. Kâr dağıtımını planlamak
- E. Uzun ve kısa vadeli nakit bulundurmak

**10** İşletmenin gelecekteki bir zaman aralığı içinde nakit giriş ve çıkışlarının tahmin edilmesini sağlayan plan aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Nakit Akım Tablosu
- B. Gelir Tablosu
- C. Satış Bütçesi
- D. Nakit Bütçesi
- E. Bilanço

1. A	Yanıtınız yanlış ise “Muhasebe” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. B	Yanıtınız yanlış ise “Temel Muhasebe Eşitliği ve Unsurları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. D	Yanıtınız yanlış ise “Muhasebe” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. A	Yanıtınız yanlış ise “Temel Muhasebe Eşitliği ve Unsurları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. E	Yanıtınız yanlış ise “Muhasebe Bilgilerine İhtiyaç Duyan Taraflar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise “Finansal Analiz Teknikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. C	Yanıtınız yanlış ise “Nakit Akım Tablosu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “Finansal Yönetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. A	Yanıtınız yanlış ise “Muhasebe Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. D	Yanıtınız yanlış ise “Bütçeleme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## 8

Araştır Yanı  
Anahtarı

Araştır 1

İşletme ile ilgili taraflar işletmenin yöneticileri, işletmenin sahip veya sahibi-ler, işletmeye borç verenler, işletmenin müşterileri, tedarikçileri, işletmede çalışanlar, rakip işletmeler, devlet ve kamu kurumları, KGK gibi düzenleyici kuruluşlar vb. olarak sıralanabilir. İşletme ile ilgili taraflara ve ilgi nedenlerine baktığımızda bazlarının doğrudan doğruya işletme ile ilgili çıkar bağları varken bazlarının ilgisi daha dolaylı düzeyde kalabilmektedir. Ayrıca bu tarafların bilgiye erişim olanakları da farklıdır. Bu bağlamda bilgi kullanıcılarını bilgiyi işletmeden doğrudan elde edebilecek olan “*işletme içi taraflar*” ve “*işletme dışı taraflar*” olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İşletme yöneticileri işletme içi bilgi kullanıcılarını oluştururken yöneticilerin dışında kalan tüm taraflar işletme dışı bilgi kullanıcılarını oluşturur.

Araştır 2

Muhasebenin ilk işlevi “defter (kayıt) tutma” işlevidir. İşletmede gerçekleştirilen finansal işlemler, işlemin belgesine dayanarak gerçekleşme sırasında göre yevmiye defterine kaydedilir. Daha sonra büyük defterdeki ilgili hesaplara aktarılır. Dönem sonrasında, dönem sonu işlemleri yapılarak finansal tablolar hazırlanır. Kayıt süreci sonucunda elde edilen muhasebe bilgilerinin kararlar-da kullanılabilecek bilgilere dönüştürülmesi için finansal tablolarındaki verilerin analiz edilerek yorumlanması ve karar vericilere iletilmesi gerekmektedir. Bu da muhasebenin ikinci işlevi olan analiz ve yorum işlevidir.

## 8

Araştır Yanıt  
Anahtarı

Araştır 3

İşletmeler amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için finansman, yatırım ve işletme faaliyetlerinde (ürün-satış faaliyetleri) bulunmak zorundadır. İşletmeye kaynak sağlama faaliyetleri finansman faaliyetleri; gerekli üretim faktörlerinin edinilmesine yönelik faaliyetlere yatırım faaliyetleri; işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için ürün ya da hizmetin üretiminin tamamlanması, müşterilere satılması ve satış bedelinin tahsil edilmesine yönelik faaliyetlere işletme faaliyetleri (esas faaliyetleri veya üretim-satış faaliyetleri) denir.

Araştır 4

Analizi yapacak tarafların konumuna göre analiz *iç analiz* ve *dış analiz* olarak gruplandırılabilir. Analize konu olan finansal tabloların kapsadıkları dönem sayısına göre analiz *statik* ve *dinamik analiz* olarak sınıflandırılabilir. Analizin yapılmış amacına göre *yatırım analizi*, *yönetim analizi* ve *kredi analizi* olarak sınıflandırılabilir.

Araştır 5

Ekonomik ömrü bir yıldan daha uzun süreli olarak, gelecekte fayda sağlamak amacıyla üretim faaliyetlerine yönelik olarak yapılan bu duran varlık yatırımlarına sermaye harcamaları da denir. Sermaye bütçeleri, sermaye harcamalarına ilişkin kararların alınmasında kullanılır. *Sermaye bütçelemesi*, uygun ve verimli yatırım alanlarının aranması, sermaye harcamalarının değerlendirilmesi ve seçilmesi sürecini ifade eder. Yenileme, genişletme, modernizasyon ve stratejik nedenlerle sermaye harcamaları veya yatırımlar yapılır.

## Kaynakça

- Akguç, Ö. (2011). *Mali Tablolar Analizi* (Genişletilmiş 14. Baskı). İstanbul.
- Aydın, N., Başar, M. ve Coşkun, M. (2010). *Finansal Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Atrill, P. ve McLaney, E. (2004). *Accounting and Finance for Non-Specialists* (4th Edition). FT Prentice Hall
- Büker, S., Aşikoğlu, R. ve Sevil, G. (2010). *Finansal Yönetim* (6. Basım). Ankara.
- Cemalcılar, Ö. ve Erdoğan, N. (1997). *Genel Muhasebe*. İstanbul: Beta Basım-Yayım Dağıtım.
- Cemalcılar, Ö. ve Önce, S. (1999). *Muhasebenin Kuramsal Yapısı*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2008). *İşletmelerde Finansal Yönetim* (Gözden geçirilmiş 10. Basım). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Çetin, C. ve Can Mutlu, E. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş* (2. Baskı). İstanbul: Beta.
- Çömlükçi, F., Sözbilir, H. ve Bektöre S. (2009). *Mali Tablolar Analizi*. Eskişehir.
- Gibson, C. H. (2009). *Financial Reporting and Analysis, Using Accounting Information*. South-Western Cengage Learning.
- Madura, J. (2007). *Introduction to Business* (Fourth Edition). Thomson South-Western.
- Kelly, M. ve Williams, C. (2019). *BUSN<sup>11</sup> Introduction To Business*. Cengage Learning, Inc.
- Nickels, W. G., McHugh J. M. ve McHugh, M. S. (2016). *Understanding Business* (Eleventh edition). McGraw Hill Education.
- Ramagopal, C. (2008). *Financial Management*. New Age International.
- Subramanyam, K. R. ve Wild, J. J. (2009). *Financial Statement Analysis* (10th Edition). McGraw Hill International Edition.
- Şengür, E. D. ve Çiftçi, D. (2011). *İşletmelerde Faaliyetlerin Sınıflandırılması ve Finansal Raporlama Üzerindeki Etkileri*. *Mali Çözüm Dergisi*, İSMMMO, Kasım-Aralık 2011.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2008). *Genel İşletme*. Konya: Eğitim Akademi Yayıncıları.