

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 3000
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1953

İŞLETME FONKSİYONLARI

Yazarlar

Prof.Dr. Şadi Can SARUHAN (Ünite 1, 6)

Prof.Dr. A. Sevgi ÖZTÜRK (Ünite 2)

Doç.Dr. Hakan KAĞNICIOĞLU (Ünite 3)

Doç.Dr. Mehmet BAŞAR (Ünite 4)

Doç.Dr. Vedat EKERGİL (Ünite 5)

Prof.Dr. Ferruh UZTUĞ - Naim ÇINAR (Ünite 7)

Prof.Dr. Ender SUVACI - Ata SELÇUK (Ünite 8)

Editörler

Prof.Dr. Yılmaz ÜRPER

Prof.Dr. Senem BESLER



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

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

Copyright © 2013 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.

UZAKTAN ÖĞRETİM TASARIM BİRİMİ

Genel Koordinatör

Doç.Dr. Müjgan Bozkaya

Genel Koordinatör Yardımcısı

Yrd.Doç.Dr. İrem Erdem Aydın

Öğretim Tasarımcıları

Prof.Dr. T. Volkan Yüzer

Öğr.Gör. Orkun Şen

Grafik Tasarım Yönetmenleri

Prof. Tevfik Fikret Uçar

Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Öğr.Gör. Nilgün Salur

Dil Yazım Danışmanları

Emine Koyuncu

Funda Gürbüz

Gözde Metin

Grafikerler

Hilal Küçükdağışan

Ayşegül Dibek

Aysun Şavlı

Özlem Ceylan

Kitap Koordinasyon Birimi

Uzm. Nermin Özgür

Kapak Düzeni

Prof. Tevfik Fikret Uçar

Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Dizgi

Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi

İşletme Fonksiyonları

ISBN

978-975-06-1660-0

1. Baskı

Bu kitap ANADOLU ÜNİVERSİTESİ Web-Ofset Tesislerinde 210.000 adet basılmıştır.
ESKİŞEHİR, Ocak 2013

İçindekiler

Önsöz	x
Yönetim Fonksiyonu	2
YÖNETİM FONKSİYONU	3
YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ	3
YÖNETİMİN TANIMI	4
YÖNETİMİN FONKSİYONLARI	5
İŞLETMENİN FONKSİYONLARI AÇISINDAN YÖNETİMİN YERİ VE ÖNEMİ	6
PROFESYONEL YÖNETİCİ VE GİRİŞİMCİ	7
YÖNETİM BİLİMİNİN GELİŞİMİ	8
Endüstri Devrimi Öncesi	9
Endüstri Devrimi Sonrası	10
Klasik Yönetim	11
Neoklasik Yönetim	11
Modern Yönetim	13
YÖNETİM UYGULAMALARI	16
Toplam Kalite Yönetimi	16
Altı Sigma	16
Dengeli Ölçüm Kartı (Kurum Karnesi)	17
Kıyaslama	17
Temel Yetenekler	17
Dış Kaynak Kullanımı	17
Küçülme, Kademe Azaltma ve Doğru Ölçeği Bulma	18
Personeli Güçlendirme	18
Değişim Mühendisliği	18
Yalın Organizasyonlar	19
Öğrenen Örgütler	19
Yenilik Yönetimi	19
Sanal Organizasyonlar	19
Şebeke Organizasyonlar	20
Stratejik Ortaklıklar	20
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	20
Sürdürülebilirlik	21
ÖRGÜT YAPISI	21
Yatay Farklılaşma	21
Dikey Farklılaşma	22
Merkezleşme ve Merkezleşmeme	24
Biçimselleşme ve Biçimselleşmeme	24
Örgüt Kültürü	25
YÖNETİM BİLİMİ AÇILIMLARI	25
Stratejik Yönetim	26
Örgütsel Davranış	27
İnsan Kaynakları Yönetimi	27
Özet	29
Kendimizi Sınayalım	31
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	32

I. ÜNİTE

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	32
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	35

2. ÜNİTE

Pazarlama Fonksiyonu	36
PAZARLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI	37
Pazarlama Değer Yaratır	38
Pazarlama İnsan İstek ve İhtiyaçlarını Karşılar.....	38
Pazarlama Tüketici Tatmini Yaratmayı Amaçlar.....	39
Pazarlama Düşüncesi Evrilerek Günümüze Ulaşmıştır	40
Üretime Yönelik Pazarlama Anlayışı.....	40
Ürüne Yönelik Pazarlama Anlayışı.....	41
Satışa Yönelik Pazarlama Anlayışı.....	41
Pazara Yönelik Pazarlama Anlayışı.....	41
Topluma Yönelik Pazarlama Anlayışı.....	42
Pazarlama Müşteri İlişkilerini Yönetmektir.....	42
Pazarlama Mal/Hizmet Dışındaki Pek Çok Unsur İçin Kullanılır.....	43
PAZARLAMA STRATEJİSİ.....	43
Pazar Bölümlenme ve Hedef Pazar Seçimi	45
Farklılaşma ve Konumlandırma.....	47
ÜRÜN	48
Ürün Türleri.....	48
Marka	49
Hizmetler	50
FİYATLAMA	51
Fiyatlama Stratejileri	52
Yeni Ürünün Fiyatlanması	52
PAZARLAMA KANALLARI.....	53
Pazarlama Kanalının Yapısının Belirlenmesi	53
TUTUNDURMA.....	55
Reklam	55
Satış Tutundurma	55
Doğrudan Pazarlama.....	56
Kişisel Satış	56
Halkla İlişkiler	57
Özet.....	58
Kendimizi Sınayalım.....	60
Yaşamın İçinden.....	61
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	62
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	62
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	63

3. ÜNİTE

Üretim Fonksiyonu.....	64
GİRİŞ	65
ÜRETİM KAVRAMI VE ÜRETİM SİSTEMLERİ	65
Üretim Kavramı	65
Üretim Sistemleri	67
ÜRETİM SİSTEMİ TÜRLERİ	70
İLERİ ÜRETİM SİSTEMLERİ.....	77
Esnek Üretim Sistemleri	77

Tam Zamanında Üretim.....	78
Yalın Üretim	79
Bilgisayarla Bütünleşik Üretim	80
Grup Teknolojisi/Hücreyel Üretim	81
ÜRETİM YÖNETİMİ VE KAPSAMI	83
Ürün Tasarımı.....	83
Üretim Planlaması	84
Malzeme Gerekseim Planlaması.....	87
Kapasite Planlaması.....	88
Stok Kontrol.....	90
Kalite Kontrol	91
Tedarik Zinciri Yönetimi.....	92
Özet.....	94
Kendimizi Sınayalım.....	95
Okuma Parçası	96
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	97
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	97
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	98

Finans Fonksiyonu 100

4. ÜNİTE

GİRİŞ	101
İŞLETMELERDE FİNANS FONKSİYONU.....	101
Finans Yöneticisi	102
ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ.....	105
Çalışma Sermayesi Döngüsü ve Nakit Dönüşüm Döngüsü	105
BAŞABAŞ ANALİZİ.....	107
Üretim Miktarı.....	108
SERMAYE BÜTÇELEMESİ	109
Yatırım Kavramı.....	109
SERMAYE MALİYETİ	110
SERMAYE YAPISI KARARLARI	111
İşletme Riski	111
Finansal Risk.....	112
Vergi ve Çeşitli Maliyetler	112
İşletmenin Yapısı.....	112
Özet	113
Kendimizi Sınayalım.....	114
Yaşamın İçinden.....	115
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	117
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	117
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	118

Muhasebe Fonksiyonu 120

5. ÜNİTE

GİRİŞ	121
BİLGİ SİSTEMİ OLARAK MUHASEBE	121
Muhasebe Kavramları.....	122
Muhasebe Süreci	124
BİLGİ SİSTEMİNDE MUHASEBE BİLGİSİ KULLANICILARI	127
İşletme Dışı Bilgi Kullanıcıları	129
İşletme Sahipleri veya Ortakları	129

Finansal Kurumlar ve Piyasalar	130
Rakipler.....	130
Müşteriler ve Tedarikçiler	130
Çalışanlar ve İşçi Sendikaları.....	131
Devletin Vergi Toplama Yetkisi Verdiği Kurumlar	132
İşletmelerle İlgili Düzenleme Yapma Yetkisine Sahip Düzenleme Kurumları.....	132
Sivil Toplum Kuruluşları.....	132
Medya	133
İşletme İçi Bilgi Kullanıcıları	133
Muhasebe ve Yönetim Fonksiyonu	134
Muhasebe ve Pazarlama Fonksiyonu.....	135
Muhasebe ve Üretim/Hizmet Fonksiyonu	136
Muhasebe ve Finans Fonksiyonu.....	137
Muhasebe ve İnsan Kaynakları Fonksiyonu.....	138
Özet.....	140
Kendimizi Sınayalım.....	141
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	142
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	142
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	143

6. ÜNİTE

İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu..... 144

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI VE KAPSAMI	145
İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	145
İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	145
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ALTYAPISIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	146
İş Analizi	147
İş Analizi Yapılmasının Nedenleri.....	147
İş Analizinin Verimliliğe Etkisi	148
İş Gerekleri.....	149
Yetkinlikler	149
Yetkinliklerin Artan Önemi	150
Yetkinlikler ve Entelektüel Sermaye Arasındaki İlişki.....	151
İş Tanımı.....	151
İş Tanımının Amaçları.....	152
İş Tanımının Kullanım Alanları, Fayda ve Zararları.....	152
İş Etüdü.....	152
Ergonomi	153
Metot Etüdü.....	154
İş Ölçümü	154
İş Dizaynı.....	155
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İDARİ KAPSAMI.....	158
İş Gören Sağlığı ve İş Güvenliği	158
İş Gören Sağlığı ve İş Güvenliğinin Kurumsal Performansa Etkileri... ..	159
İş Gören Sağlığının ve İş Güvenliğinin Ulusal Ekonomiye Etkileri.....	160
Endüstri İlişkileri.....	160
Endüstri İlişkilerinde Sosyal Tarafların Örgütlenmesi.....	161
Endüstri İlişkilerinin Temel İlkeleri.....	161
Toplu Pazarlık ve Toplu Sözleşme	162

Kıdem Tazminatı	163
Alt İşverenlik.....	164
Şikâyet Yönetimi ve İş Yeri Disiplini.....	165
Şikâyet Nedenleri	166
Şikâyet Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetmeliğinin Önemi.....	166
Disiplin ve Disiplin Soruşturması.....	166
Şikâyet Yönetimi Maliyetleri.....	167
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEKNİK KAPSAMI	168
İnsan Kaynakları Planlaması.....	168
İnsan Kaynakları Planlaması Süreci	169
İş Gören Temini	172
Aday Bilgi Havuzu Oluşturma ve Seçme	172
İşe Alma Aşaması	173
Adayların Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler	173
İş Teklifi ve İşe Yerleştirme.....	174
Eğitim ve Geliştirme.....	174
Eğitimin Amacı ve İlkeleri	175
Eğitim Süreci.....	176
Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri	177
Performans Yönetimi	177
Performans Yönetiminin Amaçları	178
Performans Değerleme	178
Performans Değerlemenin Amacı ve Yararları.....	179
Performans Değerleme Yöntemleri.....	180
İş Değerlemesi.....	180
İş Değerlemesinin Amaçları.....	181
İş Değerlemesi İlkeleri.....	181
İş Değerlemesi Etkenleri (Faktörleri).....	182
İş Değerlemesi Yöntemleri	182
Ücret Yönetimi	182
Ücret Yönetiminin Amaçları	183
Ücret Yapısı.....	183
Ücret Politikası	184
Ücret Politikası İlkeleri.....	185
Ücret Sistemleri	185
Kariyer Yönetimi	186
Kariyer Planlaması.....	187
Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlaması Arasındaki Fark.....	188
Kariyer Geliştirme	188
Kariyer Geliştirme Aşamaları	188
Kariyer Yönetiminin Gerekleri	189
Özet	190
Kendimizi Sınayalım	193
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	194
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	194
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	195

7. ÜNİTE

Kurumsal İletişim Fonksiyonu.....	198
GİRİŞ: İLETİŞİMİ YÖNETMEK.....	197
PAYDAŞLARLA İLETİŞİM.....	198
İMAJ VE MARKA İMAJI.....	199
KURUMSAL İMAJ.....	200
KURUMSAL İTİBAR.....	203
Kurumsal İtibarın Oluşturulması.....	204
KİMLİK VE MARKA KİMLİĞİ.....	205
KURUMSAL KİMLİK.....	206
Kurumsal Kimlik Unsurlarının Saptanması.....	207
Kurumsal Kimliğin Kavranması.....	208
KİMLİK, İMAJ VE İTİBAR UYUMU.....	208
GELENEKSEL ANLAMDA HALKLA İLİŞKİLER.....	209
HALKLA İLİŞKİLERDEN KURUMSAL İLETİŞİME.....	210
KURUMSAL İLETİŞİM.....	211
Yönetimsel İletişim.....	212
Pazarlama İletişimi.....	212
Örgütsel İletişim.....	212
Kurumsal İletişim Yaklaşımı.....	212
KURUMSAL İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI.....	213
Kurumsal Reklam.....	213
Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	214
Medya İlişkileri.....	214
İç İletişim.....	215
Yatırımcılarla İlişkiler.....	215
Hükûmetle İletişim.....	216
Kriz Yönetimi.....	216
Özet.....	218
Kendimizi Sınayalım.....	219
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı.....	220
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı.....	220
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar.....	221

8. ÜNİTE

Araştırma-Geliştirme ve İnovasyon Fonksiyonu.....	222
GİRİŞ.....	223
AR-GE NEDİR?.....	224
AR-GE FAALİYETLERİNİN FİRMALARA SAĞLADIĞI FAYDALAR.....	225
AR-GE'NİN RİSKLERİ.....	226
AR-GE YÖNETİMİ.....	227
Araştırma ve Geliştirme Stratejisi.....	227
İnovasyon.....	227
Portföy Yönetimi.....	228
Proje Yönetimi.....	228
Tedarik Yönetimi.....	229
İnsan Kaynakları Yönetimi.....	230
Fikri Mülkiyet Hakları Yönetimi.....	230
Kurallar ve Bunlara Uyum.....	230
Ar-Ge Faaliyetleri (Entegrasyon) Yönetimi.....	230

TÜRKİYE'DE AR-GE DESTEKLERİ ALINABİLECEK KURUMLAR	231
İNOVASYON NEDİR?	232
İNOVASYON TÜRLERİ.....	233
İNOVASYON HAKKINDA DOĞRU BİLİLEN YANLIŞLAR	234
İNOVASYON NIÇİN GEREKLİDİR?	239
İNOVASYON YÖNETİMİ	240
İNOVASYON DOSTU ORTAM	242
Özet.....	244
Kendimizi Sınayalım.....	247
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	248
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	248
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	249

Önsöz

İşletmeler toplumun gereksinim duyduğu ekonomik değer taşıyan mal ve hizmetlerin üretildiği ve pazarlandığı birimlerdir. Amacı kâr elde etmek ya da hizmet yaratmak olan işletmeler, sermaye, işgücü, teknoloji ve doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerini bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirmekte ve ekonomiye dolayısıyla toplumsal refaha önemli katkılar sağlamaktadır. Bu özellikleri ile işletmeler ekonomik, teknik ve sosyal varlıklardır. İster bankacılık, sigortacılık, turizm, eğitim gibi hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren hizmet işletmeleri olsun; isterse tekstil, otomotiv, beyaz eşya gibi sektörlerde yer alan üretim işletmeleri olsun her bir kurumun varlığı toplum için büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi etkin ve verimli yönetilmeleriyle mümkünüdür. Bu durum ise işletmeleri, tüm fonksiyonlarıyla başarılı olmaya ve birbirleriyle uyumlu hareket etmeye zorlamaktadır.

Uğraş alanları ve ölçekleri farklı olsa da her işletmenin kendi faaliyet alanına ilişkin yerine getirmesi gerekli iş, faaliyet ve/veya fonksiyonları vardır. İşletmenin fonksiyonlarını; yönetim, pazarlama, üretim, muhasebe, finans, insan kaynakları, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler, ar-ge ve inovasyon olarak sıralamak mümkündür. Yönetim, işletmedeki tüm faaliyetleri kapsayan “genel” bir fonksiyondur. Diğer işletme fonksiyonlarının etkileşiminden ve başarısından birinci derecede sorumlu olup, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol işlevlerini sistemli ve bilinçli bir şekilde yerine getirmektedir. Üretim ve pazarlama, işletmenin “temel fonksiyonları” olarak adlandırılmaktadır. Bu fonksiyonlar ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve bunların müşterilere iletilmesi ile ilgili gelir yaratan faaliyetlerdir. Finans, insan kaynakları, Ar-Ge ve inovasyon muhasebe, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler ise işletmenin “destek (yardımcı) fonksiyonları” olarak kabul edilmektedir. İşletmenin büyüklüğüne, faaliyet alanına ve ihtiyaçlarına göre artabilen ya da azalabilen bu fonksiyonlar işletmenin üretim ve pazarlama gibi temel faaliyetlerine destek vermekte ve değer yaratmaktadır.

İşletmeler için son yıllarda önemi iyice anlaşılmaya başlayan farklılıklardan beslenen ve yönetilmek istenen AR-GE ve inovasyon fonksiyonu üzerinde önemle durulmuş ve diğer fonksiyonlarla olan ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır.

Zaten bu kitabın hazırlanmasındaki amaç da öğrencilerimizin işletmeyi bir bütün olarak görebilmelerini sağlamak, bütünün parçaları olan fonksiyonların bütün ile ve birbirleriyle olan ilişkisini açıklamaktır. Çeşitli mesafelerde işletmenin büyük resmini görebilmeyi ve gerektiğinde analitik olarak fonksiyonlar arasındaki duvarları kaldırarak ilişki kurmayı ve işbirliği yapmayı sağlayabilmektir. Bu da işletmelerin geleceğinin farklılıkların işbirliğine bağlı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda her bir işletme fonksiyonu temel üniteler haline getirilmiş ve öğrencilerimizin bu fonksiyonlar hakkında bilgi sahibi olmaları ve öğrenmeleri amaçlanmıştır. Kitabın 1. Ünitesi'nde yönetim, 2. Ünitesi'nde pazarlama, 3. Ünitesi'nde üretim, 4. Ünitesi'nde finans, 5. Ünitesi'nde muhasebe, 6. Ünitesi'nde insan kaynakları yö-

netimi, 7. Ünitesi'nde kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler ve 8. Ünitesi'nde Ar-Ge ve inovasyon konuları diğer ünitelerle olan ilişkileriyle birlikte ele alınarak incelenmiştir.

Kitabımız, size işletme fonksiyonları konusuna ışık tutmak için alanında uzman akademisyenler tarafından derlenmiş bir çalışmadır. Büyük özveriyle katkı sağlayan tüm yazarlarımıza çok teşekkür ediyoruz. Bu yayının gerçekleştirilmesi için hiçbir desteğini esirgemeyen Anadolu Üniversitesi Rektörü Sayın Prof.Dr. Davut Aydın'a özellikle teşekkürü bir borç biliriz. Ayrıca, bu çalışmanın ortaya çıkması için gösterdiği çaba, teşvik ve destekleri için Açık Öğretim Fakültesi Dekanı Sayın Prof.Dr. Kerim Banar'a teşekkürlerimizi sunarız. Kitabın yazım-basım aşamasındaki değerli katkıları olan herkese ve teknik olarak büyük emeği geçen AÖF Dizgi Birimi Personeline özellikle teşekkür etmek isteriz.

30 Aralık 2012 Eskişehir

Editörler

Prof.Dr. Yılmaz ÜRPER

Prof.Dr. Senem BESLER

İŞLETME FONKSİYONLARI

Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- Yönetimin özelliklerini sıralayabilecek ve tanımını yapabilecek,
 - Yönetimin fonksiyonlarını sıralayabilecek ve işletmenin diğer fonksiyonları açısından yerini ve önemini irdeleyebilecek,
 - Profesyonel yönetici ve girişimci kavramlarını tanımlayabilecek,
 - Yönetim biliminin gelişimini açıklayabilecek ve yönetim uygulamalarını sıralayabilecek,
 - Örgüt yapısını tanımlayabilecek ve unsurlarını sıralayabilecek,
 - Yönetim biliminin açılımlarını tanımlayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Verimlilik
- Etkinlik
- İktisadilik
- İş Birliği
- Yönetim Hiyerarşisi
- Yönetim Süreci
- Profesyonel Yönetici
- Girişimci
- Klasik Yönetim
- Neoklasik Yönetim
- Modern Yönetim
- Sistem Yaklaşımı
- Durumsallık Yaklaşımı
- Yönetim Yaklaşımları
- Yönetim Uygulamaları
- Örgüt Yapısı
- Yatay Farklılaşma
- Dikey Farklılaşma
- Merkezleşme ve Merkezleşmeme
- Biçimselleşme ve Biçimselleşmeme
- Örgüt Kültürü
- Stratejik Yönetim
- Örgütsel Davranış
- Motivasyon
- Liderlik
- Otorite
- Yetki
- Güç
- İnsan Kaynağı

İçindekiler

İşletme Fonksiyonları

Yönetim Fonksiyonu

- YÖNETİM FONKSİYONU
- YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ
- YÖNETİMİN TANIMI
- YÖNETİMİN FONKSİYONLARI
- İŞLETMENİN FONKSİYONLARI AÇISINDAN YÖNETİMİN YERİ VE ÖNEMİ
- PROFESYONEL YÖNETİCİ VE GİRİŞİMCİ
- YÖNETİM BİLİMİNİN GELİŞİMİ
- YÖNETİM UYGULAMALARI
- ÖRGÜT YAPISI
- YÖNETİM BİLİMİNİN AÇILIMLARI

Yönetim Fonksiyonu

YÖNETİM FONKSİYONU

Yönetim kelimesinin etimolojik kökeninin Fransızca “manage” kelimesinden geldiği öne sürülmektedir. Manage kelimesinin Türkçe karşılığı “at eğitimi, bu eğitimin yapıldığı yer, binicilik” anlamındadır. Bu bağlamda, yönetim kelimesinin kökeninin “at eğitimi, atı gem aracılığıyla yönlendirmek, çekip çevirmek” olduğu düşünülmektedir. Türkçede yönetim kelimesi Arapça kökenlidir ve “yön verme, çekip çevirme, yönlendirme” anlamındadır. Yönetimin insanlarla ilgili bir kavram olması nedeniyle “emek” kelimesinin etimolojik karşılığının açıklanması da uygun olacaktır. Emek kelimesinin Fransızca karşılığı olan “travail” kelimesi, nallanırken güçlük çıkaran atları yerinde tutan bir aletin adı olan “tripalium”dan gelmektedir. Bu alet daha sonra Orta Çağ’da engizisyon mahkemelerinde suçlanan kişilere suçlarını itiraf ettirmek amacıyla işkence aleti olarak kullanılmıştır. Bu kökenden türetilen ve çalışan anlamına gelen “travailleur” kelimesi, işgören (çalışan) anlamında kullanılmadan önce işkenceci anlamında kullanılmıştır. Görüldüğü gibi yönetim ve işgören kelimelerinin etimolojik kökeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yönetimi özellikleri doğrultusunda tanımlarken kullanılan yöntemlerden birisi, yönetim kavramının kapsamına giren bütün özellikleri tanıma dahil etmek (genus proximum), yani “efradını cami” bir tanım yapmaktır. Bu bağlamda, “*yönetimin sadece insanlar için geçerli bir kavram*” olduğunu söyleyebiliriz. Başka deyişle; hayvanlar güdülür, araçlar sürülür, makinalar kullanılır, insanlar yönetilir. Ayrıca, yönetimi özellikleri doğrultusunda tanımlarken, kavrama ait olmayan bütün özellikleri dışarıda bırakmak (differentia specifica), yani “ayarını mani” bir tanım yapmak da önemlidir. Buna göre, yönetimden söz edebilmek için “*en az iki insanın olması, bunlardan birinin yöneten diğerinin yönetilen rolünü üstlenmesi*” gerekmektedir.

Yönetimin önemli bir özelliği “*amaçların önceden belirlenmesi*” ve bu amaçlar doğrultusunda “*çalışanların iş birliğinin sağlanmasıdır*”. Başka deyişle yönetebilmek için insanların varlığı ve iş birliği gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların bireysel amaçlarının işletmenin amaçlarıyla uyumlaştırılması da önemlidir. Amaç doğrultusunda yönetim sürecinde görev alanlar; ast-üst, yönetilen-yöneten, memur-amir gibi sosyal statü (rol) farklılaşması içine girmektedir. “*Yönetim hiyerarşisi*” özelliği, yönetim kademelerini (basamaklarını) ve bu kademelere ait yetki/sorumluluk dü-

Yönetimin belli başlı özellikleri şunlardır:

- Yalnızca insanlar için geçerlidir.
- En az iki insan olmalı ve biri yöneten diğeri yönetilen rolünü üstlenmelidir.
- Amaçlar önceden belirlenmeli ve çalışanların iş birliği sağlanmalıdır.
- Yönetim basamakları ve bu basamaklara ait yetki/sorumluluk düzeyleri belirlenmelidir.
- Yönetimsel faaliyetlerde verimlilik, etkinlik ve iktisadilik göz önünde bulundurulmalıdır.
- Hem bilim hem de sanattır.

zeylerini belirlemektedir. Örgüt hiyerarşisindeki yerine göre, bazı çalışanların diğer çalışanlar üzerinde yaptırım gücü söz konusudur.

Yönetimin bir diğer özelliği verimliliktir. **Verimlilik**, amaçların gerçekleşmesi için kaynakların doğru kullanılması anlamına gelmektedir. Bir işin doğru yapılması sonucunda belli bir dönemde oluşan artı değeri göstermektedir. Tüm girdilerin (ham madde, malzeme, enerji, iş gücü vb.) parasal değerlerinin üretim süreci sonunda oluşan çıktının (ürün ve/veya hizmet) parasal değerine oranı verimliliği belirlemektedir. Verimliliğin yüksek olması, belli miktarda kaynakla fazla üretebilmek veya belli girdiyle daha fazla çıktı elde etmektir. Çıktıların girdilere oranının 1'den büyük olması, işletmenin çıktılarının girdilerinden daha büyük değer taşıdığına ve bu değer oranında da verimli olduğunun göstergesidir.

Yönetimin bir başka özelliği etkinliktir. **Etkinlik**, müşteri tatmini sağlayabilmek için kaynakların uygun şekilde dağıtılarak mal ve/veya hizmetin en kısa zamanda sağlanmasıdır. Yönetimin etkinliği, belli bir dönemde amaçlanan duruma (hedefe) ne ölçüde ulaşıldığıyla ilgilidir ve gerçekleşen durumun (elde edilenin) amaçlanan duruma (hedefe) bölünmesiyle hesaplanabilir. Sonuç 1 çıktığında, etkinliğin %100 olarak gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Amacın belirlenen sürede gerçekleştirilmesi veya etkinliğin sağlanmış olması yönetimin başarılı olduğunu söyleyebilmemiz için yeterli değildir. Etkinlik, verimlilik ile birlikte gerçekleşmişse yönetimin başarılı olduğunu söyleyebiliriz. Şöyle ki 1000 adet ürünü belli bir sürede satma amacıyla ürünlerin zararına satılması durumunda etkinlik gerçekleşmiş ancak verimlilik gerçekleşmemiş olacaktır.

İktisadilik, verimliliği destekleyen bir diğer önemli özelliktir. **İktisadilik**, belli bir dönemde birim mal ve/veya hizmetin üretilebilmesi için gerekli girdilerin maliyetiyle ilgili bir kavramdır ve bunun en düşük maliyet düzeyinde gerçekleştirilmesi temel alır. Birim maliyetlerin düşük olması ve bu maliyet giderleriyle gerçekleştirilen mal ve/veya hizmetin satış fiyatının yüksek olması işletmenin iktisadilik oranını yükseltir. Bu da doğal olarak kurumsal performansı olumlu yönde etkiler.

Yönetimin hem bilim hem de sanat olma özelliği bulunmaktadır. Yönetim bilimi için **"bilimlerin en yenisi, sanatların en eskisi"** denilerek yönetim biliminin diğer bilim dallarından ayırıcı özelliği vurgulanmaktadır. İşletme lisans eğitimi alan öğrenciler, genellikle benzer eğitimden geçip aynı bilgileri edinmekte ancak çalışma yaşamına atıldıktan sonra, başarı düzeyleri farklı olmaktadır. Benzer şekilde, kurumsal performansı ve kârlılığı yüksek bir işletme, bazı yöneticilerin işten ayrılmasıyla sarsılabilmekte ya da krize girmiş bir işletme, bazı yöneticilerin işbaşına gelmesiyle hızlı bir büyüme trendi yakalayabilmektedir.

Verimlilik, etkinlik ve iktisadilik özellikleri "rasyonellik (akılcılık) ölçütleri" olarak adlandırılmakta ve yönetimin "akıl ve bilime dayanan bir eylem" olmasının önemini vurgulamaktadır.

Yönetim bilimi için **"bilimlerin en yenisi, sanatların en eskisi"** denilerek yönetim biliminin diğer bilim dallarından ayırıcı özelliği vurgulanmaktadır.

DİKKAT



Yönetimin yukarıda sıralanan özellikleri, kurumsal performansın artırılmasını destekleyen özelliklerdir. Tüm bu özellikler, yöneticilerde önemli bir paradigmayı (bakış açısını) zorunlu kılmaktadır. Yönetimin paradigması "gelir maksimizasyonu ve gider minimizasyonu" üzerine kurulmuştur ve doğal olarak "kurumsal performans" odaklıdır. Bu bağlamda "akılcılık" yönetimin "temel" özelliğidir.

SIRA SİZDE

1



Yönetimin özelliklerini sıralayınız ve sizce en önemli olan özelliğini nedenleriyle açıklayınız.

YÖNETİMİN TANIMI

Yönetim kavramının "soyut" olması; yani anlaşılmasında ve kavranmasında güçlük çekilmesi, kavramın "metafor" (bir şeyi başka bir şeyle açıklamaya çalışmak) kullanılarak tanımlanmasına neden olmuştur. Ünlü yönetim düşünürü Abraham Mas-

low, “Yönetim sizce nedir?” sorusuna şöyle cevap vermiştir: “Yönetim bence akvaryumdaki sudur. Balıklar nasıl su gibi olmazsa olmaz bir ortam içinde bulduklarından habersiz yaşamlarını sürdürürler ve suyun kendileri için ne anlama geldiğini ancak sudan çıktıklarında anlarırsa biz de yönetimin ne demek olduğunu ancak karmaşa ve kaos içine düştükten sonra anlayabiliriz”.

Yönetimin özelliklerinin fazla olması, yönetimin kapsamlı bir tanımının yapılmasını güçleştirmektedir. Tüm özelliklerini kapsayan bir tanım yapabilmek neredeyse olanaksızdır. Bu nedenle yapılan tanımlarda yönetimin bazı özellikleri öne çıkarılmaktadır. Şöyle ki

- Yönetimi “*başta çalışanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda verimli, etkin ve iktisadi kullanılmasıdır*” olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımda öne çıkan özellik, üretim faktörlerinin (sermaye, iş gücü, doğa, teknoloji gibi) amaçlar doğrultusunda “*verimli, etkin ve iktisadi*” kullanılmasıdır. Bu tanımda, yönetimin “*akıl ve bilime dayanan bir eylem*” olduğu vurgulanmaktadır.
- Yönetimi “*başka insanları verimli, etkili ve iktisadi çalıştırarak iş görme ve belirlenen amaçlara ulaşma*” olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımda öne çıkan özellik, yönetimin “*amaçlar doğrultusunda insancıl (beşerî) bir eylem*” olmasıdır. Bu tanıma göre, eşyanın (yani; para, ham madde, makine, bina gibi) olmadığı durumlarda da amaçlara ulaşabilmek için bazı faaliyetlerin insanlar aracılığıyla gerçekleştirilmesi yönetim olarak adlandırılmaktadır. Nitekim bir amaç doğrultusunda arkadaşlarını yönlendirme (onlara liderlik etme) gibi faaliyetlerin de yönetim kapsamında değerlendirildiğini söyleyebiliriz.
- Yönetimi “*planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreci doğrultusunda eldeki kaynakları verimli, etkili ve iktisadi olarak kullanarak önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma*” olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımda öne çıkan özellik, yönetimin “*planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim*” gibi faaliyetlerin gerçekleştirilerek yerine getirilmesi ve bu faaliyetlerin birbirini izlemesinin “*yönetim süreci*” olarak adlandırılmasıdır.

Yapılan her tanımda yönetimin bazı özellikleri ön plana çıkarılmakta ve yönetim akademisyenleri, “önemli olduğunu düşündükleri bazı özellikleri daha çok vurgulayarak” kendi yönetim tanımlarını yapmaktadır.



DİKKAT

Yönetimi tanımlayınız ve tanımda öne çıkan özelliklerini belirtiniz.



SIRA SİZDE

YÖNETİMİN FONKSİYONLARI

Yönetim süreci, eldeki kaynakların planlanması ile başlamaktadır. Bir sonraki aşama, planlanan faaliyetler doğrultusunda örgütteki işler ve çalışanlar arasındaki yetki/sorumluluk ilişkilerinin kurulmasıdır. Sürecin üçüncü aşaması olan yöneltmede, planlanan ve örgütlenen faaliyetler gerçekleştirilmeye başlanmaktadır. Tüm işlerin birbirleriyle uyum içinde olmasını sağlayan koordinasyonun sağlanmasından sonra, elde edilen sonucun planlanana uygun olup olmadığı denetlenmektedir. Denetim sonunda elde edilen bilgiler, geri beslemeyle yeniden sürece dahil edilmektedir.

- **Planlama:** Geleceğe yönelik faaliyetlerin öngörülmesi işidir. Bu bağlamda, “alternatif planlar arasından en uygununu seçmek” olarak tanımlanabilir. Planlama aşamasında; “*ne, nerede, ne zaman, nasıl ve niçin*” sorularına cevap aranmaktadır. Bu sorulara cevap bulunduğu anda, işletmenin planları or-

Fonksiyon kavramı, “bir bütünü oluşturan değişkenlerden herhangi birinin bütünün üzerindeki etkisi” olarak tanımlanabilir. Buna göre, yönetim olarak adlandırılan “bütün”, “planlama-örgütleme-yöneltme-koordinasyon-denetim” olarak adlandırılan değişkenlerden oluşmaktadır ve bu değişkenler bütünün işleyişi üzerinde doğrudan etkilidir.

taya çıkmaktadır. Planlamada; politikalar, prosedürler, bütçeler, programlar, stratejiler, taktikler gibi “*planlama araçları*” kullanılmaktadır.

- **Örgütlenme:** İşlerin kimler tarafından yapılacağı, yetki/sorumluluk düzeyinin ve hangi fiziksel ortamda gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir. Çalışanların görevlerini eksiksiz olarak yapabilmeleri için hangi işleri yapacaklarının, kendilerine yardımcı olacak kişilerin (ast'larının), yetkilerinin kapsamının ve kimlere karşı sorumlu olacaklarının (üst'lerinin) saptanmasıdır.
- **Yönelme:** Sistemi faaliyete geçirmekle ilgilidir. Ast'lara verilen işlerin, istek ve iş birliğiyle yaptırılması önemlidir. Ast'lara emir verme ve görevlerini verimli, etkili, iktisadi olarak yerine getirmelerini sağlayacak motivasyonu sağlayabilme işidir. Liderlik, yöneltmenin belirgin özelliğidir ve ast'ların gönüllüğünün sağlanabilmesi açısından gereklidir.
- **Koordinasyon:** İşletmede gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin; birbirini izlemesini, tamamlamasını ve bütünlemesini sağlayan unsurdur. Koordinasyon, örgütün çalışanlarının birbirlerinin çabalarından haberdar olmalarını sağlar. Eğer işletmeyi oluşturan farklı bölümler birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmazlarsa işletme kendi kendisiyle rekabet eden bir duruma gelebilir: Her bölüm kendisi için çalışmaya başlar ve işletme olarak adlandırılan bütünün işleyişi gözden kaçırılabilir. Bu da kurumsal performansın düşmesine neden olur.
- **Denetim:** İşletmede, belli bir dönemde elde edilen sonuçlarla planlanmış ve elde edilmesi beklenen sonuçlar karşılaştırıldığında, olumlu ya da olumsuz bir sapmanın olup olmadığının belirlenmesidir. Olumlu sapma, planlanandan daha fazla ürün/hizmet üretildiğini gösterir ve planlama hatası yapıp yapılmadığı sorusunu gündeme getirir. Olumsuz sapma, planlanandan daha az üretildiğini gösterir ve bu durumda; gerçekleştirilen faaliyetlerin verimli, etkin ve iktisadi olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Elde edilen sonuçlar (mevcut durum) ile planlanan sonuçlar (beklenen durum) arasında olumsuz bir sapma varsa düzeltici önlemlerin alınmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yönetim süreci bir defalık bir süreç değildir, süreklilik göstermektedir. Planlama yapıldıktan sonra denetimden elde edilen geri beslemelerle yeniden planlama, örgütlenme, yönelme, koordinasyon ve denetim gerçekleşmektedir. Bu bağlamda; yaratıcı düşünmek, değişime açık olmak, yönetim uygulamalarını belirlemek ve en uygun örgüt yapısını oluşturmak yönetim sürecinin temel gerekleridir.

DİKKAT



Yönetimin fonksiyonlarının aksamadan gerçekleştirilebilmesi için hedeflerin önceden belirlenmesi, hedeflere ulaştırarak yönetim uygulamaların saptanması ve bu doğrultuda en uygun örgüt yapısının oluşturulması önemlidir.

SIRA SİZDE



Yönetimin fonksiyonlarını sıralayınız ve kısaca açıklayınız.

İŞLETMENİN FONKSİYONLARI AÇISINDAN YÖNETİMİN YERİ VE ÖNEMİ

İşletme, “toplumun gereksinme duyduğu ekonomik değer taşıyan mal ve/veya hizmetlerin üretildiği ve/veya pazarlandığı, kâr elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerinin (sermaye, iş gücü, teknoloji, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirildiği ekonomik, teknik ve sosyal bir varlıktır”. Bankacılık, sigortacılık, turizm, eğitim gibi sektörlerde yer alan işletme-

ler *biznet işletmesi*; tekstil, otomotiv, beyaz eşya gibi sektörlerde yer alan işletmeler *mal işletmesi* olarak adlandırılır.

İşletmenin fonksiyonlarını; yönetim, satın alma, pazarlama, üretim, muhasebe, finans, insan kaynakları, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler, Ar-Ge ve inovasyon olarak sıralayabiliriz. İşletmenin fonksiyonları, işletmenin bünyesinde “bölüm” olarak yer almakta ve genellikle işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak bölüm (fonksiyon) sayısı artmaktadır. Bölüm sayısının artması ya da azalması, “yatay farklılaşma” olarak adlandırılmakta ve örgüt yapısının genişlemesine veya daralmasına neden olmaktadır. *Bu kitabın 2. Ünitesi’nde pazarlama, 3. Ünitesi’nde üretim, 4. Ünitesi’nde finans, 5. Ünitesi’nde muhasebe, 6. Ünitesi’nde insan kaynakları yönetimi, 7. Ünitesi’nde kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler ve 8. Ünitesi’nde ar-ge ve inovasyon konuları ele alınarak açıklanacaktır.*

İşletmenin en önemli işi, üretmek ve/veya pazarlamaktır. Bir işletme sadece üretim ya da sadece pazarlama yapabileceği gibi hem üretip hem de ürettiği ürün ve/veya hizmetleri pazarlayabilir. Eğer bir işletme ürün ve/veya hizmet üretmez ya da pazarlayamazsa, kazanç sağlayamayacak ve bu bağlamda, varlığını sürdürebilmesi güçleşecektir. Bu nedenle üretim ve pazarlama işletmenin “temel fonksiyonları” olarak adlandırılmaktadır.

Yönetim, işletmedeki tüm faaliyetleri kapsayan bir fonksiyondur. Başka deyişle pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi tüm işletme fonksiyonlarının yönetimi söz konusudur. Bu bağlamda; yönetim işletmenin “genel fonksiyonu” olarak adlandırılmaktadır. Yönetimin işletmenin genel fonksiyonu olması doğrultusunda, yönetimin “alt fonksiyonları” olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim diğer işletme fonksiyonlarının hepsinde yer alır. Şöyle ki üretim planlaması, satış planlaması, finansal planlama, iş gücü planlaması vb. gibi. Ayrıca satın alma fonksiyonu da “tedarik” anlamında diğer işletme fonksiyonları içinde yer alabilmektedir. Örneğin; iş gücünün tedariki (seçme ve işe alma) ya da finansal fonların tedariki gibi.

Muhasebe, finansman, insan kaynakları, halkla ilişkiler, araştırma-geliştirme gibi işletmenin büyüklüğüne, faaliyet alanına ve ihtiyaçlarına göre artabilecek ya da azalabilecek fonksiyonlar ise işletmenin lojistik yani “destekleyici fonksiyonları” olarak adlandırılmaktadır. Bu fonksiyonlar, işletmenin üretim ve/veya pazarlama gibi temel faaliyetleri doğrultusunda gerçekleştirilen yönetim uygulamalarını destekleyici özellik taşımaktadır.

İşletmeler dışa açık sistemlerdir. Bu nedenle çevrelerinden etkilenirler ve çevrelerini etkilerler. İşletmenin çevresini, “işletmenin sınırları dışında bulunan ve işletmeyi etkileyen her şey” olarak tanımlayabiliriz. Çevreye uyum sağlayabilmek için gerçekleştirilen yönetim uygulamaları örgüt yapısının önemli bir unsuru olan “yatay farklılaşma” üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.



DİKKAT

İşletmenin fonksiyonlarını sıralayınız ve yönetimin neden işletmenin genel fonksiyonu olarak adlandırıldığını açıklayınız.



SIRA SİZDE

4

PROFESYONEL YÖNETİCİ VE GİRİŞİMCİ

Yöneticiyi kısaca; yönetme gücünü elinde bulunduran, yasalara ve davranış standartlarına (normlara) uygun olarak örgütte çalışmayı sağlayan kişi olarak tanımlayabiliriz. Bu tanıma göre yönetici, “yönetim sürecinin sorumluluklarını üstlenen kişidir”. Başka deyişle işletmenin kaynaklarını planlayan, örgütleyen, koordine eden

İşletmenin fonksiyonları “sınıflandırılarak” özellikleri açıklanmaktadır. Sınıflandırmada, pazarlama ve üretimin işletmenin “temel fonksiyonları” olarak adlandırılmasının nedeni, bu fonksiyonlar gerçekleştirilmeden işletmenin yaşamını sürdürebilmesinin güçlüğünden kaynaklanmaktadır.

Yönetici, işletmenin kurumsal performansından girişimciye karşı doğrudan sorumludur. Ancak, kurumsal performansın göstergesi olan dönem sonu kazancından veya zararından etkilenmez ve işletmenin sermayesiyle ilgisi yoktur.

ve denetiminden sorumlu olan kişidir. Bu bağlamda **yönetici**, işletmenin değişen rekabet koşullarına uymasını ve sürekli dinamik hâlde olmasını sağlayan, işletmenin risk dışındaki sorumluluklarını üstlenen, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için girişimciye karşı sorumluluk üstlenen ve işletme çalışanlarının bireysel amaçlarıyla işletmenin örgütsel amaçları arasında uyum sağlayan bir işletme çalışanıdır.

Profesyonel; bir işi kazanç sağlamak amacıyla yapan, alanında ustalaşmış ve uzmanlaşmış kişi anlamına gelmektedir. Bu kişi, yaptığı işin ya da uğraşın eğitimi almış, tüm inceliklerini veya özelliklerini kavramış ve çevresinde farklılık yaratmıştır. *Profesyonel yönetici* dendiğinde, yöneticilik işini kazanç karşılığı yapan pek çok kişi olmasına rağmen, sıradanlığın dışına çıkmış ve yöneticilik mesleğinde sözü dinlenen kişi akla gelir. Bir sorun oluştuğunda, sorunun ne olduğu hakkında ondan görüş alınır ve soruna uygun çözüm üretmesi beklenir. Profesyonel yöneticiler, işletmede bir sorunla karşılaştıklarında yapıcı tavır sergilerler ve genellikle sorun odaklı olmak yerine çözüm odaklıdır. Günümüzde profesyonel yönetici kavramının yerini *“iç girişimci”* kavramı almıştır. İç girişimci, işletmede girişimci gibi davranan ya da girişimcinin rolünü üstlenen profesyonel yöneticidir. Halk dilinde *“patronun adamı”* olarak adlandırılan iç girişimcinin girişimciden farkı, girişimcinin kaynakları (üretim faktörlerini) bir araya getirerek yoktan var etmesi, iç girişimcinin ise hâlihazır kaynakları yüksek katma değer yaratacak ve kurumsal performansı yükseltecek şekilde değerlendirmesidir. Bu bağlamda iç girişimciyi, *“işletmede bir düşünceyi, risk alma ve yenilik yapma yoluyla piyasada talep gören katma değeri yüksek nihai bir ürün ve/veya hizmete dönüştürme sorumluluğunu üstlenen profesyonel yönetici”* olarak tanımlayabiliriz.

Girişimciyi, *“sermayesini kâr elde etmek amacıyla ortaya koyan ve üretim faktörlerini bir araya getirerek belirli bir mal ve/veya hizmeti üretmek ve/veya pazarlamak riskini üstlenen kişi”* olarak tanımlayabiliriz. Girişimcinin en önemli özelliği *“girişimcilik ruhu”*na sahip olmasıdır. Şöyle ki doğa (yani üretimin gerçekleştirileceği yer), sermaye (yani para, arazi, bina, makine, ham madde), iş gören (ücret karşılığında çalışanlar) ve teknoloji (patent, lisans, know how, imtiyaz) gibi üretim faktörlerini girişimcilik ruhu bir araya getirir.

Girişimcinin sözlük anlamı “girişimde bulunan, işe girişendir”. Günlük konuşma dilinde bu kelimenin “becerikli, atılgan, iş bilen, iş adamı, tuttuğunu koparan” olarak da kullanıldığı görülmektedir.

DİKKAT



İç girişimci rolünü üstlenen profesyonel yönetici, işletmenin mevcut kurumsal performansını korumaktan çok, daha fazla katma değer yaratmaya veya kurumsal performansı katlamaya odaklanır. Bu doğrultuda riske girer ve işletmenin geleceğinde daha fazla söz sahibi olur.

SIRA SİZDE



5

Yönetici ve girişimci kavramlarını tanıladıktan sonra, aralarındaki farkı açıklayınız.

YÖNETİM BİLİMİNİN GELİŞİMİ

Yönetim biliminin gelişimine paralel olarak gelişen *yönetim uygulamaları*; toplumdaki üretim, iş bölümü ve tüketim biçimlerini etkileyerek sosyal ve iktisadi yapıyı belirleyen en önemli unsurlardan biri olmuştur. Bilimin günlük yaşama yansımaları **“teknoloji”** olarak adlandırılmaktadır. Başka deyişle teknoloji bilim değil, bilimin günlük yaşama uygulanmasıdır. Bilimsel alanda yaşanan eşitlik kavramı, teknoloji alanında geçerliliğini yitirir. Çünkü teknolojide yaşanan ilerlemeler patentle ödüllendirilir ve koruma altına alınır. Patent, teknolojinin üretildiği işletmeye ya da ülkeye uzun süreli bir rekabet avantajı sağlar. Bilimsel gelişmenin toplumlar arasında fark yaratması da bu yolla olur.

Bilim evrenseldir ve hiçbir kimsenin, sosyal sınıfın ya da ülkenin tekelinde değildir. Oysa bilimin günlük yaşama uygulanması olan **teknoloji** patenle koruma altına alınır ve teknolojinin üretildiği işletmeye ya da ülkeye rekabet avantajı sağlar.

Uygarlığın gelişmesiyle bilimin gelişmesi birbirine paralel gitmektedir. Bilim ve uygarlık tarihi bir anlamda insanlığın tarihidir. Bu tarih; toplumların yaşantılarını, kültürel gelişmelerini ve değişen üretim-tüketim yapısını nedenleriyle birlikte ortaya koymaktadır. Öncelikle, bilim ve uygarlığın etkileşiminin karşılıklı olduğunu ve bu etkileşimin sosyal temellere dayandığını göz ardı etmememiz gerekir. Bu bağlamda; toplumda yaşanan ekonomik ve politik gelişmeler, yönetim bilimi ve uygulamaları üzerinde etkili olmuştur. Buna paralel olarak, yönetim bilimi ve uygulamalarında yaşanan gelişmeler de toplumun yapısını ve uygarlığı etkilemiştir. Şöyle ki insan, yalnızca tüketen değil, aynı zamanda üreten bir varlıktır. Ne var ki iktisatçıların da belirttiği gibi insanın ihtiyaçları sonsuzken doğanın kaynakları ve insanın üretim gücü sınırlıdır. İnsanlar, çoğu zaman üretme yerine tüketme güdüleriyle hareket eder. *Yönetim biliminin ve uygulamalarının gelişimine yön veren gizli kuvvet, insanın üretimle tüketim arasında yaşadığı çelişkiden kaynaklanmaktadır. İhtiyaçları sonsuz insan, kendi üretebileceğinden fazlasını tüketmeye isteklidir.* Toplumların üretim ve tüketim alışkanlıkları, tarihin yönünü çizmektedir. Tarihteki savaşların, bilim ve teknolojiye ilerlemelerin, farklı kültürel oluşumların, yönetim düşünce ve uygulamalarının gelişiminde bu çelişkinin yattığı açıkça görülebilir. Üretim ve tüketim arasındaki çelişkinin insanoğlunun alın yazısı olduğunu söylemek, karamsar bir yaklaşım olacaktır. Belki de gelecekte, “*ihtiyaçları sonsuz insan paradigması*”, yerini başka bir paradigmaya bırakacaktır.

Yönetim biliminin genellikle “kurumsal performansın artırılabilmesi için gelir maksimizasyonu ve gider minimizasyonu” paradigması doğrultusunda geliştiği görülmektedir. Yönetim biliminin gelişimine derinlemesine bakıldığında, bu paradigmanın yönetim uygulamalarının itici gücünü oluşturduğu ve teknolojinin kullanımıyla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Yaşanan politik ve ekonomik krizler genellikle bu gelişmeyi tetiklemiştir.



DİKKAT

Endüstri Devrimi Öncesi

Orta Çağ'da kölelerin yeterince verimli çalışmadığının fark edilmesi ve bazı bölgelerde köle ayaklanmalarının yaşanması, toprak sahiplerini mevcut sistemden daha farklı bir çözüm yolu aramaya itmiştir. Böylece, kendilerine üretmedikleri için verimsiz çalışan kölelerin serbest bırakıldığı ve elde edilen ürünün toprak sahibi ile köylüler (köleler artık köylüler olmuşlardır) arasında paylaşıldığı yeni bir model ortaya konulmuştur. Tarımsal gelişmeyle ve tarım ürünlerinin çeşitlenmesiyle sistemli bir şekilde artan ticari tarımsal üretim, üretime katılmayan ama üretici ile tüketicisi arasında köprü oluşturan tüccarlar sınıfının ortaya çıkmasına neden olmuştur. *Tüccarlar sınıfı*, toprak sahipleriyle köylüler arasında aracı konumuna gelmiş ve denizciliği de kullanarak büyük zenginlikler elde etmiştir. Bu sınıf, daha sonra diğer iki sınıfa egemen olacak kadar güçlenmiştir.

Köleler için “*köylü*” tabirinin kullanılmaya başlandığı toplumlar, “**derebeylik toplumu (feodal toplum)**” olarak adlandırılmaktadır. Feodal devletler döneminde toprak sahipleri ve tüccarlar giderek zenginleşirken zanaata dayalı küçük aile işletmeleri bu iki sınıftan gelen talepler sayesinde varlıklarını sürdürmüştür. Küçük aile işletmelerinde üretilen nitelikli ürünlere sadece saray çevresi, toprak sahipleri ve tüccarlardan talep geldiği için bu aile işletmelerin üretim miktarları düşük seviyelerde kalmıştır. 16. yüzyılda, özellikle İngiltere’de tarımdan ve ticareten elde edilen gelirler, daha çok kâr getireceği düşünülen başka bir alanda değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu yeni yatırım alanı, o güne dek zanaatkârların tekelinde olan ve sınırlı sayıda üretilen zanaat ürünlerinin yoğun miktarda üretilmesi düşüncesiy-

Feodal toplumlarda uygulanan üretim modeli, başarılı sonuç vermiş ve köylülerin kısmen de olsa kendileri için çalışmaya başlamalarıyla birlikte verimlilik artmıştır.

le ortaya çıkmıştır. Üretimin gerçekleştirilmesi için birkaç usta ve çok sayıda işçi, bir müteşebbis tarafından aynı çatı altında bir araya getirilmiştir. Üretim yapılan alan, bugünkü fabrikaların ataları olarak kabul edilen manifaktür yapılarıdır. Manifaktür üretimin hızla çoğalmasıyla birlikte, piyasadaki zanaat ürünlerinin miktarı önemli ölçüde artmış ve zanaat ustalarının üretim bilgilerinin manifaktür yapılanmayı oluşturan müteşebbislere geçmesiyle birlikte, dükkânlarda gerçekleştirilen üretimin sürdürülebilmesi tehlikeye girmiştir. Toprak işçilerinin toprak sahipleri için çalıştığı feodal sistem, zanaat işçilerinin ve ustaların sermaye sahipleri için üretim yapmasıyla birlikte *kapitalist sisteme* dönüşmüştür. Yeni üretim sisteminin desteğiyle kapitalizmin gelişmesi, bazı ülkelere ticarete büyük üstünlükler sağlamıştır. Ülkelerin zenginliği artık fethettikleri topraklarla ya da sahip oldukları altın madenleriyle değil, üretim ve ticaretteki başarılarıyla ölçülmeye başlanmıştır.

1765 (James Watt'ın buhar makinesini buluşu), 1776 (Adam Smith ve Ulusların Zenginliği kitabı) ve 1789 (Fransız İhtilali) doğrultusunda *yaşanan üç önemli gelişmeyle birlikte* Endüstri Devrimi'nin teknolojik, iktisadi, hukuki ve siyasi altyapısı oluşmuş; pazarın cazibesıyla birlikte, üretim yapan işletmelerin sayısında önemli artışlar yaşanmıştır. Bu gelişmeleri; üretimde verimliliğin artırılmasına yönelik bilimsel çalışmalar izlemiş ve yapılan araştırmalar sonucunda, işletmelerin "*doğru yönetim uygulamaları ve örgüt yapısıyla*" verimliliklerini büyük oranlarda artırabilecekleri ortaya çıkmıştır.

Endüstri Devrimi Sonrası

Endüstri Devrimi sonrasında fabrikalarda yeni iş olanaklarının ortaya çıkmasıyla birlikte, köylerden kentlere büyük göç yaşanmış ve köylü sınıfının önemli bir kısmı işçi sınıfına dönüşmüştür.

Endüstri devrimi sonrasında makinelerle tanışan insanlar, makinelerin gücünü abartmış ve makinelere duydukları hayranlık doğrultusunda, kendi yeteneklerini makine gücüyle kıyaslayarak, kendilerini makineye benzetmek istemişlerdir. İnsanların gözünde makineler çok güçlüdür ve inanılmazı başarmaktadır. Bu dönemde, bant tipi üretim sisteminin yarattığı üretim artışıyla birlikte ucuzlayan mallara gelen talep o kadar fazla olmuştur ki kimi zaman arz talebi karşılayamaz hâle gelmiştir. Yükselen talebi karşılayabilmek için bant tipi üretim sistemine rahatlıkla monte edilen niteliksiz işçiler ve insan hareketlerini taklit edebilen yeni iş makineleri üretime katılmıştır. Bu dönemde işçiler 14-16 saat gibi uzun sürelerle çalıştırılmışlardır.

Üretimde yaşanan büyük artış, sanayileşen ülkelerin ham madde ihtiyacı doğrultusunda sömürgelerin önemini artırmıştır. Bu bağlamda, denizlerdeki üstünlükleri nedeniyle stratejik kaynaklara sahip sömürgeleri ellerinde tutan ülkelerin (İngiltere, Fransa, Hollanda gibi) diğer ülkelere oranla önemli rekabet avantajı elde etmeleri söz konusu olmuştur. Ortaya çıkmaya başlayan bu dengesiz yapı, Birinci Dünya Savaşı'nın tohumlarını atmıştır. Endüstri Devrimi sonrasında, ticareti ve üretimi denetleyen tüccar ve sanayicilerin toprak sahiplerinden daha güçlü hâle gelmesi, yönetim anlayışının değişmesine neden olmuştur. Topraktan gelen zenginliklere dayanan feodal sistemin önemi giderek azalmış, aldıkları yoğun göçle birlikte kentler hızla büyümüş ve köylü sınıfı işçi sınıfına dönüşmeye başlamıştır. Sosyal ve ekonomik alanda yaşanan bu gelişmeler, Fransız Devrimi'yle birlikte ortaya çıkan "*milliyetçilik*" akımıyla birleşerek "*ulus devletlerin*" temelini oluşturmuştur.

DİKKAT



Endüstri Devrimi sonrasında, kapitalizm için en uygun sistem olan ulus devlet modeli ve demokrasi Avrupa ve Amerika'da giderek yaygınlaşmıştır. Böylece, sanayiciler ve tüccarlar ülke yönetiminde daha etkin hâle gelmişlerdir.

Klasik Yönetim

Klasik yönetimin içinde üç ayrı alt yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, öncülüğünü Frederick W. Taylor'un (1856-1917) yaptığı **bilimsel yönetim yaklaşımı**; ikincisi, öncülüğünü Henry Fayol'un (1841-1925) yaptığı **yönetim süreci yaklaşımı** ve üçüncüsü de öncülüğünü Max Weber'in (1864-1920) yaptığı **bürokrasi yaklaşımıdır**. Bu üç yaklaşımın "klasik" olarak adlandırılmasının nedeni, "üzerinden çok zaman geçse bile varsayımlarının değerini yitirmemesinden" kaynaklanmaktadır.

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımında, işçilerin verimliliğini ve etkinliğini artıracak uygulamalar üzerinde durulmaktadır. Fayol'un yönetim süreci yaklaşımında, işletmedeki operasyonel uygulamaların (işletmenin fonksiyonları) ve yönetim uygulamalarının (yönetimin fonksiyonları) sınıflandırılması yapılarak, başarılı yönetimin ilkeleri (14 ilke) sıralanmaktadır. Max Weber'in bürokrasi yaklaşımında ise örgüt türleri, otorite türleri ve bürokratik örgüt yapısının uygulamaları incelenmektedir. Her üç yaklaşımın temelinde "kurumsal performansın nasıl daha fazla yükseltilebileceği sorusuna cevap arayışı" bulunmaktadır. Kurumsal performansın yükseltilmesi yaklaşımı; faydacı (pragmatic) olarak adlandırabileceğimiz ve örgütün temel amacının gelirlerini artırmak olduğu ve yöneticilerinin performanslarının da öncelikle kârlılık düzeyine göre değerlendirilmesi gerektiği düşüncesi doğrultusunda kurgulanmıştır. Ancak bu doğrultuda sorunu ele alış biçimleri ve önerdikleri uygulamalar farklıdır.

Her üç yaklaşımın ortak özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir:

- Üretilen katma değer (kârlılığın) artırılması ve kurumsal performansın yükseltilmesi üzerinde odaklanmışlardır.
- Davranış standartları (normlar, kurallar) doğrultusunda işçilerin verimlilik artışı için zorlanabileceği düşünülmektedir.
- Yöneticilerin performansları kârlılık düzeyine göre değerlendirilmektedir.
- Merkeziyetçi bir örgüt yapısına ve iletişimin yukarıdan aşağıya doğru olması gerektiğine inanılmaktadır.
- Biçimsel örgüt yapısı üzerinde durulmakta, biçimsel olmayan örgüt yapısı önemsenmemektedir.
- İşçiler için çalışma güvencesinin; karar vermektense, inisiyatif kullanmaktan ve sorumluluk almaktan daha önemli olduğuna inanılmaktadır.
- İşçilerin genelde rasyonel davrandıkları ve ücretle motive edilebilecekleri öngörülmektedir.
- İşçilerin kişisel sorunlarının işyerindeki performanslarını etkilemediği varsayılmaktadır.
- Örgüt ve çevresi arasında önemli bir etkileşimin olmadığı düşünülmektedir.

Neoklasik Yönetim

Neoklasik kelimesi "yeni klasik" anlamına gelmekte ve klasik yönetimin eksik olan yönlerini tamamlamaktadır. Bu bağlamda, klasik kelimesinin önünde yer alan "neo-yeni" eki "daha önce düşünülmemiş, üzerinde durulmamış" anlamında kullanılmaktadır. 1929'da ABD'de başlayan ekonomik krizden çıkabilmek için öngörülen yol "daha verimli çalışmak ve daha çok üretmek" olmuştur. Bu da "acaba klasik yönetim uygulamalarının eksikleri var mı?" sorusunu gündeme getirmiştir. Bu doğrultuda Elton Mayo (1880-1949) ve ekibi tarafından gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları, böyle düşünenleri haklı çıkarmıştır. Verimliliğin ya da

Bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi olarak adlandırılan Klasik yönetim düşüncesinin çok sayıda "çağdaşları ve günümüzde izleyicileri" bulunmaktadır. Bu nedenle, Klasik yönetimin başlangıcı ve bitişiyle ilgili tarih vermek anlamsızdır.

başka deyişle kurumsal performansın daha da artırılmasının klasik yönetimin eksik bıraktığı yön olan “insan unsuruna” önem vererek gerçekleştirilebileceği kanıtlanmıştır. Elton Mayo'nun öncülüğünü yaptığı “İnsan İlişkileri Yaklaşımı-Human Relations Approach” daha sonra “İnsan Kaynakları Yönetimi- Human Resource Management” ve “Örgütsel Davranış-Organizational Behaviour” olarak adlandırılan yaklaşımların da altyapısını oluşturmuştur. Bu yaklaşımların hepsi, işletmede çalışanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin artırılarak kurumsal performansın yükseltilmesiyle ilgilidir.

Neoklasik yönetimin yönetim bilimine iki önemli katkısı olmuştur. Şöyle ki;

- i) Neoklasik yönetimin yönetim bilimine en önemli katkısı, klasik yönetimin uygulamaları üzerine yapmış olduğu araştırmalardır. Bilindiği gibi uygulama, “kuramsal bir düşüncenin yaşama geçirilmesi”, araştırma ise “bir konuda yöntemli inceleme yapmak” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, Hawthorne Araştırmaları “Klasik yönetimin önerdiği uygulamalarının geçerliliği ve eksiklerinin saptanması üzerine yapılmış yöntemli incelemelerdir”.
- ii) Yönetim bilimi konusunda çalışan akademisyenler, Hawthorne Araştırmaları doğrultusunda kişisel görüşlerine dayanan modeller oluşturarak Elton Mayo ve ekibi tarafından gerçekleştirilen araştırmalara katkıda bulunmuşlardır. Bu modellerin ortak özelliği, işletmede çalışanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin artırılması doğrultusunda öne sürülen varsayımlara (deneyle kanıtlanmamış doğru olduğu kabul edilen görüşlere) dayanmasıdır. Neoklasik yönetim kuramı doğrultusunda geliştirilen modeller arasında Douglas Mc Gregor'un “X ve Y Tipi Yönetici Modeli”, Rensis Likert'in “Sistem 1-Sistem 4 Modeli”, Blake ve Mouton'un “Yönetimsel Kafes Modeli”, Chris Argyris'in “Olgunlaşma Modeli” ve Frederick Herzberg'in “Hijyen Modeli” sayılabilir.

Klasik yönetimde “teknik bir sistem” olarak ele alınan işletmenin, Neoklasik yönetimde “sosyal bir sistem” olarak incelenmesi söz konusu olmuştur. Bunda, Neoklasik yönetime katkıda bulunan akademisyenlerin sosyoloji, sosyal psikoloji, psikoloji ve antropoloji gibi değişik uzmanlık alanlarından gelmiş olmaları etkili olmuştur.

Neoklasik yönetimin temel özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir:

- İşletmede insan unsurunun önemi anlaşılmıştır.
- Örgüt üyeleri açısından çalışma ortamındaki ilişkilerin önemli olduğu keşfedilmiştir.
- Biçimsel olmayan örgütün kurumsal performans üzerindeki etkisi anlaşılmıştır. Şöyle ki; işletme yönetimi tarafından üzerinde çalışılarak bilimsel yöntemlerle belirlenen üretim hedefinin çalışanlar açısından anlamlı olmadığı ve gerçekleştirilen üretim miktarında, biçimsel olmayan grup liderlerinin yönetim uygulamalarıyla ilgili eleştirilerinin (örneğin, prim sistemi gibi) önemli rol oynadığı saptanmıştır.
- Örgüt üyelerinin faydacı (pragmatic) düşündükleri (her örgüt üyesi kendisi için çalışır) doğrultusundaki bir görüşün (Mayo bu görüşü “ayaktakımı hipotezi” olarak adlandırmıştır) yanlış olduğu kanıtlanmıştır.
- Üretim miktarındaki artışların iş tatmini (severek yapılan bir iş) ve çalışma grubunun üyeleri arasındaki uyuma (iş birliğine) bağlı olduğu belirlenmiştir.
- Sosyal taraflar (işveren temsilcileri ve işçiler) arasındaki çatışmanın asıl nedeninin “duygusal davranışlardan” kaynaklandığı anlaşılmıştır.
- İşletme yönetiminin “verimlilik ve etkinlik mantığı” doğrultusunda verdiği kararların sanıldığı gibi üretim miktarını artırmadığı saptanmıştır.

Klasik yönetim, “akılcı insan (homo rationalis)” varsayımına dayanmaktadır. Neoklasik yönetim bu varsayımı kabul etmekte, aynı zamanda “duygusal insan (homo sensus)” varsayımını da ekleyerek, eksik gördüğü yönünü tamamlamaktadır.

Neoklasik yönetim klasik yönetimin görüş ve uygulamalarını reddetmez ve temelde klasik yönetimin görüş ve uygulamalarına dayanır. Ancak, bunlara yenileri eklenmiş ve özellikle insan unsuru öne çıkartılmıştır.

- Toplumun ayakta tutan fedakârlık, kıymet bilme, özveride bulunma gibi geleneksel değer yargılarının işletme bünyesinde yok olmaması için “sosyal taraflar arasında iş birliği ve dayanışma ortamının gerçekleştirilmesinin önemli olduğu” saptanmıştır.

Neoklasik yönetim; örgüt içinde çalışanların nasıl davrandıkları, davranışlarının nedenleri ve örgüt yapısı ile davranışlar arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu nedenle “davranışsal yönetim” olarak da adlandırılmaktadır.



DİKKAT

Neoklasik yönetimin klasik yönetime katkılarını açıklayınız.



SIRA SİZDE

Modern Yönetim

Modern yönetim, **sistem yaklaşımı** ve **durumsallık yaklaşımı** olarak adlandırılan iki yaklaşımdan oluşmaktadır. Bu yaklaşımların temelinde; işletme olarak adlandırılan bütünün, kendisini meydana getiren unsurlarına analiz yoluyla ayrılması ve bu unsurların teker teker ele alınıp ayrıntılı olarak incelenmesinden sonra, sentezle bütünün (işletmenin) yeniden oluşturulması bulunmaktadır. Böylece işletme olarak adlandırılan bütünün “özü” anlaşılabilir. Parçalar bütüne katkıda buldukları ölçüde önemlidir. Böyle bir yaklaşım, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönetim uygulamaların gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. Modern yönetim kuramı, “analiz ve sentezin birbirlerinin tamamlayıcısı oldukları ve birbirlerinden ayrılamayacakları” görüşüne dayanmaktadır.

Sistem ve durumsallık yaklaşımlarına göre, analiz ve sentez ayrı yöntemler değil, sadece ve ancak birbirlerinin tamamlayıcısıdır.

Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, biyolog Ludwig Von Bertalanffy'nin 1920'lerde öne sürdüğü bir görüştür. Buna göre; her sistem kendi çevresinden bağımsız olarak değil, bütünsellik anlayışı doğrultusunda çevresiyle ve kendi alt sistemleriyle olan ilişkisi göz önünde bulundurularak incelenmelidir. Bertalanffy'e göre, “bütünü anlayabilmek için tek tek parçaları veya süreçleri ele almak yetersiz kalmaktadır. Parçalar ve süreçler arasındaki etkileşimi de incelemek gerekmektedir”.

Sistem yaklaşımının temel özellikleri şunlardır:

- Sistem, bir bütünü oluşturan unsurların uyumlu olarak faaliyette bulunmasını sağlayan işlemler bütünüdür ve unsurlar sistemin alt sistemlerini ifade etmektedir.
- Sistemi tanımlayan unsurlar; girdi, süreç, çıktı ve geri bildirimdir.
- Doğadaki tüm sistemler sonunda yok olurlar, negatif entropi sistemin hayatta kalmayı başarabilmesi anlamındadır.
- Sistem dış çevresindeki diğer sistemlerle etkileşimde bulunuyorsa açık sistem, etkileşimde bulunmuyorsa kapalı sistem söz konusudur.
- Sinerji, bütünün parçalarının toplamından daha fazla değer yarattığı ve daha büyük olduğu anlamına gelmektedir.

Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre, tüm ortam ve koşullarda geçerli olabilecek ve “en doğru” ya da “en iyi” olarak önerilebilecek bir yönetim uygulaması ve örgüt yapısı yoktur. İşletmenin yapacağı içsel ve dışsal analizler sonucunda kendisine en uygun yönetim uygulamaları ve örgüt yapısı belirlenmelidir. Durumsallık yaklaşımına göre; bağımlı değişken olan örgüt yapısı, iç ve dış koşullar olan bağımsız değişkenlere göre değer almakta veya farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, durumsal-

lık yaklaşımının işletme yönetimine en önemli katkısı “esneklik” olmuştur. Tüm ortam ve koşullarda geçerli olabilecek “en doğrusu” ya da “en iyisi” olarak nitelendirilebilecek bir yönetim uygulaması ve örgüt yapısı olmadığını öne süren durumsallık yaklaşımına göre, “teknoloji ve çevre” yönetim uygulamalarını ve örgüt yapısını belirleyen iki önemli unsurdur ve bu iki unsur işletmenin kurumsal performansı üzerinde doğrudan etkilidir.

Durumsallık yaklaşımının temel özellikleri şunlardır:

- Örgüt yapısını üretimde kullanılan teknolojinin gelişmişlik düzeyine bağlayan önemli bir durumsallık söz konusudur.
- Kullanılan teknoloji doğrultusunda gerçekleştirilen yönetim uygulamaları örgüt yapısını belirlemektedir.
- Her örgütün özgün bir örgüt yapısı vardır ve bu örgüt yapısı diğer örgütler için geçerli olmayabilir.
- Çevreyle yönetim uygulamaları ve örgüt yapısı arasında durumsallık ilişkisi vardır.
- Her çevreye uygun doğru ve geçerli tek bir örgüt yapısı ve bu örgüt yapısını destekleyen yönetim uygulamaları yoktur.
- Örgüt yapısı, çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki etkileşime göre oluşur.
- Yöneticiler, örgütün içinde bulunduğu iç ve dış koşullara uygun yönetim uygulamaları ve karar modelleri geliştirir.

SIRA SİZDE



Sistem ve durumsallık yaklaşımının yönetim bilimine katkısını açıklayınız.

Güncel Yönetim Yaklaşımları

Yaklaşım (approach); bir sorunu, durumu, olayı ele alış biçimini (ya da bakış açısını) ortaya koyan bir kavramdır. *Kuram (veya teori)* ise bir konuyla ilgili geçerliliği ve güvenilirliği bilimsel yöntemlerle saptanmış genel bir açıklama düzlemidir. Bu bağlamda; kaynak bağımlılığı, örgütsel strateji, vekâlet, işlem maliyeti, kurumsallık, örgütsel ekoloji gibi aşağıda kısaca değineceğimiz konuların “güncel yönetim yaklaşımları” başlığı altında ele alınmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre; işletmeler mal ve/veya hizmet üretebilmek için temin etmek zorunda oldukları kaynakların bazılarını kolayca temin edebilirken bazılarının temininde zorlanmaktadır. Bu bağlamda; işletmenin ihtiyaç duyduğu kritik kaynakların temininde rol oynayan birey ya da gruplar, örgüt içinde kaçınılmaz olarak daha fazla güç sahibi olmaktadır. Kaynak temininde yaşanan sorunlar, maliyetler üzerinde doğrudan etkilidir ve işletmelerin kurumsal performansını etkilemektedir. Bu sorunların yaratabileceği tehlikeler doğrultusunda alınabilecek yönetim uygulamalarını; konsorsiyumlar, stratejik ortaklıklar, iş birlikleri, yasal anlaşmalar vb. olarak sıralayabiliriz.

Örgütsel Strateji Yaklaşımı

Örgütsel strateji yaklaşımına göre, üst düzey yönetimi işletmenin dış çevresindeki değişimler doğrultusunda ortaya çıkan fırsat ve tehditleri, işletmenin iç çevresinde var olan zayıflık ve üstünlükleri SWOT analiziyle belirlemekte ve uygulanacak stratejileri oluşturmaktadır. Bu stratejilerin uygulanması doğrultusunda işletme rekabet üstünlüğü sağlayabilecek ve kurumsal performans düzeyinde olumlu gelişmeler yaşanabilecektir. Gerçekleştirilen SWOT (strengths, weaknesses, op-

Güncel yönetim yaklaşımlarının temel özelliği, “maliyetler üzerinde odaklanarak kurumsal performansı desteklemeleridir”. Bunun nedeni, genellikle bu yaklaşımları önerenlerin “örgütsel ekonomi” olarak adlandırılan bir uzmanlık alanında çalışmalarıdır.

portunities, threats) analizi doğrultusunda işletmeler; (i) *saldıran* (offensive), (ii) *savunan* (defensive), (iii) *bekleyen* (standby) ve (iv) *bunların karması* stratejiler geliştirebilirler.

Vekâlet Yaklaşımı

Vekâlet yaklaşımı, vekâlet verenle (principal) vekil (agency) arasında gerçekleştirilen sözleşmeyi ele alan ve en etkin sözleşmenin nasıl kurulabileceğini araştıran bir yaklaşımdır. Vekillerin (yöneticilerin), her zaman vekâlet verenlerin (hissedarların) çıkarına davranmayabileceği, bunun da bir maliyetinin olduğu ve kurumsal performansı olumsuz etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Vekâlet yaklaşımı, “amaçları ve çıkarları farklı sosyal tarafların çıkarlarının birbiriyle çatışması durumunda ortaya çıkan sorunları” inceleyen bir yaklaşımdır.

İşlem Maliyeti Yaklaşımı

İşlem maliyeti yaklaşımına göre, örgütler ürettikleri mal ve/veya hizmetler için “değişim işlemlerinin (transactions)” maliyetlerini minimize edebilecek bir örgüt yapısına sahip olmalıdırlar. Taraflar; birbirlerinin iyi niyetine güvenmedikleri için kendi çıkarlarını gözetebilmek düşüncesiyle sözleşmeler yapar. Bu sözleşmelerin pazarlığının yapılmasının, yazılmasının ve hükümlerine uyulmadığında zorlayıcı yaptırımların uygulanmasının maliyeti vardır. İşlem maliyeti yaklaşımına göre, işlemlerden (mübadelelerden) bazıları işletmenin sınırları dışında, bazıları da sınırları içinde gerçekleşmektedir. Buna göre, işletmenin dış çevresinde “müşterileri ve tedarikçileri”, iç çevresinde “çalışanlarıyla” gerçekleştirdiği işlemler söz konusudur. Başka deyişle işletme faaliyetlerini sürdürürken iç ve dış çevrede işlemler yapmanın maliyetlerine katlanır.

Kurumsallık Yaklaşımları

Kurumsallık yaklaşımına göre, örgütlerin yaşamlarını sorunsuz sürdürebilmeleri için kurumsal çevreden gelen baskılara duyarlı olmaları gerekmektedir. Örgütler, kurumsal çevrenin yaptırımları karşısında, pasif (izleyici) konumdadır ve hiyerarşik üst kurumlardan gelen emirlere uymak zorundadır. Kurumsal çevrenin yaptırımları, belli bir çevrede faaliyette bulunan işletmelerin örgüt yapılarının birbirine benzemesine (izomorfizm/eş biçimlilik) neden olmaktadır. Bu da işletmeler için önemli maliyet unsurudur. Bu bağlamda, kurumsal çevrede hiyerarşinin önemi büyüktür ve kurumsal çevre açısından hiyerarşi zincirinin en son halkası olan devlet, en güçlü olandır. Günümüzde birden fazla kurumsal çevre “aktöründen” söz etmek mümkündür. Her kurumsal çevre aktörünün, örgüt yapısı konusunda değişik bir önerisi bulunmaktadır. Devlet, meslek ve ticaret odaları, sanayici ve iş adamları dernekleri, dayanışma platformları modern toplumdaki önemli kurumsal çevre aktörleridir. Birden fazla yaklaşımı (Hizmetkârlık yaklaşımı, Yönetim hegemonyası yaklaşımı, Paydaşlık yaklaşımı gibi) içerdiği için “kurumsallık yaklaşımları” olarak anılmaktadır.

Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı

Örgütsel ekoloji (çevrebilim) yaklaşımı; belirli bir toplumda, sanayi dalında veya bölgede yer alan örgütler topluluğunun (popülasyonunun) çevresiyle ilişkisini incelemektedir. Bu yaklaşıma göre, “örgütün içinde yer aldığı çevre, tıpkı doğa gibi örgüt popülasyonu içinde bir seçime (elemeye/seleksiyona) gitmektedir”. Başka deyişle örgüt popülasyonu çevre tarafından denetlenmektedir. Örgütsel ekolojinin

ilgi alanına giren “örgüt popülasyonundaki değişimler” konusu, örgütlerin faaliyetlerine son verme (ölüm) ve kurulma (doğum) nedenlerin yanı sıra örgütlerin yaşamları süresince örgüt yapısındaki değişimin (organizational change) ve dönüşümün (transformation) sistematik olarak incelenmesini de içermektedir.

DİKKAT



Güncel yönetim yaklaşımlarının hepsi “örgüt yapısı ve maliyetler” üzerinde odaklanmışlardır. Buna göre, yönetim uygulamalarıyla örgüt yapısı arasında doğrusal bir ilişki vardır ve örgüt yapısı yönetim uygulamaları doğrultusunda şekillenmektedir. Bu bağlamda; örgüt yapısı maliyetler üzerinde ve maliyetler de kurumsal performans üzerinde etkili olmaktadır.

SIRA SİZDE



Güncel yönetim yaklaşımlarını sıralayınız ve temel özelliğini belirtiniz.

YÖNETİM UYGULAMALARI

Klasik, neoklasik ve modern yönetim kuramları doğrultusunda gelişimini sürdüren yönetim düşüncesinin evrimi, 2000’li yılların başında (21. yüzyıl) “kırılma noktası” olarak nitelendirebileceğimiz bir aşamaya ulaşmıştır. Kırılma noktasının nedeni, “IT teknolojisindeki gelişmeler ve küreselleşmedir”. Bu nedenle 21. yüzyıl “dijital çağ” ya da “bilgi çağı” olarak adlandırılmıştır. Bu bağlamda; değişen çevre koşulları, müşteri talepleri, teknolojik gelişme gibi çeşitli değişkenler doğrultusunda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmelerde çeşitli yönetim uygulamaları gerçekleştirilmektedir.

Bu yönetim uygulamalarının ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- i) İşletme yönetiminin bir sorunu, durumu veya olayı ele alış biçimini, bakış açısını ortaya koyarlar.
- ii) Gelir maksimizasyonu ve gider minimizasyonu paradigması doğrultusunda kurumsal performansın artırılması amacıyla geliştirilmişlerdir.
- iii) Örgüt yapısını şekillendirirler.

DİKKAT



Kurumsal performansın artırılması düşüncesiyle gerçekleştirilen yönetim uygulamaları doğrultusunda örgüt yapısı şekillenmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, çalışanların “kaliteli mal ve/veya hizmet üretmek” olarak tanımlanan ortak bir amacı benimsemeleri ve bu amaç doğrultusunda hareket etmeleri düşüncesine dayanmaktadır. Rekabetin arttığı ve küreselleşmenin etkisiyle pazarların yakınlaştığı günümüz iş yaşamında, toplam kalite yönetimi uygulamasını benimseyen işletmelerin “rekabet üstünlüğü” sağlayarak kurumsal performans hedeflerine daha kolay ulaşabilecekleri öne sürülmektedir. Toplam kalite yönetimi, yalnızca üretilen mal ve/veya hizmetlerin değil, genelde örgütün kalitesinin de artırılmasıdır. Bu bağlamda, örgüt kültürüyle doğrudan ilişkilidir.

Altı Sigma

Altı sigma (six sigma); günlük faaliyetlerin izlenerek değerlendirilmesi ve kaynakların doğru (optimal) kullanımının desteklenmesi düşüncesine dayanan bir yönetim uygulamasıdır. Uygulamanın amacı, müşteri memnuniyeti doğrultusunda süreçlerde sistematik ölçümler ve iyileştirmeler gerçekleştirilebilir. Altı sigma uygulamasını benimseyen işletmelerin; müşteri beklentilerine, piyasadaki değişikliklere ve yeni teknolojilere daha hızlı uyum sağlayabilecekleri öne sürülmektedir. İş süreçleri doğrultusunda gerçekleştirilen altı sigma uygulamalarının en önemli özelli-

ği, “maddi getirisinin yüksek” olmasıdır. İşletmenin tüm operasyonel ve yönetsel süreçlerinde iyileştirme amaçlandığından, kurumsal performans ve bu bağlamda kârlılık artmaktadır. Bu uygulamanın amacı, kaliteyi artırmak değil müşteri memnuniyetini sağlayabilmektir. Yapılan tüm altı sigma uygulamalarının temelinde, “müşteri memnuniyeti anlayışı” ağır basmaktadır. Müşteri memnuniyeti odaklı bir uygulama olması, maddi getirisinin yüksek olmasına neden olmaktadır.

Dengeli Ölçüm Kartı (Kurum Karnesi)

Dengeli ölçüm kartı (balanced score card) uygulamasının, değişik yönetim düzeyinde çalışan yöneticilerin işletmenin kârlılık, yatırım, büyüme gibi stratejik amaçlarını anlamasına ve çalışanlar için oluşturulacak performans değerlendirme kriterlerinin bu amaçlar doğrultusunda belirlenmesine katkıda bulunabileceği öne sürülmektedir. Dengeli ölçüm kartı uygulamasının dört temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar; (i) Finansal boyut, (ii) Müşteri boyutu, (iii) Verimlilik-etkinlik boyutu ve (iv) Öğrenme-gelişme boyutu olarak sıralanmaktadır. Bu boyutlar yardımıyla “kurumsal performansın tüm gerçekliğiyle ölçülebileceği” düşünülmektedir. Bu yönetim uygulamasında; finansal boyutla birlikte ele alınan müşteri, verimlilik-etkinlik ve öğrenme-gelişme boyutlarındaki değerlendirmelerin kurumsal performansın “gerçekçi ve dengeli” olarak saptanabilmesi için önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Kıyaslama

Kıyaslama (benchmarking), daha yüksek kurumsal performansa ulaşabilmek amacıyla “en iyi iş süreçlerinin arandığı ve işletmeye kazandırıldığı” bir yönetim uygulamasıdır. Başka deyişle kendi sektörünün en iyisi olan işletmelerin iş süreçlerinin incelenmesinin ve bu incelemenin sonucunda en iyisi olarak kabul edilen uygulamaların bilinçli olarak uyarlanması işletmenin kurumsal performansını destekleyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, işletmenin kurumsal performansını sektörde en iyi olarak adlandırılan işletmelerin kurumsal performansıyla kıyaslayarak, onların mevcut kurumsal performans düzeyine nasıl eriştiklerini araştırıp elde edilen bilgileri kendi işletmemizin stratejilerinde, hedeflerinde ve davranış standartlarında kullanmamızı sağlayan bir yönetim uygulamasıdır.

Temel Yetenekler

Temel yetenekler (core competence), örgütü diğerlerinden farklı kılan ve rekabet üstünlüğü sağlayan, rakipleri tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi zor (hatta olanaksız) bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir. Buna göre, örgüt kendisine rekabet avantajı sağlayabilecek temel yeteneklerini belirlemeli ve geri kalan faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmalıdır. İşletmenin gelirlerini artıran ya da giderlerini azaltan, en iyi yaptığı şeydir ya da başka deyişle temel yeteneğidir. Böylece, işletme gelir maksimizasyonunu ve gider minimizasyonunu gerçekleştirerek kurumsal performans düzeyini yükseltebilecektir. Temel yetenek, bir işletmenin rakiplerine oranla “en iyi yaptığı şey” olarak tanımlanabilir. İşletme, en iyi yaptığı şey nedeniyle artı değer elde etmektedir. Temel yetenek aynı zamanda işletmenin rekabet üstünlüğünü ifade eder, çünkü bu ayrıcalık işletmeyi rakiplerinden farklı kılar ve kolayca taklit edilemez.

Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), işletme yönetiminin belirlediği temel yetenek alanlarının dışında kalan işlerin, başka işletmelerden edinilmesi olarak ta-

nımlanabilir. Bu uygulamayı kullanan işletme, yararlanacağı dış kaynağa işin sonunda nasıl bir sonuca ulaşmak istediğini belirtir ancak işin yapılma sürecine karışmaz ve bu süreci konusunda uzmanlaşmış olan diğer işletmeye bırakır. Çünkü bir işletmenin dış kaynak kullandığı iş, genellikle diğer işletmenin temel yeteneğidir (ya da en iyi yaptığı iştir). İşletmelerin giderek daha yaygın biçimde dış kaynaklardan yararlanmalarının nedeni; uzmanlaşma, esneklik kazanabilme, hızlı karar verebilme, riski yönetebilme, kaliteyi artırabilme ve maliyetleri azaltabilme olarak sıralanmaktadır. Bir işletmenin her alanda uzman olabilmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla işletmenin kendisinin yapması durumunda yüksek maliyetlere katlanmak zorunda olduğu işleri dışarıdan satın alması, akılcı bir yaklaşımdır.

Küçülme, Kademe Azaltma ve Doğru Ölçeği Bulma

Küçülme, kademe azaltma ve doğru ölçeği bulma günümüzde işletmelerin rekabet güçlerini artırabilmek için yoğun olarak kullandıkları yönetim uygulamalarıdır. *Küçülme* (downsizing), iş gücü maliyetinde gerçekleştirilecek bir azalma doğrultusunda verimlilikte artış sağlanabileceği düşüncesine dayanmaktadır. İşletmeler temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetleri dış kaynaklardan temin etmekte ve bu bağlamda, örgüt yapılarını küçülterek rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmaktadırlar. *Kademe azaltma* (delaying) uygulamasında, örgütün dikey farklılaşma düzeyi azaltılmaktadır. Daha az iş gücüyle aynı işlerin yapılabilmesi için personelin güçlendirilmesi (çalışanların yetki-sorumluluk düzeylerinin artırılması) gerekmektedir. Bu yönetim uygulamasının temelinde, daha düz (basık) bir örgüt yapısıyla; daha hızlı karar verilebileceği, daha esnek olunabileceği ve bunun da; verimliliği, etkinliği, iktisadiliği artırabileceği düşüncesi bulunmaktadır. *Doğru ölçeği bulma* (rightsizing); atıl iş gücünü azaltma, üretilen katma değeri doğrudan desteklemeyen faaliyetlerden kurtulma, giderleri düşürme, iş akışlarının ve prosedürlerin yeniden tasarlanması, politikaların gözden geçirilmesi gibi çalışmalarla örgüt yapısının akılcı olarak belirlenmesi işidir.

Personeli Güçlendirme

Personeli güçlendirme (empowerment), çalışanların bilgi ve yetkinlikleri doğrultusunda inisiyatif almaya ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve bu bağlamda; bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin yükseltilerek yönetim gücünü kullanabilmeleri yolunun açılması olarak tanımlanabilir. Personeli güçlendirme; örgüt bünyesinde çalışanlara güç ve yetki verme, aynı zamanda onları inisiyatif kullanmaya motive etme ve harekete geçirme anlamına gelmektedir. Bu yönetim uygulamasının amacı, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak, onları "*işin sabibi*" hâline getirebilmektir.

Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği uygulaması, "*süreçlerin kurumsal performans doğrultusunda yeniden tasarlanması, gerekiyorsa tamamen değiştirilmesi*" anlamına gelmektedir. Bu bağlamda; maliyet, kalite, hız, müşteri memnuniyeti gibi çeşitli kurumsal performans kriterleri doğrultusunda iş süreçlerinin *yeniden (sıfırdan)* düşünülmesi ve *radikal olarak* yeniden tasarlanması işidir. Değişim mühendisliğindeki en önemli unsur, iş sürecidir ve uygulama tamamen iş süreçleri üzerine odaklanmıştır. Süreçlerin yeniden tasarlanması sırasında, işletmede yapılan işlerin "*neden yapıldığı*" ve "*neden böyle yapıldığı*" gibi temel iki soruya cevap aranmaktadır. Değişim mühendisliği uygulaması sonrasında, gereksiz işler ve süreçler ortadan kalk-

muş, yeni bazı süreçler oluşturulmuş ve dolayısıyla işletmede radikal bir değişiklik yapılmış olacaktır.

Yalın Organizasyonlar

Yalın organizasyon uygulamasında, örgüt yapısını yalınlaştırarak gerçek anlamda bir maliyet minimizasyonunu gerçekleştirebilmek için iş tanımları, iş akışları, prosedürler, politikalar, davranış standartları gibi tüm eski uygulamaların (ya da alışkanlıkların), *“gereksiz olanlarından kurtulabilmek için”* ele alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, sadece dikey ve yatay farklılaşmanın azaltılarak örgüt yapısının yalınlaştırılması değil; üretimdeki iş süreçlerinden çalışanların performans değerlemesine, muhasebe kayıt sisteminden personel teminine kadar her şeyin yalınlaştırılması (sadeleştirilmesi) gerekmektedir. Yalın organizasyonlar; daha az çaba harçayarak, daha az iş gücü kullanarak, daha küçük örgüt yapısıyla *önemli maliyet avantajları yaratarak rakiplerine üstünlük sağlarlar*. Başka deyişle, rakiplerine kıyasla hem hızlı hem iktisadi hem de kaliteli mal ve/veya hizmet üretebilirler.

Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütler, geçmişte yaşadığı olaylardan ve yapılan hatalardan sonuç çıkararak, olayların nedenlerini araştırarak sürekli gelişen ve yenilenen dinamik örgütlerdir. *Bu örgütlerin en önemli özelliği, yüksek kurumsal performans düzeyine sahip olmalarıdır*. Bu da önemli bir rekabet üstünlüğü anlamına gelmektedir. Örgütler, düşünme yeteneklerini geliştirerek öğrenen örgüt olmaya başlamaktadır. İletişim ve bilginin paylaşımı ya da başka deyişle bilgi yönetimi öğrenen örgütlerin en önemli üstünlüğüdür. Öğrenen örgüt kavramıyla eş anlamlı olarak *“bilgi yaratan şirket”* kavramı da kullanılmakta ve bilgi toplumunda bilgi işçilerinin istihdam edildiği bir işletme tanımlanmaktadır. Örgütlerin öğrenmeyi öğrenebilmeleri için düşünme modellerini ve paradigmalarını değiştirmeleri, yani öncelikle düşünmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.

Yenilik Yönetimi

Yenilik yönetimi kavramıyla işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecek ve kurumsal performansı destekleyebilecek bir buluşun yenilik olarak piyasaya sunulması doğrultusunda yaşanan süreç anlatılmaktadır. Buluş, piyasaya sürülebilecek ya da başka deyişle katma değer yaratabilecek bir ürün hâline geldiğinde, yenilik olmaktadır. Buluşla yenilik arasındaki en önemli fark, *bir buluş eğer ticari değer taşımıyorsa, yani talep görmüyorsa, yenilikten söz edebilmek mümkün değildir*. Her yeniliğin arkasında mutlaka radikal bir buluş olması gerekmektedir. Daha önceden bilinen (bulunmuş) bir şey olabilir ancak daha önceden hiç sunulmadığı gibi tüketicilere sunulması gerekmektedir. Örneğin, daha önceden radyo ve cep telefonu bilinirken radyonun cep telefonuna yerleştirilerek pazarlanması bir yeniliktir. Bir ürün ve/veya hizmetin yenilik sayılabilmesi için sadece yeni olması da yeterli değildir. Tüketicinin ürün ve/veya hizmeti yenilik olarak algılaması ve talep ederek satın alması gerekmektedir.

Sanal Organizasyonlar

Sanal organizasyon, işletmedeki bazı bölümlerin (pazarlama, satış, satın alma gibi) sanallaştırılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Örneğin, alıcıyla satıcının bulunduğu pazarlar sanal ortamda (siber uzayda) oluşturulmaktadır. Dijital ekonomide faaliyette bulunan sanal örgütlerin gerçekleştirdikleri yönetim uygulamaları, *“siber (sanal)*

teknoloji kullanılarak gerçekleştirilen yönetim uygulamaları” olarak da tanımlanmaktadır. Sanal organizasyonlar doğrultusunda gerçekleştirilen yönetim uygulamaları; sanal örgüt, sanal işletme, sanal takım, sanal toplum, sanal ofis, sanal sınıf, sanal market vb. olarak sıralanabilir. *İşletme yönetimi açısından sanal kavramı “duvarsız örgütlenme” olarak da tanımlanmaktadır.* Sanal örgütler için duvarlardan oluşan fiziksel bir binada konuşlanmaya ihtiyaç yoktur. Sanal örgütlerde, hizmetler siber uzayda (cyber space) geliştirilmekte, pazarlanmakta ve satılmaktadır. Sanal örgütlerde çalışanlar, bilgi teknolojisi sisteminin bir parçasıdır ve gerektiğinde evden çalışabilecek kadar esnek çalışma saatlerine sahiptir.

Şebeke Organizasyonlar

Şebeke (network) organizasyon, günümüzün karmaşık iş dünyasında sürekli değişen çevre ve rekabet koşullarıyla uyum sağlayabilmek için düşünülmüş bir örgüt yapısı uygulamasıdır. Şebeke organizasyon, yapılan yazılı bir anlaşma çerçevesinde üretim, pazarlama, satış, dağıtım gibi faaliyetlerin başka işletmeler tarafından gerçekleştirildiği merkezî bir işletmedir. Böyle bir örgüt yapısı, işletme yönetiminin uygulamalarına maliyet avantajı, hız ve esneklik kazandırmakta; bu da işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Şebeke organizasyonların, dâhili ve dinamik şebeke olarak adlandırılan iki farklı uygulaması bulunmaktadır. *Dâbili şebeke*, holding görünümündedir. *Dinamik şebeke*, lider konumdaki bir işletmenin koordinasyonu doğrultusunda ortaya çıkan bir şebekedir ve iş yaşamındaki uygulama alanı daha geniştir.

Stratejik Ortaklıklar

İki ya da daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında tüzel kişiliğe sahip bir işletme kurmadan, sadece temel yeteneklerini ve belirli varlıklarını birlikte kullanarak, önceden belirledikleri ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için yazılı bir anlaşma (kontrat) doğrultusunda iş birliği yapmaları, stratejik ortaklık (strategic alliance) olarak nitelendirilmektedir. Stratejik ortaklıklar; *acentelik, bayilik gibi dar kapsamlı anlaşmalardan know how, lisans, patent, taşeronluk, franchising gibi geniş kapsamlı anlaşmalara* kadar farklı düzeylerde gerçekleştirilen işbirlikleri doğrultusunda gerçekleştirilebilir. Stratejik ortaklıklar; stratejik ortak olan işletmelerin piyasa değerini, piyasadaki rekabet gücünü ve itibarını artırır. Ortaklar, sermayelerini riske atmadan dünya pazarlarıyla bütünleşebilirler ve tüm dünyadaki potansiyel tüketicilere ulaşabilir. Böylece, rekabeti sertleştiren ve tekelleşmeyi hızlandıran küresel rekabetle başa çıkabilir. Ayrıca, tek başlarına üretemeyecekleri ve/veya hizmet vermeyecekleri alanlarda da faaliyette bulunabilirler.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin yasal ve ekonomik sorumluluk boyutlarının üstünde ve ötesinde bir kavramdır. *İşletmenin toplumsal sorunlarla da ilgili olması ve toplumun beklentilerini üretim/pazarlama yapmadığı alanlarda da gidermesidir.* Başka deyişle işletmenin gönüllü olarak faaliyet alanı dışındaki konularda topluma fayda sağlayabilmek amacıyla sosyal faaliyetlerde bulunmasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları; işletmeye itibar kazandırarak, mevcut müşterilerin sadakat ve potansiyel müşterilerin beğeni düzeylerini yükselterek, vergi indirimleri sağlayarak, nitelikli çalışanlar istihdam etme olanağı vererek, belediyeler gibi mahallî idarelerle yapıcı ilişkiler kurabilme olanağı tanıyarak kurumsal performansı önemli ölçüde desteklemektedir.

Sürdürülebilirlik

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, işletmenin ekonomik bir birim olduğunu ve varlığını sürdürebilmesi için kâr elde etmesi gerçeğini kabul etmektedir. Kısa dönemli kârlılık yerine “uzun dönemli kârlılık” ve maksimum kârlılık yerine “optimal kârlılık” anlayışları, sosyal sorumluluk anlayışıyla uyumaktadır. Bu bağlamda, işletmenin sağlıklı olarak uzun yıllar yaşayabilmesi için kısa dönemde yüksek kârlılık yerine, araştırma geliştirme çalışmalarını destekleyerek, yeni yatırımları planlayarak ve kurumsal itibarı yükseltebilecek toplumsal yardım kampanyalarını destekleyerek uzun dönemli optimal bir kârlılık oranı düşünülmelidir.

Yukarıda sıralanan; Toplam kalite yönetimi, Altı sigma, Dengeli ölçüm kartı (kurum karnesi), Kıyaslama, Temel yetenekler, Dış kaynak kullanımı, Küçülme-kademe azaltma ve doğru ölçüğü bulma, Personeli güçlendirme, Değişim mühendisliği, Yalın organizasyonlar, Stratejik ortaklıklar, Kurumsal sosyal sorumluluk ve Sürdürülebilirlik gibi yönetim uygulamalarının ortak özelliği, maliyet minimizasyonu ve gelir maksimizasyonu doğrultusunda kurumsal performansın yükseltilmesidir. Bu amaca, yönetim uygulamaları doğrultusunda örgüt yapısında gerçekleştirilen değişikliklerle ulaşılabilir.



DİKKAT

Yönetim uygulamalarını sıralayınız ve ortak özelliğini belirtiniz.



SIRA SİZDE

9

ÖRGÜT YAPISI

Örgüt yapısı; bir işletmedeki bölümlerin, hiyerarşi zincirinin, karar verme anlayışının, çalışanlar arasındaki ilişkilerin örgüt kültürü doğrultusunda oluşturulduğu dinamik bir yapılandırma sürecidir. Dinamik olmasının nedeni, gerçekleştirilen her yönetim uygulamasının örgüt yapısını değiştirmesinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, örgüt yapısının temel unsurları şöyle sıralanabilir: (a) Yatay farklılaşma, (b) Dikey farklılaşma, (c) Merkezileşme ve merkezileşmeme, (d) Biçimselleşme ve biçimselleşmeme, (e) Örgüt kültürü.

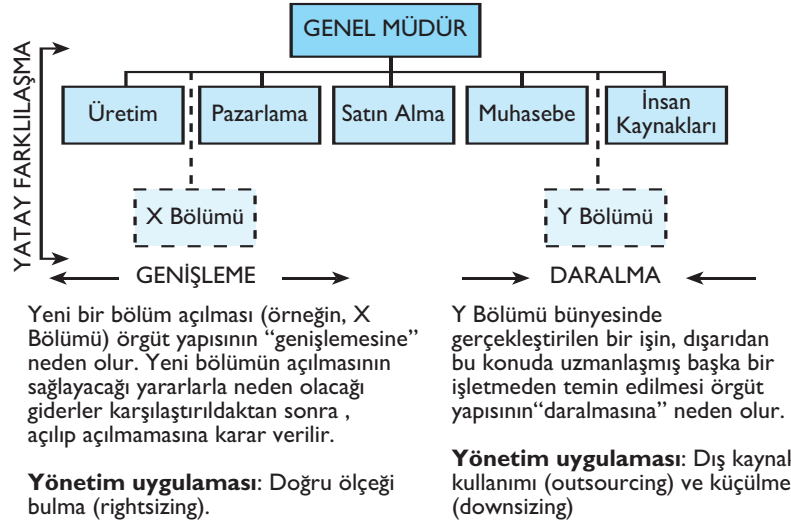
Örgüt yapısının temel unsurları olan “yatay ve dikey farklılaşma”, “merkezileşme ve merkezileşmeme”, “biçimselleşme ve biçimselleşmeme” ve “örgüt kültürü” işletmenin maliyetlerini doğrudan etkilemektedir.

Yatay Farklılaşma

Yatay farklılaşmanın temel nedeni, “yöneticilerin denetim faaliyetini kolaylaştırabilmek ve çalışanları kendi uzmanlık alanları doğrultusunda bir araya getirebilmektir”. Birbirleriyle olan ilişkileri nedeniyle uyumlaştırılması gereken işletme faaliyetlerinin aynı bölümde bir araya getirilmesinin koordinasyonu destekleyebileceği ve kurumsal verimliliği artırabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, benzer uzmanlıklara sahip personelin aynı bölümde çalıştırılmasının örgüt içi sosyal ilişkileri geliştirebildiği saptanmıştır. Yatay farklılaşmayı; (i) Fonksiyonlara göre, (ii) Ürün temeline göre, (iii) Coğrafi temele göre, (iv) Müşteri temeline göre, (v) Süreç temeline göre, (vi) Vardiya temeline göre sınıflandırabiliriz. İşletme yönetimi, maliyet minimizasyonu ve gelir maksimizasyonu paradigması doğrultusunda *kurumsal performansı en fazla destekleyen yatay farklılaşma çeşitlerinden birini ve/veya birkaçını örgüt yapısında kullanabilmektedir*. Şekil 1.1’de, yönetim uygulamaları ve yatay farklılaşma arasındaki doğrusal ilişki görülmektedir.

Şekil 1.1

Yönetim Uygulamaları ve Yatay Farklılaşma Arasındaki İlişki



Yatay farklılaşma olarak adlandırılan örgüt yapısındaki bölümlerin sayısının artması ya da azalması, tüm bölümlere ayırma çeşitleri (fonksiyon, ürün, coğrafi, süreç, vardiya vb.) için geçerlidir.

Şekil 1.1'de görüldüğü gibi, işletmede yeni bir bölümün açılması yatay farklılaşmada "genişlemeye" ya da başka deyişle, bölüm sayısında "artışa" neden olur. Yeni bölümün açılıp açılmaması kararı, "getirileri ve götürüleri" değerlendirildikten sonra verilmektedir. Buna karşılık, işletmede gerçekleştirilen ve işletmenin temel yeteneklerini desteklemeyen bazı işlerin dışarıdan bu konuda uzmanlaşmış ya da başka deyişle temel yeteneği olmuş bir işletmeden temin edilmesi, yatay farklılaşmada "daralmaya" neden olur. Bu karar doğrultusunda işletmedeki bölümlerin sayısı "azalır". Kararın verilmesinde temel kriter, maliyetler olmaktadır. Her iki karar, farklı yönetim uygulamalarıyla (doğru ölçeği bulma, dış kaynak kullanımı vb. gibi) yaşama geçirilmekte ve örgüt yapısında değişikliğe neden olmaktadır.

Dikey Farklılaşma

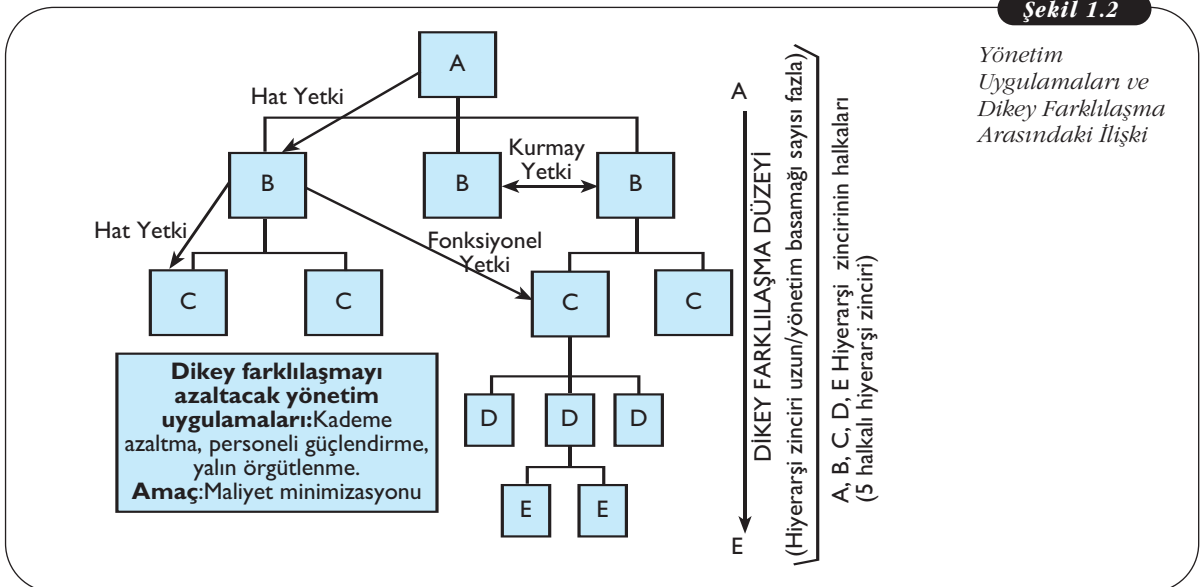
İşletmede amaçlar doğrultusunda yapılacak işlerin önceden belirlenmesi ve çalışanların birbirlerine ast/üst olarak bağlanarak, yapılacak işlerle ilgili yetki ve sorumlulukların paylaşılması gerekmektedir. Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi "hiyerarşi zinciri" olarak adlandırılan yönetim basamaklarını oluşturmaktadır. Örgüt yapısında hiyerarşi zincirinin uzun ya da kısa olması "dikey farklılaşma" olarak adlandırılmaktadır. Dikey farklılaşmada, yetki düzeyinin sorumluluktan az veya fazla olmaması önemlidir. *Örgütlerde yetki üç türde karşımıza çıkmaktadır.* Bunlar; **(i)** Hat, **(ii)** Kurmay, **(iii)** Fonksiyonel yetkidir. *Hat yetki*, ast'la üst arasındaki ilişkidir. Komuta yetkisi, hiyerarşik yetki olarak da adlandırılmaktadır. Hat yetkisi, Şekil 1.2'deki organigramda (örgüt şemasında) görüldüğü gibi yukarıdan aşağıya doğru ilerlemektedir. Her düzeydeki yöneticiler ast'larına karşı bu yetki türüne sahiptir. Bu yetkiye sahip olan üst; çalışanına doğrudan emir verebilir, çalışmalarını değerlendirir, ödüllendirir veya cezalandırır. *Kurmay yetki*, kendi uzmanlık konularında yardım, öneri ve danışmanlık yapan yöneticilerin sahip olduğu yetki türüdür. Danışma yetkisi olarak da adlandırılır. Bu yetki türü, aynı düzeyde çalışanlara birbirine doğrudan emir verme ya da denetim hakkı vermez. *Fonksiyonel yetki*; yöneticinin, başka bölümlerdeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ancak kendi bölümünün uzmanlık alanına giren konular hakkında, başka bir bölüm çalışanına emir verip iş istemesine olanak tanıyan yetki türüdür. Şekil 1.2'deki organigramda çapraz bir çizgiyle gösterilmiştir. *Dikey farklılaşma ile ma-*

liyetler arasında doğrusal bir ilişki vardır. Şöyle ki; dikey farklılaşma arttıkça ya da başka deyişle, hiyerarşi zinciri uzadıkça, maliyetler artmaktadır. Bu nedenle, kademe azaltma, personeli güçlendirme, yalın örgütlenme gibi yönetim uygulamalarıyla hiyerarşi zinciri kısaltılarak “basık (düz) bir örgüt yapısı” oluşturulmakta, böylece önemli “maliyet avantajı” elde edilmektedir. Şekil 1.2’de yönetim uygulamaları ve dikey farklılaşma arasındaki ilişki görülmektedir.

Şekil 1.2’de, dikey farklılaşma düzeyi beş halkalı bir hiyerarşi zincirinden oluşmaktadır ve A, B, C, D, E hiyerarşi zincirinin halkaları ya da yönetim basamaklarıdır. Hat yetki, yukarıdan aşağıya doğru inen koyu çizgiyle; kurmay yetki, yatay çizgiyle ve fonksiyonel yetki, çapraz çizgiyle gösterilmiştir.

Her işletmenin örgüt yapısı farklıdır ve her işletme için önerilebilecek ideal bir örgüt yapısı bulunmamaktadır. Bu bağlamda, her işletmenin yatay ve dikey farklılaşma düzeyi farklıdır. Ancak genellikle dikey farklılaşmanın “mekanik örgüt yapısında yüksek (hiyerarşi zinciri uzun), organik örgüt yapısında düşük (hiyerarşi zinciri kısa)” olduğu saptanmıştır. **Mekanik örgüt yapısında**, işler en ufak parçalarına kadar ayrılmaktadır. Bireysel uzmanlaşma söz konusudur ve çalışanlar sürekli aynı işin basit ve küçük bir parçasını yapmaktadır. Bu nedenle yaptıkları işte uzmanlaşmışlardır. Yapılan her işin uzmanı olması nedeniyle örgüt yapısı uzmanlaşma temelinde bölümlere ayrılmıştır. Denetim alanı, her yöneticinin belli sayıda çalışan yönetebileceği düşüncesi doğrultusunda, geniş değildir. Denetim alanının darlığından kaynaklanan hiyerarşi basamaklarının çokluğu nedeniyle hiyerarşi zinciri uzundur. Yetki ve sorumluluk örgütün üst düzey yönetiminde toplanmıştır. Karar verme yetkisi merkezidir ve yetki yukarıdan aşağıya doğru inildikçe azalmaktadır. Yüksek düzeyde biçimselleşme söz konusudur. Davranış standartları, kurallar, prosedürler, iş akışları, iş tanımları doğrultusunda çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak düzenlenmiştir. Örgütsel iletişim genellikle yukarıdan aşağıya doğru ve biçimsel olarak gerçekleşmektedir. **Organik örgüt yapısında**; davranış standartları, kurallar, prosedürler, politikalar genellikle yazılı değildir ve yazılı olsalar bile, uyulmaması durumunda herhangi bir yaptırım söz konusu değildir. Bu nedenle örgütte kırmızı çizgilerin sayısı azdır ve biçimselleşme düzeyi düşüktür. Çalışanların görev tanımları sürekli değişebilmektedir. Yetki ve sorumluluk örgütün tüm çalışanlarına dağıtılmıştır. Hiyerarşi zinciri kısadır. Yatay iletişime ve aşağıdan yukarıya doğru iletişime önem verilmektedir.

Mekanik örgüt yapısı, sürekli değişmeyen ve karmaşık olmayan bir çevrede faaliyette bulunan örgütler için **organik örgüt yapısı**, sürekli değişen ve karmaşık bir çevrede faaliyette bulunan örgütler için daha uygundur.



Örgüt yapısında yetkinin üst düzey yönetiminde yoğunlaşması veya sistematik olarak alt yönetim kademelerine devredilmesi, işletmede **merkezleşme** ve **merkezleşmeme** düzeyinin göstergesidir.

Merkezleşme ve Merkezleşmeme

Yetki ve sorumluluk, örgütün üst düzey yönetiminde toplanabileceği gibi alt yönetim kademelerine de yayılabilir. Merkezleşme durumunda önemli kararlar örgütün üst düzey yöneticileri tarafından alınır. Merkezleşmeme durumunda alt düzey yöneticileri de karar verebilmektedir. Örgüt yapısında yetkinin üst düzey yönetiminde yoğunlaşması veya sistematik olarak alt yönetim kademelerine devredilmesi, işletmede merkezleşme ve merkezleşmeme düzeyinin göstergesidir. Örgüt yapısının tamamen merkezleşmesi ya da tamamen merkezleşmemesi söz konusu değildir. Bu iki durumdan birinin ağırlıklı olması nedeniyle ancak, “düzeyinden” söz edilebilir. Merkezleşmiş örgüt yapısının genelde maliyet minimizasyonu desteklediği saptanmıştır. IT teknolojisindeki gelişmeler günümüzde merkezleşmiş örgüt yapısını desteklemektedir. Merkezleşmiş örgüt yapısının en önemli özelliğinin, “*esneklik ve bızlı karar verme*” olduğu öne sürülmektedir. Kararlara katılma, değişik görüş ve düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayarak “*örgütsel demokrasiyi*” destekleyebilir ancak karar verme yetkisi sonuçta yöneticiye aittir ve devredilmesi söz konusu değildir. Bu bağlamda, kararlara katılma anlamında bir örgütsel demokrasinin merkezleşme ya da merkezleşmemeye ilişkisi yoktur.

DİKKAT



Merkezleşmemenin örgütsel demokrasi olarak algılanması yanlıştır ve yetkinin sistematik olarak alt yönetim kademelerine devredilmesiyle ilgilidir. Bu nedenle, merkezleşmenin söz konusu olduğu bir işletmede, kararlara katılma anlamında bir örgütsel demokrasi yoktur diyemeyiz.

Biçimsel örgüt yapısını tasarlayarak kurumsal performansı artırma düşüncesi doğrultusunda gerçekleştirilen yönetim uygulamalarının sayısı, işletmenin **biçimselleşme** düzeyini belirlemektedir.

Biçimselleşme ve Biçimselleşmeme

Biçimselleşme, bir örgütte “*hangi tür davranışın uygun, hangi tür davranışın istenmez*” olduğunun belirlenmesidir. Bu doğrultuda; davranış standartları belirlenmekte ve kurallar, politikalar, prosedürler, iş akışları, iş tanımları yardımıyla çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak düzenlenmektedir. Amaç, örgüt yapısının işleyişini akılcı ve bilimsel olarak belirleyebilmektir.

Biçimselleşmenin temelinde, “*insan davranışlarının değişkenliğini azaltma ve böylece davranışları önceden kestirebilme ve denetleyebilme*” düşüncesi bulunmaktadır. Bu bağlamda, biçimsel örgüt yapısının maliyetleri azaltabileceği ve kurumsal performansı destekleyebileceği düşünülmektedir. Şöyle ki işlerin daha kolay, verimli, etkili ve iktisadi olarak yapılabilmesi için işletme yönetimi tarafından örgüt yapısı bilimsel olarak tasarlanmakta (dizayn edilmekte) ve işleyişini sağlayacak davranış standartları geliştirilerek, çalışanlardan bunlara uymaları istenmektedir. Ancak örgüt yapısının işleyişini tamamen biçimselleştirebilmek söz konusu değildir. Çünkü yaptıkları işten tatmin olmayan bazı çalışanlar; hemşehrilik, benzer eğitimi görmüş olma, cinsiyet, aynı futbol takımını tutma gibi nedenlerden kaynaklanan ilişkiler kurmakta ve biçimsel örgüt yapısının işleyişini destekleyen yönetim uygulamalarını eleştirmektedir. Elton Mayo önderliğinde gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları, işletme yönetimi tarafından bilimsel yöntemler kullanılarak saptanan davranış standartları üzerinde biçimsel olmayan grupların doğrudan etkili olduğunu kanıtlamıştır. Mayo ve ekibi, işletme yönetimi tarafından üzerinde çalışılarak gerçekleştirilen ve biçimsel örgüt yapısının işleyişini destekleyen yönetim uygulamalarının başarısızlığını; biçimsel olmayan grup liderlerinin üretim hedefleri, ücretler, çalışma koşulları, terfiler gibi konularda yaptıkları eleştirilerden çalışanların etkilenmesine ve bu nedenle bireysel çıktı miktarlarını sınırlamalarına bağlamıştır.

Biçimselleşmeyi destekleyen yönetim uygulamalarından bazıları şunlardır: ISO 9001, ISO 14001, TS 18001, CE vb. gibi standartlar, politikalar, yönetmelikler, prosedürler, iş akışları, iş tanımları. Bu yönetim uygulamaları doğrultusunda, örgüt yapısının işleyişi akılcı ve bilimsel olarak düzenlenmekte (tasarlanmakta) ve bunun da kurumsal performansı artırdığı düşünülmektedir.



DİKKAT

Örgüt yapısının tamamen biçimselleşmesi ya da tamamen biçimselleşmemesi söz konusu değildir. Bu iki durumdan birinin ağırlıklı olması nedeniyle ancak “düzeyinden” söz edilebilir.



DİKKAT

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, “*örgütün yaşam biçimi ve çevresi tarafından algılanan kimliğidir*”. Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren değerler, normlar, varsayımlar ve inançlar bütünüdür. Bu nedenle, örgüt yapısının oluşumunu anlamaya yardımcı olur. Örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasındaki ilişki, küresel işletmelerin değişik ülkelerde gerçekleştirdikleri yatırımlarda aynı örgüt yapısını kullanmalarına karşılık, farklı kurumsal performans düzeylerine ulaşmaları nedeniyle sorgulanmaya başlamıştır. Aradaki kurumsal performans düzeyi farkının, ulusal kültürden kaynaklanabileceği, her ülkenin farklı ulusal kültürü olduğu ve örgüt kültürünün ulusal kültürden ayrı düşünülmemeyeceği öne sürülerek, aynı örgüt yapısıyla farklı ülkelerde faaliyette bulunan küresel işletmelerin yaşadıkları verimlilik düzeyi sorunu açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgüt kültürü, değerler ve ilkeler doğrultusunda çalışanların birbirlerine ve örgütün amaçlarına bağlanmalarına neden olan “*varsayımlardan*” oluşur. Bu varsayımlar; örgütün vizyonu, misyonu, stratejileri ve politikaları gibi yönetim uygulamalarının oluşturulmasında ve örgüt yapısının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgüt, dış çevreden gelen sorunlarla başa çıkmayı öğrendikçe ve iç bütünlüğünü koruyabildikçe, varsayımlara olan inanç da kuvvetlenir. Örgüte yeni katılanlara, sorunlarla başa çıkabilmeleri için bu varsayımlara sahip çıkmaları öğretilir. Böylece, zaman içinde örgüt kültürü oluşur ve örgüt çalışanlarının yaşam biçimi olur.

Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarının belirlenmesini ve yürütülmesini kolaylaştıran önemli bir unsurdur. Bu bağlamda; yatay ve dikey farklılaşma, merkezileşme/merkezileşmeme ve biçimselleşme/biçimselleşmeme düzeyi üzerinde etkisi vardır. Örgüt üyelerinin bireysel beklentileriyle (yüksek ücret, kendini geliştirme, kariyer gibi) örgütsel beklentileri (karlılık, yatırım, sürdürülebilir büyüme) uyumlaştırır ve örgüt üyelerinin kendilerini gerçekleştirebilmelerine olanak tanır.

Örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasındaki ilişki, örgüt kültürünün çoğu kez “bilinçsizce tüketilme özelliği” nedeniyle açık ve net değildir. Eğer kurumsal performansı artırma doğrultusunda örgüt yapısında bir değişiklik yapılacaksa ve çalışanlar değişikliğe direnirlerse sosyal taraflar arasında yaşanan çatışmanın nedeni olarak genellikle örgüt kültürü gösterilmektedir.



DİKKAT

Örgüt yapısının temel unsurlarını sıralayınız ve kısaca açıklayınız.



SIRA SİZDE

10

YÖNETİM BİLİMİ AÇILIMLARI

Yönetim bilimi, yönetim alanında “*karşılaşılan olguları daha iyi anlayabilmek ve sorunları çözebilmek için*” çeşitli açılımlar geliştirmiştir. Bu açılımların tümü, gider minimizasyonu ve gelir maksimizasyonu doğrultusunda kurumsal performansın

sağlanması ve işletmenin yaşamının sürekli kılınması doğrultusundadır. Yönetim biliminin açılımları, işletme lisans eğitimi boyunca değişik sınıflarda ve farklı yıllarda öğrenciye aktarılmaktadır. Yönetim biliminin temel açılımlarını şöyle sıralayabiliriz: **(a)** Stratejik yönetim, **(b)** Örgütsel davranış, **(c)** İnsan kaynakları yönetimi. Bu temel açılımların her birinin kendi “alt açılımları” bulunmaktadır.

Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayabileceği stratejilerin geliştirilmesini ve bu stratejiler doğrultusunda işletmenin piyasada konuşlandırılmasını sağlar.

Stratejik yönetim, işletmenin kurumsal performans hedeflerine ulaşabilmesi için üretim, pazarlama, insan kaynakları, Ar-Ge gibi operasyonel süreçlerden yola çıkarak, örgütün bütününe ilgilendiren kararların alınması, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimidir. Kapsamı; üretim, pazarlama gibi herhangi bir operasyonel sürecin yönetiminden daha geniştir, işletmede gerçekleştirilen operasyonel süreçler arasındaki uyumun sağlanması ve piyasadaki rakiplerin zayıf olduğu noktada işletmenin konuşlandırılması (yer tutulması) düşüncesine dayanmaktadır. Stratejik yönetim, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği stratejilerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Bu bağlamda; **(i)** Stratejik analiz, **(ii)** Stratejik seçim, **(iii)** Strateji uygulama sürecidir.

Stratejik analiz; işletmenin dış çevresi (fırsat ve tehditler), iç kaynakları ve/veya temel yetenekleri (üstünlük ve zayıflıkları) ve paydaşların beklentileri doğrultusunda işletmenin piyasada stratejik pozisyonunun belirlenmesiyle ilgilidir. *Stratejik seçim*; stratejik alternatiflerinin oluşturulması, birinin seçilmesi ve seçim nedenlerinin tanımlanmasını içerir. *Strateji uygulama*, belirlenen stratejinin yönetim uygulamalarıyla yaşama geçirilebilmesi için işletmenin kaynaklarının bölümler arasında yeniden dağıtılması ve örgüt yapısında gerçekleşebilecek değişimin yönetilmesiyle ilgilidir. Bu bağlamda, stratejik yönetim süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; **(i)** Vizyon ve misyonun oluşturulması, **(ii)** Kurumsal performans hedeflerinin belirlenmesi, **(iii)** Değişen çevre koşullarının, dışarıdan gelebilecek tehditlerin, örgütün temel yeteneklerinin, dünya konjonktürünün ve piyasaların analizi, **(iv)** Stratejinin belirlenmesi, **(v)** Belirlenen strateji doğrultusunda kaynakların işletmenin bölümleri arasında yeniden tahsisi, **(vi)** Stratejinin yönetim uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve işletmenin piyasada konuşlandırılması, **(vii)** Gerçekleşen kurumsal performansın değerlendirilmesi, **(viii)** Örgüt yapısı ve kültürünün, liderlik yaklaşımlarının uygulanan stratejiler doğrultusunda gözden geçirilmesi.

Üst düzey yöneticiler (genel müdür, yönetim kurulu başkanı gibi); bir sektöre girme, bir sektörden çıkma, kapasite artırma, yeni yatırımlar gibi “*kurumsal stratejilerden*” ve farklılaşma, maliyet liderliği, odaklanma gibi “*rekabet stratejilerinden*” sorumludurlar. Stratejinin uygulanmasında belirlenen amaca hizmet etmeyen, ancak rekabet ve çevre koşullarındaki anlık değişime göre alınan kararlar olarak tanımlanan “*taktikler*”, genelde uygulamaya yakın olmaları nedeniyle alt düzey yöneticileri tarafından doğrudan bağlı oldukları orta düzey yöneticilerin desteğiyle geliştirilebilir.

DİKKAT



Stratejik yönetimin en önemli özelliği; üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, insan kaynakları gibi bölümlerin yöneticilerinin aynı dilden konuşmalarını sağlamasıdır. Ayrıca; değişen çevre koşullarının, dünya konjonktürünün ve piyasaların sürekli analiz edilmesi doğrultusunda “doğru zamanda doğru yatırımların” yapılmasına olanak tanır.

Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış, işletmede çalışanların davranışlarının neden ve sonuçlarını ve çalışanları bu davranışlara yönelten güdülerini inceleyen bir bilim dalıdır. Örgütsel davranışın önemli konularından birisi motivasyondur. *Motivasyon*; çalışanların örgüt içindeki davranışlarının nedenlerinin araştırılması, bireysel beklentilerinin saptanması ve işletme yönetimi tarafından belirlenen davranış standartları (normlar) doğrultusunda davranışlar sergilemelerini sağlayacak özendirme araçlarının öngörülmesiyle ilgilidir.

Örgütsel davranışın bir diğer önemli konusu liderliktir. *Liderlik*; çalışanları etrafında toplama, onları ortak amaçlar doğrultusunda güdüleme ve amaca yönelik davranışlar sergileyebilmelerini sağlayabilme işidir. Lider, örgütün çalışanlarını hedefler doğrultusunda çalışmaya yönelten kişidir ve liderlik özellikleri arasında; zekânın, iletişim ve çalışanlarda güven uyandırma becerisinin, özgüvenin, cesaretin, girişimciliğin, kişiler arası ilişkilere değer vermenin önemli yeri bulunmaktadır. Liderin izleyicilerini etkilemekte kullandığı “*güç kaynakları*” ile “*liderlik*” arasında “*doğrusal bir ilişki*” vardır. Güç kaynaklarını; **(i)** Zorlayıcı güç, **(ii)** Yasal güç, **(iii)** Ödüllendirme gücü, **(iv)** Karizmatik güç, **(v)** Uzmanlık gücü olarak sınıflandırabiliriz. Yöneticilikle liderlik eş anlamlı değildir ve yöneticilik rolü bulunmayan liderler olabileceği gibi liderlik niteliklerini taşımayan yöneticiler de olabilir. Liderlik süreci; lider, izleyicileri ve koşullar arasındaki çok yönlü ilişkilerden oluşan karmaşık (açıklanabilmesi ve anlaşılabilmesi zor) bir süreçtir.

Ast-üst ilişkilerinin kurumsal performans doğrultusunda gerçekleştirilmesinde “*otorite*” olarak adlandırılan yönetim aracının önemi büyüktür. Otorite, kaba kuvvetle değil, özelliklerini bilme ve bu özelliklere sahip olabilmek için çaba göstermekle kurulabilir. Emrin verilmiş biçimi, ast'ın psikolojik durumu, üst'ün davranışları, ast'ı etkileyebilme yeteneği, kullandığı güç kaynakları otoritenin önemli özellikleridir. *Güç*, yöneticinin ast'larını kendi arzusu yönünde davranışlarda bulunmaya yönlendirebilme yeteneğidir.

Örgütsel davranışın ilgilendiği konular arasında; işe uygun personelin temini için kullanılan zekâ, yetenek, ustalık, ilgi (odaklanma) testleri gibi testler, işe devamsızlık ve işten ayrılma nedenleri, iş güvenliği ve iş kazaları, monotonluk, psikolojik yorgunluk, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi konular da bulunmaktadır.

Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve bünyesinde gerçekleşen değişimlere uyum sağlayamayan çalışanların düşünce ve tutumlarını etkileyerek, onların yeniden kazanılması doğrultusunda yapılan çalışmaların tümünü kapsamaktadır. Böylece, çalışanların beklentileri karşılanabilecek, iş tatminsizliği engellenebilecek ve sosyal taraflar arasındaki ilişkiler iyileştirilebilecektir. Bu da kurumsal performansı olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda; işin özünü zenginleştirme, personeli güçlendirme, duyarlılık eğitimi, örgüt danışmanlığı gibi örgüt geliştirme teknikleri kullanılmaktadır.

Örgütsel davranış, günümüzde “entelektüel sermayenin” önemli bir unsuru olan “insan sermayesinin” ya da işletmenin çalışanlarının rekabet avantajı sağlamadaki önemi doğrultusunda liderlik, örgüt kültürü, iç girişimcilik, öğrenen örgütler gibi konular üzerinde odaklanmaktadır.

Örgütsel davranış, sosyal tarafların (işveren temsilcileri ve işçiler) davranışlarından oluşan örgütün tüm davranışlarını ve bu davranışların kurumsal performans üzerindeki etkisini incelemektedir.



DİKKAT

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, işe uygun çalışanları iş gücü piyasasından seçmenin yanı sıra çalışanların eğitim eksikliklerinin giderilmesi ve daha sonra üstlenecekleri görevler doğrultusunda hazırlanmaları konusunda da çalışmalarda bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi; örgütün ihtiyaçları doğrultusunda uygun insan kaynağını ekonomik olarak temin etme (seçme ve işe yerleştirme), eğitime ve geliştirme, performansını değerlendirme, kariyerini planlama ve ücretini belirlemeye yönelik uygulamaları içermektedir.

Ayrıca iş gücünün sürekliliğini, işe devamını, verimliliğini ve etkinliğini sağlamak sorumludur. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi; katma değer üretebilecek iş gücünü bulmak, işlerini gerektiği gibi yapabilmeleri için eğitmek, kariyer planlaması doğrultusunda gelecekte üstlenecekleri görevler için geliştirmek, performanslarını değerlendirmek, ücretlerini adil olarak belirlemek ve sürekliliklerini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetlerin toplamıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; nitelikli, yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve uygun görevlerde istihdam edebilmek, yaptıkları işte verimli olabilmeleri için eğitmek, daha sonraki görevlerine hazırlanabilmeleri için geliştirmek ve iş gücünün sürekliliğini sağlayabilmektir. Bu amaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği faaliyetler ise insan kaynakları planlaması ve iş gücü gereksinimini belirleme, seçme ve işe yerleştirme, işe uyum eğitimi (oryantasyon), eğitim ve geliştirme, iş değerlendirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, işçi sağlığı ve güvenliği, endüstriyel ilişkiler, şikayet ve disiplin yönetimi olarak sıralanabilir.

İşletmedeki işlere yanlış insanların alınması ya da doğru işte doğru elemanın çalıştırılmaması; yüksek işe devamsızlık ve iş gücü devir oranlarına, çalışanların hak ettikleri ücreti alamadıklarını düşünmelerine, iş tatminsizliğine, örgütsel tükenmişliğe neden olarak iş gücünün verimliliğini ve etkinliğini düşürebilecek ve bu da işletmenin kurumsal performansını olumsuz etkileyebilecektir.

DİKKAT



Entelektüel sermayenin önemli bir unsuru olan insan sermayesi, işletmede çalışanların yetkinliklerini, başka deyişle bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerinin toplamını ifade etmektedir. İnsan sermayesinin sahip olduğu bu yetkinlikler; bilgi yaratma, yeni ürün ve/veya hizmet üretme, iş süreçlerini iyileştirerek geliştirme doğrultusunda kurumsal performansı artırmada kullanılabilir ve anlam kazanmaktadır.

SIRA SİZDE



11

Yönetim biliminin temel açımları nelerdir? Kısaca açıklayınız.

Özet



Yönetimin özelliklerini sıralamak ve tanımını yapmak.

Yönetimin belli başlı özellikleri şunlardır: (i) Yalnızca insanlar için geçerlidir. (ii) En az iki insan olmalı ve biri yöneten diğeri yönetilen rolünü üstlenmelidir. (iii) Amaçlar önceden belirlenmeli ve çalışanların iş birliği sağlanmalıdır. (iv) Yönetim basamakları ve bu basamaklara ait yetki/sorumluluk düzeyleri belirlenmelidir. (v) Yönetsel faaliyetlerde verimlilik, etkinlik ve iktisadilik göz önünde bulundurulmalıdır. (vi) Hem bilim hem de sanattır. Yapılan her tanımda yönetimin bazı özellikleri ön plana çıkarılmakta ve yönetim akademisyenleri, “önemli olduğunu düşündükleri bazı özellikleri daba çok vurgulayarak” kendi yönetim tanımlarını yapmaktadır. Yönetimi “*planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreci doğrultusunda elde kaynakları verimli, etkili ve iktisadi olarak kullanarak önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma*” olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımda öne çıkan özellik, yönetimin “*planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim*” gibi faaliyetlerin gerçekleştirilerek yerine getirilmesi ve bu faaliyetlerin birbirini izlemesinin “yönetim süreci” olarak adlandırılmasıdır.



Yönetimin fonksiyonlarını sıralamak ve işletmenin diğer fonksiyonları açısından yönetimin yerini ve önemini irdelemek.

Fonksiyon kavramı, “*bir bütünü oluşturan değişkenlerden herhangi birinin bütünün üzerindeki etkisi*” olarak tanımlanabilir. Buna göre, yönetim olarak adlandırılan “bütün”, “*planlama-örgütleme-yöneltme-koordinasyon-denetim*” olarak adlandırılan değişkenlerden oluşmaktadır ve bu değişkenler bütünün işleyişi üzerinde doğrudan etkilidir. Yönetim, işletmedeki tüm faaliyetleri kapsayan bir fonksiyondur. Başka deyişle pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi tüm işletme fonksiyonlarının yönetimi söz konusudur. Bu bağlamda; yönetim işletmenin “*genel fonksiyonu*” olarak adlandırılmaktadır. Yönetimin işletmenin genel fonksiyonu olması doğrultusunda, yönetimin alt fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim diğer işletme fonksiyonlarının hepsinde yer alır. Şöyle ki üretim planlaması, satış planlaması, finansal planlama, iş gücü planlaması vb. gibi. Ayrıca satın alma fonksiyonu da “tedarik” anlamında

diğer işletme fonksiyonları içinde yer alabilmektedir. Örneğin; iş gücünün tedariki ya da finansal fonların tedariki gibi.



Profesyonel yönetici ve girişimci kavramlarını tanımlamak.

Profesyonel yönetici; işletmenin değişen rekabet koşullarına uymasını ve sürekli dinamik hâlde olmasını sağlayan, işletmenin risk dışındaki sorumluluklarını üstlenen, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için girişimciye karşı sorumluluk üstlenen ve işletme çalışanlarının bireysel amaçlarıyla işletmenin örgütsel amaçları arasında uyum sağlayan bir işletme çalışanıdır. *Girişimciyi*, “sermayesini kâr elde etmek amacıyla ortaya koyan ve üretim faktörlerini bir araya getirerek belirli bir mal ve/veya hizmeti üretmek ve/veya pazarlamak riskini üstlenen kişi” olarak tanımlayabiliriz. Girişimcinin en önemli özelliği “*girişimcilik rubuna*” sahip olmasıdır. Şöyle ki doğa (yani üretimin gerçekleştirileceği yer), sermaye (yani para, arazi, bina, makine, ham madde), iş gören (ücret karşılığında çalışanlar) ve teknoloji (patent, lisans, know how, imtiyaz) gibi üretim faktörlerini girişimcilik ruhu bir araya getirir.



Yönetim biliminin gelişimini açıklamak ve yönetim uygulamalarını sıralamak.

Endüstri Devrimi öncesinde, Orta Çağ'da kölelerin yeterince verimli çalışmadığının fark edilmesi ve bazı bölgelerde köle ayaklanmalarının yaşanması, toprak sahiplerini mevcut sistemden daha farklı bir çözüm yolu aramaya itmiştir. Böylece, kendilerine üretmedikleri için verimsiz çalışan kölelerin serbest bırakıldığı ve elde edilen ürünün toprak sahibi ile köylüler (köleler artık *köylüler* olmuşlardır) arasında paylaşıldığı yeni bir model ortaya konulmuştur. Tarımsal gelişmeyle ve tarım ürünlerinin çeşitlenmesiyle sistemli bir şekilde artan ticari tarımsal üretim, üretime katılmayan ama üretici ile tüketici arasında köprü oluşturan tüccarlar sınıfının ortaya çıkmasına neden olmuştur. *Tüccarlar*, toprak sahipleriyle köylüler arasında aracı konumuna gelmiş ve denizciliği de kullanarak büyük zenginlikler elde ederek diğer iki sınıfa egemen olacak kadar güçlenmiştir. Zamanla toprak işçilerinin toprak sahipleri için çalıştığı feodal sistem, zanaat işçilerinin ve ustaların sermaye sahipleri için üretim yapmasıyla birlikte *kapitalist sisteme* dö-

nüsmüştür. *Endüstri Devrimi sonrasında*, öncülüğünü Frederick W. Taylor'un (1856-1917) yaptığı "bilimsel yönetim yaklaşımı"; öncülüğünü Henry Fayol'un (1841-1925) yaptığı "yönetim süreci yaklaşımı" ve öncülüğünü Max Weber'in (1864-1920) yaptığı "bürokrasi yaklaşımı", *klasik yönetim* olarak adlandırılmaktadır. Bu üç yaklaşımın "*klasik*" olarak adlandırılmasının nedeni, "üzerinden çok zaman geçse bile varsayımlarının değerini yitirmemesinden" kaynaklanmaktadır. *Neoklasik yönetim*, klasik yönetimin eksik olan yönlerini tamamlamaktadır. Elton Mayo (1880-1949) ve ekibi tarafından gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları verimliliğin ya da başka deyişle kurumsal performansın daha da artırılmasının klasik yönetimin eksik bıraktığı yön olan "insan unsuruna" önem vererek gerçekleştirilebileceğini kanıtlamıştır. *Modern yönetim*; "sistem yaklaşımı" ve "durumsallık yaklaşımı" olarak adlandırılan iki yaklaşımdan oluşmaktadır. Bu yaklaşımların temelinde; işletme olarak adlandırılan bütünün, kendisini meydana getiren unsurlarına analiz yoluyla ayrılması ve bu unsurların teker teker ele alınıp ayrıntılı olarak incelenmesinden sonra, sentezle bütünün (işletmenin) yeniden oluşturulması bulunmaktadır. *Güncel yönetim yaklaşımlarını* şöyle sıralayabiliriz: Kaynak bağımlılığı, Örgütsel strateji, Vekâlet, İşlem maliyeti, Kurumsallık ve Örgütsel ekoloji. Güncel yönetim yaklaşımların temel özelliği, "maliyetler üzerinde odaklanarak kurumsal performansı desteklemeleridir". Bunun nedeni, genellikle bu yaklaşımları önerenlerin "*örgütsel ekonomi*" olarak adlandırılan bir uzmanlık alanında çalışmalarınıdır. *Yönetim uygulamalarını* şöyle sıralayabiliriz: Toplam kalite yönetimi, Altı sigma, Dengeli ölçüm kartı (kurum karnesi), Kıyaslama, Temel yetenekler, Dış kaynak kullanımı, Küçülme-kademe azaltma ve doğru ölçü bulma, Personeli güçlendirme, Değişim mühendisliği, Yalın organizasyonlar, Stratejik ortaklıklar, Kurumsal sosyal sorumluluk ve Sürdürülebilirlik. Bu yönetim uygulamalarının ortak özelliği, maliyet minimizasyonu ve gelir maksimizasyonu doğrultusunda kurumsal performansın yükseltilmesidir. Bu amaca, yönetim uygulamaları doğrultusunda örgüt yapısında gerçekleştirilen değişikliklerle ulaşılabilecektir.



Örgüt yapısını tanımlamak ve unsurlarını sıralamak.

Örgüt yapısı; bir işletmedeki bölümlerin, hiyerarşi zincirinin, karar verme anlayışının, çalışanlar arasındaki ilişkilerin örgüt kültürü doğrultusunda

oluşturulduğu dinamik bir yapılandırma sürecidir. Dinamik olmasının nedeni, gerçekleştirilen her yönetim uygulamasının örgüt yapısını değiştirmesinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, örgüt yapısının temel unsurları şöyle sıralanabilir: (i) Yatay farklılaşma, (ii) Dikey farklılaşma, (iii) Merkezileşme ve merkezileşmeme, (iv) Biçimselleşme ve biçimselleşmeme, (v) Örgüt kültürü.



Yönetim biliminin açılımlarını tanımlamak.

Yönetim bilimi, yönetim alanında karşılaşılan olguları daha iyi anlayabilmek ve sorunları çözebilmek için açılımlar geliştirmiştir. Bu açılımların tümü, gider minimizasyonu ve gelir maksimizasyonu doğrultusunda kurumsal performansın artırılması ve işletmenin yaşamının sürekli kılınması doğrultusundadır. Yönetim biliminin açılımları, işletme lisans eğitimi boyunca değişik sınıflarda ve farklı yıllarda öğrenciye aktarılmaktadır. *Yönetim biliminin temel açılımlarını* şöyle sıralayabiliriz: (i) Stratejik yönetim, (ii) Örgütsel davranış, (iii) İnsan kaynakları yönetimi. Bu açılımların her birinin kendi "*alt açılımları*" bulunmaktadır. *Stratejik yönetimin* temel özelliği; üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, insan kaynakları gibi "bölümlerin yöneticilerinin aynı dilden konuşmalarını" sağlamasıdır. Ayrıca; değişen çevre koşullarının, dünya konjonktürünün ve piyasaların sürekli analiz edilmesi doğrultusunda "doğru zamanda doğru yatırımların" yapılmasına olanak tanır. *Örgütsel davranış*, sosyal tarafların (işveren temsilcileri ve işçiler) davranışlarından oluşan örgütün tüm davranışlarını ve bu davranışların kurumsal performans üzerindeki etkisini incelemektedir. *İnsan kaynakları yönetiminin* amacı; nitelikli, yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve uygun görevlerde istihdam edebilmek, yaptıkları işte verimli olabilmeleri için eğitmek, kariyer planlaması doğrultusunda daha sonraki görevlerine hazırlanabilmeleri için geliştirmek, performanslarını değerlendirmek, ücretlerini adil olarak belirlemek ve iş gücünün sürekliliğini sağlayabilmektir. Bu amaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği faaliyetler ise insan kaynakları planlaması ve iş gücü gereksinimini belirleme, seçme ve işe yerleştirme, işe uyum eğitimi (oryantasyon), eğitim ve geliştirme, iş değerlendirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, işçi sağlığı ve güvenliği, endüstriyel ilişkiler, şikâyet ve disiplin yönetimi olarak sıralanabilir.

Kendimizi Sınayalım

- Aşağıdakilerden hangisi yönetimin özelliklerinden birisi **değildir**?
 - Özyönetim
 - Amaçların belirlenmesi
 - İş birliği
 - Yönetim hiyerarşisi
 - Verimlilik-etkinlik
- Yönetimin diğer bilim dallarından ayıran özellik aşağıdakilerden hangisidir?
 - Uygulamaları vardır.
 - Akılcılıktır.
 - Teorileri vardır.
 - Varsayımları vardır.
 - Hem bilim, hem de sanattır.
- Aşağıdakilerden hangisi planlama araçlarından birisi **değildir**?
 - Politika
 - Bütçe
 - Kıyaslama
 - Prosedür
 - Program
- Ast'lara verilen işlerin istek ve iş birliğiyle yapılması nasıl adlandırılmaktadır?
 - Koordinasyon
 - Yönetim
 - Denetim
 - Yöneltme
 - Örgütleme
- Aşağıdakilerden hangisi yönetimin fonksiyonlarından birisi **değildir**?
 - Üretim yönetimi
 - Planlama
 - Denetim
 - Örgütleme
 - Koordinasyon
- Aşağıdakilerden hangisi işletmenin fonksiyonlarından birisi **değildir**?
 - Yönetim
 - Yöneltme
 - Üretim
 - Pazarlama
 - İnsan kaynakları
- Aşağıdakilerden hangisi işletmenin destekleyici fonksiyonlarından birisi **değildir**?
 - Muhasebe
 - İnsan kaynakları
 - Pazarlama
 - Araştırma ve geliştirme
 - Finansman
- İşletmede girişimci gibi davranan ve girişimcinin rolünü üstlenen profesyonel yöneticiye ne ad verilir?
 - İç girişimci
 - Müteşebbis
 - İş adamı
 - Risk yöneticisi
 - Bilirkişi
- Aşağıdakilerden hangisi Klasik yönetimin özelliklerinden birisi **değildir**?
 - İşçilerin kişisel sorunları işyerindeki performanslarını etkilemez
 - Çalışanlar ücretle motive edilmelidir
 - İş güvencesi sorumluluk almaktan daha önemlidir
 - Örgüt ve çevresi arasında önemli bir etkileşim yoktur
 - Biçimsel olmayan örgüt yapısı önemlidir
- Aşağıdakilerden hangisi Neoklasik yönetimin özelliklerinden birisi **değildir**?
 - Çalışanlar faydacı düşünürler.
 - Sosyal taraflar arasındaki çatışmalar duygusal davranışlardan kaynaklanır.
 - Maliyet ve etkinlik mantığı doğrultusunda verilen kararlar her zaman kurumsal performansı artırmaz.
 - Çalışanların iş birliği ve uyumu üretim miktarı üzerinde etkilidir.
 - İşin sevilerek yapılması verimliliği artırır.

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz..
5. a Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Diğer Fonksiyonları Açısından Yönetimin Yeri ve Önemi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Diğer Fonksiyonları Açısından Yönetimin Yeri ve Önemi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise “Profesyonel Yönetici ve Girişimci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Biliminin Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. a Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Biliminin Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Yönetimin belli başlı özellikleri şunlardır: (i) Yalnızca insanlar için geçerlidir. (ii) En az iki insan olmalı ve biri yöneten diğeri yönetilen rolünü üstlenmelidir. (iii) Amaçlar önceden belirlenmeli ve çalışanların iş birliği sağlanmalıdır. (iv) Yönetim basamakları ve bu basamaklara ait yetki/sorumluluk düzeyleri belirlenmelidir, (v) Yönetimsel faaliyetlerde verimlilik, etkinlik ve iktisadilik göz önünde bulundurulmalıdır. (vi) Hem bilim hem de sanattır. Yönetim bilimi için “bilimlerin en yenisi, sanatların en eskisi” denilerek yönetim biliminin diğer bilim dallarından ayırıcı özelliği vurgulanmaktadır. İşletme lisans eğitimi alan öğrenciler, genellikle benzer eğitimden geçip aynı bilgileri edinmekte ancak çalışma yaşamına atıldıktan sonra, başarı düzeyleri farklı olmaktadır. Benzer şekilde, kurumsal performansı ve kârlılığı yüksek bir işletme, bazı yöneticilerin işten ayrılmasıyla sarsılabilmekte ya da krize girmiş bir işletme, bazı yöneticilerin işbaşına gelmesiyle hızlı bir büyüme trendi yakalayabilmektedir.

Sıra Sizde 2

Yönetimi “planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreci doğrultusunda eldeki kaynakları verimli, etkili ve iktisadi olarak kullanarak önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma” olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımda öne çıkan özellik, yönetimin “planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim” gibi faaliyetlerin gerçekleştirilerek yerine getirilmesi ve bu faaliyetlerin birbirini izlemesinin “yönetim süreci” olarak adlandırılmasıdır.

Sıra Sizde 3

Yönetim olarak adlandırılan “bütün”, “planlama-örgütleme-yöneltme-koordinasyon-denetim” olarak adlandırılan değişkenlerden (ya da fonksiyonlardan) oluşmaktadır ve bu değişkenler bütünün işleyişi üzerinde doğrudan etkilidir. Yönetim süreci, eldeki kaynakların planlanmasıyla başlamaktadır. Bir sonraki aşama, planlanan faaliyetler ile örgütteki işler ve çalışanlar arasındaki yetki/sorumluluk ilişkilerinin kurulmasıdır. Sürecin üçüncü aşaması olan yöneltmede, planlanan ve örgütlenen faaliyetler gerçekleştirilmeye başlanmaktadır. Tüm işlerin birbiriyle uyum içinde olmasını sağlayan koordinasyonun sağlanmasından sonra, elde edilen sonucun planlanana uygun olup olmadığı denetlenmektedir. Denetim sonunda elde edilen bilgiler, geri beslemeyle süreçte yeniden dahil edilmektedir.

Sıra Sizde 4

İşletmenin fonksiyonlarını; yönetim, satın alma, pazarlama, üretim, muhasebe, finans, insan kaynakları, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler, Ar-Ge ve inovasyon olarak sıralayabiliriz. İşletmenin fonksiyonları, işletmenin bünyesinde “bölüm” olarak yer almakta ve genellikle işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak bölüm (fonksiyon) sayısı artmaktadır. Bölüm sayısının artması ya da azalması “yatay farklılaşma” olarak adlandırılmakta ve örgüt yapısının genişlemesine veya daralmasına neden olmaktadır. Yönetim, işletmedeki tüm faaliyetleri kapsayan bir fonksiyondur. Başka deyişle pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi tüm işletme fonksiyonlarının yönetimi söz konusudur. Bu bağlamda; yönetim işletmenin “genel fonksiyonu” olarak adlandırılmaktadır. Yönetimin işletmenin genel fonksiyonu olması doğrultusunda, yönetimin “alt fonksiyonları” olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim diğer işletme fonksiyonlarının hep-

sinde yer alır. Şöyle ki üretim planlaması, satış planlaması, finansal planlama, iş gücü planlaması vb. gibi. Ayrıca satın alma fonksiyonu da “tedarik” anlamında diğer işletme fonksiyonları içinde yer alabilmektedir. Örneğin; iş gücünün tedariki ya da finansal fonların tedariki gibi.

Sıra Sizde 5

Yönetici; işletmenin değişen rekabet koşullarına uymasını ve sürekli dinamik hâlde olmasını sağlayan, işletmenin risk dışındaki sorumluluklarını üstlenen, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için girişimciye karşı sorumluluk üstlenen ve işletme çalışanlarının bireysel amaçlarıyla işletmenin örgütsel amaçları arasında uyum sağlayan bir işletme çalışanıdır. Girişimciyi, “*sermayesini kâr elde etmek amacıyla ortaya koyan ve üretim faktörlerini bir araya getirerek belirli bir mal ve/veya hizmeti üretmek ve/veya pazarlamak riskini üstlenen kişi*” olarak tanımlayabiliriz. Girişimcinin en önemli özelliği “*girişimcilik rubuna*” sahip olmasıdır. Şöyle ki doğa (yani üretimin gerçekleştirileceği yer), sermaye (yani para, arazi, bina, makine, ham madde), iş gören (ücret karşılığında çalışanlar) ve teknoloji (patent, lisans, know how, imtiyaz) gibi üretim faktörlerini girişimcilik ruhu bir araya getirir. Girişimciyi yöneticiden ayıran üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar; (i) Girişimci kâr ve/veya zarar etme riskini üstlenen kişidir. (ii) Girişimci üretim faktörlerini bulan kişidir. (iii) Girişimci bulduğu üretim faktörlerini birleştirerek tüketicilerin mal ve/veya hizmet ihtiyacını karşılamaya yönelen kişidir.

Sıra Sizde 6

Neoklasik yönetim klasik yönetimin görüş ve uygulamalarını reddetmez; ancak bunlara yenileri eklenmiş ve özellikle *insan unsuru* öne çıkartılarak, insanın örgüt içinde nasıl davrandığı, davranışının nedenleri ve örgüt yapısı ile davranış arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu nedenle “*davranışsal yönetim*” olarak da adlandırılmıştır. Neoklasik yönetimin yönetim bilimine en önemli katkısı, klasik yönetimin uygulamaları üzerine yapmış olduğu araştırmalardır. Bilindiği gibi *uygulama*, “*kuramsal bir düşüncenin yaşama geçirilmesi*”, *araştırma ise*, “*bir konuda yöntemli inceleme yapmak*” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, *Hawthorne Araştırmaları* “*Klasik yönetimin önerdiği uygulamalarının geçerliliği ve eksiklerinin saptanması üzerine yapılmış yöntemli incelemelerdir*”. Yönetim bilimi konusunda çalışan akademisyenler, Hawthorne Araştırmaları doğrultusunda kişisel görüşlerine dayanan modeller oluşturarak

Elton Mayo ve ekibi tarafından gerçekleştirilen araştırmalara katkıda bulunmuşlardır. *Bu modellerin ortak özelliği, işletmede çalışanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin artırılması doğrultusunda öne sürülen varsayımlara (deneyle kanıtlanmamış doğru olduğu kabul edilen görüşlere) dayanmasıdır*. Neoklasik yönetim kuramı doğrultusunda geliştirilen modeller arasında Douglas Mc Gregor’un “X ve Y Tipi Yönetici Modeli”, Rensis Likert’in “Sistem 1-Sistem 4 Modeli”, Blake ve Mouton’un “Yönetimsel Kafes Modeli”, Chris Argyris’in “Olgunlaşma Modeli” ve Frederick Herzberg’in “Hiyyen Modeli” sayılabilir.

Sıra Sizde 7

Sistem yaklaşımına göre; her sistem kendi çevresinden bağımsız olarak değil, bütünsellik anlayışı doğrultusunda çevresiyle ve kendi alt sistemleriyle olan ilişkisi göz önünde bulundurularak incelenmelidir. Buna göre, “*bütünü anlayabilmek için tek tek parçaları veya süreçleri ele almak yetersiz kalmaktadır. Parçalar ve süreçler arasındaki etkileşimi de incelemek gerekmektedir*”. Durumsallık yaklaşımına göre, tüm ortam ve koşullarda geçerli olabilecek ve “*en doğru*” ya da “*en iyi*” olarak benimsenecek bir yönetim uygulaması ve örgüt yapısı yoktur. İşletmenin yapacağı içsel ve dışsal analizler sonucunda kendisine en uygun yönetim uygulamaları ve örgüt yapısı belirlenmelidir. Durumsallık yaklaşımına göre; bağımlı değişken olan örgüt yapısı, iç ve dış koşullar olan bağımsız değişkenlere göre değer almakta veya farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, durumsallık yaklaşımının işletme yönetimine en önemli katkısı “*esneklik*” olmuştur. Tüm ortam ve koşullarda geçerli olabilecek “*en doğrusu*” ya da “*en iyisi*” olarak nitelendirilebilecek bir yönetim uygulaması ve örgüt yapısı olmadığını öne süren durumsallık yaklaşımına göre, “*teknoloji ve çevre*” yönetim uygulamalarını ve örgüt yapısını belirleyen iki önemli unsurdur ve bu iki unsur işletmenin kurumsal performansı üzerinde doğrudan etkilidir.

Sıra Sizde 8

Güncel yönetim yaklaşımlarını şöyle sıralayabiliriz: Kaynak bağımlılığı, Örgütsel strateji, Vekâlet, İşlem maliyeti, Kurumsallık ve Örgütsel ekoloji. Güncel yönetim yaklaşımların temel özelliği, “*maliyetler üzerinde odaklanarak kurumsal performansı desteklemeleridir*”. Bunun nedeni, genellikle bu yaklaşımları önerenlerin “*örgütsel ekonomi*” olarak adlandırılan bir uzmanlık alanında çalışmalarınıdır. Buna göre, yönetim uygulamala-

nyla örgüt yapısı arasında doğrudan bir ilişki vardır ve örgüt yapısı yönetim uygulamaları doğrultusunda şekillenmektedir. Bu bağlamda; örgüt yapısı maliyetler üzerinde ve maliyetler de kurumsal performans üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Sıra Sizde 9

Toplam kalite yönetimi, Altı sigma, Dengeli ölçüm kartı (kurum karnesi), Kıyaslama, Temel yetenekler, Dış kaynak kullanımı, Küçülme-kademe azaltma ve doğru ölçeği bulma, Personeli güçlendirme, Değişim mühendisliği, Yalın organizasyonlar, Stratejik ortaklıklar, Kurumsal sosyal sorumluluk ve Sürdürülebilirlik gibi *yönetim uygulamalarının ortak özelliği*, maliyet minimizasyonu ve gelir maksimizasyonu doğrultusunda kurumsal performansın yükseltilmesidir. Bu amaca, yönetim uygulamaları doğrultusunda örgüt yapısında gerçekleştirilen değişikliklerle ulaşılabilir.

Sıra Sizde 10

Örgüt yapısının temel unsurları şöyle sıralanabilir: (i) Yatay farklılaşma, (ii) Dikey farklılaşma, (iii) Merkezileşme ve merkezileşmeme, (iv) Biçimselleşme ve biçimselleşmeme, (v) Örgüt kültürü. *Yatay farklılaşma*nın amacı, “yöneticilerin denetim faaliyetini kolaylaştırabilmek ve çalışanları kendi uzmanlık alanları doğrultusunda bir araya getirebilmektir”. Birbirleriyle olan ilişkileri nedeniyle uyumlaştırılması gereken işletme faaliyetlerinin aynı bölümde bir araya getirilmesinin koordinasyonu destekleyebileceği ve kurumsal verimliliği artırabileceği düşünülmektedir. İşletmede amaçlar doğrultusunda yapılacak işlerin önceden belirlenmesi ve çalışanların birbirlerine ast/üst olarak bağlanarak, yapılacak işlerle ilgili yetki ve sorumlulukların paylaşılması gerekmektedir. Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi “hiyerarşi zinciri” olarak adlandırılan yönetim basamaklarını oluşturmaktadır. Örgüt yapısında hiyerarşi zincirinin uzun ya da kısa olması “*dikey farklılaşma*” olarak adlandırılmaktadır. Yetki ve sorumluluk, örgütün üst düzey yönetiminde toplanabileceği gibi, alt yönetim kademelerine de yayılabilir. *Merkezileşme* durumunda önemli kararlar örgütün üst düzey yöneticileri tarafından alınmaktadır. *Merkezileşmeme* durumunda alt düzey yöneticileri de karar verebilmektedir. Örgüt yapısında yetkinin üst düzey yönetiminde yoğunlaşması veya sistematik olarak alt yönetim kademelerine devredilmesi, işletmede merkezileşme ve merkezileşmeme düzeyinin göstergesidir. *Biçimselleşme*, bir örgütte “hangi tür davranışın uygun, hangi tür dav-

ranışın istenmez” olduğunun belirlenmesidir. Bu doğrultuda; davranış standartları belirlenmekte ve kurallar, politikalar, prosedürler, iş akışları, iş tanımları yardımıyla çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak düzenlenmektedir. *Örgüt kültürü*, değerler ve ilkeler doğrultusunda çalışanların birbirlerine ve örgütün amaçlarına bağlanmalarına neden olan “varsayımlardan” oluşmaktadır. Bu varsayımlar; örgütün vizyonu, misyonu, stratejileri ve politikaları gibi yönetim uygulamalarının oluşturulmasında ve örgüt yapısının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgüt, dış çevreden gelen sorunlarla başa çıkmayı öğrendikçe ve iç bütünlüğünü koruyabildikçe varsayımlara olan inanç da kuvvetlenmektedir.

Sıra Sizde 11

Yönetim biliminin temel açılımlarını şöyle sıralayabiliriz: (i) Stratejik yönetim, (ii) Örgütsel davranış, (iii) İnsan kaynakları yönetimi. Bu temel açılımların her birinin kendi “*alt açılımları*” bulunmaktadır. Stratejik yönetimin temel özelliği; üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, insan kaynakları gibi bölümlerin yöneticilerinin “aynı dilden” konuşmalarını sağlamasıdır. Ayrıca; değişen çevre koşullarının, dünya konjonktürünün ve piyasaların sürekli analiz edilmesi doğrultusunda “doğru zamanda doğru yatırımların” yapılmasına olanak tanır. *Örgütsel davranış*, sosyal tarafların (işveren temsilcileri ve işçiler) davranışlarından oluşan örgütün tüm davranışlarını ve bu davranışların kurumsal performans üzerindeki etkisini incelemektedir. *İnsan kaynakları yönetiminin* amacı; nitelikli ve yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek, uygun görevlerde istihdam edebilmek, yaptıkları işte verimli olabilmeleri için eğitmek, kariyer planlaması doğrultusunda daha sonraki görevleri için geliştirmek, performanslarını değerlendirmek, ücretlerini adil olarak belirlemek ve iş gücünün sürekliliğini sağlayabilmektir.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Koçel, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9. B., Beta Yayınevi, İstanbul.
- Pugh, David Solmon, Hickson, John ve Hinings, Christopher Robin (1991), **Örgütler Üzerine Yazanlar**, Çev. Saruhan, Şadi Can, Mert Ofset Yayınevi, İstanbul.
- Saruhan, Şadi Can (1992), **Introduction to Management**, Çantay Dizgi Basım ve Yayıncılık Ltd., İstanbul.
- Saruhan, Şadi Can ve Öncer, Ayla (2004), **Değer Hedefli İşletmecilik**, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul.
- Saruhan, Şadi Can ve Yıldız, Müge Leyla (2013), **Çağdaş Yönetim Bilimi**, 2. B., Beta Yayınevi, İstanbul.
- Saruhan, Şadi Can ve Özdemirci, Ata (2013), **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, 3. B., Beta Yayınevi, İstanbul.
- Saruhan, Şadi Can ve Yıldız, Müge Leyla (2014), **İnsan Kaynakları Yönetimi (Teori ve Uygulama)**, 2. B., Beta Yayınevi, İstanbul.

2

Amaçlarımız

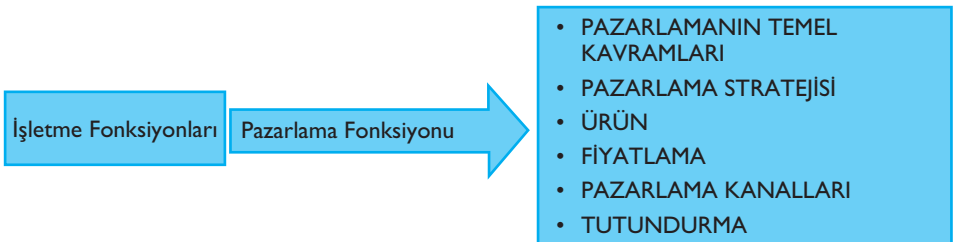
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Pazarlamanın amacını, kapsamını ve temel kavramlarını açıklayabilecek,
- 👁️ Pazarlama stratejisini oluşturan unsurları değerlendirebilecek,
- 👁️ Pazarlama karması unsurlarından ürün ve özelliklerini tanımlayabilecek,
- 👁️ Fiyatlandırma kararlarını pazarlama açısından değerlendirebilecek,
- 👁️ Pazarlama kanallarının yapısını açıklayabilecek,
- 👁️ Tutundurma karmasını oluşturan unsurları tanımlayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Pazarlama
- Tüketici
- Ürün
- Fiyat
- Tutundurma
- Pazarlama Kanalları
- Hedef Pazar
- Konumlandırma
- Müşteri Tatmini

İçindekiler



Pazarlama Fonksiyonu

PAZARLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI

İşletmelerin çeşitli fonksiyonları içinde insanların en fazla aşına olduğu fonksiyon belki de pazarlamadır. Her birimiz birer tüketici olarak pek çok ürün ve hizmeti satın aldığımız gibi müşterisi olmadığımız işletmelerin dahi pazarlama faaliyetleri ile karşı karşıya kalırız. Güzel düzenlenmiş bir vitrinin karşısında dakikalar geçirip reklamları izler, firmalar tarafından yollanan telefon ya da e-posta mesajlarını okuruz. Ürünlerin fiyatlarını karşılaştırır, çeşitli işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin bir parçası olarak gerçekleştirilen konser vb. organizasyonlara katılırız. Pazarlama, eğitim düzeyi ne olursa olsun hemen herkesin bir fikrinin olduğunu iddia ettiği bir alandır. Çoğu kişi pazarlamayı satış ve reklam olarak düşünür. Satış ve reklam pazarlamanın bir kısmını oluştursa da pazarlama bu iki faaliyetin çok ötesinde bir fonksiyondur. Hiç reklam yapmadığı hâlde başarılı olan pek çok marka vardır. Pazarlamadaki başarısı nedeniyle satış yapmak için ayrıca çok çaba göstermesi gerekmeyen işletmeler de bulunmaktadır.

Tablo 2.1'deki testi yapınız. Aynı testi üniteyi okumayı tamamladıktan sonra tekrarlayınız. Yanıtınızın değiştiği soruları not ediniz.



SIRA SİZDE

Ünlü işletme gurusu Peter Drucker, işletmelerin en temel iki işlevi olduğunu söyler: Bunlar **pazarlama** ve inovasyon yani yenilik yaratmaktır. Gerçekten de pazarlama, günümüzde işletmelerin ve hatta kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi farklı örgütlerin başarısında çok önemlidir. Pazarlamayı bir işletme fonksiyonu olarak ele alabileceğimiz gibi bir işletmenin tüm faaliyetlerinde müşteri tatminini ön plana alan bir anlayış olarak da düşünebiliriz. Aşağıdaki tanımlar pazarlama işlevini daha iyi kavramayı sağlayacaktır.

Amerikan Pazarlama Örgütünün tanımına göre pazarlama; kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun değişimi sağlamak üzere malların, hizmetlerin, düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve tutundurma çabalarını planlama ve uygulama sürecidir.

Pazarlamanın Philip Kotler ve Gary Armstrong tarafından önerilen ve çok kabul gören tanımlarından biri ise şöyledir: Pazarlama, işletmelerin müşterileri için değer yarattıkları ve karşılığında müşterilerinden değer elde ettikleri ve güçlü müşteri ilişkileri oluşturdukları bir süreçtir. Yazarlar pazarlamayı kısaca “kâr getirici bir biçimde müşteri ilişkilerini yönetmek” olarak da tanımlamaktadırlar.

Pazarlama; işletmelerin müşterileri için değer yarattığı ve bu değer sonucunda müşteri tatmini ve bağlılığı sağlayarak kâr elde ettiği bir süreçtir.

Tablo 2.1
Pazarlama
Hakkında Ne
Düşünüyoruz

Kaynak: Ivancevich
ve Duening, 2004,
s.333.

	Tamamen katılıyorum				Kesinlikle katılmıyorum
	5	4	3	2	1
Pazarlama, ürün ve hizmetlerin kalitesinin artışına yardımcı olur.					
Televizyondaki reklamların sayısı uygundur.					
Pazarlamayla ilgili bir iş sahibi olmaktan gurur duyardım.					
Pazarlamacılar, ürün güvenliği ile ilgilenir.					
Pek çok pazarlama etkinliği ahlaki olarak yürütülür.					
Reklamcılar, kadınları ve azınlıkları basmakalıp yargılardan uzak gerçekçi bir biçimde gösterir.					
Pazarlamanın faydaları maliyetini haklı çıkarır.					
Pazarlama, bizim toplumumuzda maddiyatçılığı artırmamaktadır.					
Pazarlama, insanların gerçekte ihtiyacı olmayan şeyleri satın almasını teşvik etmez.					
Pazarlama, insanların nasıl gördükleri ve nasıl giyindikleri üzerinde çok fazla ilgilenmelerini sağlamaz.					

Pazarlama Değer Yaratır

İşletmeler, pazarlama faaliyetleriyle tüketicilere bir değer sunarlar. Müşterilere sunulan değer bunun karşılığında talep edilen paraya değerlidir. Tabii ki işletmenin malının bu paraya değerini düşünmesi bir şey ifade etmez. Müşterinin ödediği paranın buna değerini düşünmesi gerekir (Stinnett, 2005, s.36). Dolayısıyla tüketicilerin bir ürünü satın almaya karar verebilmeleri için ya da çok çeşitli rakip ürünler arasından seçim yapabilmeleri için algıladıkları değer diğer seçeneklerden yüksek olması gerekir. Tüketici, rakip ürünlere kıyasla bir üründen elde ettikleri ile o ürünü elde etmek için katlandığı maliyetleri karşılaştırdığında olumlu bir fark olduğunu düşünüyor ise değer algılamaktadır. Değer kavramı öznel bir kavram olup tüketiciden tüketiciye değişebilir. Sözgelisi, bazı tüketiciler için ekonomik değer önemlidir ve en düşük fiyatı verebilen işletmeleri tercih eder. Diğerleri için ürünün imajı ve sembolik değeri önemli olabilir ve sahip olduğu imaj nedeniyle bir ürüne rakiplerinden çok daha yüksek para ödeyebilir. Tüketicilerin bir kısmı ise ilişki değerine göre hareket eder ve güvendiği, tanıdığı işletmelerle iş yapmayı tercih eder. Başarılı pazarlamacılar, tüketicilerin algıladığı değeri yükselterek müşterileri kendilerine çeker. Algılanan değeri yükseltmek için ise ya ürünün tüketici için maliyetini azaltmalı ya da kalite, statü, kolaylık, hizmet desteği gibi faydalarla tüketicinin daha fazla değer elde etmesini sağlamalıdır.

Pazarlama İnsan İstek ve İhtiyaçlarını Karşılar

Pazarlamanın amacı, mevcut ve muhtemel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını keşfetmek ve bu istek ve ihtiyaçları tatmin etmektir. Muhtemel müşteriler kendileri ya da haneleri için satın alan bireyler olabileceği gibi fabrika ya da iş yerlerinde kullanmak amacıyla ürün satın alan şirketler ya da tekrar satmak amacıyla mal satın alan toptancı ve perakendeci işletmeler olabilir.

İnsanların istek ve ihtiyaçlarını anlamak kolay bir çaba değildir. Günümüzden 20 yıl önce tüketicilere cep telefonlarına yönelik istek ve ihtiyaçları sorulsa idi belki de çoğu kişi “neden yanımızda bir telefonla dolaşmak isteyelim ki” yanıtını verebilirdi. Oysa insanların her ortamda birbirleriyle haberleşebilmeleri ya da bilgiye daha çabuk ve kolay erişebilmeleri ihtiyacını önceden keşfeden şirketler büyük başarılar kazandılar.

İstekler ya da ihtiyaçlar mevcut istekler, gizli istekler ve yeni istekler olmak üzere üç grupta incelenebilir (Doyle, 2003, s.148). Mevcut isteklerimizi karşılayacak çözümler pazarda bulunmaktadır. Sözgelisi çamaşırlarının temiz ve beyaz yıkanmasını isteyen bir ev hanımı bu ihtiyacı karşılayacak onlarca marka seçeneği ile karşı karşıyadır. Gizli isteklerimiz ise mevcut olup henüz tatmin edilmemiş isteklerimizdir. Sözgelisi hem çok lezzetli hem de kalorisi çok düşük bir yiyecek, nikotinsiz bir sigara ya da ölümcül hastalıklara karşı aşı gibi. Bu tür gizli istekleri karşılayacak işletmelerin çok başarılı ve kârlı olmasını bekleyebiliriz. Çünkü bu istekleri tatmin edecek çözümler için yenilik yapılması gerekir ve bu yeniliği ilk gerçekleştiren firma geçici bir süre için de olsa rakipsiz olacaktır. Yeni istekler ise insanların sahip olduğu ihtiyaçlardır ancak bu isteği karşılayabilecek çözümler olduğunu göremedikleri için farkında değildirler. Yukarıdaki cep telefonu örneğinde olduğu gibi harici bellekler, kendi kendini temizleme özelliği olan nanoteknoloji ürünleri, tablet bilgisayarlar tüketiciler tarafından önerilmemiş, teknoloji konusunda ileri olan şirketler tarafından bir ihtiyacı karşılayabilecekleri düşüncesi ile geliştirilmişlerdir. Gennaration Dergisi’nden (Ekim, 2011, s.4) alınan aşağıdaki örnek pazarlama yöneticilerinin insan ihtiyaçlarına nasıl yaklaştığını gösterdiği gibi satış ile pazarlama arasındaki farkı da daha iyi görebilmemizi sağlayacaktır.

“Bir Amerikan ayakkabı firmasının sahibi, Pasifik’te bulunan bir adadan ciro elde edemeyeceğini merak ederek firmanın mühendis olan üretim müdürünü adaya göndermiş. Üretim müdürü iki gün sonra adadan gelerek patronuna “Efendim adaya gittim, bir gördüm ki adada bulunan yerlilerin hepsinin ayakları çıplak ve kimse ayakkabı giymiyor. Biz bu adadan ciro elde edemeyiz” demiş. Patron ertesi hafta aynı adaya satış müdürünü göndermiş. Satış müdürü 4 gün sonra gelmiş ve patrona “Efendim burası süper bir Pazar! Kimse ayakkabı giymiyor ve biz bu adadaki herkese ayakkabı satarız” demiş. Patron en son olarak pazarlama müdürünü adaya göndermiş. Pazarlama müdürü adada iki hafta kaldıktan sonra elinde fizibilite raporu ile geri gelerek “Efendim adaya ilk gittiğim günlerde adada kimsenin ayakkabı giymediğini ve yerlilerin ayaklarının yara bere içerisinde olduğunu tesbit ettim. Yerlilerin bağlı olduğu kabile reisi ile bir görüşme yaptım ve ayakkabının problemlerini çözeceğini ve ayrıca diledikleri zeminde yürüyebileceklerini söyledim. Kabile reisi bir hafta boyunca ona verdiğim ayakkabıyı kullandı ve ilk parti olarak 1000 çift sipariş verdi. Yalnız, yerliler siyah rengin uğursuzluk getirdiğine inandıkları için onlara beyaz ayakkabı göndermemiz gerekecek” demiş.

Pazarlama Tüketici Tatmini Yaratmayı Amaçlar

Pazarlamanın günümüzde geçerli tanımlarından biri de müşteri tatmini yaratarak kâr elde etmektir. Pazarlamanın başarısı müşterinin tatmin olması ve bağlılığı ile yakından ilişkilidir. Tüketici memnuniyeti ya da tatmini bir ürünün tüketiciler tarafından beklenen performansına kıyasla algılanan performansına bağlıdır. Eğer bir ürünün performansı beklentilerin altına düşerse tüketici tatmin olmaz. Eğer algılanan performans, beklentileri karşılırsa tatmin olur ve hatta beklentinin çok üstüne çıkarsa tü-

ketici üst düzeyde bir memnuniyet yaşar. Pek çok çalışma yüksek düzeyde müşteri tatmininin daha yüksek müşteri bağlılığına ve dolayısı ile şirketin daha iyi performans göstermesine yol açtığını göstermektedir (Kotler ve Armstrong, 2012, s.37).

Genel bir oran olarak işletmelerin 5 yılda yaklaşık olarak müşterilerinin yarısını kaybettiği söylenmektedir (Hoffman ve Bateson, 1997, s. 65). Memnun olmayan müşteri, benzer ürün ve hizmetleri üreten diğer rakip işletmeler var ise işletmeyi terk edecek, rakiplere geçecektir. Müşteri memnuniyetini gerçekleştiremeyen işletmeler sadece mevcut müşterilerini kaybetmekle de kalmayıp bu müşterilerin söylediklerinden etkilenecek birçok potansiyel müşteriyi de kaybedecektir. Ağızdan ağıza iletişim diğer bir söyleyişle ürünler, markalar, hizmetler hakkında diğer insanlardan bizlere akan bilgiler insanların tercihlerini belirlemede her zaman önemli olmuştur. Günümüzde özellikle sosyal medya seçenekleri ve kullanıcı sayıları arttıkça memnun olmayan tüketicilerin diğer tüketicileri etkileme gücü çok daha artmıştır. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti işletmeler için bir slogan olmanın ötesinde tüm faaliyetlerinin temel amacı hâline gelmelidir.

DİKKAT



İşletmeler, pazarlama faaliyetleriyle üst düzey tüketici tatmini sağlamayı ve sonucunda ise kâr elde etmeyi beklerler.

Tüketici tatmini insanların beklentilerinden önemli oranda etkilenir. Sözel geliş çok fazla övülen ya da ödül kazanmış bir filmi seyrettiğimizde beğenmeyebiliriz. Bunun nedeni beklentilerimizin aşırı yükseltilmiş olması ile ilgili olabilir. Aynı durum ürünler ve hizmetlerde de karşımıza çıkar. İşletme reklamlarda ya da satış sürecinde çok büyük vaatlerde bulunmuş ise ve bu vaatleri gerçekte tüketiciye ulaştıramıyor ise müşteri memnuniyeti sağlanamayacaktır. Dolayısıyla işletmenin yapabileceğinin ötesinde vaatler sunması bir defalık müşteri çekebilir ancak müşteri memnuniyetsizliği artacağı için uzun dönemde olumsuz sonuçlarla karşılaşacaktır.

Pazarlama Düşüncesi Evrilerek Günümüze Ulaşmıştır

Bugün pek çok işletme tüketicilerin öneminden, tüketici tatmininin öncelikleri olduğundan bahsetse de pazarlamanın gelişim süreci içinde bu durum hep böyle olmamıştır. Ayrıca günümüzde pazarlamaya bakışları farklı farklı olan ve pazarlama deyince üretimle, ürünle ya da satışla eş değer düşünen işletmeler mevcuttur. İşletmeler aşağıdaki pazarlama anlayışlarına ya da felsefelerine göre pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirebilirler. Bu anlayışlar her ne kadar pazarlama düşüncesindeki tarihsel bir gelişmeyi ifade etse de günümüzde de işletmeler aşağıdaki anlayışlardan herhangi birine sahip olabilirler.

Üretime Yönelik Pazarlama Anlayışı

Günümüzde bireyler ve işletmeler pazarlama faaliyetlerini yürütürken genellikle tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını gözönüne alırlar. Ancak bu durum her zaman böyle olmamıştır. 19. yüzyılda Endüstri Devrimi'yle başlayan kitlesel üretimle birlikte pek çok işletme için pazarlamanın anlamı üretim olmuştur. Yeni imal edilen mallara talep o kadar yüksek olmuştur ki üreticiler tüketici tercihlerinden ziyade üretimle ve faaliyetlerinin verimliliği ile ilgilenmişlerdir. Diğer bir deyişle çok miktarda üreterek, ürünlerin maliyetlerini düşürmek işletmelerin önceliği olmuştur. Pazarlama genelde siparişleri almak ve malların sevkiyatını yapmaktan ibaret olarak görülmüştür. Henry Ford'un "siyah olduğu müddetçe tüketicilere istedikleri renk araba satarız" sözü bu anlayışa bir örnektir. Amaç standart üretimle maliyetleri düşürmektir.

Ürüne Yönelik Pazarlama Anlayışı

Pazarlama felsefeleri ürün yönlü olan işletmeler tüketicilerin en kaliteli, en yenilikçi ve en yüksek performanslı ürünleri tercih edeceklerini, dolayısıyla bu tür ürünleri satmak için ekstra bir çaba göstermeye gerek olmadığını düşünürler. Oysa günümüz dünyasında en kaliteli ürünler bile uygun fiyatla uygun satış yerlerinde sunulmadıkça, tüketicilerle etkin ve doğru bir iletişim kurulmadıkça başarılı olamayacaktır. Çoğu kez tüketiciler, üründen çok ürünün sağladığı fayda, karşıladığı ihtiyaç üzerinde durur. İhtiyaçlar değişmez ancak ihtiyaçları karşılayacak ürünler değişebilir. Sözgelimi bir ayakkabı üreticisi “dünyanın en sağlam ve dayanıklı ayakkabısını” üretsün. Tüketiciler için ayakkabı sadece yürüyen ayaklar olmayıp önemli de bir aksesuar ürün olduğu için insanlar ömür boyu giyecekleri bir ayakkabıya çok da ilgi göstermeyebilir. Ürün yönlü pazarlama anlayışı “**pazarlama miyopluğu**” denilen duruma yol açar. Miyopluğun uzağı görememe durumunu anlattığı gibi pazarlama miyopluğu da işletmelerin ürünleri üzerinde çok fazla odaklanıp o ürünün altında yatan gerçek ihtiyacı gözden kaçırma durumlarını anlatır.

İşletmeler açısından tehlikeli bir durum olan **pazarlama miyopluğu** işletmelerin tüketicilerin gerçek ihtiyaçlarını gözardı edip, ürünleri üzerinde odaklanmalarını ifade eder.

Satışa Yönelik Pazarlama Anlayışı

Bazı işletmeler her ürünün satılabileceğini, yeteri kadar reklam ve satış çabası yapılırsa satılmayacak ürün olmayacağını düşünürler. Bu tür işletmelerin pazarlamadan anladığı yoğun biçimde promosyon, reklam ve zorlayıcı kişisel satış çabalarıdır. Bu anlayışı benimseyen işletmeler, müşteriyle daha uzun ilişkiler yerine “ürünlerimizi bir kere satalım da sonra ne olursa olsun” diye düşünürler. Satış ile pazarlamayı aynı düşünen işletmeler daha çok kısa sürede büyük bir satış hacmine ulaşarak kısa vadede kârlılık beklentisi içindedirler. İşletmeler, cazip bir reklam ya da satış kampanyası ile ürünü bir kere satabilirler. Ancak ürün gerçek bir tüketici ihtiyacını karşılamıyor ise kalitesinde problemler var ise ikinci defa satmak ya da tüketiciyi elde tutmak mümkün olmayacaktır.

Pazara Yönelik Pazarlama Anlayışı

Pazarlama anlayışları pazara yönelik olan işletmeler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını bilmenin, bunları rakiplerden daha iyi bir şekilde tatmin etmenin başarı getireceğini savunurlar. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını keşfeden, müşteri tatmini sağlayan ve müşteriyi faaliyetlerinin odağına alan işletmeler, başarıya ve kârlılığa bu anlayışla ulaşacaklarını düşünürler. Bu felsefede amaç, ürünleri üretip bunlara müşteri aramak değil, müşteriler için uygun ürünler aramaktır.

Bu anlayışa sahip işletmelerde pazarlama bir işletme fonksiyonu olmanın ötesine geçer ve tüketici ve pazar odaklılık kültürü işletmenin tüm birimlerince paylaşılır. İşletme hizmet verdiği hedef pazarını çok iyi tanır, tüm birimleriyle müşterilerini memnun etmeyi amaçlar. Müşteriler, ürünlerini satın aldıktan sonra da onlarla ilişkisini koparmaz, ürün ve hizmetlerle ilgili bir problem oluştuğu zaman da müşterilerini en iyi şekilde tatmin etmeye çalışır.

Bir işletme aşağıdaki sorulara “evet” yanıtı veriyor ise tüketici odaklı bir işletme olduğu söylenebilir (Ivancevich ve Duening, 2004, s.334):

- Müşterilerimizin bizimle iş yapması kolay mı?
- Müşterilerimize verdiğimiz sözleri tutuyor muyuz?
- Koyduğumuz standartları karşılıyor muyuz?
- Müşterilerin ihtiyaçlarına duyarlı mıyız?

Topluma Yönelik Pazarlama Anlayışı

Günümüzde çevre kirliliği, azalan doğal kaynaklar, küresel ısınma, gelir dağılımı eşitsizliği gibi pek çok sorun küresel düzeyde yaşanmaktadır. Bu sorunların ortaya çıkmasında hem işletmelerin hem de tüketicilerin rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla tüketicileri memnun etmek her zaman yeterli olamamaktadır. Tüketiciyi şu anda memnun eden bir çözüm ya da ürün uzun dönemde toplumun refahı için sorun yaratabilmektedir. Dolayısıyla topluma yönelik pazarlama anlayışı, tüketicinin kısa dönemli tatmini ile toplumun uzun dönemli refahı arasındaki çatışmaları da gözönüne alır. Pazarlama uygulamalarının uzun dönemde tüm toplum üzerindeki sonuçlarını düşünür. Günümüzde bazı işletmeler daha az doğal kaynak kullanarak ve daha az atık üreterek üretim ve pazarlama süreçlerini yenilemeye; geri dönüşümlü ambalajlar, daha az enerji harcayan ürünler vb. pazara sunmaya başlamışlardır. Pek çok işletme sadece tüketicilerinin değil toplumun yaşam koşullarını olumlu yönde etkileyecek kültürel, çevresel etkinlikleri desteklemekte ve sosyal sorumluluk projeleri içinde yer almaktadır.

SIRA SİZDE

2

Müşterisi olduğunuz çeşitli işletmelerin pazarlama faaliyetlerini gözönüne aldığınızda, yukarıdaki anlayışlar çerçevesinde hangi pazarlama anlayışının baskın olduğunu düşünürsünüz?

Pazarlama Müşteri İlişkilerini Yönetmektir

Çağdaş pazarlama anlayışı, işletmenin mevcut müşterileriyle uzun dönemli, güvene dayalı, iki tarafın da kazanacağı ilişkiler kurmasına dayalıdır. Dolayısıyla pazarlamayı “müşteri ilişkilerini yönetmek” biçiminde de tanımlayabiliriz. İşletmelerin pazarlama faaliyetlerinin iki temel amacından biri yeni müşteriler çekmek, diğeri ise mevcut müşterilerle ilişkileri sürdürmek ve geliştirmektir. Pek çok ürün ve hizmet için pazarın doygunluğa ulaşmış olması işletmelerin müşterilerini kaybetmemelerini, onlara diğer ürünlerini de satabilmelerini çok önemli kılmaktadır. Memnun olan mevcut müşteriler, diğer kişileri de etkileyebilmekte, işletme için bedava reklam işlevi görmektedir. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler işletmenin kârlılığını artırıcı rol oynamaktadır. **Müşterinin yaşam boyu değeri** işletmeler için önemli bir kavram hâline gelmiştir. Üniversite öğrencisi olarak ilk defa bir bankayla işlem yaptığınızı düşünün. Bundan sonraki yaşamınızda sürekli olarak bir bankadan hizmet almak durumundasınız. Eğer ilk ilişkiniz olan bankanın verdiği hizmetten memnun olursanız diğer bankacılık ürünlerine yönelik ihtiyaçlarınızı da aynı bankadan karşılayabilirsiniz ve belki de 30-40 yıl süren bir ilişki gerçekleşir. İşte bir müşterinin yaşamı boyunca yapacağı tüm satın almaların değeri müşteri, yaşam boyu değeri olarak bilinir ve bu kavramın bilincinde olan işletmeler bir müşteriyi kaybetmenin ne kadar önemli olduğunu farkındadırlar. Müşterileriyle güvene dayalı olumlu ilişki kuran işletmeler, müşterinin kendi işletmelerinden aldığı payı da artırırlar. Dolayısıyla bir banka, mevduat ya da kredi kartı hesabı olan bir müşterisine çapraz satış yaparak bireysel kredi ve sigorta da satabilir. Ya da bir sigorta şirketi, olumlu ilişkileri olan bir müşteriye kârlılığı yüksek, daha kapsamlı bir poliçe satabilir.

Günümüz işletmeleri, müşterileri ile ilişkilerinde yeni bazı yaklaşımlar benimsemektedirler. Geçmişte işletmeler, tüm müşterilere satış yapmayı önemserlerdi. Oysa günümüzde özellikle banka, sigorta gibi hizmet işletmeleri daha dikkatlice seçilmiş ve şirketlerine kâr getirisi daha fazla olacak müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmayı tercih etmektedirler. Her müşterinin kârlı olmadığı, bazı müşterilere

Bir tüketicinin bir işletmeden yaşamı süresince yapabileceği tüm satın almaların değeri o müşterinin işletme için **yaşam boyu değerini** gösterir.

hizmet vermenin maliyetinin o müşteriden elde edilecek gelirden daha fazla olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla pek çok işletme tüm müşterilerine satış yapmakla birlikte kârlılık potansiyeli daha yüksek olan müşterilere ekstra hizmetler, fiyat ve promosyon teklifleri sunarak uzun dönemli ilişki kurmaktadır.

Geçmişte pek çok işletmenin müşterileri ile ilişki kurabilecekleri ortamlar kısıtlı idi. Örneğin hızlı tüketilen tüketim malları olarak düşünebileceğimiz margarin, deterjan, sabun, meşrubat gibi ürünler için reklamlar ve satış ortamları dışında ilişki gerçekleştirmek pek olası değildi. Oysa günümüzde İnternet müşteri ilişkilerine daha etkileşimli ve çok daha yoğun bir boyut kazandırmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, satış noktaları ve kitlesel reklamlar dışında İnternet ve web siteleri, mobil araçlar gibi yollarla da müşterilerine ulaşabilmektedirler.

Cep telefonu kullanıcıysanız kullandığınız operatörün, müşterileri ile uzun dönemli ilişki kurmak ve rakip işletmelere geçmenizi önlemek için ne tür uygulamalar yaptığını araştırınız.



Pazarlama Mal/Hizmet Dışındaki Pek Çok Unsur İçin Kullanılır

Günümüzde pazarlama sadece kâr amaçlı işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetler için kullanılmamakta, kâr amaçlı olmayan kuruluşlar; ülke, şehir, turistik destinasyon gibi yerler; sporcular, şöhretler, politikacılar gibi kişiler tarafından da kullanılmaktadır. Örneğin, kâr amaçlı olmayan örgütler bir taraftan fikirlerini ve hizmetlerini pazarlarken diğer taraftan bağışçılardan bağış ve destek elde etmeye çalışmaktadırlar. Kansere mücadele etmek amacıyla kurulan bir dernek bir taraftan halkı check-up yaptırmaya ikna ederken bir taraftan da kanser araştırmaları ya da parası olmayanların tedavileri için bağış toplayabilir. Bunları gerçekleştirirken kâr amaçlı bir işletme ile de iş birliği yapabilir. Ülkeler de ihracatlarını artırmak, yabancı yatırımcıları ve turistleri çekmek amacıyla reklam, halkla ilişkiler gibi pazarlama araçlarını kullanırlar. Pek çok şöhret pazarlamanın gücü ile kendi adını markalaştırarak ürünler çıkarabilmektedir. Dolayısıyla her ne kadar pazarlama bilgisi tüketim malları ile başlayıp endüstriyel ürünler daha sonra da banka, sigorta, hava yolları gibi hizmetlerle devam ettiyse de pazarlamanın uygulama alanı gün geçtikçe genişlemektedir.

PAZARLAMA STRATEJİSİ

Pazarlamayı hayata geçirebilmek ve tüketici istek ve ihtiyaçlarına yönelik pazarlama faaliyetleri aracılığıyla işletme amaçlarına ulaşabilmek için pazarlama stratejisi geliştirmek gereklidir. **Pazarlama stratejisi**, işletmenin ürün/hizmetlerini sunacağı hedef pazarların belirlenmesini ve bu hedef pazarların istek ve ihtiyaçlarına yönelik bir pazarlama karması geliştirilmesini içerir. Pazarlama karması bir işletmenin kontrolü altındaki tüm pazarlama faaliyetlerini içeren ve bu faaliyetlerin sınıflandırılmasını sağlayan bir modeldir. Pazarlama karması; ürün/hizmet, ürünün fiyatı, ürünün dağıtım kanalları ve reklam, kişisel satış, satış tutundurma(promosyon) ve halkla ilişkileri içeren tutundurmada oluşur.

İşletmeler, pazarlama stratejisi geliştirirken işletmenin sahip olduğu kaynakları gözönüne alarak ve güçlü yönlerini öne çıkararak pazardaki fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmaya çalışırlar.

Pazarlama stratejisi, bir işletmenin hitap edeceği hedef pazarını ya da pazarlarını seçmesi ve bu hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayacak pazarlama karmasını oluşturmasını içerir. Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma pazarlama karması unsurlarıdır.

SWOT analizi durum analizi yapmak için kullanılabilir; işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile pazarlama çevresindeki fırsat ve tehditleri ayrıntılı olarak inceleyen bir yaklaşımdır.

Stratejik pazarlama sürecinde işletme pazarlama karması kaynaklarını hedef pazarına/pazarlarına ulaşmak amacıyla paylaşır. (Berkowitz ve diğerleri, 1997, s.42). İşletmeler pazarlama planlaması aşamasına durum analizi yaparak başlarlar. Durum analizinde pazarlama yeteneklerini, ürünlerini, markalarını değerlendirirler hem de rakipler ve dış çevredeki gelişmeler çerçevesinde kendi gelecekleri ile ilgili de değerlendirme yaparlar. Durum analizi yapmak için kullanılabilir etkili bir yöntem **SWOT** analizidir. SWOT analizi aracılığıyla işletmenin güçlü yönleri (S harfi İngilizce strength sözcüğünü ifade eder), zayıf yönleri (W harfi İngilizce weakness sözcüğünü ifade eder) ile işletmenin dış çevresindeki fırsatları (O harfi İngilizce opportunities sözcüğünü ifade eder) ve tehditleri (T harfi İngilizce threats sözcüğünü ifade eder) incelenir. Bu analizi tüm işletme açısından yapabileceğimiz gibi bir ürün dizisi için, bir ürün için ya da bir marka için de yapabiliriz. Aşağıda varsayımsal bir firma için basit bir SWOT analizi gösterilmektedir. Bu analizi Eskişehir'deki yerel bir süpermarket zinciri için yaptığımızı varsayalım.

Güçlü yönler: Güçlü yönler işletmenin kendisiyle ilgilidir. Uzun yıllardır Eskişehir'de faaliyet gösterdiği için şehrin müşteri yapısını çok iyi tanması, müşterilerle yıllar boyu oluşmuş güvene dayalı ilişki, süt ve süt ürünlerini kendi çiftliklerinden tedarik etmesi güçlü yönler olarak düşünülebilir.

Zayıf yönler: Zayıf yönler de işletmenin kendisinden kaynaklanır. Bu perakendecinin mağazalarının büyüklüklerinin yeterli olmaması, mal karmasının büyük perakendeciler kadar çok olmaması ve perakendecilikle ilgili son teknolojileri kullanamaması zayıflık olarak düşünülebilir.

Fırsatlar: Fırsatlar ekonomiden, rakiplerden, demografik yapıdan, teknoloji-den, kültürel yapıdan, yasal değişikliklerden kaynaklanabilir. Eskişehir'in bir öğrenci kenti olması nedeniyle hane sayısının çok olması ve yeni yerleşim bölgelerinin artması bir fırsat olarak düşünülebilir.

Tehditler: Tehditler de aynı şekilde ekonomiden, rakiplerden, demografik yapıdan, teknoloji-den, kültürel yapıdan, yasal değişikliklerden kaynaklanır. İndirim marketlerinin sayısının artması yanısıra ulusal ya da uluslararası büyük perakende zincirlerinin de ucuz fiyatlı ürün sunan yeni marketler açmaları örneğimizdeki işletme için bir tehdit sayılabilir.

SWOT analizi ile birlikte işletme dış çevredeki trendleri, rakipleri, müşterilerini, onların satın alma davranışlarını, içinde yer aldıkları sektörün durumunu da ayrıntılı olarak incelemelidir.

İşletmeler, pazarlama planları içinde ürün ve pazar stratejilerini değerlendirirler. İşletmeler nasıl ve hangi yönde büyüyeceklerine ürünler ve pazarlar açısından karar verebilirler. İşletmenin büyüyerek satış gelirlerini artırması için 4 strateji kullanılabilir. Aşağıda hem bu *büyüme stratejilerini* hem de bu stratejilerin yukarıdaki örnek perakendecimiz açısından nasıl kullanılabileceğini inceleyelim.

Pazara derinlemesine girme: İşletmenin mevcut ürünlerinde değişiklik yapmadan bu ürünleri mevcut pazarına daha çok satarak büyümesidir. Örneğimizdeki süpermarket müşterilerinin alışveriş yaptıkça puan kazanabileceği bir sadakat kartı çıkartabilir. Belirli bir miktarı geçen alışverişlerde müşteriye armağan ürünler verebilir.

Pazar geliştirme: İşletmenin mevcut ürünleri için yeni pazar bölümleri belirlemesine ve geliştirmesine dayalı olarak büyümesidir. Süpermarketin Eskişehir'in ilçelerinde mağaza açması ya da 65 yaşın üzerindeki tüketicileri ayrı bir pazar bölümü olarak görüp onlara alışverişte ve taşımada yardımcı olacak elemanlarla hizmet vermesi yeni pazar geliştirmenin örneği olabilir.

Ürün geliştirme: İşletmenin hâlihazırda hizmet verdiği pazar bölümlerine yeni ya da değiştirilmiş ürünler sunarak büyümesidir. Mevcut müşterileriyle olumlu ilişkilere sahip olan süpermarket, mağazasının yanında küçük bir kahvaltı salonu açarak ya da küçük bir organik ürün mağazasıyla mevcut pazarına daha çok satış yaparak büyüyebilir.

Farklılaşma: İşletmenin mevcut ürünleri ve mevcut pazarları dışında yeni bir işe başlayarak ya da satın alarak büyümesidir. Örneğimize perakendeci kırtasiye ya da DVD kiralama işine başlayarak başka ürünlerle başka pazarlarda büyümeyi seçer ise farklılaşma stratejisiyle büyümüş olacaktır.

Pazar Bölümlenme ve Hedef Pazar Seçimi

Bir işletmenin potansiyel tüketicileri o işletmenin pazarını oluşturur. Karşılana- mış bir ihtiyacı olan ve o ihtiyacı karşılamak için isteğe, satın alma gücüne ve satın alma yetkisine sahip olan insan ve kurumların oluşturduğu topluluğu pazar olarak nitelendirebiliriz. Örneğin; kar botları üreten bir firmanın pazarı dediğimizde sadece kar botuna ihtiyacı olan insanların olması yeterli değildir. Kar botuna ihtiyacı olan insanların aynı zamanda bu botu satın alma gücü ve isteği de olması gerekir ki firma için bir pazarın varlığından bahsedilebilsin. Kişiler gibi arama-kurtarma çalışmalarında kullanılmak üzere kar botu talebi olan sivil toplum örgütleri ya da kamu kurumları da bu pazarın bir parçasını oluşturabilir.

Bir pazar çoğunlukla kendisini oluşturan tüketicilerin ürün tercihleri, ödeme güçleri açısından türdeş bir özellik göstermez. Yukarıdaki kar botu örneğini ele alırsak kar botlarını Uludağ gibi kayak merkezlerinde kış tatili esnasında kayak yaparken kullanacak tüketicilerin, dağ köyünde yaşayan kişilerin, profesyonel olarak kış sporlarıyla ilgilenen kişilerin ve güvenlik görevlilerinin istek ve ihtiyaçları farklı olacaktır. Kar botu üreten firmanın bu pazarı istek ve ihtiyaçlar açısından daha ortak özellikler taşıyan ve firmanın fiyat, reklam gibi pazarlama faaliyetlerine benzer biçimde tepki veren daha küçük ve türdeş bölümlere ayırması **pazar bölümlenme** olarak bilinir. İşletme tüm pazarı bölümlere ayırdıktan sonra bu pazar içindeki çeşitli alt bölümleri ya da tek bir bölümü hedef pazar olarak seçebileceği gibi tüm pazara da hizmet vermeye karar verebilir.

Tüketici pazarı, mal ve hizmetleri kendi kişisel tüketimleri için satın alan tüm kişilerin ve hane halklarının oluşturduğu pazardır. Endüstriyel (örgütsel) pazarlar ise ticari faaliyette bulunan her tür işletmenin üretim ve satış sürecinde tüketmek, kullanmak veya başkalarına yeniden satmak veya kiralamak için mal ve hizmet satın aldıkları pazarlardır (Mirze, 2010, s. 308-311).

Pazar bölümlenme çeşitli ölçütlere göre yapılır. Tüketici pazarını bölümlenmede en çok kullanılan ölçüt tüketicilerin demografik özellikleridir. Yani nüfusun yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek, din, gelir gibi özellikler açısından daha benzer bölümlere ayrılmasıdır. Televizyon kanallarına baktığımızda demografik özelliklere göre bölümlenme açık biçimde görülür. Erkekler, kadınlara, çocuklara ve hatta bebeklere yönelik kanallar bulunmaktadır. Coğrafi bölümlenme ise pazarın benzer özellikler taşıyan ülkelere, bölgelere, şehirlere, iklime ve nüfus yoğunluğuna göre bölümlenmesidir. Örneğin, iklim kıyafet ve beyaz eşya üreten firmalar için önemli bir pazar bölümlenme ölçütüdür. Çünkü sıcak ve soğuk bölgelerde yaşayan insanların kıyafet tercihleri iklimden etkilenir ve firmalar farklı iklimlere sahip ülkeler, bölgeler için ayrı koleksiyonlar hazırlarlar. Tüketiciler pazarını bölümlenmenin bir diğer yolu ise psikografik bölümlenme yani tüketicileri kişiliklerine ve yaşam tarzlarına göre kısmen birbirine benzer bölümlere ayırmaktır. Dergilere baktığımızda

İstek ve ihtiyaçlar, satın alma gücü ve satın alma davranışları açısından birbirine benzemeyen bir pazarın, bu özellikler açısından daha türdeş alt bölümlere ayrılması **pazar bölümlenme** olarak bilinir.

yaşam tarzına göre bölümlenmiş bir pazar olduğu açıkça görülür. Farklı yerleri, kültürleri ve macerayı sevenlere yönelik ayrı dergiler; belirli sporların tutkunlarına ya da moda ve yenilikleri izleyenlere yönelik ayrı dergiler bulunmaktadır. Davranışsal bölümlenme ise tüketicileri ürüne karşı tutumları, üründen bekledikleri fayda, ürün kullanma sıklıkları, ürüne karşı bağlılıkları, ürünü hangi amaçla kullandıkları gibi faktörlere göre bölümlere ayırmaktır. Şampuan pazarına ya da diş macunu pazarına baktığımızda üründen beklenen faydanın önemli bir bölümlenme ölçütü olduğunu görürüz. Şampuan pazarı kepeğe karşı etkili, boyalı saçları koruma, saçları dolgun gösterme, dökülmeyi önleme gibi faydalara göre bölümlenirken diş macunu pazarı ise ferahlık arama, beyazlatma, diş minelerini koruma, çürümeye karşı etkili olma faydalarına göre bölümlenebilir. Bankalar ise kredi kartı pazarını az kullananlar, yoğun kullananlar şeklinde ayırarak her iki gruba ayrı stratejiler geliştirebilirler.

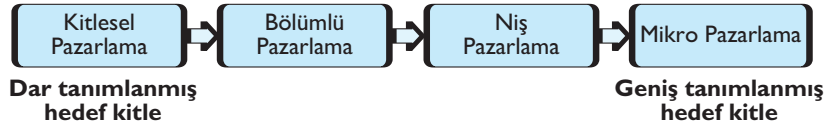
Bir işletmenin pazarlama faaliyetlerini yönlendirmek üzere belirlediği tüketiciler, o işletmenin **hedef pazarını** oluşturur.

İşletmenin **hedef pazarı**, pazarlama faaliyetlerini yönlendirmek üzere seçtiği ortak ihtiyaçlara ya da ortak özelliklere sahip bir tüketici grubudur. İşletmeler hedef pazarlarını seçerken hedef pazarın büyüklüğünü, ilerideki büyüme potansiyelini, bu pazardaki diğer rakip markaları, kendi amaçlarını ve üretim/pazarlama yeteneklerini gözönüne alırlar. Sözgelisi, pahalı bir restoran bir üniversiteyi hedef pazar olarak düşünüp üniversite kampüsünde bir şube açmayı düşünse bu pazar işletme için kâr getirici bir büyüklükte olmadığı için uygun bir seçim olmayabilir.

Şekil 2.1

Hedef Pazar Belirleme Stratejileri

Kaynak: Kotler ve Armstrong, 2012, s.225



İşletmeler, hedef pazarlarını belirlerken yukarıdaki tabloda görülen dört hedef pazar stratejisi arasından seçim yapabilirler. Farklılaşmamış ya da kitlesel pazarlama işletmenin pazar bölümleri arasındaki farklılıkları gözönüne almadan tüm pazara tek bir pazarlama karmasıyla hitap etmesidir. Eğer belirli bir ürüne yönelik istek ve ihtiyaçlar açısından tüketiciler arasında önemli bir farklılık yok ise ya da tüketiciler arasındaki benzerlikler farklılıklardan daha fazla ise kitlesel pazarlama tercih edilebilir. İşletme geniş bir tüketici topluluğuna hitap edecek bir ürün ve pazarlama programı tasarlar.

Bölümlü pazarlama ya da farklılaşmış pazarlamada ise işletme birden çok pazar bölümü belirleyerek bu bölümlerin her birine ayrı bir ürün ve pazarlama programı ile ulaşmaya çalışır. Böylece değişik pazar bölümlerinden pay alarak satışlarını ve farklı pazarlardaki durumunu güçlendirir. Ancak her bir pazar bölümüne ayrı ürünler geliştirmek, ayrı reklam düzenlemek vb. çabalar maliyeti de artırabilir. Çok bölümlü pazarlama için üçü de aynı firmaya ait olan Selpak, Solo ve Silen peçete markalarını verebiliriz. Selpak, daha pahalı bir marka olup gelir düzeyi daha yüksek olan bir hedef pazara hitap ederken Silen, alışverişlerinde ekonomikliği daha ön planda tutan tüketicileri hedeflemektedir.

Yoğunlaşmış pazarlama ya da diğer bir deyişle niş pazarlama ise işletmenin hedef pazar seçiminde tek bir pazar bölümü/nişi üzerinde yoğunlaşması ve o pazara yönelik ürün ve pazarlama programı geliştirmesidir. Niş kavramı, bir pazar bölümünden daha küçük bir tüketici grubunu anlatır. Örneğin sadece doğum günü

partilerine yönelik, üzerinde çizgi film karakterlerinin yer aldığı kâğıt peçete pazarı dediğimizde niş bir pazardan söz etmiş oluruz. Bir firma sadece yaş günlerine ve partilere özel kâğıt peçete üretip pazarlamayı seçer ise yoğunlaşmış pazarlama söz konusu olur. Bu firma farklı pazar bölümlerinden pay almak yerine daha küçük bir pazardan büyük bir pay kaparak o pazarda uzmanlaşarak söz sahibi olabilir. Yoğunlaşma stratejisi küçük ve orta boy işletmeler için çok uygundur.

Bireysel pazarlama ise her bir tüketicinin ayrı bir pazar bölümü olarak görüldüğü ve işletmenin her bireye özel bir ürün ve pazarlama programı geliştirdiği bir stratejidir. Bu stratejide ürünler ve pazarlama programı her bir tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına göre uyarlanır. Yukarıdaki örnekte bahsedilen peçete üreticisinin, üzerinde tüketicinin resminin ve isminin yer aldığı ve tüketicinin talep ettiği büyüklük ve renkte peçete üretmesi, bu peçetenin pazarlamasını İnternet üzerinden gerçekleştirmesi ve bu ürünü daha yüksek fiyatla satması mikropazarlamaya örnek gösterilebilir.

Farklılaşma ve Konumlandırma

Çeşitli markaları düşündüğümüz zaman zihnimizde o markalarla ilgili çağrışımlar olur. Bazı markaların itibarlı, bazılarının çevreci, bazılarının alanındaki en iyisi, kimisinin ise en moda olduğu hiç düşünmeden aklımıza gelir. İşte bu durum o markaların iyi konumlandırılmış olmaları nedeniyledir. **Ürün konumlandırması** bir ürünün tüketicilerin zihninde rakiplere kıyasla nasıl bir yer edindiğini gösterir.

Konumlandırma kavramı, ürünün bazı önemli özellikler açısından tüketici tarafından nasıl görüldüğü, nasıl tanımlandığı anlamına da gelir. Diyelim ki tüketiciler, otomobilleri değerlendirirken fiyat ve performans özelliklerini gözönüne alır. Farklı markaları yüksek fiyat/yüksek kalite, yüksek fiyat/ortalama performans, ortalama fiyat/iyi performans, düşük fiyat/düşük performans şeklinde kategorize edebilirler ve bu durum markaların tüketicinin zihnindeki konumunu gösterir. Yüksek performanslı ve yüksek fiyatlı bir otomobil sunduğunu düşünen bir firmanın ürünü tüketicilerin zihninde yüksek fiyatlı ancak ortalama kaliteye sahip konumunda ise bu durum ürün açısından önemli bir problemdir. Aynı ürün kategorisi içinde pekçok markanın yer aldığı günümüz pazar ortamlarında markaların hem fark yaratacak hem de tüketiciler tarafından arzu edilen niteliklere göre konumlandırılması çok önemlidir.

Konumlandırma stratejisi belirlenmeden önce ürün için rakiplerden farklılaştırıcı ve kendisine rekabet üstünlüğü sağlayacak özelliklerin neler olabileceğini bulmak gerekir. Farklılaştırıcı özellikleri bulmak için bir ürünün tüketicileri ile kurduğu ilişkilerin tümünü gözönüne almak gerekir. Örneğin, iki margarin kimyasal özellikler ve lezzet açısından çok benzer olabilir ama birinin ambalajının daha kolay açılır, kapanır olması farklılaştırıcı ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı bir özelliktir. Farklılaştırıcı özellikler; ürünün kendisiyle, tasarımıyla, üretim süreciyle, üretimde kullanılan girdilerle, ambalajıyla, rengiyle vb. ilgili olabilir. Örneğin, ülkemizde Ona sıvıyağı en sarı olmasını, Yudum sıvıyağı ise hafifliği kullanarak farklılaşmaktadırlar. Bazı ürünler ise insan faktörünü, sundukları hizmetleri ya da pazarlama kanallarını farklılaşma ve rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla kullanabilirler. Örneğin, Singapur Havayolları kabin içi personelin kalitesiyle THY yemek servisiyle farklılaşmaktadır. Bir giyim markası, mağazalarının şık ya da ilginç atmosferiyle farklılaşabilir. Bazen de yaratılan imaj önemli bir konumlandırma aracı olabilir.

Çoğu kez konumlandırma için reklamın yeterli olduğu şeklinde yanlış bir düşünce söz konusu olabilir. Bir marka kendisini çevreci marka olarak konumlandırarak ise bunu sadece reklamlarda vurgulaması yeterli olmaz. Ürünün ambalajı,

Konumlandırma ürünün rakip ürünlere kıyasla tüketicinin zihninde nasıl bir yere sahip olduğunu gösterir.

dağıtım kanalları, satış koşulları, web sitesi vb. bu konumlandırmayı destekleyecek ve tutarlı bir ürün kimliği sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır.

Hedef pazarını belirleyen ve ürününü bu pazarlarda nasıl konumlandıracağına karar veren bir işletme pazarlama karmaşası olarak bilinen ve ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmada oluşan pazarlama faaliyetlerini tasarlar. Aşağıda pazarlama karmaşasını oluşturan unsurlar ayrıntılı olarak incelenmektedir.

ÜRÜN

Bir istek ve ihtiyacı karşılamak amacıyla pazara sunulan her şeyi ürün olarak düşünebiliriz. Ancak ürün kavramı sadece satın alınmak, tüketilmek amacıyla pazara sunulan şeyleri değil, tüketicilerin kullanması, dikkatini çekmesi amacıyla pazarlanan her şeyi içerir. Dolayısıyla pazarlama anlayışına göre fiziksel mallar, hizmetler, deneyimler, turistik yerler vb. ürün olarak ele alınır. İşletmelerin pazara sunduğu ürünler çoğu kez fiziksel unsurları, hizmetleri ve hatta deneyimleri bir arada barındırır. Otomobil fiziksel bir mal olarak düşünülmesine rağmen, satış sonrası hizmetler bu ürünün önemli bir kısmını oluşturur. Otomobil sahiplerine yeni bir modeli bir yarış pistinde denettirmek ise tüketicinin yaşamına önemli bir deneyim katar.

Ürün Türleri

Ürünler iki genel kategoriye ayrılır: Tüketim malları ve endüstriyel ürünler. Nihai tüketiciler tarafından kendi tüketimleri amacıyla satın alınan mal ve hizmetler tüketim ürünleridir. Bir işletmenin faaliyetlerini yürütürken ya da üretim sürecinde kullanılmak amacıyla işletmeler tarafından satın alınan mal ve hizmetler ise endüstriyel ürün olarak kabul edilir. Aynı ürün satın alınma amacına göre hem tüketim malı hem endüstriyel mal olarak düşünülebilir. Sözelgesi hepimiz evlerimizde tüketmek amacıyla çay satın alırsınız ve bu durumda çayı bir tüketim malı olarak düşünürüz. Restoranlar, kafe ve kahvehaneler ya da çayı bir ilaç üretiminde kullanılmak üzere satın alan bir fabrika açısından ise çay bir endüstriyel maldır. Bu ayrım tüketim mallarının pazarlanması ile endüstriyel malların pazarlanması farklılıklar içereceği için önemlidir.

Tüketim malları kolayda mallar, beğenmeli mallar, özellikli mallar ve aranmayan mallar şeklinde dört ayrı grupta incelenebilir (Kotler ve Armstrong, 2012, s.250).

DİKKAT



Tüketim mallarının kolayda, beğenmeli, özellikli ve aranmayan şeklindeki sınıflandırılması ürünler arasındaki farklılığa dayalı değil de tüketicilerin bu ürünleri satın alma davranışlarına dayalı olarak yapılmıştır.

Kolayda ürünler tüketicilerin genellikle sık sık, hemen karar vererek ve çok fazla karşılaştırma yapmadan aldıkları, fiyatları da çok yüksek olmayan ürünlerdir. Margarin, diş macunu, ekme örnek gösterilebilir.

Beğenmeli ürünler daha seyrek satın alınan ve tüketicilerin uygunluk, kalite, fiyat ve tarz açısından dikkatlice karşılaştırdığı tüketim malları ve hizmetleridir. Buzdolabı, kot pantolon, küçük ev aletleri bu grupta yer alır.

Özellikli ürünler önemli sayıda alıcı grubunun satın almak için özel çaba göstermeye istekli olduğu eşsiz özelliklere ya da marka kimliğine sahip tüketim malları ve hizmetleridir. Tasarım kıyafetler, mücevherler, spor arabalar bu grupta yer alır.

Aranmayan ürünler ise tüketicinin hakkında çok fazla bilgisi olmayan ya da olsa bile normalde satın almayı pek aklına getirmedeği mal ve hizmetlerdir. Sigor-

taçılık ürünleri, mezar yeri örnek verilebilir. Pek çok yeni ürün de tüketiciler reklam aracılığıyla farkına varana kadar aranmayan ürün olarak düşünülebilir.

Aşağıdaki tabloda bu ürün türlerinin pazarlama karması açısından özellikleri görülmektedir.

Türlerine Göre Tüketici Ürünleri				
Pazarlama Kararları	Kolayda Ürünler	Beğenmeli Ürünler	Özellikli Ürünler	Aranmayan Ürünler
Tüketici satın alma davranışı	Sık satın alma, az planlama, karşılaştırma veya satın alma çabası az, düşük müşteri ilgilenimi	Daha az sıklıkla satın alma, daha fazla planlama ve satın alma çabası, fiyat, kalite, stil gibi konularda markalar arası kıyaslama	Güçlü marka tercihi ve sadakati, özel bir satın alma çabası, markalar arasında daha az kıyaslama, düşük fiyat duyarlılığı	Ürün farkındalığı ve bilgisi çok az (veya farkındalık varsa da ilgi çok az veya olumsuz yönde)
Fiyat	Düşük fiyat	Daha yüksek fiyat	Yüksek fiyat	Değişken
Dağıtım	Yaygın dağıtım, birçok yerde bulunurluk	Daha az yerde seçici dağıtım	Sadece belirli bir yere veya aynı pazarda sadece birkaç yere ayrıcalıklı dağıtım	Değişken
Tutundurma	Üretici tarafından kitlesel tutundurma çabaları	Hem üretici hem de satıcılar tarafından reklam ve kişisel satış çabaları	Hem üretici hem de satıcılar tarafından daha özenle hedeflenmiş tutundurma çabaları	Üretici ve satıcılar tarafından agresif reklam ve kişisel satış çabaları
Örnekler	Diş macunu, dergi, deterjan	Televizyon, mobilya, giyim	Rolex saat gibi lüks ürünler	Hayat sigortası, kan bağışi

Tablo 2.2

Farklı Türdeki Tüketim Mallarının Pazarlama Açısından Özellikleri

Kaynak: Kotler ve Armstrong, 2012, s.251.

Marka

Günümüzde marka kavramı çok önem kazanmıştır ve başarılı pazarlamanın başarılı markalar yaratacağı düşüncesi hâkimdir. Yaygın tüketilen, adı herkesçe bilinen, tüketici bağlılığı oluşmuş olan pek çok markanın başarısının ardında pazarlamanın gücü ve doğru marka yönetimi vardır.

Markayı sadece bir ad olarak düşünmemek gerekir. Bir ürünü belirlemek ve onu rakiplerin tekliflerinden ayırabilmek amacıyla kullanılan bir isim, işaret, sembol, tasarım ya da bunların bir bileşimi marka olarak bilinir. Bir ürünün markasının söylenilebilen ya da yazılabilen sözcük biçiminde isimleştirilmiş hâli ise marka adıdır (Ivancevich ve Duening, 2004, s.366). İyi bir marka adı oluşturmak için kurallar var mıdır? Uzmanlar genelde iyi bir marka adı seçiminde bazı önerilerde bulunurlar. Bunlardan biri marka adının ürünün faydaları, özellikleri hakkında bir şeyler anlatmasıdır. Yumoş, ÖrenBayan, Bürosit, Mr. Muscle, Özsüt bu tür markalara örnek verilebilir. Marka adlarının kolay söylenir ve kolay hatırlanır olması da önemlidir. Özellikle sık tüketilen kolayda mallarda Alo, Ace, Sana, Luna, Omo gibi kısa ve akılda kalıcı marka adları yaygındır. Bir marka uluslararası pazarlara su-

nulduğunda da o ülkenin dilinde olumsuz bir anlama sahip olmaması ve yabancılar tarafından da kolayca söylenebilir, hatırlanabilir olması gerekir. Örneğin Arçelik markası yabancılar tarafından zor telaffuz edileceği için firma uluslararası pazarlar için Beko markasını geliştirmiştir. Markanın ayırtedici ve fark edilebilir olması da önemlidir. Örneğin Türkçede elma anlamına gelen Apple sözcüğü bilgisayar gibi teknolojik bir ürün için ayırtedici bir addir.

Markalaşmak işletme açısından çok önemlidir, çünkü ürün iyi bir marka değerine sahip ise marka ürünün sunduğu faydaların dışında da ürüne ek bir değer katar. Marka değeri bir ürüne rekabetçi üstünlük kazandırır. Diğer bir faydası ise tüketiciler, marka değerine sahip bir ürün için daha fazla ödeme yapmaya isteklidir. Güçlü bir markaya sahip olan işletme marka genişlemesi stratejisi yoluyla pazarını genişletebilir. Marka genişlemesi mevcut bir marka adının yeni ürünlerde kullanılmasıdır. Örneğin Eti firması bisküvi ürünleri için kullandığı markasını çikolata pazarına girerken de kullanmıştır. Marka genişlemesi stratejisi ürünün pazarda daha hızlı tanınmasını ve kabul edilmesini sağlayacağı gibi reklam maliyetlerini azaltabilir. Ancak eğer ürünlerden biri başarısız olursa tüketicinin olumsuz düşüncesi aynı marka altında sunulan diğer ürünlerin imajını da etkileyebilir. Marka stratejilerinden biri de ürün genişlemesi olarak bilinir ve işletmenin aynı marka altında mevcut ürün kategorisine yeni tatlar, yeni formüller, yeni renkler, farklı boyutta ürünler eklemesi anlamına gelir. Örneğin, bir yoğurt markası kaymaklı, kaymaksız, sarımsaklı, az yağlı, organik, probiyotikli, tavada gibi çok çeşitli ürünleri farklı gramaj seçenekleriye pazara sunabilir. İşletme perakende raflarında daha çok yer alıp, tüketiciye geniş seçenekler sunmuş olur ancak ürünlerin çok fazla genişletilmesi markanın anlamını belirsizleştireceği gibi tüketicilerin seçim yaparken kafasını da karıştırabilir.

İşletmenin aynı ürün kategorisinde yer alan birden çok ürünü olabilir ve bazı işletmeler de her ürüne ayrı bir marka adı vererek çoklu marka stratejisi izlerler. Örneğin Unilever'in çamaşır deterjanı olarak Omo ve Rinso markaları bulunmaktadır. Böylece farklı pazar bölümlerine hitap edebilmek ve bu pazarlardan pay almak mümkün olmaktadır. İşletme perakende raflarında daha çok yer sahibi olmakta ancak her marka için ayrı üretim, ambalaj, satış, reklam gibi faaliyetler gerçekleştirildiği için maliyetleri de artmaktadır.

Hizmetler

Hizmetlerin ortak özellikleri olan dokunulmazlık, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık, türdeş olmama ve sahipliğin olmaması hizmetlerin pazarlanmasında insan unsurunu, fiziksel kanıtları ve hizmet ulaştırma süreçlerini çok önemli kılmaktadır.

Günümüz tüketicisinin tüketim harcamaları içinde **hizmetler** önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar eğitim, iletişim ve haberleşme, eğlenme, dinlenme, ulaşım, konaklama, finans, sigorta gibi hizmetler satın almakta iken işletmeler de faaliyetlerini yürütürken pek çok hizmeti dışarıdan tedarik etmektedir. Hizmet bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Hizmetlerin bazı farklı özellikleri pazarlama açısından da farklı uygulamalar gerektirebilmektedir. Dokunulmazlık, türdeş olmama, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık ve sahipliğin olmaması hizmetlerin ortak özellikleridir (Öztürk, 2007, s. 4).

Mallar ve hizmetler arasındaki en temel farklılık hizmetlerin dokunulmazlığıdır. Hizmetler nesne olmayıp performans ya da eylemler olduğu için hizmetleri, dokunulabilir malları duyumsadığımız biçimde göremeyiz, dokunamayız, hissedemeyiz ve tadamayız. Hizmetlerin dokunulmazlığı fiziksel bir varlığa sahip olmamasının bir sonucudur. Hizmetler stoklanamaz, dolayısıyla talepteki dalgalanmaların yönetilmesi zordur. Sözgelisi, tatil köyleri için yaz aylarında yoğun bir talep var iken kışın çok az talep olur. Somut olmadıkları için müşteri satın alırken daha çok risk algılar.

Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performanslar olduğu için aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı olması olanaksızdır. Hizmetin her bir birimi aynı hizmetin diğer birimlerinden farklıdır. Örneğin, bir hava yolu şirketinin her yolculukta aynı hizmeti vermesi zordur. Hizmetlerin kalite ve içerikleri hizmeti yaratanlardan bir diğerine, müşteriden müşteriye hatta günden güne değişebilir. Türdeş olmamanın diğer nedeni ise iki müşterinin de hiç bir zaman aynı olmamasıdır. Her müşterinin beklentileri ve hizmet deneyimleri farklıdır. Bu durumda hizmet performansının kişilere, zamana ve zemine göre değişme olasılığının her zaman bulunduğu söylenebilir. Bu özelliğin ortaya çıkardığı spesifik bir pazarlama problemi ise standartlaştırma ve kalite kontrol faaliyetlerinin zor olmasıdır. Bu konuyla ilgili bir başka nokta ise hizmet kalitesini değerlemenin zorluğudur. Hizmeti satın almadan önce kalitesi hakkında bir tahminde bulunmak zordur. Hizmeti sunacak insanların doğru seçilmesi ve eğitilmesi; hizmet standartları oluşturulması kaliteyi sağlamak için atılacak adımlardan bazılarıdır.

İlk iki gidişte çok memnun olduğunuz ve hatta arkadaşlarınıza tavsiye ettiğiniz bir öğrenci kafesine giden arkadaşlarınızın aldıkları hizmeti hiç beğenmemeleri hizmetlerin hangi özelliğinin bir sonucu olabilir?



Birçok ürün ilk önce üretilip daha sonra satın alınıp tüketilir. Hâlbuki hizmetlerin çoğu ilk önce satılır ve daha sonra aynı zamanda üretilip tüketilir. Dolayısıyla müşteriler çoğunlukla hizmetin üretiminde yer alır. Müşteri hizmeti ulaştırıcıları, hizmetin sunulduğu yeri ve hizmeti alan diğer müşterileri görür. Hizmet personeli, fiziksel atmosfer, kuyruklar kaçınılmaz olarak müşterinin hizmet deneyimini etkiler.

Dayanaksızlık hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilmemesi ve yeniden satılamaması anlamına gelir. Belirli bir saatte koltuklarının yarısı boş olan şehirler arası otobüsleri düşünün. Belirli bir zamanda kullanılmayan bu kapasite daha sonra kullanılmak veya satılmak için tutulamaz. Bazı hizmetlerde ise talebin düzensiz oluşu hizmetlerin dayanaksızlığını artırır. Hizmetlere karşı talep yıl içinde mevsimlere, haftanın günlerine ve hatta gün içinde saatlere göre değişebilir. Dolayısıyla hizmet talebe göre fiyat belirlemek gibi doğru pazarlama stratejileri ile işletmeleri talebi zamana yaymak durumundadırlar.

Sahipliğin olmaması mallar ile hizmetler arasındaki ana farklılıklardan biridir. Bir malı satın alan kişi o malın sahibi olur, hizmet sektöründe ise ancak bir kolaylıktan, tesisten belirli bir süre faydalanılabilir.

FİYATLAMA

Pek çok tüketici için ürün ve hizmetlerin fiyatı satın alma kararlarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Özellikle ekonomik krizler, tüketicilerin fiyat duyarlılığını daha da artırmaktadır. Fiyat işletmelerin pazarlama karması içinde gelir getiren tek unsurdur. Pazarlama karmasının diğer unsurları işletme için maliyet anlamına gelir. Fiyat değişmelerinin satışlar ve kârlar üzerindeki kısa dönemli etkisi, reklamın ya da diğer karma elemanlarının değişmesiyle yaratılacak etkiden çok daha yüksektir. Tipik bir şirket için fiyatların % 5 artırılması, faaliyet kârının yarıdan fazla yükselmesini sağlayabilir (Doyle, 2003, s.453). Fiyat diğer pazarlama karması unsurlarıyla karşılaştırıldığında çok daha esnek ve kolay değiştirilebilen bir unsurdur. Dolayısıyla işletmeler ürünlerinin satışı ile ilgili bir sorun yaşadıklarında genellikle ilk önce fiyat değişikliğine giderler. Bir ürün için doğru fiyatı belirlemek önemli bir pazarlama sorunudur. Bir ürün için tüketicilerin o ürüne ilişkin algıladıkları

ğı değerden fazla bir fiyat belirlemek ürünün satılmamasına yol açacak; tüketicilerin algıladığı değer altında bir fiyat belirlemek ise işletmenin daha yüksek bir satış geliri elde edebilecek iken böyle bir fırsatı kaçırmamasına anlamına gelecektir.

Pazarlamacılar, fiyatlama kararlarıyla belirli amaçlara ulaşmayı isterler. Bazıları yüksek fiyatlarla kârlılıklarını artırmaya çalışırken bazıları da pazar paylarını artırmak için düşük fiyatlar belirleyebilirler. Fiyatlama amaçları kârlılık, satış hacmi, rekabeti karşılama ve prestij(itibar) olabilir (Boone ve Kurtz, 2000, s.471).

Fiyatlama Stratejileri

Belli başlı fiyatlama stratejileri üç başlık altında toplanabilir:

- Tüketicinin algıladığı değere göre fiyatlama
- Maliyete dayalı fiyatlama
- Rekabete dayalı fiyatlama

Tüketici değerine göre fiyatlamamanın mantığı bir ürünün ederine nihayetinde tüketicinin karar vereceği düşüncesidir. Tüketicinin bir üründen elde edeceği faydalara ne kadar değer atayacağını anlamak ve bu değere karşılık gelen fiyatı biçmek anlamındadır. Değere dayalı fiyatlamada ana unsur olarak maliyetlerden ziyade ürünün tüketici tarafından algılanan değeri kullanılır. İlk önce firma tüketici ihtiyaçlarını ve tüketicinin değer algılamasını değerlendirir. Daha sonra buna dayalı olarak hedef fiyatı belirler. Hedeflenen tüketici değeri ve fiyat ürünün maliyetlerinin ve bu maliyetleri karşılayacak ürün tasarımının nasıl olması gerektiğini belirler.

Maliyete dayalı fiyatlamada bir ürünü pazara sunmakla ilgili tüm maliyetlerin toplamı hesaplanır. Bu maliyetler ürünün üretimi, taşınması ve pazarlama ile ilgili harcamaları kapsar. Belirlenen maliyetin üstüne herhangi bir beklenmeyen ya da ihmal edilen harcamalarını kapsayacak ve de belirli bir kârlılık oranını sağlayacak bir pay eklenir. Toplam ise fiyatı belirler. Toptancı ve perakendeciler genellikle maliyetlerinin üstüne belirli bir kâr marjı (payı) ekleyerek fiyat belirlerler (Boone ve Kurtz, 2000, s.476).

Rekabete dayalı fiyatlama “tüketiciler bir ürünün değeri hakkındaki yargılarını rakiplerin benzer ürünlerinin fiyatına göre oluşturacaktır” düşüncesine dayalıdır. Dolayısıyla işletmeler, fiyatlarını rakiplerin fiyatlarına göre belirlerler. Rakiplerin fiyatlarını gözönüne almak önemli olsa da tüketici, işletmenin ürünü için rakip ürünlerden daha fazla değer algılıyor ise fiyatı daha yüksek belirleme şansı vardır. Tam tersi ürünler çok benzer olsa da tüketiciler, bizim ürünümüz için rakip bir ürüne kıyasla daha az değer algılıyor ise rakiple benzer bir fiyat ürünün satış olasılığını azaltacaktır. Bu durumda yapılacak olan rakip ürüne kıyasla tüketiciye daha fazla değer sunabilmektir.

Yeni Ürünün Fiyatlanması

İşletmenin piyasaya yeni çıkaracağı bir ürünü nasıl fiyatlayacağı önemli bir karardır. İşletmelerin yeni ürünleri için veya yeni girdikleri pazarlarda pazarın kaymağını toplama, pazara derinlemesine girme ve rekabetçi (parite) fiyatlandırma stratejileri izlerler (Mirze, 2010, s. 350-351). Pazarın kaymağını toplama stratejisi yeni ürün için piyasa fiyatlarının üzerinde, müşterinin değer vererek kabul edebileceği yüksek bir fiyat belirlemeyi içerir. Bu fiyatlama yönteminde işletmeler pazar ve rekabet düzeylerinin üzerinde fiyat belirlerler. Dolayısıyla farklılaştırılmış bir yeni ürün için daha fazla bedel ödemeyi kabul eden müşteri kesimlerinden maksimum gelir elde edebilirler.

Pazara derinlemesine girme stratejisi yeni bir pazara girmek veya pazarlarda talebi canlandırmak için piyasa fiyatlarının altında fiyat uygulamasını temel alan bir stratejidir. Bu yöntemin esas amacı ürünün belirli bir süre zarfında pazara girmesini sağlamak ve etki derecesini artırmaktır.

Rekabetçi fiyatlandırmada ise işletmeler yeni ürünün fiyatını piyasadaki rakiplerin düzeyinde ya da bu düzeye yakın belirlerler. Böylece fiyatın satışlar üzerindeki etkisini azaltıp pazarlama karmasının diğer unsurlarıyla rekabet etmeye çalışırlar.

PAZARLAMA KANALLARI

Bir ürünün tüketiciye nasıl ulaştırılacağı, hangi ortamlarda satışa sunulacağı, ürünün tüketiciye fiziksel hareketinin nasıl gerçekleştirileceği gibi sorular pazarlama faaliyetleri içinde dağıtım kanalları ile ilgilidir. Dağıtım ya da diğer bir deyişle **pazarlama kanalları** ürünleri ve hizmetleri üreticilerden tüketicilere hareket ettirmek için tasarlanan ve çeşitli tesisler, araçlar ve bilgi sistemleriyle desteklenen insan ve örgütlerden oluşan bir sistemdir. Bu sistem içinde çeşitli taşıma araçları, depolama tesisleri; toptancı, perakendeci gibi araçlar, dağıtım ve lojistikle ilgili yazılımlar vb. yer alır.

Pazarlama kanalları temel olarak dört fayda sunarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılar (Öztürk, 1996, s.4):

Zaman faydası: Bir ürünün tüketicinin satın almak istediği zamanda satışa hazır tutulabilmesi anlamına gelir. Sözel bir gazetenin öğlen saatlerinden sonra çok fazla talebi olmayacaktır. Dolayısıyla bir gazetenin sabahın erken saatlerinde binlerce satış noktasında satışa hazır olabilmesi pazarlama kanalları aracılığıyla gerçekleşen bir faydadır.

Yer faydası: Ürünü tüketicilerin istedikleri yerlerde satışa sunmak yer faydasını anlatır. Üretim yerindeki depoda bulunan bir deterjanın ya da başka bir tüketim malının ekonomik işlevi yoktur. Taşıma yoluyla bu ürünleri tüketicilerin satın almaya istekli oldukları satış noktalarına ulaştırıp satışa sunmakla yer faydası yaratılacaktır.

Sahiplik faydası: Ürünlerin sahipliğinin tüketiciye geçmesini ifade eden bu fayda ürünün toptancı-perakendeci gibi iki kanal üyesi arasında ya da perakendeci-tüketici arasında değişimi esnasında oluşur. Ürünler pazarlama kanalları boyunca değişik araçlardan geçerek bazen de sadece üreticiden tüketiciye el değiştirerek tüketicinin sahipliğine geçer.

Şekil faydası: Şekil faydası genelde üretim işlevi tarafından yaratılsa da pazarlama kanallarında yer alan araçlar da şekil faydası sağlarlar. Örneğin satın aldığımız pantolonun paçasının kısaltılması ya da daraltılması gibi işlevleri genellikle perakendeci sağlar.

Pazarlama Kanalının Yapısının Belirlenmesi

Pazarlama kanallarını tasarlamak isteyen bir işletme kanal yapısı ile ilgili üç boyuta karar vermelidir (Öztürk, 1996, s.45-46):

1. Pazarlama kanalı kaç aşamalı bir kanal olacaktır?

Üretici ve tüketici arasında hiçbir aracı yer almadığında doğrudan kanallar söz konusudur. Sadece İnternet üzerinden satış yapan işletmeler ya da Avon, Oriflame gibi kendilerine bağlı distribütörler aracılığıyla satış yapan firmalar doğrudan dağıtım yapmaktadır. Doğrudan pazarlama kanalları üreticilerin ürünlerinin pazarlama sürecinde daha fazla denetim sahibi olmasını sağlar.

Üretici ile tüketici arasında toptancı, perakendeci gibi çeşitli araçlar yer aldığı da dolaylı kanallar söz konusu olur. Pazarlama kanalındaki son bağlantı olan perakendeciler doğrudan tüketicilere satış yaparlar. Perakendecilik geleneksel olarak

Pazarlama kanalları yer, zaman, sahiplik ve şekil faydası yaratarak ürünleri üretim noktasından tüketim noktasına ulaştıran ve çeşitli tesisleri, aracı işletmeleri, araçları ve insanları içine alan bir sistemdir.

bir mağaza ortamında yapılmasına rağmen günümüzde e-perakendecilik, katalogla satış, kapıdan kapıya satış, televizyon satış kanalları gibi mağazasız perakendecilik de çok yaygındır. Toptancılar ise ürünleri üreticilerden alıp perakendecilere, örgütsel müşterilere ve diğer perakendecilere satan işletmelerdir. Dayanıklı tüketim malları ya da kıyafet üreticileri genellikle üretici-perakendeci-tüketici kanalları kullanırlar. Ürünlerini ya sadece kendi ürünlerini satan bayiler ya da birden fazla markayı satışa sunan perakendeciler aracılığı ile dağıtırlar. Üretici-toptancı-perakendeci-tüketici kanalı ise özellikle dayanıksız tüketim mallarının satışında kullanılır. Üreticinin yüzlerce hatta binlerce perakendeci ile ilişki kurması, ürünlerin ulaşımı, sevkiyatı zorlaştıkça toptancılar devreye girerek üreticilerin perakendeci ile buluşmasına aracılık ederler.

2. Kanalın her aşamasında yer alacak araçların türü ne olacaktır?

Dağıtım kanalında araçlara yer verecek bir işletme bu araçların hangi tür araçlar olacağına da karar vermelidir. Örneğin, ev tekstili üreten bir firma ürününü kendi satış mağazası, Özdilek gibi bir bölümlü mağaza, başka markaları da satan ev tekstili mağazaları ya da sadece kendi markasını satma hakkını anlaşımayla verdiği franchise sistemler aracılığı ile satabilir. Ürününü başka tür araçların yanı sıra büyük hipermarketler aracılığı ile de satışa sunabilir. Toptancı işletmeler ile çalışacak bir üretici ise ürünlerinin sahipliğini ve satışa bağlı risklerini de üstlenecek bir toptancı ile çalışabileceği gibi sadece belirli bir komisyon karşılığında aracılık eden komisyoncu ya da acenteler ile de dağıtımını seçebilir.

3. Kanaldaki her aşamada yer alacak araçların yoğunluğu (sayısı) ne olacaktır?

Pazarlama kanallarıyla ilgili önemli bir karar alanı ürünün dağıtımında yer alacak aracı sayısına karar vermektir. Örneğin, bir kıyafet üreticisi ürününü bayilikler aracılığı ile satışa sunuyor ise bayii sayısına ya da bir deterjan üreticisi ürünü kaç satış noktasına dağıtacağına karar vermelidir. Dağıtımın yoğunluğuna ilişkin üç seçenek bulunmaktadır.

- Yoğun dağıtım

Yoğun dağıtımda üretici ürünlerini tüketicilerin satın almaya hazır oldukları tüm satış noktalarında satar. Bu strateji genellikle nihai tüketicilerin ve endüstriyel alıcıların sık sık ve az bir çabayla satın aldığı kolayda ürünler için geçerlidir. Bu tür ürünlerde genellikle tüketici bir satış noktasında istediği markayı bulamaz ise başka bir markayı satın alır. Gazete, sabun, temizlik malzemeleri, konserve, bakliyat, süt gibi ürünler yoğun dağıtım gerektirir ve bu ürünlerin üreticileri ürünlerini tüketicilerin satın almaya istekli oldukları tüm satış noktalarına dağıtmak durumundadırlar.

- Sınırlı dağıtım

Sınırlı dağıtım seçeneğinde bir ürün, marka ya da hizmet belirli bir coğrafi pazarda sadece bir aracı tarafından dağıtılır, satılır. Bir ürünün tüm Türkiye’de 1-2 toptancısının olması ya da bir ayakkabı/çanta markasının sadece İstanbul ve Ankara’daki iki mağazada satılması gibi. Sınırlı dağıtım; markalı giysiler, pahalı otomobiller, pahalı mobilyalar gibi özellikli mallar için kullanılır. Tüketiciler, ürünü satın almak için fazladan çaba harcamaya isteklidir ve ürüne her yerde ulaşılabilmesi ürünün hedef kitlesi için beklenen bir hizmet değildir. Sınırlı dağıtım hakkına sahip olan aracı ürünü satmak için önemli bir satış çabası gösterir çünkü ürün ile ilgilenen tüketici kendi mağazasından alacaktır. Bu tür dağıtım stratejisinde aracının itibarı, mağaza yeri, mağaza atmosferi, satış personelinin kalitesi çok önem kazanır.

- Seçimli dağıtım

Seçimli dağıtım yoğun ve sınırlı dağıtım arasında bir yoğunluğa sahiptir. Üretici ürünlerini birkaç aracı kullanarak dağıtır. Ev eşyaları, beyaz eşya, fabrikasyon

mobilya, kıyafet, ayakkabı, sigorta gibi ürün ve hizmetlerin dağıtımında genellikle bu strateji izlenir.

Şu üç ürün için en uygun dağıtım yoğunluğu stratejilerini belirleyiniz: Günlük süt, orta fiyatlı kozmetik ürünleri ve tablet bilgisayar.



TUTUNDURMA

Pazarlama içinde mevcut ve muhtemel müşterilerle iletişim kurmak, bilgilendirmek, hatırlatmak ya da ikna etmek amacıyla kullanılan faaliyetler tutundurma olarak bilinir. Tutundurma faaliyetleri reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış tutundurma ve doğrudan pazarlama araçlarından oluşur.

Reklam

Reklam, mesajların kimliği belirli bir kaynak tarafından gönderildiği, bir örgüt, ürün, hizmet ya da fikir hakkında belirli bir ücret ödenerek gerçekleştirilen ve kişisel olmayan iletişim biçimidir (Kotler ve Armstrong, 2012, s.432). Reklam mesajlarıyla kitleleri bilgilendirmek, ikna etmek ve hatırlatma yapmak amaçlanır. Reklam aracılığı ile tüketicilere gönderilen fikirler, bilgiler mesaj olarak bilinir. Bu mesajlar bazen sevgi, korku gibi duygusal, bazen de ürünün düşük fiyatı, dayanıklılığı gibi rasyonel temada olabilir. Reklam mesajları televizyon, radyo, gazete, dergi, e-posta, billboard, sinema gibi araçlar yoluyla kitlelere ulaştırılır. Reklam mesajlarının yayımlandığı bu ortamlar genellikle reklam medyası olarak bilinir. Reklamın gücü geniş bir izleyici kitlesine ulaşarak ürün için büyük bir talep uyandırabilmesidir. Tüketicilerin markanın farkına varmasını sağlar, uzun vadeli marka imajı ve konumu yaratır ve marka bilgisini artırır. Hiç satın almasak da reklamlar sayesinde çeşitli markaları, ürünlerin nasıl kullanıldığını, ne işe yaradığını öğrenmekteyiz. Reklam ayrıca tüketicinin olumlu bir deneyime sahip olduğu bir ürün ya da markayı hatırlatıcı etki yaratır. Sürekli tekrarlanan reklam mesajları ürünün/markanın aklımızda kalmasını sağlayan önemli bir faktördür.

Reklamın avantajları yanı sıra olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bilindiği gibi günümüzde çok fazla reklam mesajı ile karşı karşıyayız. Dolayısıyla tüketiciler, genellikle reklamı davet edilmeden içeri giren bir misafir olarak algılar ve özellikle televizyon programlarını kesen reklamlardan şikâyet eder. Reklam yayımlanan gazete ve dergi sayfalarını çevirerek, kanal değiştirerek, radyo ve televizyonun sesini keserek, reklam esnasında diğer konularla ilgilenerek reklamdaki kaçınmaya çalışırlar. Bu da reklamların yeteri kadar izlenememesi ve mesajın istenen sayıda izleyiciye ulaşamaması anlamına gelir. Reklam çok geniş bir kitleye ulaştığında da bu kitlenin pek çoğu reklamı yapılan ürünün hedef kitlesi dışında olabilir. Örneğin, kadınlara yönelik bir kozmetik ürünün reklamı televizyonda yayımlanıyor ise bu reklam ürünün kullanıcısı olmayan erkek ve çocuk izleyicilere de ulaşmaktadır. Hedef kitleye uygun mesajların oluşturulması ve hedef kitleye en iyi ulaşabilecek medya seçimine karar verilmesi reklamda başarının temel unsurlarıdır.

Satış Tutundurma

Satış tutundurma faaliyetlerini bir ürün ya da hizmetin satışını ya da satın alınmasını teşvik eden kısa-dönemli teşvikler olarak tanımlayabiliriz (Kotler ve Armstrong, 2012, s.432). Günlük yaşam içinde promosyon olarak bildiğimiz **satış tutundurma** faaliyetleri tüketicilere yönelik teşviklerden oluşur. Ancak işletmeler sadece tüketicileri ürün satın almak üzere teşvik etmekle kalmazlar. Perakendeciler gibi araçları da ürünlerini raflara koymaları ya da satışına daha fazla destek vermelerini

Kimliği belirli bir kaynak tarafından belirli bir ücret ödenerek gönderilen; bir örgüt, ürün, hizmet ya da fikir hakkındaki kişisel olmayan mesajlar **reklam** olarak bilinir.

Satış tutundurma faaliyetleri ürünlerin ve hizmetlerin satışını artırmak amacıyla tüketicilere sunulan kısa vadeli teşviklerden oluşur.

teşvik etmek için ticari satış tutundurma faaliyetleri de yaparlar. İşletmeler, tüketicilere ürün dışında ek faydalar sunarak onları daha çok, daha sık, daha önce ürün satın almaya ya da yeni bir ürünü denemeye teşvik etmektedirler. Bu teşvikler kuponlar, para iadeleri, fiyat indirimleri gibi parasal nitelikte olduğu gibi yarışmalar, çekilişler, armağanlar, çoklu ürün paketleri, örnek ürünler gibi maddesel teşvikler de olabilir. Teşvikler genellikle kısa bir dönem için sunulduğundan tüketicilerin bu teşvikten yararlanması için hemen satın alması gerekir. Dolayısıyla satışları kısa sürede artırabilecek bir etkisi vardır. Satış tutundurma faaliyetleri yeni ya da geliştirilmiş ürünlerin denenmesini sağlamada güçlü araçlardır. Reklam ya da diğer tutundurma faaliyetleri tüketicilerin yeni bir ürünü merak ederek denemelerini sağlamıyorsa örnek ürün dağıtmak bu amacı gerçekleştirebilir. Ancak satış tutundurma faaliyetlerinin tek başına markaları uzun dönemde güçlendiremeyeceği, tüketicileri sadece promosyon dönemlerinde satın almaya alıştıracığı ve sık kullanımda markanın kalite imajını olumsuz etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Doğrudan Pazarlama

Doğrudan pazarlama; dikkatlice seçilmiş müşterilerle hem anında bir tepki elde etmek hem de süregelen müşteri ilişkileri oluşturmak için doğrudan bağlantılar kurmaktır (Kotler ve Armstong, 2012, s.432). Doğrudan pazarlama etkileşimli bir pazarlama sistemidir ve işletme ve müşterileri arasında karşılıklı bir iletişim kurulur. Doğrudan pazarlama herhangi bir mekânda hatta herhangi bir zamanda reklam medyası aracılığı ile gerçekleşebilir. Yani müşteriyle etkileşim için müşterinin mutlaka mağaza vb. satış ortamında bulunmasına gerek yoktur. Evde, iş yerinde, telefonla, televizyonla, bilgisayarla bu etkileşim gerçekleşebilir. Doğrudan pazarlamanın diğer bir özelliği ise tüketici tepkisinin hemen ölçülebilmesidir (Odabaşı ve Oyman, 2003, s.304). Örneğin televizyonda bir satış kanalında bir ürünün ayrıntılı tanıtımı yapıldıktan sonra belirli bir telefon numarası verilerek bir saat içinde sipariş verenlere fiyat indirimi teklif edildiğinde, telefonla arayan kişi sayısı tüketici tepkisini açık biçimde gösterecektir. Ya da bir bankanın telefonla aranan müşteriye yeni bir kredi teklifinde bulunması ve bu teklif karşısında tüketicinin olumlu ya da olumsuz yanıtı telefonla pazarlama uygulamasının etki düzeyini gösterecektir.

Doğrudan pazarlama çok çeşitli biçimlerde uygulanabilir. E-posta pazarlaması, katalogla pazarlama, telefonla pazarlama, televizyon aracılığı ile doğrudan-tepki almaya yönelik pazarlama, mobil telefon aracılığı ile pazarlama, etkileşimli televizyonlar aracılığı ile pazarlama doğrudan pazarlama türlerinden bazılarıdır.



Doğrudan pazarlama hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız Doğrudan Pazarlama İletişimcileri Derneğinin www.dpid.org.tr adresini ziyaret edebilirsiniz.

Kişisel Satış

Kişisel satış, satış yapmak ve müşteri ilişkileri oluşturmak amacıyla bir firmanın satış gücü tarafından gerçekleştirilen kişisel sunuşlardır (Kotler ve Armstong, 2012, s.432). Kişisel satış diğer tutundurma karması elemanları ile karşılaştırıldığında bazı güçlü ve zayıf yönlerinin olduğu görülmektedir. Kişisel satışın en önemli üstünlüğü çok etkili olmasıdır. Kişisel satışta satıcı müşterinin özelliklerine göre mesajını uyarlayıp satış sunuşu yapılabilir. Satış temsilcileri müşterinin ürünün farkına varmasını sağlayabilir, bilgi düzeyini artırmak için ayrıntılı bilgi verebilir, ürün gösterimi yaparak ya da tüketicinin ürünü denemesini sağlayarak ilgi uyandırabilir. Satıcı fiyat konusunda, satış sonrası hizmetler konusunda müşteriyle uzlaşarak onu satın almaya ikna edebilir. Ayrıca satış görüşmesini tüketicinin ilgilenmediği

ürünlerden ilgilendiği ürünlere yönlendirebilir. Kişisel satışın diğer bir üstünlüğü ise etkileşime ya da çift yönlü iletişime dayalı olmasıdır. Böylece satışçı anında geri bildirim elde eder ve bu sayede satış sunuşuna müşterinin nasıl bir tepki gösterdiği anında değerlendirilebilir. Sözcüğü müşterinin kafasında ürünle ilgili tereddütler olabilir. Eğer müşterinin geri bildirim olumsuz ise satışçı mesajını değiştirip müşterinin tereddüt ettiği konular üzerine odaklanıp onu rahatlatır. Satış ziyaretlerinin kişisel yapısı müşteriyle ilişki kurulmasını kolaylaştırır.

Kişisel satış ekibinin kurulması, ücretlendirmesi, eğitimi, yolculuk ve konaklama masrafları nedeniyle kişisel satışta her bir müşteri ile ilişki kurmanın maliyeti yüksektir. Yüksek maliyetin bir sonucu olarak bir şirket satışçıları tüm muhtemel müşterilere gönderemez. Diğer bir zayıflığı ise şirketin satış gücü üzerinde diğer tutundurma araçlarındaki kontrolü sağlayamamasıdır. Sözcüğü şirket reklamda hangi mesajın ve imajın iletildiğini bilir. Ancak şirketin satış gücü söz konusu olduğunda durum böyle değildir. Farklı satışçıları şirketi farklı biçimlerde temsil edebilirler. Oysa bazen satış elemanı müşterinin şirketle olan tek ilişki noktası olabilir. Dolayısıyla tutarsız davranış ve mesajlar tutarsız bir şirket imajına yol açabilir ve şirketin yaratmaya çalıştığı imajda karışıklık yaratır.

Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, haber değeri olan olumlu duyurular çıkmasını sağlayarak, iyi bir kurum imajı inşa ederek ve şirket hakkında çıkan olumsuz söylentilerle, olaylarla mücadele ederek bir işletmenin çeşitli halklarıyla olumlu ilişkiler kurmaktır (Kotler ve Armstrong, 2012, s.432). Halkla ilişkiler çabalarıyla işletme ve ürünleri hakkında olumlu duyurum elde etmek, iyi bir şirket imajı oluşturmak ve işletme hakkındaki olumsuz söylentilerin, olayların etkisini azaltmak mümkündür. Duyurum halkla ilişkilerin bir parçasıdır ve genellikle reklam ile karıştırılır ve bazen de bedava reklam olarak adlandırılır. Duyurum haber değeri taşıması nedeniyle medya dışından bir kaynak medyanın kullanımı için hazırlanan bilgidir. Duyurum da reklam gibi kitlesel medyayı kullanır ancak medyada yer alan haberler için yer ya da zaman parası ödenmez. Duyurumda bir kurum ya da kurumun ürünleri, faaliyetleri hakkında haberlerin medyada yer ve zaman için herhangi bir ücret ödemediği yer alması duyurumu reklama göre daha inandırıcı kılmaktadır. Duyurum kamunun dikkatini reklama göre daha az bir maliyetle çeker. Gazete ve dergilerde yeni çıkan bir gıda ürünü hakkında haber yayımlanması ya da bir köşe yazarının köşesinde bir üründen bahsetmesi reklamdaki daha etkili ve inandırıcı olabilir (Öztürk ve diğerleri, 2009, s.496). Duyurumun yaygın olarak basın bültenleri, basın toplantıları, konuşmalar ve özel haberler şeklinde uygulandığı görülmektedir.

Halkla ilişkiler faaliyetleri medya, finansal kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum örgütleri, çalışanlar, yerel halk ve müşteriler gibi çok çeşitli grupları hedefler. Bu faaliyetler ile toplumda kuruma karşı iyi niyet oluşturmak, imajı geliştirmek, bir ürün ya da hizmeti tutundurmak, çalışanlara yönelik iç iletişimi sağlamak, şirketi hakkında çıkan olumsuz haber, söylenti ve dedikodular karşısında savunmak ya da yasa yapıcıları etkilemek için lobi yapmak amaçlanabilir. İşletmelerin çeşitli spor, sanat, eğitim ya da çevresel faaliyetlere maddi destek sağladığı sponsorluk faaliyeti de halkla ilişkiler faaliyeti olması yanı sıra pazarlama amaçlarına ulaşılmasına katkı sağlar.

Pazarlama konusuna ilgi duyduysanız pazarlamadunyasi.com adresli web sitesinden pek çok bilgiye ulaşabilirsiniz.



INTERNET

Özet



Pazarlamanın amacını, kapsamını ve temel kavramlarını açıklamak.

Pazarlama; kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun değişimi sağlamak üzere malların, hizmetlerin, düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve tutundurma çabalarını planlama ve uygulama sürecidir. Pazarlamanın amacı mevcut ve muhtemel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını keşfetmek ve bu istek ve ihtiyaçları tatmin etmektir. Pazarlamanın başarısı müşterinin tatmin olması ve bağlılığı ile yakından ilişkilidir. Tüketici memnuniyeti ya da tatmini bir ürünün tüketiciler tarafından beklenen performansına kıyasla algılanan performansına bağlıdır. Eğer bir ürünün performansı beklentilerin altına düşerse tüketici tatmin olmaz. Eğer algılanan performans beklentileri karşılırsa tatmin olur ve hatta beklentinin çok üstüne çıkarsa tüketici üst düzeyde bir memnuniyet yaşar. Pazarlama sadece kâr amaçlı işletmeler tarafından kullanılmakta, kâr amaçlı olmayan kuruluşlar; ülke, şehir, turistik destinasyon gibi yerler; sporcular, şöhretler, politikacılar gibi kişiler de pazarlama bilgisinden yararlanmaktadırlar. İşletmeler pazarlama faaliyetlerini yürütürken üretim yönlü, ürün yönlü, satış yönlü, tüketici yönlü ya da topluma yönelik bakış açısına diğer bir değişle felsefeye sahip olabilirler.



Pazarlama stratejisini oluşturan unsurları değerlendirmek.

Pazarlama stratejisi işletmenin ürün/hizmetlerini sunacağı hedef pazarların belirlenmesini ve bu hedef pazarların istek ve ihtiyaçlarına yönelik bir pazarlama karması geliştirilmesini içerir. Pazarlama karması bir işletmenin kontrolü altındaki tüm pazarlama faaliyetlerini içeren ve bu faaliyetlerin sınıflandırılmasını sağlayan bir modeldir. İşletmeler pazarlama planlaması aşamasına durum analizi yaparak başlarlar. SWOT analizi durum analizi yapmak için kullanılabilir; işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile pazarlama çevresindeki fırsat ve tehditleri ayrıntılı olarak inceleyen bir yaklaşımdır. Pazarlama stratejisinin önemli bir kısmını oluşturan hedef pazarın seçiminden önce pazar bölümlenir. Pazarın istek ve ihtiyaçlar

açısından ortak özellikler taşıyan ve firmanın pazarlama faaliyetlerine benzer biçimde tepki veren daha küçük ve türdeş bölümlere ayrılması pazar bölümlenme olarak bilinir. İşletme tüm pazarı bölümlere ayırdıktan sonra bu pazar içindeki çeşitli alt bölümleri ya da tek bir bölümü hedef pazar olarak seçebileceği gibi tüm pazara da hizmet vermeye karar verebilir. İşletme seçtiği hedef pazarda ürününü konumlandırmalıdır. Konumlandırma kavramı, ürünün bazı önemli özellikler açısından tüketici tarafından nasıl görüldüğü, nasıl tanımlandığı anlamına gelir. İyi bir konumlandırma yapabilmek için ürünün rakiplerden farklılaştırıcı ve rekabet üstünlüğü sağlayacak özelliklerini saptamak gerekir.



Pazarlama karması unsurlarından ürünü ve özelliklerini tanımlamak.

Pazarlamada ürün tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere, bir pazarın satın alması, tüketmesi, kullanması, dikkatini çekmesi amacıyla sunulan her şeyi içerir. Nihai tüketiciler tarafından kendi tüketimleri amacıyla satın alınan mal ve hizmetler tüketim mallarıdır. Tüketim malları kolayda mallar, beğenmeli mallar, özellikli mallar ve aranmayan mallar şeklinde dört türe ayrılır. Günümüzde çok önem kazanan hizmet ise bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Dokunulmazlık, türdeş olmama, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık ve sahipliğin olmaması hizmetlerin ortak özellikleridir. Ürünle ilgili kararlar içinde markalama çok önemli bir yer tutar. Bir ürünü belirlemek ve onu rakiplerin tekliflerinden ayırabilmek amacıyla kullanılan bir isim, işaret, sembol, tasarım ya da bunların bir bileşimi marka olarak bilinir. Markalaşmak işletme açısından çok önemlidir, marka değerine sahip olmak bir ürüne rekabetçi üstünlük kazandırır.



Fiyatlandırma kararlarını pazarlama açısından değerlendirme.

Fiyat işletmelerin pazarlama karması içinde gelir getirici tek unsurdur. Pazarlama karmasının diğer unsurları işletme için maliyet anlamına gelir. Belli başlı fiyatlandırma stratejileri; tüketicinin algıladığı değere göre fiyatlandırma, maliyete dayalı fiyatlandırma ve rekabete dayalı fiyatlandırma olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. İşletmenin piyasaya yeni çıkaracağı bir ürünü nasıl fiyatlayacağı da önemli bir karardır. İşletmelerin yeni ürünleri için veya yeni girdikleri pazarlarda yüksek fiyat belirleyerek pazarın kaymağını toplama, düşük fiyat belirleyerek pazara derinlemesine girme ve rekabetçi (parite) fiyatlandırma stratejileri izlerler.



Pazarlama kanallarının yapısını açıklamak.

Dağıtım kanalları ya da pazarlama kanalları ürünleri ve hizmetleri üreticilerden tüketicilere hareket ettirmek için tasarlanan ve çeşitli tesisler, araçlar ve bilgi sistemleriyle desteklenen insan ve örgütlerden oluşan bir sistemdir. Dağıtım kanalları üretilen ürünleri tüketicinin istediği yer ve zamanda onların sahipliğine sunarak yer, zaman ve sahiplik faydası yarattığı gibi şekil faydası da yaratabilmektedir. Pazarlama kanallarında toptancı ve perakendeci gibi aracı işletmeler üreticilerle tüketicileri birbirine bağlarlar. Pazarlama kanal yapısının tasarımında işletmeler kanalın uzunluğuna yani kanalda hangi aşamaların olacağına karar verirler. Doğrudan kanallarda üretici doğrudan tüketicilere satış yaparken dolaylı kanallarda bazen sadece perakendeci bazen de hem toptancı ve hem de perakendeci yer alır. Kanal tasarımında bir diğer karar alanı da araçların türüne karar vermektir. Kanaldaki her aşamada yer alan araçların sayısı ya da yoğunluğu da önemlidir. Bazı ürünlerin dağıtımında pek çok satış noktası kullanılıp yoğun dağıtım tercih edilirken bazı ürünlerin satışında daha az sayıda satış noktası ya da çok sınırlı bir dağıtım seçeneği uygun olabilmektedir.



Tutundurma karmasını oluşturan unsurları tanımlamak.

Pazarlama karması içinde mevcut ve potansiyel müşteriler ile iletişim kurma işlevi tutundurma faaliyetleri ile gerçekleşir. Tutundurma araçları pazarlama iletişimini sağlar ve reklam, satış tutundurma, kişisel satış, doğrudan pazarlama ve halkla ilişkileri içeren bir karmadan oluşur. Reklam, mesajların kimliği belirli bir kaynak tarafından gönderildiği bir örgüt, ürün, hizmet ya da fikir hakkında belirli bir ücret ödenerek gerçekleştirilen ve kişisel olmayan iletişim biçimidir. Satış tutundurma ise bir ürün ya da hizmetin satışını ya da satın alınmasını teşvik eden kısa-dönemli teşviklerden oluşur. Satış yapmak ve müşteri ilişkileri oluşturmak amacıyla bir firmanın satış gücü tarafından gerçekleştirilen kişisel sunuşlar kişisel satış olarak bilinir. Halkla ilişkiler haber değeri olan olumlu duyurular çıkmasını sağlayarak, iyi bir kurum imajı inşa ederek ve şirket hakkında çıkan olumsuz söylentilerle, olaylarla mücadele ederek bir işletmenin çeşitli halklarıyla olumlu ilişkiler kurmaktır. Tutundurma karmasının diğer bir unsuru olan doğrudan pazarlama ise dikkatlice seçilmiş müşterilerle hem anında bir tepki elde etmek hem de süregelen müşteri ilişkileri oluşturmak için doğrudan bağlantılar kurmaktır.

Kendimizi Sınayalım

1. Çevre kirliliği, azalan doğal kaynaklar, küresel ısınma gibi nedenlerle ortaya çıkan pazarlama anlayışı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Pazara yönelik pazarlama anlayışı
 - b. Topluma yönelik pazarlama anlayışı
 - c. Üretime yönelik pazarlama anlayışı
 - d. Satışa yönelik pazarlama anlayışı
 - e. Ürüne yönelik pazarlama anlayışı
2. İşletmenin yeni ürettiği bir elektronik ürün için yüksek bir ilk fiyat belirlemesi hangi fiyatlama stratejisi uyguladığını gösterir?
 - a. Pazara derinlemesine girme
 - b. Pazarın kaymağını alma
 - c. Psikolojik fiyatlama
 - d. Tutundurma amaçlı fiyatlama
 - e. Maliyeti karşılayıcı fiyatlama
3. Aşağıdakilerden hangisi markayı oluşturan unsurlardan biri **değildir**?
 - a. Reklam
 - b. Tasarım
 - c. Sembol
 - d. İsim
 - e. İşaret
4. Daha önce çocuk şampuanı olarak pazarladığı ürünü hassas saçları olan yetişkinlere yönelik de sunan bir işletmenin uyguladığı strateji aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Pazar geliştirme
 - b. Ürün geliştirme
 - c. Farklılaşma
 - d. Marka genişletme
 - e. Pazara nüfus etme
5. Aşağıdakilerden hangisi pazarlama kanallarında yaratılan faydaların bir örneği **değildir**?
 - a. Günlük sütün tazelik süresi içinde satış yerlerine ulaştırılması
 - b. Antalya'da üretilen portakalın Türkiye'deki manav ve marketlere dağıtımı
 - c. Bir beyaz eşya bayisindeki buzdolabın tüketiciye satılarak, tüketicinin olması
 - d. Yarım numara büyük bir ayakkabının mağazada altına parça koymak suretiyle küçültülmesi
 - e. Bir kot pantolon üreticisinin tüketicinin siparişi üzerine fabrikada kişiye özel üretim yapması
6. Genelde temizlik malzemeleri, ambalajlı gıda gibi ürünlerin dağıtımı için önerilen dağıtım türü aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Doğrudan dağıtım
 - b. Seçimli dağıtım
 - c. Yoğun dağıtım
 - d. Sınırlı dağıtım
 - e. Hızlı dağıtım
7. Hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi hangi özelliği ile ilgilidir?
 - a. Türdeş olmama
 - b. Ayrılmazlık
 - c. Dokunulmazlık
 - d. Sahipliğin olmaması
 - e. Dayanıksızlık
8. Aşağıdakilerden hangisi tutundurma karmasını oluşturan faaliyetlerden biri **değildir**?
 - a. Reklam
 - b. Kişisel satış
 - c. Doğrudan pazarlama
 - d. Marka adı belirleme
 - e. Satış tutundurma
9. İşletmenin çeşitli pazar bölümleri arasında fark gözetmeden tek bir ürün ve pazarlama programı ile tüm pazara hitap etmesi aşağıdaki stratejilerden hangisini uyguladığını gösterir?
 - a. Kitlesele pazarlama
 - b. Farklılaşmış pazarlama
 - c. Yoğunlaşmış pazarlama
 - d. Çok bölümlü pazarlama
 - e. Niş pazarlama
10. Pazarlama karması içinde temel işlevi tüketicilerle iletişimi gerçekleştirmek olan unsur aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Ürün
 - b. Tutundurma
 - c. Strateji
 - d. Pazarlama kanalları
 - e. Fiyat

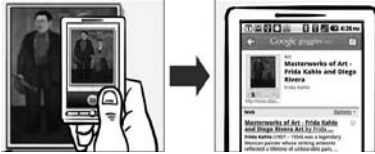
Yaşamın İçinden

“

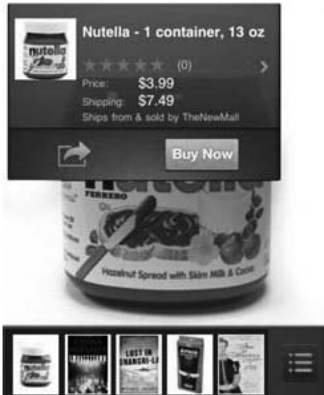


2012”de, bilinen (Uygulamalar! Zenginleştirilmiş Gerçeklik!) ve çok iyi bilinen (QR kodları!) teknoloji ve uygulamaların bir karışımı, tüketicilerin günlük hayatta anlık olarak karşılaştığı nesnelere (ve hatta insanlar) ile ilgili onlara bilgi taşıyacak. Diğer trendlerin bazılarında da olduğu gibi, önümüzdeki 12 ay boyunca POINT & KNOW trendinin de fitilini ateşleyecek olan şey (cebimizden hiç ayırmadığımız) akıllı telefonlar olacak. Sonuçta anında bilgi ihtiyacı ve beklentisi SEE-HEAR-BUY (GÖRDÜM-DUYDUM-ALDIM) tüketicisinin içine işlenmiş bir özellik. POINT & KNOW trendini pratik bir şekilde kullanmanızı öneririz: bilgiye derinlik katmak, bir hikaye anlatmak, ürünlerin kökenini göstermek, tüketicilerin fiyat karşılaştırması yapmasına imkân vermek, diğer tüketicilerin görüşlerine ulaşmasını sağlamak, e-ticaret vs. gibi, ne olursa olsun eğlenceli birşeyler yapmak için kullanmayı unutmayın!

Örnekler:



- Google Goggles cep telefonu ile çekilmiş fotoğraflar üzerinden arama yapmaya imkân veren ücretsiz bir imaj tanıma uygulaması. Kullanıcılar nesnelere, mekanların veya ürün barkodlarının resimlerini çekerek bunlar hakkında daha fazla bilgi sahibi olabiliyorlar.



- Kasım 2011”de çıkan, Amazon Flow uygulamasının görüntü tanıma özelliğini kullanarak ürünlerle ilgili bilgi almak -ve satın alma yapmak- mümkün. Uygulama kitap, müzik ve film haricinde evde kullanılan pek çok ürünü de tanıyor.



- Peki 2012”de POINT & KNOW teknolojilerin büyük babası sayılabilecek olan QR kodlarının sonunda patlamasına şahit olacak mıyız? Şu anda akıllı telefonlar sağolsun QR kodları her yerde ve tüketiciler de muhtemelen yavaş yavaş onlara alışmaya başlamış durumdadır. Ralph Lauren Eylül 2011”de polo oyuncusundan oluşan logosunu yansıtan QR kodlarını kullanarak bir kampanya düzenledi. Ralph Lauren mağazalarında gördükleri kodları tarayan müşteriler Amerika Açık Tenis Turnuvası”na bilet veya Ralph Lauren M-Commerce sitesinden ürün kazanma şansını elde ediyorlardı. Louis Vuitton gibi diğer lüks tüketim markaları da QR kodlarını güzelleştirmekle meşgul. İlginç, ilk kez lüks markalar bile e-kervanına katılmış durumda...
- Starbucks Ekim 2011”de müşterilerini mobil ödeme uygulaması ve sattığı kahve çeşitleri konularında eğitime yönelik bir QR kodlu promosyon kampanyası düzenledi.
- Kanadalı ayakkabı tasarımcısı John Fluevog’un ‘Ask Clogs’ koleksiyonunda yer alan ayakkabıların her birinin topuğunda bir QR kodu var. Ayakkabıyı satın alan kişi QR kodunun linkindeki video sayesinde o ayakkabının imalattan mağazaya kadar geçirdiği süreci izleme şansına sahip oluyor.

Kaynak:

[http://www.pazarlamaprojeleri.com/2012/02/2012ninelismekte-olan-tuketici-trendleri-point-know-isaret-etogren/Point & Know](http://www.pazarlamaprojeleri.com/2012/02/2012ninelismekte-olan-tuketici-trendleri-point-know-isaret-etogren/Point%20&%20Know) [İşaret et & Öğren]

”

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Düşüncesi Günüme Evrilerek Ulaşmış” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. b Yanıtınız yanlış ise “Fiyatlama” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “Ürün” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. a Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Stratejisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Bu soruda e şıkında verilen fayda şekil faydasıdır. Perakendeciler de d şıkındaki örnekte olduğu gibi şekil faydası yaratabilirler. Ancak e şıkı perakendeci tarafından değil de üretici tarafından yaratılan şekil faydasını ifade etmektedir. Pazarlama kanallarında yaratılan faydaya ilişkin kısmı okumak bu soruyu doğru yanıtlamanızı sağlayacaktır.
6. c Dağıtımın yoğunluğu pazarlama kanalları ile ilgili bir karar alanıdır. Dolayısıyla “Pazarlama Kanalları” kısmını bilmek bu soruyu doğru yanıtlamanızı sağlayacaktır.
7. e Yanıtınız yanlış ise “Ürün” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Yanıtınız yanlış ise “Tutundurma” konusunu yeniden gözden geçiriniz. Marka belirleme pazarlama karması içinde ürün ile ilgili bir karar alanıdır.
9. a Yanıtınız yanlış ise “Hedef Pazarın Seçimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. Kitlese pazarlama aynı zamanda farklılaşmamış pazarlama olarak da bilinir.
10. b Yanıtınız yanlış ise “Tutundurma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Pazarlamaya karşı tutumlarınızı değerlendirmek için 10 maddeye verdiğiniz yanıtları işaretleyiniz. 5 ve 4 olarak işaretlenen maddeler olumlu bir tutumu, 3 orta derece ya da tarafsız bir tutumu, 2 ve 1 ise pazarlamaya karşı olumsuz görüşleriniz olduğunu gösterir. Yanıtlarınızın üniteyi okuduktan sonra değişip değişmediğini kontrol ediniz.

Sıra Sizde 2

Bu soruya yanıt vermek için cep telefonu, İnternet gibi sık kullandığınız servis sağlayıcıların sizlere yönelik pazarlama faaliyetlerini inceleyin. Daha sonra ise bu faaliyetlerde işletmenin ürün odaklı, üretim odaklı, satış odaklı, tüketici odaklı ya da toplumsal odaklı mı davrandığını değerlendirmeye çalışın.

Sıra Sizde 3

Hizmetlerini kullandığınız cep telefonu operatörünün siz müşterileri ile uzun dönemli bir müşteri ilişkisi yaratmak için neler yaptığını hem kendi deneyimlerinizden hem de işletmenin web sayfasını ziyaret ederek değerlendirmeye çalışınız. Parasal teşvikleri, reklam kampanyalarını, sosyal kampanyaları, sunulan ek hizmetleri vb. müşteri ilişkisi yaratmaya katkıları açısından inceleyiniz.

Sıra Sizde 4

Hizmetlerin türdeş olmaması özelliği aynı hizmet kalitesinin tutarlı bir biçimde üretilmemesine yol açar. Hizmeti sunan kişilerin performansı zamana göre değişebilir. Ayrıca hizmeti sunan insanların da hizmetten beklentisinin farklı farklı olması farklı kalite algılamalarına yol açar.

Sıra Sizde 5

Günlük süt, kolayda bir üründür ve tüketicilerin satın almaya istekli oldukları mümkün oldukça çok satış noktasına dağıtılması gerekir, dolayısı ile tercih edilecek dağıtım türü yoğun dağıtımdır. Orta ve ortanın biraz üstü fiyatlı kozmetik ürünleri seçimli dağıtım ile dağıtılabilir, yani bir şehirde birkaç kozmetik mağazası ve bir iki hipermarkette satılması uygun olabilir. Tablet bilgisayarlar da yaygınlaşmaya başladığı için belirli bir bölgede birkaç satış noktasında satılabilir, dolayısıyla bu ürün için de seçimli dağıtım uygun olacaktır. Ancak ürün çok pahalı ve çok özellikli bir tablet bilgisayar ise ve markası çok güçlü ise tüketiciler, ürünü satın almak için fazladan çaba gösterebilecekleri için sınırlı dağıtım da uygun olacaktır.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Berkowitz ve diğerleri (1997). **Marketing**. (5. Baskı). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Boone, L. E. ve Kurtz, D.L. (2000). **Contemporary Business 2000**. Fort Worth: The Dryden Press.
- Doyle, P. (2003). **Değer Temelli Pazarlama**. (Çev: Gülfidan Barış). İstanbul: MedyaCat Yayınları.
- Hoffman, K.D. ve Bateson, J.E.G. (1997). **Essentials of Services Marketing**. Orlando: The Dryden Press.
- Ivancevich, J.M ve Duening T.N. (2004). **Business Principles, Guidelines and Practices**. Cincinnati: Atomic Dog Publishing.
- Korkmaz,S., Eser, Z., Öztürk, S.A., Işın, F.B. (2009). **Pazarlama Kavramlar-İlkeler-Kararlar**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2012) **Principles of Marketing**. (11. Baskı). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Mirze, S.K.(2010). **İşletme**. İstanbul: Literatür.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). **Pazarlama İletişimi Yönetimi** (3. Baskı). İstanbul: MediaCat.
- Öztürk, S. A. (2007). **Hizmet Pazarlaması**. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Stinnett, B. (2005). **Müşterin Gibi Düşün**. (Çev:Selçuk Keremoğlu). Ankara: ODTÜ Yayıncılık.
- Timur, N., Öztürk, S.A.ve Oyman, M.(1996) **Pazarlama Kanalları Cilt 1** (Ed:Sevgi A.Öztürk). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Tolon, E. (Ekim, 2011). *Etkin Pazarlama İçin Araştırma Şart*, **Gennaration**, s. 22.

3

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Üretim kavramı ve üretim sistemlerini açıklayabilecek,
- Üretim sistemi türlerini ifade edebilecek,
- İleri üretim sistemlerini tartışabilecek,
- Üretim yönetimi ve kapsamını anlatabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Üretim
- Üretim Sistemi
- Üretim Yönetimi
- Üretim Planlaması
- Üretim Kapasitesi
- Tedarik Zinciri Yönetimi

İçindekiler

İşletme Fonksiyonları

Üretim Fonksiyonu

- GİRİŞ
- ÜRETİM KAVRAMI VE ÜRETİM SİSTEMLERİ
- ÜRETİM SİSTEMİ TÜRLERİ
- İLERİ ÜRETİM SİSTEMLERİ
- ÜRETİM YÖNETİMİ VE KAPSAMI

Üretim Fonksiyonu

GİRİŞ

İşletmelerin önemli fonksiyonlarından birisi de üretimdir. İster hizmet, isterse mal üretimi olsun, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için üretim yapmak zorundadırlar. Aynı zamanda, işletmeler bu üretim faaliyetlerini yaparken verim, etkinlik, hız, düşük maliyet, kalite ve esneklik gibi kavramları da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, kısa dönemde pazarda rekabet edemez duruma gelebilirler.

Günümüz pazarlarına bakıldığında zaman, rekabetin çok yoğun yaşandığı görülmektedir. Rekabetin yoğun olduğu bu pazarlarda müşteri istek ve gereksinimlerini karşılamak çok önemli olmaktadır. Müşteri istek ve gereksinimlerini belirleyip üretimini bu doğrultuda yönlendiren işletmeler, günümüzün başarılı işletmeleridir. Müşterinin kral olarak kabul gördüğü günümüz pazarlarında, üretim ile ilgili doğrudan ya da doğrudan olmayan tüm faaliyetlerin etkin yönetimi esas olmaktadır. Üretimde yapılanlar ya da yapılamayanlar, mal ya da hizmet olarak müşteriye sunulmaktadır. Üretimi olması gerektiği gibi gerçekleştiren ve bunu sürdüren işletmeler, müşteri memnuniyetini üst düzeye çıkarabilirler. Bunun sonucunda da işletmelerin temel amacı olan kâr maksimizasyonu sağlanabilir.

Üretim, işletmenin en önemli ve temel fonksiyonlarından birisi olmasına rağmen pazarlama, finans, insan kaynakları, araştırma geliştirme gibi diğer işletme fonksiyonları olmadan varlığını sürdüremez. Bir işletme fonksiyonları ile birlikte bir insanın iç organlarına benzemektedir. Üretim burada kalp olurken diğer fonksiyonlar da diğer organları temsil edebilmektedirler.

ÜRETİM KAVRAMI VE ÜRETİM SİSTEMLERİ

İşletmelerin temel amacı topluma mal ve hizmet sunarak hem müşterilerin istek ve gereksinimlerini sağlamak hem de karını maksimize etmektir. Bu nedenle işletmeler istenilen çıktılar elde etmek için gereken girdileri tedarik ederler. Girdiler işletme dışından tedarik edilir ve üretim sonucunda çıktılara dönüştürülür. Ancak üretim için gerekli olan girdiler sonsuz sayıda olmayıp kıttır. Bu nedenle, bu kıt kaynakların en etkin kullanımı üretimde esas olmaktadır.

Üretim Kavramı

İlk üretim faaliyetleri, insanlığın varoluşundan itibaren hayatlarını sürdürebilmek için kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik iken daha sonra toplum için üretim fa-

Üretim kavramı günümüzde üretim faktörlerinin tedarikinden mal ve hizmetlerin pazara sunulmasına kadar olan tüm faaliyetleri kapsayacak şekilde genişlemiştir.

aliyeti yerine getirilmiş ve **üretim** faaliyeti günümüze kadar gelişerek gelmiştir. Üretim faaliyetinin sınırları farklı kesimlere göre farklı şekillerde belirlenmektedir. Bir tanımlamada üretim, doğadaki kaynakların ham madde ve malzemelerin insan gereksinimlerine daha uygun mal ve hizmetler biçimine dönüştürülmesi için yapılan fiziksel, kimyasal, fizyolojik, yersel ve benzeri çalışmalar olarak tanımlanmaktadır. Bir faaliyetten üretim olarak söz edebilmek için insan gereksinimlerini karşılama gibi bir amaca hizmet etmesi önemli olmaktadır.

İnsanların istek ve gereksinimlerindeki ve hatta beklentilerindeki sürekli değişim üretim şekillerinde ve ürünlerde de sürekli değişime yol açmaktadır. Başladığı ilk günden itibaren üretim faaliyeti bir çok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tekil üretimden seri üretime geçişe bağlı olarak üretilen ürünlerin miktar ve çeşidinin artması çözülmesi gereken sorunları da artırmaktadır. Tüm bu dönemde üretimde bulunan işletmelerin hedefleri giderek farklılaşmaktadır. Üretimin ilk dönemlerinde miktar önemliken daha sonraki dönemlerde sırasıyla maliyet, kalite ve şimdilerde ise çeşitlilik, hız ve esneklik önemli olmaya başlamıştır.

İnsan gücü, malzeme ve donanım gibi diğer girdi kaynaklarının etkin kullanımı ile gerçekleştirilen üretim ekonominin can damarı olmaktadır. İktisatçılar üretim olayını “fayda yaratmak” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu tanımlama çok geniş kapsamlıdır ve bu yaklaşıma göre her türlü fayda yaratmak üretim olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık mühendisler üretim olayına daha dar kapsamlı olarak olayın fiziki yönüyle bakarlar. Mühendislere göre bir fiziksel varlık üzerinde, onun değerini arttıracak bir değişiklik yapmak veya hammadde veya yarı maddeleri kullanılabilir bir mala dönüştürmek üretimdir. Bu yaklaşıma göre fiziki ve kimyasal yöntemler kullanılarak malzemeleri birleştirmek, şeklini değiştirerek değerinde bir artış sağlamak ve insanların gereksinimlerini karşılamak üretim anlamına gelmektedir. İkinci tanım, bankacılık, ulaştırma, eğitim ve sigortacılık gibi faaliyetleri üretim olarak kabul etmemektedir. Gerçekte fiziki mal üretiminin dışında kalan hizmet üretimi de benzer yöntemlerle, başka bir deyişle üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi ile elde edilmektedir. Aslında gerek fiziki üretim gerekse hizmet üretimi konusunda aynı ilkeler geçerli olmaktadır. Oysaki işletmeler açısından hem hizmet hem mal üretimi, üretim olarak kabul edilmektedir. Çünkü işletme kar maksimizasyonunu amaçlayan ve bu amacına ulaşırken her türlü fayda yaratmaya çalışan kuruluştur. Günümüzde, işletmelere göre üretim kavramının kapsamı genişletilerek üretim faktörlerinin tedarikinden mal ve hizmetlerin pazara sunulmasına kadar olan tüm faaliyetleri kapsayan temel bir işletme faaliyeti durumuna gelmiştir. Ayrıca, teknolojiye bağlı gelişmeler de üretimin bugünkü şeklini almasında etkili olmuştur.

DİKKAT



Gelecek dönemlerde de teknoloji bu hızla gelişmeye devam ederse üretim işletmeler açısından daha farklı bir anlam ifade edebilecek ve üretimde şu anda etkin olan yöntemler yerini farklı yöntemlere bırakabilecektir.

Tüm bu çalışmalar sonucunda işletmenin çıktısı ürün ortaya çıkmaktadır. İşletmeler temel ürünlerini geliştirirken dikkate aldıkları çeşitli boyutlar bulunmaktadır. Buna göre işletmeler; bir ürünün sunacağı temel faydaya ilaveten kalite düzeyinde, tasarımında, ambalajında, marka isminde ve farklı ürün özelliklerinde yapılacak iyileştirmeler ile bunları destekleyecek donanım özellikleri, garanti süresi, aksesuarlar, satış sonrası servis, dağıtım kanalları ve yapılacak güncelleştirmeleri de ürün geliştirme aşamasında göz önünde bulundurmalarıdır (Çetin, Mutlu, 2010, 285).

İşletmeler, gereksinimleri belirleyip buna göre üretim yapıp talep edenler için fayda yaratmazlarsa yaşamlarını devam ettiremezler. Üretim tanımlaması, ister mühendislere, ister ekonomistlere isterse de işletmecilere göre yapılsın, işletmelerin işletme dışından tedarik ettikleri girdiyi belirli bir dizi süreçten geçirerek müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılayan ve buna bağlı olarak onlara fayda yaratan çıktıya yani mal ya da hizmete dönüştüren çalışmalardır, şeklinde yapılabilir.

Üretim Sistemleri

Basit olarak, girdileri mal ve hizmetlere dönüştüren sisteme üretim sistemi adı verilmektedir. Üretim sisteminin daha iyi analiz edebilmek için önce **sistem** kavramının anlamı üzerinde durmak gerekmektedir. Sistem, bir bütünlük oluşturacak şekilde bir arada bulunan elemanlar, bu elemanlar arasındaki ilişkiler ve bunların birbirleriyle ve çevreyle ilişkili veya bağlantılı olan nitelikleri dizisidir şeklinde tanımlanmaktadır (Çelikçapa, 2000, 1). Farklı bir tanımlamada ise belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen elemanların bütününe sistem adı verilmektedir. Bu tanımlamada her sistemin bir amacı olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Her sistemin bir bütünlüğü olurken aynı zamanda çeşitli elemanlardan oluşması sistem kavramında bütünlüğü ortaya çıkarmaktadır. Her sistemin bir amacı olduğuna göre bu sistemi oluşturan elemanların da ahenkli bir şekilde amacı gerçekleştirme doğrultusunda birbirini tamamlaması bir zorunluluktur. Sistemdeki elemanların ahenkli işleyişinde herhangi bir sorun, tüm sistemin düzensiz ve yanlış çalışmasına neden olabilmektedir. Her sistemin içinde alt sistemler bulunmaktadır ve bu alt sistemlerdeki uyumsuzluk üst sistemin bozulmasına yol açabilmektedir. Örneğin, insanı bir doğal sistem olarak ele aldığımızda dolaşım sistemi ya da solunum sistemi bir alt sistemi olmaktadır. Dolaşım ya da solunum sistemi gibi alt sistemlerin herhangi birindeki uyum bozukluğu üst sistem olan insanın uyumunun bozulmasına sebep olabilmektedir. Sistemin başarısı alt sistemlerin sistemin amacı doğrultusunda çalışmasına bağlı olmaktadır. Doğal bir sistem olan insan için geçerli olan bu durum, işletme gibi yapay bir sistem için de geçerlidir. İşletmenin alt sistemleri olarak işletme fonksiyonları kabul edilebilmektedir. Bu fonksiyonlardan herhangi birindeki uyumsuzluk tüm işletmenin başarısız olmasına neden olmaktadır. İşletmenin tüm bu sistemler ile ilişkisine ve genel sistem kavramı içindeki yerine dikkat edilirse işletme için şu tanımlamayı yapabilmek mümkündür: “Bir sistem olarak işletme; belirli amaçlara ulaşmak için faaliyete geçen, çeşitli girdilerden faydalanan, sağladığı kaynaklardan bir dizi işlemlerle çıktılar elde eden ve bu faaliyetleri düzenli bir şekilde gerçekleştirebilmek için geri bildirimde bulunan alt sistemler bütünüdür.” (Hodgetts, 1990, 608-610; Eren, 2008, 55-57, Çetin, Mutlu, 2010, 6).

Sisteme dâhil tüm elemanlar değer yaratarak sistemin amacına ulaşmasına yardımcı olmaya çalışmaktadırlar. Sistemin ortaya çıkardığı değer, her zaman içindeki elemanların ortaya koyduğu toplam değerden daha fazladır. Diğer bir deyişle, sistemden ortaya çıkan çıktı, sistem elemanlarının ayrı ayrı yaratabilecekleri çıktıların toplamından çok daha büyüktür. Buna sinerji denmektedir. Sisteme giren değerlerden daha fazla değer elde etmeyi gösteren bir kavramdır. Basit olarak 2 + 2'nin 4'ten fazla etmesine sinerji adı verilmektedir. Sistem elemanları sistem içinde toplu hareket ettiklerinde tek tek ortaya koyacaklarından çok daha fazlasını ortaya çıkarmaktadırlar.

İşletme yapay bir **sistem** olarak, belirli amaçları olan, elemanları arasında girdi çıktı ilişkisi olan ve geri bildirimle sahip alt sistemler bütünüdür.

Sistemin elemanlardan oluştuğu, bu elemanlar arasında uyumlu bir ilişkinin olduğu, bir amacının olduğu, alt sistemlerden oluştuğu, sınırlarının bulunduğu, dış çevresi ile etkileşimde olduğu ve girdi, süreç, çıktı ve geri-beslemenin temel yapısını oluşturduğu bilinmektedir. Sistemler çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunlar arasında genelde doğal ve yapay sistemler olarak sınıflandırıldığı gibi açık ve kapalı sistemler olarak da sınıflandırılabilir. Güneş sistemi doğal bir sistem olurken işletme yapay bir sistem olmaktadır. Ayrıca, diğer bir sınıflandırma da alt ve üst sistemler şeklindedir. Her sistemin ait olduğu üst bir sistem ve bu üst sistemi oluşturan alt sistemler bulunmaktadır.

Yoğun rekabet ortamı, işletme iç ve dış çevresinde hızlı değişim, müşterilerin sürekli değişen ve gelişen istek ve gereksinimleri işletmeleri değişime zorlamakta ve çözümü zor sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu sorunların çözümünde ise sorunu ayrı ayrı bileşenlerine bölmek yerine, bileşenlerin aralarındaki ilişkileri dikkate alarak bir bütün olarak ele alıp incelemek etkin bir yaklaşım olmaktadır. Sistem yaklaşımı adı verilen bu yöntemde büyük resmin içindeki detay ve bileşenlere odaklanmak yerine, bileşenlerin birbirleri ile ilişkilerini göz önünde tutarak resmin bütününe bakmak daha önemlidir.

Sistem yaklaşımı, probleme ilişkin tüm elemanların göz önüne alınıp incelenerek problemin anlaşılması ve tanımlanması için bir bakış açısı olarak açıklanabilmektedir. Sistem yaklaşımında herhangi bir elemanı tek başına ele almak yerine, onu ait olduğu sistem içerisinde incelemek, sistem içindeki rolünü ve diğer elemanlarla olan ilişkilerini gözden kaçırmamak gerekir (Yamak, 2007, 10).

Tüm düzeylerdeki işletme yöneticileri sorumluluklarına bağlı olarak karar verme durumu ile karşılaşmaktadırlar. Verilen bu kararlar işletmenin başarısında anahtar konumundadır. Bu nedenle, karar verme sürecinde sistem yaklaşımı ile işletmenin bütününe göz önünde tutup işletme içi bileşenlerin birbirleriyle ilişkileri dikkate alınarak verilecek kararlar daha etkin olmaktadır.

DİKKAT



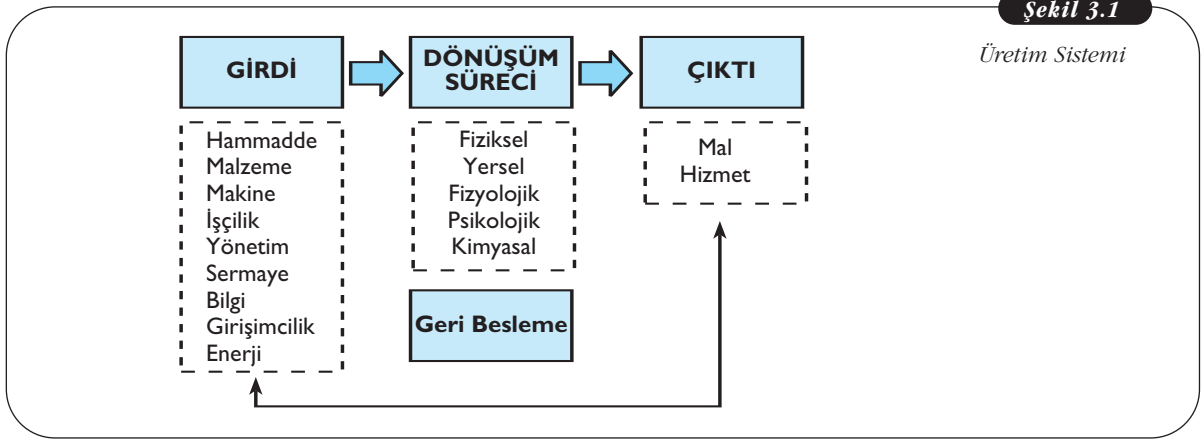
Sistem yaklaşımından işletme içindeki tüm fonksiyonların kararlarında yararlandığı gibi üretim fonksiyonu ile ilgili kararlarda da yararlanılmaktadır. Bu yaklaşım, işletme açısından önemli bileşenlerden biri olan üretim fonksiyonunun etkin ve verimli kullanımına katkı sağlamaktadır.

Sistem yaklaşımının temel amacı, işletmenin bütününde gelişme sağlarken diğer taraftan işletme içindeki tüm faaliyetlerin birbiri ile uyumlu ve etkin işleyişini garanti altına almaktır. Bunun içinde, işletmenin alt sistemlerini analiz ederek birbiriyle çelişen amaçları olan alt sistemleri uyumlu hâle getirmek ve işletmenin bütünsel amaçları doğrultusunda düzenlemek önemli olmaktadır.

Bir işletmenin üretim sistemi işletmenin mal ve/veya hizmet üretimini gerçekleştiren bölümüdür. Üretilenler, bazı işletmelerde fiziki bir mal (bilgisayar, koltuk, bardak) olurken bazı işletmelerde de hizmet (lokanta, sağlık, sigorta) olmaktadır. Sistem teorisinin öncüsü Russel Ackoff'a göre, "Bir sistem bir bütündür ve temel karakterlerini kaybetmeden, sistemin parçalarını incelemek mümkün değildir. Bundan dolayı sistem, bir bütün olarak ele alınmalıdır." Böylece, bütünü parçalar halinde açıklamak yerine, parçalar, bütün hâlinde açıklanacaktır (Doğruer, 2005, 3).

Üretimde de hakim konular amaçlar, bileşenler ve bileşenler arası bağlantılar olduğu için üretim de sistem olarak kabul edilmektedir. Üretim sistemine bakılacak olursa amacının mal ve/veya hizmet üretmek olduğu görülmektedir. Üretim önceki tanımlamalarında dikkat çeken durum dönüşüm olmasıdır. Üretim sistemi

de çeşitli elemanlardan oluşmakta ve sistem içinde gerekli girdiler kullanılarak istenilen çıktılar elde edilmeye çalışılmaktadır. Üretim sistemi daha önceden söz edildiği gibi yapay bir sistem olmasının yanında aynı zamanda dış çevre ile doğrudan bağlantısının olması nedeni ile de açık bir sistemdir.



Üretim sisteminin genel yapısı Şekil 3.1'de verilmektedir. Sistemin temel elemanları olan girdi, süreç, çıktı ve geribesleme üretim sisteminde de yer almaktadır. Üretim sisteminin girdileri olan hammadde, malzeme, makine, işçilik, yönetim, sermaye, bilgi, girişimcilik, enerji ve benzerleri mal ve hizmet şeklindeki çıktılara dönüştürülmektedir.

Üretim sisteminde iletişim sistemi nasıl çalışmaktadır? Açıklayınız.



Girdiler, üretilen mal ve hizmete göre değişik isimler alabilmektedir. Bununla birlikte, her girdiyi sonunda temel üretim elemanlarından birine dönüştürmek olasıdır. Girdiler, aynı zamanda karar değişkenleri olarak da bilinirler. Bir üretim probleminde çözümün amacı, bu girdilerin en uygun değerlerini hesaplamaktır. Üretim süreci, sisteme giren elemanların katma değer yaratacak şekilde bir mal ya da hizmete dönüştürülmesidir. Üretim sürecini farklılaştıran elemanlardan özellikle dört tanesi önemlidir (Kobu, 2005, 39):

- 1. Verimlilik:** Genel olarak, verimlilik çıktı miktarının girdi miktarına oranıdır. İşletmelerin en yoğun olarak üzerinde durduğu konulardan birisidir. Verimliliği basit olarak arttırmanın yolu girdi miktarını aynı tutarken çıktı miktarını arttırmak ya da çıktı miktarını aynı tutarken girdi miktarını azaltmaktır. Verimlilik doğrudan maliyetler üzerinde olumlu etkiye sahip olması açısından da önemlidir.
- 2. Etkinlik:** Üretim sisteminin amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanırken aynı zamanda performans ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Verimlilik, bir işi doğru yapmakken etkinlik doğru işi yapmak olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir deyişle, verimlilik üretim girdilerinin ne kadar iyi kullanıldığını ölçerken etkinlik amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini belirtmektedir.
- 3. Kapasite:** Üretim sisteminin gerçekleştirebileceği en yüksek üretim miktarına denmektedir. Üretim sistemi kapasitesi, taleplerin karşılanması açısından önemli olmaktadır. Kapasitenin fazla olması artık kapasiteye neden olurken eksik kapasite de taleplerin karşılanamamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kapasite kullanımı verimliliği etkilemektedir.

4. Esneklik: İşletmelerin değişen talebe cevap verebilme yeteneğine ya da yeni ürün üretimini hızla gerçekleştirebilme yeteneğine esneklik adı verilmektedir. Esneklik ile ilgili farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Günümüz işletmelerinin, rekabetçi olabilmelerinde önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Girdilerin çıktılara dönüşmesini sağlayan dönüşüm süreçleri fiziksel, yersel, fizyolojik ve kimyasal olabildiği gibi psikolojik ve bilgisel de olabilmektedir. Üretimi gerçekleştirecek olan mal yani bilgisayar, sehpa, radyo gibi elle tutulabilir somut çıktılar ise dönüşüm fabrikalarda, eğitim, ulaşım, eğlence gibi soyut çıktılar ise dönüşüm okul, kamyon ya da turizm işletmeleri gibi hizmet birimlerinde gerçekleştirilmektedir.

Girdilerin çıktıya dönüşümünde dört değişik türde değer yaratılabilmektedir. Bunlar şekil, yer, zaman ve sahiplik değeridir (Top, Yılmaz, 2009, 17). Şekil değeri, girdilerin gerçek biçimlerinin değiştirilerek tüketiciye daha yararlı bir şekle dönüştürülerek yaratılmasıdır. Bu şekil değişimi, fiziksel ya da kimyasal olabilmektedir. İşletmelerin büyük bir kesimi bu tür değer yaratmaktadır. Örneğin, metal sac levhaların kalıplarda şekilleri değiştirilerek arabaların kaporta parçalarında kullanılmaktadır.

Yer değeri üretim sisteminin ürünü ya da müşteriyi istenilen yere getirmesiyle yaratılmaktadır. Bu yer değişimini yapan araçlar arasında uçak, kamyon, tren, boru hatları ve gemi gibi ulaşım araçları gelmektedir. Evinizden taşınmanız durumunda eşyalarınızın başka bir eve taşınması, buna basit bir örnek olarak verilebilmektedir.

Zaman değeri, ürünün müşterinin istediği uygun zamanda müşteriye sunulmasıyla ortaya çıkan bir değerdir. Buna örnek olarak soğuk hava depoları verilebilmektedir.

Sahiplik değeri, iki yolla yaratılabilir. Birincisinde, tanıtım ya da reklam yolu ile müşterinin sahip olmak isteyebileceği bir ürünün varlığı hakkında müşteriye bilgi verilmektedir. İkincisinde ise müşterinin ürüne sahip olmak için dağıtım kanalları aracılığı ile gerekli araçları sağlayarak yaratılmaktadır (Top, Yılmaz, 2009, 18).

Üretim sisteminin çıktısı olan mallar, gözle görülebilir ve ölçülebilir varlıklar olurken hizmetler, üretildiği anda tüketilir ve ölçülmeleri çok güçtür. Geri besleme analizleri, çıktılar üzerinde ölçme ve gözlemlere dayanırken analizler amaçlardan sapma olduğu durumda düzeltici kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır.

DİKKAT



Üretim sisteminin iki türdeki çıktılardan mallar somut iken hizmet soyut olmaktadır.

Üretim sisteminin elemanı olarak gözükmeyen ancak, doğrudan üzerinde etkisi olan diğer bir eleman da çevredir. Çevreye müşteriler, rakipler, tedarikçiler, yasalar ve ekonomi gibi faktörler dahil edilmektedir. Bu faktörlerin varlığı bilinmemekte ancak doğrudan bu faktörleri belirleyebilme ya da değiştirilebilme şansı bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu faktörler risk olarak hesaba katılmaktadır.

ÜRETİM SİSTEMİ TÜRLERİ

Üretim sistemi Buffa tarafından “Ekonomik değeri olan bir mal ya da hizmetin üretilmesi için kurulan insan-makine-malzeme sistemi” olarak tanımlanmaktadır (Yamak, 2007, 37). Bu tanımlama daha sonra hammaddenin tedarikinden ürünlerin müşteriye ulaştırılmasına kadar genişletilmiştir. Bu gün ise pek çok farklı üretim sistemi türleri ve yenilikçi yaklaşımlarla karşılaşılabilir. 1970’li yıllardaki üretim tesisleri ve teknolojileri ile bugünkü ileri teknolojilerle ve otomasyonla

donatılmış gelişmiş tesisler arasında çok önemli farklılıklar bulunmaktadır. Üretim sistemi türleri, teknolojik gelişme ve yeni yaklaşımlara bağlı olarak değişebildiği gibi farklılaşan çevre koşulları da üretim sistemi türlerini etkilemektedir. Daha önceden söz edildiği gibi, üretim sistemleri farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Bu sistemlerin sınıflandırılmasında temelde aynı olayın farklı bir özelliği göz önünde bulundurulmaktadır. Başka bir deyişle, aynı olaya farklı yönlerden yaklaşım söz konusudur. Sonuçta söz edilen olay aynı olaydır ancak incelemede kullandıkları ölçüleri farklı olmaktadır.

Bu durumdan dolayı üretim sistemleri literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu farklı sınıflandırmalara rağmen üretim sistemi türleri içinde geçmişten günümüze geçerliliğini koruyan ve muhtemelen gelecekte de var olacak olan bazı temel sınıflandırmalar bulunmaktadır.

Üretim sistemlerinin tarihsel gelişimi ile insanlığın ve medeniyetin tarihsel gelişimi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Geçmişten günümüze farklı nitelikteki işletmeler üretim faaliyetini gerçekleştirirken çeşitli üretim sistemlerini kullanmışlardır. Günümüzde rekabetin yoğunlaşması ve teknolojideki gelişmeler üretim sistemlerindeki ilkel yöntemlerin kullanılmasını giderek azaltmasına rağmen dünyamızda farklı ülkelerde oluşan koşullara bağlı olarak dört üretim sistemi olan el işçiliği, ev işçiliği, imalathane sistemi ve fabrikasyon sistemlerinden her biri kullanılmaya devam edilmektedir (Şimşek, Çelik, 2008, 144).

El işçiliği sistemi: Gelişmiş teknik araç ve gereçler kullanılmadan el becerisine dayanarak yapılan üretime el işçiliği sistemi adı verilmektedir. Bu üretim sistemi endüstri öncesi dönemde üretilen ürünler için geçerli bir tekniktir. Günümüzde yorgan, dantel, tiğ işi, iğne oyası, eşarp, çanta ve heybe gibi bazı ürünlerin üretiminde el işçiliği sistemi kullanılmaktadır. Küçük hediye eşyalar ve geleneksel eşyaların üretimi de çoğunlukla bu şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu üretim sisteminde standartlaşma olmadığı için üretilen aynı ürünler birbirinden ufak farklılıklar gösterebilmektedir. Bu üretim sisteminde az sayıda yardımcı araç ve gereç kullanılmakta ve üretim emeğe dayalı yapılmaktadır. Bu nedenle, üretim miktarları sınırlı sayıda ve üretim düşük bütçeli sermaye ile gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda, bu üretim sisteminde üretim yönetimi basit ve sorunların çözümü de kolay olmaktadır. Üretimi gerçekleştirenler bu alanda uzmanlaşmış ve üretim de genelde siparişe dayalı olmaktadır (Karalar, 2011, 327-328).

Ev işçiliği sistemi: Bu üretim sisteminde üretim halı, tekstil, oyuncak, süs eşyası gibi belirli alanlarda uzmanlaşmış ve el becerisine sahip kişilerin kendi yerlerinde çoğu zamanda evlerinde gerçekleşmektedir. Üretimde kullanılan makine, araç ve gereç ve üretimde kullanılan malzemeler girişimciler tarafından üretimi gerçekleştirecek kişilere tedarik edilmektedir. Bu sistemde işletmeler değişik kişilere üretim yaptırmaktadır. İşletme gelen taleplere ya da pazar şartlarına bağlı olarak istedikleri özellikteki ürünlerin üretimini yaptırmaktadırlar. Bu üretim sisteminde taleplerin zamanında karşılanması, üretimin istenilen niteliklerde olması, makine ve teçhizat ile birlikte üretimde kullanılacak malzemelerin zamanında tedariki, farklı üreticilere ürettirilen ürünlerdeki standartın tutturulması gibi belli başlı sorunlar oluşabilmektedir.

İmalathane sistemi: İmalathane sistemi ile el işçiliği ile yapılan üretim evler yerine imalathane adı verilen orta büyüklükteki işletmelerde daha yüksek miktarlarda gerçekleştirilmektedir. Burada üretim miktar olarak seri üretimdeki gibi olmasa da ev işçiliği sisteminden daha yüksektir. Üretimde otomasyon ya da ileri teknoloji makine ve ekipman kullanımı söz konusu değildir ve emek yoğun bir

üretim vardır. Bu nedenle az sermaye ile iş bölümü ve uzmanlaşmaya daha çok yer verilmektedir. Üretim, daha çok geniş bir müşteri kitlesi hedeflediği için müşteri isteklerine göre değil genel alıcı istek ve gereksinimlerine göre yapılmaktadır. Bu üretim sisteminde genel giderler yüksektir. Bu üretim sistemi şimdiki gelişmiş üretim sistemlerine geçişte önemli bir rol oynamıştır.

Fabrikasyon sistemi: Fabrikasyon sisteminde, imalathane sisteminin aksine büyük çaplı üretim geniş kitlelerin talebini karşılamak üzere kurulan bir üretim sisteminde gerçekleştirilmektedir. Bu sistemde önceden kesin olarak bilinmeyen müşteriler için üretim gerçekleştirilmesine bağlı olarak stoklu çalışma da yapılmaktadır. Bu üretim sistemi büyük fabrika binalarına, depolara ve idari binalara gerek duyarken gelişmiş makine ve teçhizat da üretim için önemli faktörlerdir. Tüm tesisleri ile birlikte bu kadar geniş çaplı üretim sermaye gereksinimini artırmaktadır. Sistemde genelde kitle üretim söz konusu olmasına rağmen atölye tipi üretim de uygulanabilmektedir. Üretim miktarının artmasına bağlı olarak üretimde kullanılacak malzeme ve iş gücü miktarında artmaktadır. Bu durum da büyük işletme sermayesine gereksinimi ortaya çıkarmaktadır. Fabrikasyon üretim sisteminde karşılaşılan sorunlar diğer üç üretim sistemine göre çok daha fazla ve karmaşıktır. Bu üretim sisteminde işletmeyi yönetenler ile sermayedarlar farklı kişiler olabilmektedir. Üretim işletmesindeki büyüme ve üretim miktarının artması yönetimini güçleştirmektedir. Üretim yönetim şekli gelişmiş ve rekabetçidir. İşletmenin örgütlenmesi, planlanması ve kontrol edilmesi zordur. İşletmede çalışan herkesin aynı amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi kolay değildir. İşletmenin büyümesine bağlı olarak sabit giderler de artmakta ve birim başına üretim maliyetini düşürmek gittikçe zorlaşmaktadır. Üretim maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak için uygun üretim miktarı belirlenmesi ve bunun gerçekleştirilmesi önemli olmaktadır. Aksi durumda, işletme ürettiği ürünler ile piyasada rekabet edemez duruma düşebilmektedir. Günümüzde teknolojinin gelişmesine bağlı olarak üretim sistemi teknolojileri de gelişmiş ve bilgisayarlar ve robotlar üretimin değişmez parçaları durumuna gelmişlerdir.

Üretim sistemi üretimin meydana gelmesinde kullanılan üretim yöntemine göre de sınıflandırılabilir. Üretim sistemi üretim yöntemine göre birincil ya da primer üretim, analitik ve sentetik üretim, fabrikasyon üretim ve montaj üretimi olarak dört sınıfa ayrılabilir (Örücü, 2007, 120).

Her türlü ürünün üretiminde kullanılan demir, bakır, bor gibi doğal kaynakların çıkartılması şeklindeki üretime *birincil ya da primer üretim* adı verilmektedir. Bu tür üretime maden, orman ve petrol işletmelerinin üretimi örnek olarak verilebilmektedir.

Temel hammaddelerin ayırıcı yöntemlerle işlenerek birçok ürün üretilmesine *analitik* üretim adı verilmektedir. Ham petrolden benzin, şeker pancarından şeker ve alkol gibi ürünlerin üretilmesi analitik üretime örnektir. Sentetik üretim ise doğal maddelerin çeşitli birleştirici yöntemlerle farklı ürünlere dönüştürülmesine verilen isimdir. Çelik, bronz, plastik, cam gibi ürünler bu tür üretimin çıktıdır.

Doğal hammaddelerden ve diğer maddelerden şekil verme yolu ile yeni ürünler üretilmesine *fabrikasyon* üretim adı verilmektedir. Örnek olarak döküm, pres, kesme ve torna gibi yöntemlerle üretimi verebiliriz.

Çeşitli hammadde, yarı mamul ve parçaların sistemli bir şekilde bir araya getirilerek yeni ürünler meydana getirilmesine *montaj üretimi* adı verilmektedir. Bilgisayar, otomobil, buzdolabı gibi ürünler montaj üretimine örnektir.

Üretim sistemleri talebe göre *stoğa üretim*, *siparişe göre üretim* ve *siparişe göre montaj* olarak sınıflandırılabilirler.

Üretim sistemlerinin sınıflandırılması ile ilgili daha fazla bilgiyi Bülent Kobu'nun "Üretim Yönetimi" kitabında bulabilirsiniz.



K İ T A P

Stoğa Üretim: Ürünler herhangi bir sipariş olmadan stokta bulundurulacak şekilde üretilmektedir. Üretim düzeyi belirlenirken işletme stok düzeyleri ve müşteri hizmet düzeyi göz önünde bulundurulmaktadır. Ürün, müşteriden herhangi bir sipariş gelmeden üretilip stoklanmakta ve sipariş gelince de stoktan karşılanmaktadır. Bu üretim türünde ürünün stoklanmaya uygun olup olmadığı ya da stoklanma şartları önemli olmaktadır. Araba, televizyon gibi uzun ömürlü ürünler bu tip üretime uygun ürünlerdir. Bunun yanında özel şartlar altında stoğa üretilen ürünler de bulunmaktadır. Buna en iyi örnek gıda ürünleridir. Bu tür üretimin en önemli avantajı, müşteri siparişinin hemen karşılanabilme olasılığının yüksek olmasıdır. Bu da işletmeye rekabet avantajı sunabilmektedir. Ancak, stoğa üretim yapıldığı için üründe kişiselleştirme çok fazla mümkün olmamakta dolayısıyla, ürün esnekliği düşüktür. Ayrıca, ürün stoktayken ürünün bozulması, modasının geçmesi gibi risklerde bulunmaktadır. Bu durum da önemli bir dezavantaj olarak görülebilmektedir.

Siparişe Göre Üretim: Ürün özellikleri ve miktar açısından tamamen müşterilerin özel isteklerine göre çok değişik tipte ürünlerin, sık olmayan aralıklarla ve küçük miktarlarda üretildiği üretim şekline **siparişe göre üretim** adı verilmektedir. Bu üretim sisteminde önceden ne üretileceği belli olmadığı için belirli bir ürünü devamlı üretmek mümkün olmayabilmektedir. Bu nedenle üretim planlama ve kontrol çalışmalarının hazırlığının önceden yapılması mümkün gözükmemektedir. Siparişe göre üretimde üretim tamamlandıktan sonra yeni sipariş gelmezse üretim durabilmektedir. Yeni sipariş gelince makine ve teçhizat bu yeni tip ürünü üretmek için ayarlanarak üretime devam edilmektedir. Bu üretim sisteminde pazara göre değil müşteri siparişine göre üretim yapılmaktadır. Bazı ürünler, müşteri sipariş vermeden üretilmediği için ürünün özelliklerine karar verecek kişi müşteridir. Örneğin, evinize yaptıracağınız vestiyer koridorunuzun ölçülerine uygun olmalıdır. Bu örnekte ürün bilgisinin kaynağı müşteridir. Hangi üründen, ne miktarda, ne özelliklerde ve ne zaman üretileceği tamamen müşteriden gelen isteğe göre belirlenmektedir. Siparişe göre üretimde ürünlerin müşteri istek ve gereksinimlerine göre özelleştirilmesi esas olmaktadır. Bu nedenle, yüksek ürün esnekliği önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, müşteri siparişini verdikten sonra ürün üretilinceye kadar bir süre beklemek zorundadır. Bu bekleme süresi makul düzeylerde olmalıdır. Aksi takdirde, müşteri alımdan vazgeçerek rakip işletmeye yönelebilir. Bu nedenle, işletmeler siparişe göre üretim yapsalar bile rekabet avantajı sağlayabilmek için üretim sürelerini mümkün olduğunca kısaltmak durumundadırlar. Bu konuda çalışma yapan bazı işletmeler, üretim süresini kısaltabilmek için maliyetine katlanarak yarı bitmiş ürün stokları ellerinde tutmakta ve gelen siparişin özelliğine göre ürünü sonlandırmaktadırlar.

Siparişe Göre Montaj: Bu üretim türünde müşterilerin istediği ürünü hızlı bir şekilde sunabilmek amacıyla siparişe göre üretim ile stoğa göre üretim birlikte kullanılmaktadır. Başka bir deyişle, stoğa göre üretim ile siparişe göre üretimin karması yapılmaktadır. Burada, ürünler parçalarına ayrılmakta ve çok çeşitli parçalar üretilerek stokta tutulmaktadır. Amaç, müşteriden bir sipariş geldiği zaman müşterinin istediği ürünü üretmek için gerekli parçaları bir araya getirerek montajını yapmaktır. Böylece, zaman tasarrufu da sağlanmış olmaktadır. Örneğin, bazı bilgisayar işletmeleri hazır bilgisayarlar üretmek yerine bu konuda çalışmalar yaparak

Hangi üründen, ne miktarda ve ne zaman üretileceği müşteriden gelen siparişe göre belirlenen üretime **siparişe göre üretim** adı verilmektedir.

müşterilerinin istediği özelliklerdeki bilgisayarı çok kısa sürede müşterilerine ulaştırmaktadır. Siparişe göre montaj sisteminde stoğa üretimin maliyet avantajı ile siparişe göre üretimin ürün esnekliği avantajı bir arada kullanılmaktadır. Sonuçta ulaşılmak istenen müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaktır.

Diğer bir sınıflandırma da ise üretim miktarına ve akışına göre *kesikli üretim, sürekli üretim ve proje tipi üretim* olarak sınıflandırılabilir. Üretim miktarına ve akışına göre üretim sistemlerinin sınıflandırılması aşağıda açıklanmaktadır:

Kesikli Üretim: Kesikli üretim sisteminde, farklı ürünlerden az miktarlarda üretim yapılmaktadır. Bu üretim sisteminde, çeşitli ürünler üretilmekte ve üretilen ürüne göre işlem sırası değiştirilmektedir. Talebin düzensiz olmasına bağlı olarak bir kerelik üretilen ürünler olduğu gibi seri olarak tekrarlanan siparişler de söz konusu olabilmektedir. Bu üretim sisteminde, kalifiye iş gücü ve genel amaçlı makineler kullanılırken yüksek yarı mamul, düşük hammadde ve ürün stokları bulunmaktadır. Üretim teknolojisi düşük olurken emek yoğun üretim yapılabilir. Sürekli üretime göre üretim hacmi ve ürün standardizasyonu daha düşük olmaktadır. Kesikli üretimde makineler üretim tesisine yerleştirilirken genelde belirli bir sıra olmamakla birlikte en çok kullanılan makineler birbirine yakın yerleştirilebilmektedir. Ayrıca makinelerin bir kısmı çalışırken bir kısmı çalışmayabilmektedir. Üretimde tesis içinde taşıma faaliyetleri fazla olurken genelde iş gücü ile çalışan ya da motorla tahrik edilen istif arabaları ve sabit ve hareketli vinçler kullanılabilmektedir. Bu tip üretime örnek olarak çeşitli makine üretim atölyeleri, mobilya atölyeleri ve tekstil atölyeleri verilebilmektedir.

Bu üretim türünün alt sınıfları olarak *parti tipi üretim ve atölye tipi üretim* bulunmaktadır.

Bir ürünün, özel bir siparişi ya da sürekli müşteri talebini karşılamak amacıyla belirlenmiş miktarlarda partiler hâlinde üretilmesine parti tipi üretim adı verilmektedir. İstenilen miktardaki ürün partiler hâlinde üretildikten sonra makine ve donanım başka bir ürünün üretimi için hazırlanmaktadır. Makine hazırlama süresi üretim yapılmayan süredir ve bazı üretim sistemlerinde çok uzayabilmektedir. Bu nedenle üretim parti büyüklüklerinin mümkün olduğunca yüksek tutulması tercih edilebilmektedir. Makine ve donanım ile birlikte insan gücü planlaması üretimin büyüklüğüne ve sıklığına bağlı olarak değişebilmektedir. Bu tip üretimde aynı ürünün aynı zamanda, aynı kalitede ve belirli bir miktarda üretimi söz konusudur. Ürün miktarı bir seri oluşturabilecek sınırdadır. Parti üretim sürecinde, her parti için ayrı bir üretim planlaması yapma zorunluluğu bulunmaktadır. Seçilen hedef pazarın bölümlerine bağlı olarak talep miktarları belirlenmektedir. Her bölümün isteğine bağlı uygun miktarda ürün partilerinin üretimi için tüm planlama yeniden yapılmaktadır.

Üretimdeki parti hacmi büyüdükçe ve dönemler belirli hâle geldikçe üretim planlama ve kontrolü daha kolaylaşmaktadır. Parti üretimde karar verilmesi gereken önemli konulardan biri de en uygun parti büyüklüğünün belirlenmesidir. Diğer önemli bir konu ise kapasite kullanım oranını en büyük yapacak üretim programlarının hazırlanmasıdır.

Parti tipi üretim aynı zamanda üretim atölyelerinin biraz daha standardize edilmiş biçimleri olarak kabul edilebilmektedir. Bu üretim tipi aslında atölye tipi üretim ile kütle üretimi arasında yer alabilmektedir. Üretimde atölye tipi üretime göre üretilen ürünlerin büyük bir kısmının işlem sırası benzer olmaktadır. Ancak bu benzerlik üretim hattı oluşturulmasına olanak tanıyacak kadar fazla olmamaktadır. Bu üretim tipinde hem stoğa hem de sipariş üzerine üretim yapılabilir.

Günümüzde, rekabet koşullarına bağlı olarak birçok işletme parti üretimini tercih etmektedir. Parti üretimin temelinde, hem yüksek miktarlarda üretim yapmak, hem de çok farklı ürünleri üretebilme yeteneğine sahip olabilmek yatmaktadır. Ev eşyası, hazır giyim, gıda gibi birçok çeşit ürün parti üretimi ile üretilmektedir.

Müşterinin istediği özelliklerde ürünün istediği zaman ve miktarda üretilmesine atölye tipi üretim adı verilmektedir. Ancak, bazı literatürde bu tanımlama için *siparişe göre üretim* adı da verilmektedir. Bu tip üretimde özel isteklere bağlı çok çeşitli ürünler üretilmektedir. Bu nedenle, bu üretim tipinde esneklik yüksektir. Üretimde kullanılan işgücü nitelikli ve makine ve donanım genel amaçlıdır. Genel amaçlı makine ve donanımın yatırım maliyeti düşük olmasına rağmen, düzensiz üretim akışı değişken üretim maliyetini yükseltmektedir. Bu tip üretim atölye adı verilen büyük olmayan üretim tesislerinde gerçekleştirilebildiği gibi büyük üretim tesisleri de kullanılabilir. Bu tesislerin her bölümünde üretilen ürünün belirli bir kısmını yapmaya elverişli üretim makine ve ekipmanları bulunmaktadır. Örneğin; torna kısmında yalnızca torna makineleri, boya kısmında boya makine ve ekipmanı bulunmaktadır. Ürün, geçeceği işleme bağlı olarak torna yapılabırsa torna kısmına, boyanacaksa boya kısmına götürülmektedir.

Atölye tipi üretim imalatın yapıldığı sürelerin düzeni bakımından üç sınıfa ayrılmaktadır:

1. Az sayıda ürünün yalnız bir defa üretilmesi,
2. Az sayıda ürünün talep gelince belirsiz aralıklarla üretilmesi,
3. Az sayıda ürünün belirli aralıklarla dönemsel olarak üretilmesi.

Üretim miktarı, müşteri isteklerine göre belirlenmekte olup genellikle küçük partiler hâlinindedir. Talep dalgalanmalarına bağlı olarak talebin çok arttığı dönemlerde aşırı yüklenme makinelerde beklemeleri artırırken bazı durumlarda da makinelerin uzun süre boş kalmasına neden olabilmektedir. Bu üretim tipinin en önemli avantajı, çok çeşitli ürünler üretilmesini sağlarken en önemli dezavantajı da kontrolün zor olması ve verimliliğin düşük olmasıdır. Çok çeşitli ürün üretilmesine bağlı olarak her bir ürün çeşidi için gerekli işlem sayısı ve sırası değişkenlik göstermektedir. Çalışanlar, çoğunlukla her defasında aynı işleri yapmadıkları için iş tatmini ve motivasyon daha yüksek olabilmektedir. Sürekli üretimin tersine bir makinenin bozulması, tüm üretimin durmasına neden olmamaktadır. Üretim tesisinde genelde yarı bitmiş ürün stokları bulunmakta ve bu durum da önemli stok maliyetlerine neden olabilmektedir. Yarı bitmiş ürünler işlemler arasında uzun süre işlenmeyi bekleyebilmekte ve fazladan alana ihtiyaç duyulmaktadır. Çok çeşitli ürünler, farklı makineler arasında farklı rotalar izlediği için taşıma maliyetleri yüksek olmaktadır. Bu durum da genel üretim maliyetlerini yükseltmektedir. Çok çeşitli ürünlerin üretilmesi üretimin etkinliğini etkilerken aynı zamanda üretim planlaması ve kontrolünü de zorlaştırmaktadır. Çeşitli amaçlar için kullanılan makineler, özel elektronik cihazlar ve büyük takım tezgâhlarının üretimi atölye tipi üretime örnek olarak verilebilmektedir.

Sürekli Üretim: Bu üretimde, işletme içindeki makine ve donanım yalnız belirli bir ürünün üretimi için çok yüksek miktarlarda yapılmaktadır. Ürünün talebinin yüksek ve sürekli olmasına bağlı olarak üretim miktarı da yüksek olmaktadır. Bu ürünün üretimi büyük ölçüde otomasyona dayalı olarak ve kimi zaman yirmi dört saat kesintisiz bir şekilde yapılmaktadır. Üretim, ürün için gerekli girdilerin biraraya getirilmesi ile başlamakta ve hiç ara vermeden çeşitli süreçlerden geçerek üretimin sonunda ürünün ortaya çıkması ile sona ermektedir. Sistem içinde işlemler, yüksek otomasyona sahip olup özel donanım ve aletler kullanılmaktadır. Do-

nanım, otomasyona dayalı olduğu için çıktı miktarının ve çeşidinin değiştirilmesi çok zordur. Ayrıca, iş gücü gereksinimi az ve daha çok izleme ve kontrol etme işini yerine getirmektedir. Bu tip üretim sistemi tamamen bütünlük bir sistemdir. Tüm sistem, birbirine zincirleme bağlı olduğu için üretim girdilerini durdurduğunuz zaman, sistemi de durdurdunuz demektir. Bu tür üretim sistemlerinin durdurulması çok yüksek maliyetlere neden olabilmektedir. Bu sebeple, genel bakım gibi çok önemli bir neden olmadan üretim durdurulmaz. Bu sistemlerin sabit maliyetleri yüksek olup hammadde ve malzeme maliyeti değişken maliyetin büyük kısmını kapsamaktadır. Sürekli üretimde önemli nokta, kullanım oranının maksimize edilmesidir. Üretim sisteminde esneklik bulunmaması sektörün çok hızlı yön değiştirmelerine etkin bir şekilde tepki verememesine neden olabilmektedir.

Sürekli üretim, *kütle üretimi ve akış üretimi* olarak iki alt gruba ayrılabilir.

Kütle üretimde bir üründen çok büyük hacimlerde uzun süreli üretim yapılırken bazı değişikliklerle farklı bir ürünün üretimine geçiş yapılabilir. Aynı ürünün, aynı üretim faaliyetinin sürekli tekrarlanması ile çok miktarda üretim yapılmaktadır. Kütle üretimde çok miktarda üretimin yanı sıra ürünlerin birbirinin aynısı olması zorunluluğu bulunmaktadır. Bu nedenle, makine ve tesisler bir çeşit ürünü üretecek şekilde konumlandırılmaktadır. Bu makinelerde çalışan iş gücü de yerleşim düzenine uyacak şekilde hızlı çalışmaktadır. Kütle üretiminde üretilen ürünler büyük talebi karşılamaya yöneliktir. Kütle üretimine örnek olarak beyaz eşya, otomobil, deterjan üretimi verilebilmektedir.

Kütle üretimine **montaj hatları** adı da verilmektedir. Ürün parçalarının bir iş istasyonundan diğerine sabit bir hızda hareket ettirilmesi ile üretim yapılmaktadır. Burada sayılabilir nitelikteki ürünlerin büyük miktarlarda üretilmesi esas olurken ufak model değişiklikleri yapılarak ürün çeşitliliği sağlanabilmektedir. Ürüne göre tasarlanmış üretim hattında işlem sırası ve sayısı sabittir. Makine hazırlığından çok fazla söz edilmemekte ve kalifiye olmayan işgücü kullanılabilir. Yüksek miktarda üretimin olması ve üretimde çok fazla kesinti olmaması üretim maliyetlerini düşürmektedir. Bu tip üretimde ürün çeşit ve miktar esnekliğinin olmaması en önemli dezavantajı olarak gözükmektedir.

Akış üretimde makine ve donanım yalnız bir cins ürünü üretmek için tasarlanmıştır. Başka bir cins ürünün üretimi ya çok maliyetlidir ya da olanaksızdır. Diğer bir deyişle, üretimde kullanılan süreçler, malzeme ve araçlar standardize edilmektedir. Bu üretim sisteminde tesisi durdurup yeniden çalıştırmanın yüksek maliyetli olması nedeniyle 24 saat sürekli çalışan ve genellikle ileri düzeyde otomasyona dayalı sistemlerdir. Akış tipi üretim sistemlerinde tesis tek bir büyük makineden de oluşabilmektedir. Diğer üretim sistemlerinin aksine farklı işlemleri yerine getirecek farklı makineler bulunmamaktadır. Yüksek hacimli üretim maliyetlerin düşmesine neden olmaktadır. Bu tür üretim sistemine örnek olarak petrol rafinerileri, çimento, kâğıt, şeker endüstrileri verilebilmektedir. Bu sistemlerde üretim planlama ve kontrolü basit olmasına rağmen, üretime başlamadan önce geniş ve ayrıntılı planlama yapılmaktadır. Üretim başladıktan sonra üretim planlama basit rutin bir iş durumuna gelmektedir.

Ürün parçalarının bir iş istasyonundan diğerine sabit bir hızda hareket ettirilmesine kütle üretimi adı verilirken aynı zamanda **montaj hattı** adını da almaktadır.

Proje Tipi Üretim: Proje tipi üretimde eşsiz tek bir ürün belirli bir sürede tamamlanmaktadır. Bu ürünün üretiminden sonra, aynı ürün bir daha üretilmemektedir. Bu ürünün üretiminde ürün özellikleri tamamen müşteri tarafından belirlendiği ve tek bir ürün olduğu için siparişe göre üretime benzerlik göstermektedir.

Bu üretimin önemli özellikleri arasında akışın söz konusu olmaması, ürünün genelde sabit konumda bulunması, makine ve çalışanların ürün çevresinde ya da içinde hareket etmesi ve aynı anda birçok işlemin beraber yürütülmesi sayılabilmektedir. Bu üretimde ürün, özel ve eşsiz olmasından dolayı maliyeti çok yüksektir. Tek bir ürünün üretimi olduğu için üretim proje olarak görülür ve tüm faaliyetler, yapıma sıraları ve süreleri belirlendikten sonra, hepsinin planlaması yapılarak istenilen sürede tamamlanmaya çalışılmaktadır. Proje tamamlandığında üretim de bitmiş demektir. Bu tip üretimin yönetimi için özel proje yönetim metodları kullanılmaktadır. Bir köprünün inşa edilmesi, büyük bir yük gemisinin yapılması, büyük kargo uçağı yapılması proje tipi üretime örnek olarak verilebilmektedir. Bu tip üretimde farklı zamanlarda, farklı iş gücü ve donanıma gereksinim olmakta ve aynı zamanda uzmanlaşmış personel ve özel tasarım aletler kullanılmaktadır. En önemli amaç üretimi zamanında ve doğru olarak yapmaktır.

Proje tipi üretimin önemli özellikleri arasında aşağıdakiler sayılabilir:

- Tek seferlik büyük ölçekli bir üretimdir,
- Talep üretimi şekillendirir,
- Ürün genelde hareketsiz, sabit konumdadır,
- İş gücü kullanım düzeyi değişkenlik gösterir,
- Kullanılan makine, teçhizat ve çalışanlar ürünün etrafında çalışırlar,
- Tek ürünün tamamlanması ile üretim sona erir.

İLERİ ÜRETİM SİSTEMLERİ

Son 20 yılda değişen çevre koşulları, müşteri istek ve gereksinimlerindeki büyük değişim, teknolojik ilerlemeler ve rekabet gibi etkenler fabrikasyon üretim sistemlerinde farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilgisayar ve robot teknolojilerindeki gelişmelerin üretimin içine girmesiyle birlikte ileri üretim sistemleri adı verilen sistemler oluşmuştur. Bu başlık altında esnek üretim, tam zamanında üretim, yalın üretim, bilgisayarla bütünleşik üretim ve grup teknolojisi/hücreli üretim sistemleri açıklanmaya çalışılmaktadır.

Esnek Üretim Sistemleri

Robotlar, bilgisayarlar ve sayısal kontrollü makineler gibi programlanabilir otomasyon elemanlarından oluşan, esnek ve değişken müşteri talebine cevap verebilen, belirli bir ürün grubunu düşük maliyetle ve değişik miktarlarda üretebilen ve hâlen gelişmeye devam eden sisteme *esnek üretim sistemi* adı verilmektedir.

Müşteri istek ve gereksinimlerindeki sürekli değişim pazarların yapısında değişikliğe neden olmakta ve farklı ürün üretimi zorunluluk hâlini almaya başlanmaktadır. İşletmeler açısından farklı çeşitlerde ürün üretimi maliyet arttırıcı bir unsur olarak karşılına çıkmaktadır. Üretilen parça çeşitliliğinin fazla olması üretimde esneklik kavramını ortaya çıkarmaktadır. Çevresel etkenlerin değişimine tepki vermek ve uyum sağlamak organizasyon yapısının dinamik olmasına ve üretim sürecinin esnekliğine bağlıdır. İşletmedeki esneklik ne kadar artarsa müşteri istek ve gereksinimlerine cevap verebilmek o kadar kolaylaşmakta ve pazar korunurken yeni müşteriler kazanmak da mümkün olmaktadır. İşletmelerin çok çeşitte ürünü pazarlara sunma zorunluluğu, yüksek kalite ve müşteri odaklılık işletmelerin esnek ve atik işletmeler olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Kendilerine ait tam otomatik yükleme-boşaltma üniteleri olan bu sistemler sayısal kontrollü bir grup benzer tezgâhtan oluşmaktadır. Tezgâhların faaliyetleri ile malzeme taşıma sisteminin faaliyetlerini bütünleştirmek ve koordine etmek için

bilgisayarlardan faydalanılmaktadır. Üretim işlem sıraları, parçaların uygun makinelere zamanında yollanması, üretimde kullanılacak takımların seçimi ve yüklenmesi, makinelerin hazırlığı, işlemlerin kontrolü gibi üretim ile ilgili ve destekleyici faaliyetler bilgisayarlar yardımı ile yapılmaktadır. Esnek üretim sistemleri taşıma, bekleme, yükleme, boşaltma gibi işlemlere ayrılan zaman kayıplarını önlediği için üretkenliği de artırmaktadır. Sistemde tasarım ve üretimin bilgisayarlar yardımı ile yapılması işlemleri kolaylaştırmakta ve farklı esnekliklere ulaşılabilir. Bu esneklikler arasında makine esnekliği, süreç esnekliği, ürün esnekliği, rota esnekliği, hacim esnekliği, kapasite azaltma ve artırma esnekliği, işlem esnekliği ve üretim esnekliği bulunmaktadır. Esnek üretim sistemlerinde tezgah sayısına, yerleşim şekline, malzeme taşıma sisteminin özelliğine, üretimi yapılan ürünün parça sayısı ve çeşidine göre farklı sistemler oluşturulabilme olanağı bulunmaktadır. Arıza hâlinde üretimin aksamadan devam etmesini sağlamak amacıyla aynı işlem sistemi içinde birden fazla makinede yapılabilmektedir. Bu sistemde tüm makineler ve malzeme akışı merkezî bir bilgisayar tarafından kontrol edilmektedir. Ayrıca sistemde robotlar ve gerekli yerlerde akışı kontrol eden algılayıcılar kullanılmaktadır. Çok maliyetli olan bu sistemlerde hem işçilikten hem üretim süresinden hem de kapasite ve tesis alanı kullanımında çok büyük avantajlar sağlanmaktadır. Esnek otomasyon sistemi bir ürün çeşidinden diğerine geçişte yapılması gereken hazırlıkların sürelerini çok kısaltarak avantaj yaratmaktadır. Bu sistemlerde programlama, makine ve donanım üzerinde yapılacak değişiklikler ve yükleme, boşaltma gibi faaliyetler zaman kaybına neden olmamaktadır. Bu sistemlerde otomatik transfer sistemlerinin verimlilik avantajı ile bilgisayar sayısal kontrollü makinelerin esneklik avantajı bir araya getirilmeye çalışılmaktadır.

SIRA SİZDE



Esnek üretim sistemlerinde çalışan sayısı ile diğer üretim sistemlerinde kullanılan çalışan sayısını karşılaştırınız.

Bu sistemler tasarlanırken tamamen insansız yapılmaya çalışılmasına rağmen sistemin içinde belirli alanlarda insan kullanılmaktadır. Ancak, bu sistemler çok maliyetli olmaları nedeni ile fazla yaygınlaşmamaktadırlar. Maliyetlerinin yüksek olması, işletmeleri bu yüksek teknolojili sistemlere yatırım yapmakta isteksizleştirmekte ve çok fazla tercih edilmemektedir. Maliyetinin yanında diğer bir önemli dezavantajı da sistemin söz edildiği kadar esnek olmamasıdır. Sistemde otomatik parça değiştirme ve diğer yeteneklerin henüz sınırlı olması ve az sayıda ürün grubunun parçalarının üretilmesine olanak tanınması sistemin esnekliğini sınırlandırmaktadır. Ayrıca, yüksek teknoloji ürünlerin kısa sürede demode olmasının yanında daha gelişmişlerinin çıkma riski de işletmeleri bu konuda yatırım yapmakta tedbirli davranmaya itmektedir.

Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim sistemi, Japon Toyota firması tarafından başarıyla uygulanmış ve buradan tüm dünyaya yayılmış bir üretim sistemidir. Toyota üretim sistemi adı da verilen bu sistem tekrarlı üretim süreçlerine uygulanmaktadır. Tam zamanında ifadesi ile gerekli parçaların, gerekli olduğu miktarlarda, gerekli görülen kalite düzeyinde, gerekli olduğu zaman ve istenilen yerde üretilmesi anlaşılmalıdır. Bununla birlikte, bu ifadenin içinde aynı zamanda israfın önlenerek maliyetin azaltılması temel hedefi de ortaya koyulmaktadır. İsrafın önlenmesi ile üretim sürecinin her aşamasında israfı engelleyecek önlemlerin alınmasından söz edilmektedir.

Üretimdeki israf ne kadar önlenbilirse üretim sistemi de o kadar başarılı olacaktır. Bu üretim sistemi ile üretimde kullanılan kaynakların kullanımını en iyi duruma getirmek için basit ve etkin bir üretim sisteminin işletilmesi amaçlanmaktadır. Böylece müşterilerin istek ve gereksinimleri düşük maliyetle, yüksek kalite ile zamanında karşılanabilecektir. Malzeme gereksinim planlaması, gelecekteki gereksinimleri karşılamak için malzemeleri üretime yönlendiren bir itme sistemidir. Burada, hangi malzeme ve parçaların siparişinin verileceği ve üretime gönderileceği, talep tahminlerine ve müşteri kesinleşmiş siparişlerine göre karar verilmektedir.

Tam zamanında üretim sistemi çekme sistemi olup malzemeler izleyen iş merkezleri tarafından istenmektedir. Malzemeler, gelecekteki talebi karşılamak amacıyla değil, izleyen iş merkezlerinden talep olduğu zaman sağlanmaktadır. Üretim tesisinde üretim faaliyetleri parça sorunu olmadan ilerlemekte ve her çalışanın aynı hızla çalışmasını sağlayacak şekilde dengelenmektedir. Tam zamanında üretim sisteminin uygulanabilmesi için talebin düzgün ve kararlı olması gerekmektedir. Ayrıca bu sistemin en önemli özelliklerinden biri olan stoksuz çalışma için de talebin bu şekilde olması önemli olmaktadır. Stok işletme açısından en önemli israftır ve mutlaka mümkün olduğu sürece uzak durulmalıdır. Stoklar ürüne herhangi bir değer katmamakta, işlemleri zorlaştırmaktadır. Diğer taraftan, yüksek stok düzeyi sorunları gizlemekte ve maliyetleri artırmaktadır.

Tam zamanında üretim sistemi, üretim için gerekli olan malzemenin gerektiği anda ihtiyaç noktasında bulunmasını sağlayan ve sıfır envanteri hedef alan bir malzeme yönetim sistemidir.



DİKKAT

Tam zamanında üretim sisteminde en az kaynak kullanımıyla en kısa zamanda, en az maliyetli ve hatasız üretimi, müşteri taleplerine karşılayacak şekilde en az israfla ve tüm üretim faktörlerini en esnek şekilde kullanıp potansiyellerin tümünden yararlanmak, amaçlanmaktadır. Bu sistemin temel ön şartı, malzeme gereksiniminin planlanmasına esas olan kapsamlı bir üretim kontrol sistemidir. Bu üretim kontrol sisteminin etkin olarak işletilebilmesi için yeterli disiplin ve yönetim kararlılığı önemli olmaktadır. Diğer önemli bir etken de dışarıdan alınan malzemenin kalitesidir. Tedarikçinin kalitesiz bir malzeme göndermesi durumunda bütün üretim hattı duracaktır. Tedarikçiler bu durumu gördükçe, yüksek kaliteli malzeme sevkiyatını zamanında yapmaya çalışacaktır. Bu nedenle, tam zamanında üretim sistemi ancak etkili bir kalite güvence sistemi ile bir arada başarılı şekilde uygulanabilir.

Bu üretim sistemi ile başta stok olmak üzere her türlü israf ve hata azalmakta, stoksuz çalışma sonucunda stok kontrol ortadan kalkmakta ve denetim kolaylaşmakta, kalite ve verimlilik beraber artmakta, fireler azalmakta, hatalı üretim çabuk fark edilebilmekte ve maliyetler düşmektedir. Bu sistemin temel stratejisi, üretim hızını artırırken akış süresini azaltmak ve kalite, maliyet ve teslimat performansını beraber iyileştirmektir. Bu üretim sisteminde başarılı olmak için çalışanların takım olarak çalışma yeteneğine ve isteğine sahip olmaları gerekmektedir. Sorunların bir araya gelerek çözülmeye çalışılması hem zaman tasarrufu sağlamakta hem de işten sıkılmayı ve emeğin etkin kullanımını sağlamaktadır.

Yalın Üretim

Yalın kavramının temelinde en az israfla müşteri değerini en yukarıya çıkarma anlamı bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, yalınlık ile müşteriye en çok değer yaratırken en az kaynak kullanımı amaçlanmaktadır. Son hedef, sıfır kayıp ile ger-

Yalın üretim sistemi ile en az kaynak kullanılarak müşteriye istediği en yüksek değeri sunmak amaçlanmaktadır.

çek bir değer yaratma sürecinde müşterilere tam bir gerçek değeri sunmaktır. Tüm değer akış noktalarında kayıpların sıfıra ya da en aza indirilmesi ile ürün ve hizmetlerin üretim sürecinde daha az üretim girdisi (az iş gücü, az sermaye, az zaman vb.) gerekecek, böylece bozuk standart dışı ürün üretimi engellenirken maliyetlerde azalacaktır.

Yalın üretim sistemine, tam zamanında üretimi de içeren kapsamlı bir üretim sistemi gözüyle bakılmaktadır. Yalın üretim, gereksiz işlerden tamamen arınmış ve hata, yüksek maliyet, stok, işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların, en aza indirildiği bir üretim sistemidir. Bu üretim sisteminde işletmeyi daha etken ve pazara karşı daha duyarlı kılarak maliyetleri en aza indirmek hedeflenmektedir. Yalın üretim, üretime yük getiren tüm israflardan arınmayı hedef alan bir yaklaşımdır. Yalın üretimin ana stratejisi hızı artırıp akış süresini azaltarak kalite, maliyet, teslimat performansını aynı anda iyileştirmektir. Yalın üretim, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda malzeme veya bilgiyi dönüştüren veya şekillendiren ve katma değer yaratan faaliyet ile zaman ve kaynak kullanan ancak, ürün üstüne müşteri ihtiyaçları doğrultusunda değer ilave etmeyen ve katma değer yaratmayan faaliyeti ayırt eden bir yaklaşımdır.

Kısacası, yalın üretim: “En az kaynakla, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, müşteri talebine bire bir uyacak, yanıt verebilecek şekilde, israfsız ya da en az israfla ve tüm üretim faktörlerini en esnek şekilde kullanıp potansiyellerinin tümünden yararlanıp nasıl gerçekleştiririz?” arayışının bir sonucudur. Yalın üretim, etkinliği yüksek düzeyde üretim için önemli bir adımdır. Japon otomotiv endüstrisi tarafından geliştirilen yalın üretim; emek-sanat bağımlı ve seri üretimin avantajlarını birleştirirken yüksek maliyetten ve seri üretimin katılığından sakınmış olunur. Yalın üretimde, çok çeşitli ürünler üretmek amacıyla üretimde çok yönlü eğitilmiş personel çalışmakta ve yüksek düzeyde esnekliğe ve otomasyona sahip makineler kullanılmaktadır.

Pazardan gelebilecek talepleri hemen karşılayabilmek için üst kademe yöneticilerden işçilere ve tedarikçilere kadar herkes bir bütün olarak çalışmaktadır. Başka bir deyişle, yalın üretim ile insanların çalışma şekli değişmektedir. Yalın üretim, yeteneklerin artırılmasını ve bunların katı bir hiyerarşiden değil yaratıcı bir şekilde, bir takım atmosferi içinde uygulanmasını gerektirmektedir.

Yalın üretimin ana amaçlarından biri, sorumluluğu tepeden aşağıya herkesin paylaşmasıdır. Yani sorumluluk, firmanın organizasyon yapısının en alt kademelelerine kadar itilmektedir. Böylece, çalışanlar kendi çalışmalarını kontrol edebilme özgürlüğüne sahip olmaktadır. Bu durumun tek dezavantajı, geriye dönüşü zor, maliyetli ve hata yapma endişesini ortaya çıkarabilmesidir. Yalın üretim, kesin olarak “kusursuzluğu” hedef almıştır. Devamlı düşen maliyetler, sıfır hata ile üretim, sıfır stok ve sonu gelmeyen ürün çeşitliliği gibi hedefler “kusursuzluk” hedefinin alt hedefleridir. Yalın üretici bu hedefe ulaşmak için sürekli mükemmellik arayışı içindedir (<http://erp.karmabilgi.net/yalin-uretim-ve-ozellikleri/>).

Bilgisayarla Bütünleşik Üretim

Bilişim teknolojileri kullanılarak tamamen bilgisayar kontrolünde, ürün süreç tasarımı, üretim planlama ve kontrol ve üretim sürecinde kullanılan bireysel ileri üretim teknolojilerinin bir araya getirilmesine *bilgisayarla bütünleşik üretim* adı verilmektedir. Bilgisayar teknolojisinin üretim alanındaki amacı mühendislik ve işletim etkinliklerini aynı çatı altında toplamaktır. Bu üretim sistemi tamamen otomatik bir fabrika oluşturmaktan daha ziyade, değişik teknolojileri kullanarak otomasyon ve

insan bütünlüğünü sağlarken aynı zamanda en büyük kârla çalışan bir fabrika oluşturmaktır. Bu sistemin içinde destekleyici bir çok önemli eleman bulunmaktadır. Dolayısıyla tek başına bir bilgisayarla bütünlük üretim kavramından söz etmek mümkün değildir. Bilgisayar kontrollü tezgâhlar, ana bilgisayarlar, yazılımlar, yerel ağlar, bilgisayarlı idari sistemler vb. bilgisayarla bütünlük üretim denince akla gelen birkaç önemli destekleyici elemanlardır.

Bu üretim sisteminde, bir ürünün tasarımından üretimine, pazarlanmasından müşteriye ulaştırılmasına kadar tüm süreç bilgisayar teknolojisi yolu ile bütünlüştürülmektedir. Bu sistem, bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar destekli üretim ya da sayısal kontrollü makineler gibi sadece ileri teknoloji kullanmaktan ziyade, üretim tesisinin organizasyonu ve kontrolü için bir stratejidir. Bu üretim sistemi ile çalışanlar, makineler, veri tabanları ve kararlar arasında güçlü bir bağlantı kurulmaya çalışılmaktadır. Ortak veri tabanı ile bilgi akışının sağlandığı bir şebeke bu sisteme entegre edilmektedir. Üretimdeki tüm fonksiyonların birbirine bağlanması yerine, iki ya da daha fazla sayıda esnek üretim sistemi bilgisayar ile birbirine bağlanarak basit bir bilgisayarla bütünlük üretim sistemi oluşturulabilmektedir. Bu sistem ile işletmenin diğer bölümlerindeki bilgiler üretim ile birleştirilmektedir. Sistemi kullanmanın önemli amaçları arasında, müşteri siparişlerine ve/veya ürün değişiklikleri isteklerine hızlı yanıt verebilmek, üretimi hızlandırmak ve dolaylı işçilik maliyetlerini azaltmak için işletmenin tüm bölümlerini birbiriyle ilişkilendirerek bütünlüştürmeyi sağlamaktır. İmalat kaynak planlaması gibi bilgisayarlı üretim kontrol sistemleri; sipariş verilen malzeme, işçilerin çalışması, talep tahminleri, müşteri siparişleri ve bunların üretime girişleri, üretim planlama, gelişme raporları, maliyet ve kalite bilgileri, fatura kesilen müşteriler ve benzerleri gibi bilgileri toplamak, depolamak ve geliştirmek için geliştirilmektedir. Bu tür sistemler bilgisayarla bütünlük üretim sisteminin tamamlayıcı bir parçası olabilmektedir (Doğruer, 2005, 473). Bu sistemin uygulanabilmesi için sadece mevcut örgüt yapısının bilgisayar destekli hızlandırılmış bilgi akışı ile desteklenmesi yeterli değildir. Ayrıca işletme tüm faaliyetleri ile beraber ele alınarak örgüt yapısı gözden geçirilmeli ve yenilenmelidir.

Bu üretim sistemi üretim alanında yeni bir kavram olmasına rağmen hızla kendini kabul ettirmekte ve uygulamaları endüstride yaygınlaşmaktadır. Birçok açıdan incelendiği zaman bu sistem geleceğin üretim teknolojisi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, pazarda rekabet gücünü korumak isteyen işletmeler en kısa sürede kendilerini bu sisteme uyumlandırmalıdır. Bu uyumun sağlanmasında deneyimli uzman bir ekip kendi bilgisini kullanarak bu işi tamamlayabilmektedir. Tüm kaynakları sınırlı gelişmekte olan ülkelere deneyimli uzman ekipler bulmak zor iştir. Bu ülkelere bilgi gelişmiş ülkelere göre daha fazla para ödenerek elde edilmektedir. Bu durumda gelişmekte olan ülkelerin izlemesi gereken yol, kendi uzman ekiplerini oluşturarak bu konu üzerinde yapılan araştırmalara destek olmasıdır.

Grup Teknolojisi/Hücreyel Üretim

Grup Teknolojisi/Hücreyel üretim hem üretim faaliyetlerinde önemli parti üretimini daha verimli duruma getirmek hem de tasarım ve üretim faaliyetlerinin bütünlüştürülmesini sağlamaya çalışan bir üretim sistemidir. Atölye tipi üretimde gerçekleştirilen parçaların üretimi benzerlikler gösterebilmektedir. Grup teknolojisi ile benzer özellikler gösteren parçalar bir araya getirilerek gruplandırılmaya çalışılmaktadır. Böylece, benzer özelliklere sahip parçalardan oluşturulan grupların üretimi beraber gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Benzer özellikler ile söz edilen şekilsel olarak benzerlik ya da üretimde gerçekleşen işlem sıralarındaki benzerlikler-

dir. Üretim işlemleri benzerlik gösteren parçalar aynı makine ve tezgâhlardan geçerek üretimi tamamlanmaktadır. Bu durumda bu üretimi gerçekleştirecek makineler bir araya getirilerek üretim hücreleri oluşturulmaktadır. Böylece küçük partiler hâlinde üretim yerine oluşturulan gruplar sayesinde büyük partiler hâlinde üretim yapabilmek mümkün olmaktadır. Tesisde bu üretimi gerçekleştirmek için hücrelerin oluşturulmasıyla hücresele üretim yapılabilmektedir. Hücresele üretim grup teknolojisi kavramının alt sistemi niteliğinde olmaktadır. Başka bir deyişle, küçük bir fabrika gibi çalışan bu makine grubu bir parça ya da ürün grubunun başka bir yere göndermeden tamamlanmasıdır. Bir işletmede bu tür hücreler oluşturularak ürün parçaları bu hücrelerde üretilir ve daha sonra bu parçalar bir araya gelerek ürünü oluşturabilir.

DİKKAT



Hücresele üretimde her üretim hücresi bağımsız çalışabildiği gibi tek bir işi de yapmazlar ve farklı görevler de üstlenebilmektedir. Üretilen parça ve ürünlerden hücrede yer alan çalışanlar sorumlu olmaktadır.

Akış üretim sisteminin tersine çok çeşitte ürün üretebilme yeteneğinin elde edilmesi ve atölye tipi üretim sistemi gibi yalnızca bir çeşitteki makinelerin toplanmamış olması, bu üretim sistemini farklı kılmaktadır. Başka bir deyişle, bu tip üretim sisteminde akış tipi üretimin verimliliği ile atölye tipi üretimin esnekliği bir araya getirilmeye çalışılmaktadır.

Belli bir parça ailesine dâhil tüm parçaların bir üretim hücresinde üretilmesi ile:

- Makine hazırlık süreleri kısalmakta,
- Üretim kapasitesi artmakta,
- Taşıma maliyetleri azalmakta,
- Sipariş bekleme süreleri azalmakta,
- Çalışan tatmini artmakta,
- Çalışanlar arasındaki iş birliği artmakta,
- Kalite yükselmekte,
- Yarı mamul stokları azalmakta,
- Kontrol kolaylaşmakta,
- Üretim rotası kısalmakta
- Üretim basitleşmekte,
- Otomasyona geçiş kolaylaşmaktadır.

Makine hazırlık sürelerinin azalmasına bağlı olarak küçük partiler hâlinde üretimin ekonomik duruma gelmesi grup teknolojisi/hücresele üretim sistemlerinin tam zamanında üretim felsefesine uygun olmasını sağlamaktadır. Her bir üretim hücresinde belli ürün parçalarını üretmek üzere uzmanlaşma sağlanmakta böylece malzeme taşıma süresi, makine hazırlık süreleri ve stok düzeylerinde tasarruf sağlanmaktadır.

Bu üretim sisteminin sağladığı avantajlar yanında dezavantajlar da bulunmaktadır. Ürün parçalarının hücreler arasında taşınmasını engellemek için bazı makine ve ekipman birden çok sayıda alınmak zorunda kalmakta, bu durum da yatırım maliyetini artırmakta ve kapasite kullanım oranını düşürmektedir. Ayrıca, ürünün yapı özelliğine bağlı olarak tüm parçaları her zaman üretim hücrelerinde üretilmeyebilmektedir. Bu durumda bazı parçalar farklı makinelerde işlemden geçmek durumunda kalmaktadır. Bunun yanında, ürünlerden parça grupları ve hücreler oluşturulması ve bu üretim hücrelerinin tesis içinde yerleştirilmesi hiç de kolay bir iş değildir. İşletmeler bu üretim hücresi uygulamalarında çok zaman tüm tesisde üretim hücreleri oluşturmak yerine kısmi uygulama yapmakta ve bazı bölümlerde

atölye üretime devam etmektedir. Ancak uygulama zorluklarına rağmen sunduğu cazip avantajlar ve yoğun rekabet ortamı işletmeleri bu konuda çalışma yapmaya ve uygulamaya zorlamaktadır.

ÜRETİM YÖNETİMİ VE KAPSAMI

İşletmeler, günümüz pazarlarında müşterilerin sürekli değişen ve gelişen istek ve gereksinimlerini karşılayabilmek için çok çeşitli ürünler üretmek zorunda kalmaktadır. Çok farklı ürün çeşidi üretme zorunluluğu işletmelerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Ayrıca giderek artan rekabet, teknolojik gelişmeler, iş gücü yapısı, sermaye kaynakları, sosyal gelişmeler ve endüstri ilişkileri de işletmeler üzerinde baskı kuran önemli faktörler olmaktadır. Tüm bu baskı, üretim yönetimine özel bir önem verilmesine neden olmaktadır. İşletmelerdeki tüm faaliyetlerin doğrudan ya da dolaylı olarak üretim ile ilişkili olması nedeniyle üretimdeki sorunların tüm işletmeyi etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Üretim yönetimi kapsam bakımından geniş, faaliyet hacmi çok yüklü bir işletmecilik fonksiyonudur. Buna göre, üretim yönetimi için şöyle bir tanım yapmak mümkündür: Üretim yönetimi, işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarının belirli miktarlardaki ürünün istenilen niteliklerde (kalitede), istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir. Bu tanımlama da yer alan miktar, kalite, zaman ve fiyat faktörünün hepsinin işletmenin istekleri doğrultusunda aynı anda gerçekleşmesi mümkün değildir. Büyük miktarlardaki üretim, ürün başına üretim maliyetini azaltırken stok taşıma ve elde stok tutma maliyetlerini arttırabilmektedir. Bu nedenle, işletmelerde yöneticiler üretim ile ilgili kararlarında çelişen seçeneklerle ödünleşmek durumunda kalmaktadırlar (Kobu, 2005, 6).

Üretim yönetiminde hedeflenen üretim ile ilgili miktar, zaman, kalite ve maliyet faktörlerinin en iyi değerlerinin bulunmasına yönelik çalışma yapmaktır. Üretim yönetimi bu hedeflere ulaşmaya çalışırken hangi ürünlerin, hangi miktarlarda, hangi özelliklerde, nerede ve kim tarafından üretileceğini de belirlemeye çalışmaktadır. Bu konular belirlenirken diğer taraftan da maliyet en düşük düzeyde ya da kar en yüksek düzeyde tutulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, müşterilerin istek ve gereksinimlerinin karşılanması, stok düzeyinin olası en düşük düzeyde tutulması ve üretim kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı da önemli olmaktadır.

Üretim yönetimi kapsamında, üretim yönetimi ile işletme stratejisi arasındaki ilişkiyi açıklayınız.



Ürün Tasarımı

Tasarım, ürün, çevre, bilgi ve işletme kimliği ile ilişkili temel tasarım elemanlarının (performans, kalite, dayanıklılık, görünüm, maliyet) yaratıcı kullanımı aracılığı ile müşteri memnuniyetini ve işletme karlılığını optimize etmeye (eniyileyen) çalışan bir süreçtir. Uluslararası Endüstriyel Tasarım Derneğine göre tasarım “nesneleri, süreçleri, hizmetleri ve bunların sistemlerinin çok yönlü niteliklerini bütün yaşam döngüleri içerisine yerleştirmek hedefindeki yaratıcı bir faaliyettir”.

İşletmelerin ulaşmak istediği önemli hedeflerinden birisi olan kârın en büyüklenmesi yoğun rekabete tanıklık eden günümüz pazarlarında gittikçe zorlaşmaktadır. Fırsat gördüğü alanlarda atıl kaynakları değerlendirmeye çalışarak risk alan işletme, pazara sunduğu mal ve hizmetler ile farklılığını ortaya koymak durumundadır. Farklılığın ortaya konulması konusunda tasarım önemli bir araç olmaktadır.

Temel tasarım elemanlarının yaratıcı kullanımı yanında, en yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti ve işletme kârlılığının da bir araya getirildiği tasarım, üzerinde dikkatli hareket edilmesi gereken bir süreçtir.

Küreselleşmenin arttırdığı rekabetten işletmeler en az düzeyde etkilenmek için ayırt edici ve fark yaratan mal ve hizmetler sunmak zorundadır. Bu ürünleri farklılaştırmanın bir yolu icat olurken diğer yolu da tasarımdır. İcat yaratıcı fikirden yararlı kullanıma giden uzun bir yolculuktur. İyi tasarım için ufak bir kıvılcım (buluş) gereklidir. Yeni çözümler görebilme ve var olan ya da yeni gereksinimleri karşılamak için yeni fikirlerle ortaya çıkma ya da yeni fikirlerin açılımıyla yeni fırsatlar yaratma kabiliyetine sahip olmak iyi tasarımın gereklerindedir. Bununla birlikte, tasarımı iyi yapılmış bir ürün her zaman pazarda başarılı olamayabilmektedir. İyi ürün tasarımı, tasarım sürecinde tasarım fikrinden somutlaşmaya kadar işletme içinde bazı basamaklarda istenildiği gibi yürütülemede ve pazarda büyük bir başarısızlığa uğrayabilmektedir. Bu nedenle, ürün tasarımının iyi yapılması tek başına yeterli olmamakta, aynı zamanda tasarımın iyi uygulanması ve doğru üretim sürecinin seçilerek ürünün üretilmesi de önemli olmaktadır.

Ürün tasarım sürecinin genel evreleri:

Planlama Evresi: İlk fikir geliştirme, potansiyel teknik ve pazar konularının analizi, fizibilite değerlendirmesi ve tasarım brifinin hazırlanması.

Geliştirme Evresi: Ayrıntılı pazar ve teknik özellikler, kavram tasarımı, prototip geliştirilmesi ve test edilmesi, detaylı tasarım ve üretim mühendisliği.

Üretim ve Satış Evresi: Üretim ve pazarlama planlaması, el aletleri, test üretimi, pazar denemesi, tam ölçekli üretim, pazara sürülmesi, izlenmesi.

Üretim Planlaması

Üretim planlaması gelecek dönemlerdeki üretim faaliyetlerinin ya da üretim miktarlarının düzeylerini ve limitlerini belirleyen bir fonksiyon olarak kabul edilmektedir. Üretim planının içindeki planlama kavramına bakıldığında zaman üç temel özelliği ön plana çıkmaktadır; birinci olarak geleceğe yönelik olması ile ilgili olarak gelecek dönem için üretimden bahsedilmekte, ikinci olarak planlamanın amacının üretimin gerçekleştirilmesi olduğu görülmekte ve üçüncü olarak rasyonellik ile de üretimin en iyi şekilde nasıl yapılacağı konusu ortaya konulmaktadır. Üretim planlamasının önemli girdileri talep tahminleri ve müşteri siparişleridir. Burada amaç istenilen ürünü, istenilen zamanda ve istenilen miktarda müşteriye sunmaktır. Pazar ile ilgili talep tahminleri geleceğin kestirimi ile ilgilidir ve duyarlılığını etkileyen iki etmen bulunmaktadır. Birincisi zaman olup tahminlerin zaman aralığı arttıkça duyarlılığı azalmaktadır. Diğeri ise ürün çeşitleri olup çeşitlilik arttıkça duyarlılık azalmaktadır. Bu nedenle, ürün çeşitleri ürün grupları hâline getirilerek tahmin edilmekte ve böylece daha duyarlı ve doğru olmaktadır. Ürün gruplarının oluşturulmasında üretim teknikleri ve yöntemleri konusunda tecrübe sahibi olmak dışında teknolojik gelişmeler, makine ve personel kapasitesi gibi kısıtların da göz önüne alınması önemli olmaktadır. O hâlde, üretim planı hazırlanırken planlama döneminin belirlenmesi, ürün gruplarının hazırlanması ve kısıtların bilinmesi önemlidir.

DİKKAT



Üretim planlaması ile belirli dönemlerdeki üretim miktarı, planlamanın kontrol altında olup olmadığını kontrol eden araç ve yöntemleri ve tüm işletme için iş yükü rahatlıkla gözlemlenebilir ve gerekli düzenlemeler yapılabilir.

Üretim planı hazırlanırken değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak değişik stratejiler kullanılabilir. Bu stratejiler için iyi ya da kötü diye değerlendirme yapılması mümkün değildir, ancak işletme oluşan koşullara bağlı olarak kendisi için en uygun olanını seçmeye çalışmaktadır.

Birinci üretim stratejisi talebi izleme stratejisidir ve aynı zamanda esnek üretim stratejisi olarak da söz edilmektedir. Bu stratejide çalışanların işe alınması, işten çıkarılması, fazla mesai ve fason üretim yapılması mümkündür. İşletme için amaç stok düzeyini düşük düzeylerde tutmaya çalışırken talebin yüksek olduğu dönemlerde ilave ekipman, yer ve iş gücü alımı gerekebilir. Talebin düştüğü dönemlerde ise işletme atıl makine ve ekipmanın maliyetine katlanmak zorundadır. Buna karşılık, işletme iş gücü düzeyini; gerektiğinde fazla mesai, geçici ya da kısmi zamanlı işçiler ile dengeleyebilir (Doğruer, 2005, 200). Bu stratejinin en önemli avantajı olarak stok düzeyinin düşük tutulması gözükürken en önemli dezavantajı da üretimin düzenli olmamasıdır. Ayrıca, iş güvencesinin olmaması da çalışanların motivasyonunu etkilemektedir.

İkinci strateji sabit üretim hızı stratejisidir. Bu stratejide planlama döneminde üretim hızı sabit tutularak gerektiğinde stoklar kullanılmaktadır. Başka bir deyişle, talep ile üretim arasında oluşan farklar stoklardan karşılanmaya çalışılmaktadır. Üretimin sabit bir hızda olması iş gücü düzeyinin de sabit olmasını sağlamaktadır. Talep artışlarının stoklardan karşılanamaması durumunda fason üretim ya da yok satma da diğer alternatiflerdir. Talebi etkilemek için çeşitli promosyonların yapılması da mümkündür. Bu stratejide önemli avantajlar planlamanın kolay olması ve hazırlık maliyetlerinin düşük olmasıdır. Birçok işletmenin bu stratejiyi tercih etmesinin en önemli nedeni iş gücü düzeyinin sabit kalmasına bağlı olarak işe alma ve işten çıkarma maliyetlerinin olmaması yanında çalışanların ve çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin moralinin ve motivasyonunun yüksek olması yatmaktadır. En önemli dezavantaj olarak elde fazla stok tutulması gözükmektedir (Stevenson, 2005, 548).

Son strateji olan karma stratejide ise talebi izleme ve sabit üretim hızı stratejilerinin dezavantajları dengelenmektedir. Diğer bir deyişle, talebi izleme stratejisinin üretimdeki dengesizliği ve çalışan sayısındaki değişkenliği ile sabit üretim hızının stok bulundurma dezavantajı dengelenmeye çalışılmaktadır. İşletme talebi izlemeye yönelik bir strateji izlerken diğer yandan elde belirli bir miktar stok bulundurarak üretim düzeyindeki değişimleri azaltmaya çalışmaktadır. Böylece, işletme işe alma ya da işten çıkarma faaliyetini engelleyebilmektedir.

İşletme politikaları seçilecek üretim stratejilerini sınırlandırabilmektedir. Örneğin, işletme politikası çok özel koşullar dışında işçi çıkarılmasına izin vermeyebilir. Bazı önemli ürün parçaları işletme için ticari sır niteliği taşıdığı için fason üretimine izin verilmeyebilir. Sendikal anlaşmalardan dolayı işçi çıkarma çok zorlaşabilir ya da fazla mesai saatlerinde sınırlama koyulmuş olabilir. Genelde, üretim planlama ile işletme politikalarına bağlı olarak en az maliyetle arz ve talep eşitlenmeye çalışılmaktadır.

Üretim planları çok geniş kapsamlı ve ürün gruplarına yönelik olabileceği gibi çok detaylı ve ürün tiplerine göre de olabilmektedir. Üretim programlamada süre 1-5 yıllık uzun dönemli, 3-12 aylık orta dönemli ve 1-90 günlük kısa dönemli olabilmektedir. Uzun dönemde planlama faaliyeti toplam gelir toplam işçi sayısı ya da toplam üretim hacmi gibi makro rakamlarla ölçülmektedir. Dönem kısaldıkça bu ölçüler ürün gelirleri, işlere göre işçilik saatleri ve üretimde iş yükünün belirli miktardaki bir üretim için hesaplanmasına dönüşmektedir.

Uzun dönemli planlar genelde işletmelerin stratejilerini belirleyen planlardır. Bu planlar; pazar talep tahminleri, fon temini, işletme analizleri ve kapasite analizlerine dayanır. Üretimde kullanılacak makine ve ekipman ile iş gücünün temini, satıcıların ve müşterilerin bulunması ve üretim süreçlerinin geliştirilmesi için çalışır. Burada belirlenen planlar orta ve kısa dönem planlar için sınırlayıcı niteliktedir (Doğruer, 2005, 199). Orta dönemli planlara çalışanların sayısı, elde tutulmak istenen stok düzeyi, kullanılacak makine ve ekipmanın düzenleme planları ve üretimde kullanılacak malzemenin temini gibi konular örnek olarak gösterilebilmektedir. Orta vadede ana üretim planlaması ile üretim, stok ve iş gücü düzeyleri belirlenebilmektedir. Kısa dönemli planlamada ana üretim çizelgeleme (programlama) ile ürünlerin ve son ürün parçalarının üretimi için planlama yapılabilmektedir. Bu planlamada son ürünlerin miktarı ve üretim tarihleri ile birlikte hangi makinede hangi çalışanların çalışacağına kadar ayrıntılı bir planlama yapılabilmektedir.

Üretim planlaması faaliyetleri iki ana ve yedi alt grupta toplanabilmektedir (Demir, Gümüsoğlu, 2003, 452).

Ön Planlama: Üretim geliştirme ve tasarımı, satış tahminleri, iş yeri düzeni, araç politikası ve üretimin ön planlaması çalışmaları bu aşamada yapılmaktadır.

Planlama: Bu aşamada planlama kaynakları ile işin hazırlanması ve iş verme faaliyetleri girmektedir. Bunlar:

Malzemeler: Üretimi yapılacak ürünlerin analizi yapılarak tüm özellikleri ortaya çıkarılırken üretimde kullanılacak malzemeler hakkında bilgi verilmelidir. Bu malzemeler arasında hammaddeler, parçalar, yarı işlenmiş ürünler sayılabilir. Hazır bulundurulacak bu malzemelerin tüm özellikleri, miktarları, teslim süreleri, alımları ve kontrolleri önem taşımaktadır. Çünkü üretimin aksamaması için bu malzemelerin istenilen şekilde hazır bulunması gerekmektedir.

Yöntemler: İşletme için olası üretim yöntemlerinin değerlendirmesinin yapılması ve verilen koşullar ve olanaklar altında en iyisinin tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu şekilde bir çalışma üretim süreçlerinin inceleme ve değerlendirilmesi ile uygulama yöntemlerinin özellikleri ve ayrıntılı olarak geliştirilmesini kapsamaktadır.

İş gücü, makine ve araçlar: Üretim yöntemleri belirlenirken çalıştırılacak iş gücü türü, kullanılacak makine ve araçlar belirlenmektedir. Gerekli ise mevcut ya da yeni işe alınan çalışanların eğitimden geçirilmesi, iş yükü durumları, mevcut makine ve araçların bakım ve onarımları ve yedek parçalar dikkate alınmalıdır.

İş sırasının belirlenmesi: Bir ürünün üretimine karar verildiği zaman bu ürünün hangi sırada hangi makine ve araçlardan akışının sağlanacağı belirlenmesi gerekmektedir. Diğer tüm planlamalar temel üretim fonksiyonu olan yapılacak işlerin sırasının belirlenmesine dayanmaktadır.

İş sürelerinin belirlenmesi: Üretim emirleri ve gerekli yöntem bilgileri işlem sürelerinin hesaplanmasına yardımcı olmaktadır. İş, zaman ve hareket etütleri standartların belirlenmesi için gereklidir.

Yükleme ve çizelgeleme: Bazı işletmelerde makine ve aletler boş kalmamalı ve aynı anda birden fazla iş yükü ile karşılaşmamalıdır. Makine ve işçilerden en iyi verimin alınacağı yükleme sırasına dikkat edilmelidir. Üretimi yapılacak her ürünün ne zaman üretime alınarak, ne zaman bitirileceği ayrıntılı olarak belirlenmelidir. Makine ve işçilerin kullanılma yüzdeleri çizelgelerden kolaylıkla ortaya koyulabilir. Bu çizelgelerin en bilineni Henry Gantt'ın buluşu olan Gantt Şemalarıdır.

İş akışı: Üretim emrinden sonraki aşamada, malzemelerin depodan çıkarılarak ilgili iş istasyonlarına dağıtımlarının yapılması ile üretim fiilen başlamaktadır.

Üretim planlaması müşterilere istediği ürünleri istediği zamanda teslim ederken işletmenin kapasitesine de dikkat edilmesini istemektedir. İşletmenin elindeki kaynakların en etkin ve verimli olarak istenilen kalite ve miktarda üretim faaliyetinde kullanılması, uzun dönemli üretim planlarının uygulanabilir olması, stok düzeylerinin ürün çeşitliliğini göz önüne alarak düzenlenmesi ve üretim programlarının ani talep dalgalanmalarında esneklik gösterebilmesi önemlidir. Ayrıca, üretime katkısı olan tüm dolaylı ve dolaysız girdilerin zamanında ve ekonomik şekilde tedarik edilmesi üretim planlarının aksamaması açısından önemli olmaktadır. Ürünlerin ve ürün karmalarının tasarımı, tesis yerleşimi ve kapasitesi ve üretim sürecinin tasarımı gibi planlar uzun dönemli planlar olurken işletmenin üretim, stok ve iş gücü düzeyini belirlemeye yönelik planlar da orta dönemde ana üretim planlaması çalışmasında yer almaktadır.

Ana üretim planlaması ile talepleri karşılamak amacıyla üretim, stok ve işgücü düzeyleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Genelde, planlama boyutunda işletmelerin tüm kaynakları sabit varsayılırken planlama faaliyetlerinin zaman boyutu dinamik değişimlere bağlı olarak 3 ay ile 12 ay arasında değişiklik gösterebilmektedir. Ana üretim planlama sürecinde temel girdiler talep tahmini, mevcut fiziksel kapasite, mevcut iş gücü düzeyi, mevcut stok düzeyi, üretim süreci, maliyet etkenleri ve ortamın diğer etkenleridir. Ana üretim planlamanın temel çıktıları ise üretim oranı, iş gücü düzeyi, stok düzeyi ve taşeron kullanım düzeyidir. Ana üretim planlaması ürün grupları üzerinden hazırlanmaktadır. Bu planlama ile orta dönemli planlarda büyük değişiklikler yapılmamasına rağmen, orta dönem kapasite, fazla mesai, fason üretim, yeni çalışan işe alınması ve hatta vardiya eklenmesi ile genişletilebilmektedir. Burada talep yapısının bilinmesi ve maliyetin en düşük düzeyde tutulması önemli olmaktadır (Martinich, 1997, 626). Ana üretim planlamasının hazırlanmasında genel olarak dört aşama bulunmaktadır: Bunlar talep tahmininin hazırlanması, talebi karşılayan toplam kapasitenin belirlenmesi, üretim kapasitesi için alternatif kaynakların belirlenmesi ve talebi karşılayan optimal üretim kapasitesinin bulunmasıdır.

Ana üretim planlamasının devamında ana üretim çizelgelemesi oluşturulmaktadır. Ana üretim planında belirlenen dönemsel üretim oranları üretim çizelgesinin hazırlanmasına girdi olmaktadır. Ana üretim çizelgelemede malzeme gereksinim planlaması için girdi niteliğindedir.

Malzeme Gereksinim Planlaması

Malzeme gereksinim planlaması (MGP) bilgisayar destekli bir bilgi sistemi olup bitmiş ürün isteklerini zamana bağlı alt montaj, parça, hammadde vb. isteklerine dönüştürmektedir. Bu yöntem müşterilere ürünlerin teslim süresinden geriye doğru çalışmaktadır. Buna bağlı olarak tedarik süresi ve diğer bilgiler yardımıyla ne zaman ve ne kadar sipariş verilmesi gerektiğini belirlemeye çalışmaktadır. Malzeme gereksinimleri birbirine bağımlı olarak hiyerarşik bir sırada ortaya çıkarak son ürünün zamanında tamamlanmasını sağlarken stokları düşük düzeylerde tutmaya çalışmaktadır. MGP bitmiş ürünler için bir çizelge ile başlamakta ve bu çizelge belirli bir zaman diliminde bitmiş ürünü üretmek için alt montaj, parça ve hammadde gereksinimlerine dönüşmektedir. Başka bir deyişle, MGP üç soruyu yanıtlamak için tasarlanmıştır:

- Ne gereklidir?
- Ne kadar gereklidir?
- Ne zaman gereklidir?

Ana üretim planlaması, müşteri taleplerini karşılamak için üretim, stok ve iş gücü düzeylerini toplam maliyeti en düşük düzeyde tutacak şekilde belirlemeyi amaçlamaktadır.

MGP ile temelde amaçlanan stok düzeyini düşük tutmak, iş akışının düzenine katkıda bulunmak, malzeme yokluğundan dolayı üretimin aksamasını en aza indirmek, teslimatlara yardımcı olmak ve müşterilere en iyi hizmetin verilmesini sağlamaktır (Demir, Gümüšoğlu, 2003, 705). Bu sistemde malzeme, parça, yarı ürünlere olan talep son ürüne olan talebe bağlı olmaktadır. Son ürün için talep bir kere belirlendiği zaman üretim sırasında gereken alt montaj ve bileşen parçaları ile bunların miktarları tam olarak hesaplanabilmektedir. Bağımlı talep devamlıdır ve rassal değişkenliklerden dolayı farklılıklar göstermektedir. Öte yandan bağımlı talep doğrudan bir üst düzeydeki ürünün talebine bağlıdır (Çelikçapa, 2000, 139).

MGP'nin üç temel girdisi ana üretim çizelgesi, malzeme listesi ve stok durum dosyasıdır. Ana üretim çizelgesi ürün stoklarını güncellemek ya da müşteri talebini karşılamak için hazırlanan MGP'nin çekici gücüdür. Ana üretim planlama son ürünün miktarını ve üretileceği dönemi belirlemektedir. Böylece, bu çizelge MGP sistemi için gerekli temel bilgiyi sağlar. Başlangıçta bu çizelgenin uygulanabilirliği MGP ve kapasite gereksinim planlaması yoluyla test edilmekte daha sonra uygulanmaktadır. MGP ana çizelgeyi malzeme gereksinimlerine çevirmekte ve gereksinimleri stoktan ya da önceden verilmiş siparişlerden karşılamaktadır. Ana çizelge MGP sistemini çalıştırmakta ve gerekli malzemelerin ve üretimin elde edilmesi için bu sistemin temelini oluşturmaktadır (Doğruer, 2005, 294).

Bir ürünün üretiminde kullanılan tüm parça, alt montaj ve hammaddelerin listesine malzeme listesi adı verilmektedir. Malzeme listesi hiyerarşik bir sırada olup birbirini izleyen montaj düzeylerinin her bir birimini tamamlamak için gerekli parçaların miktarını gösterir. Malzeme listesi hazırlandıktan sonra planlamaya ana bilgi olarak ürün yapı ağacı gönderilir. Ürün yapı ağacı bir ürünün montajında gerekli alt montaj ve parçaları görsel bir şekilde göstermektedir. Bu liste ürün tasarımları değişikçe değiştirilmekte ve güncellenmektedir.

Üretimde kullanılan malzemelerin dönemler itibarıyla stok durumu ile ilgili bilgi veren bilgisayar dosyasına stok durum dosyası adı verilmektedir. Her malzeme kaydında malzeme seviye kodu, mevcut stok, sipariş miktarı ve müşteri siparişi bulunur. Planlanan ve teslim edilen siparişler yanında gelen, kullanılan ve hurdaya ayrılan malzemelerde kaydedilerek güncellenmektedir. Günümüzde MGP uygulamalarında bilgisayar kullanımı tercih edilmekte bu durumda işletmelerin işlerini kolaylaştırmaktadır. Kullanılan yazılımlar yüzlerce hatta binlerce parça ve malzemeden oluşan ürünlerin malzeme ve parça tedarikini üretimi aksatmadan sağlamaktadır.

MGP'nin geliştirilmiş biçimi olan Üretim Kaynakları Planlaması (ÜKP) diğer eleman ve kaynakları ile birlikte geri beslemeli bir sistemdir. ÜKP sistemi tüm sistemlerdeki faaliyetleri planlamak ve güncelleştirmek için satın alma, imalat, finansman ve mühendislik işleri, insan kaynakları ve satışı tek bir veri tabanı kullanarak koordine etmektedir. ÜKP, üretilecek ürün çeşidi, üretim için yapılacaklar, işletmenin mevcut olanakları ve üretim için gerekli olanları göstermektedir. ÜKP üretim kaynakları olan üretim, pazarlama, finansman, mühendislik ve benzerlerini planlamakta ve izlemektedir. Ayrıca, üretim sistemini benzetim yolu ile üretim içindeki ve dışındaki diğer birimlerle ilişkilendirmektedir. Bu sistemden elde edilen geri beslemeler üretim planlarında gerekli düzeltmelerin ve güncellemelerin yapılmasına olanak tanımaktadır.

Kapasite Planlaması

Üretim işletmelerinin kapasitesini sabit bir değer olarak kabul etmek mümkün değildir. Her bir makinenin kapasitesinin toplanması ile toplam kapasite bulunamaz.

İş istasyonları arasındaki karmaşık ilişki ve farklı hızlarda iş istasyonları, tamir ve bakım, çalışılmayan süreler, program hataları, hurdaya çıkan ürünler gibi faktörler kapasitenin belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Kapasite genel olarak bir üretim oranı ya da belirli bir zaman içindeki üretim miktarı olarak tanımlanmaktadır. Maksimum üretim fiziksel üretim ile ilgili olduğundan kolay belirlenebilir gözükmese de gerçek üretim çeşitli faktörlerin etkisi altında değişebilir. Ayrıca, her ürünün üretiminde kullanılan malzeme, işlem süresi ve işçiliğin farklı olması çok çeşitte ürün üreten bir işletmede miktar için ortak bir ölçü bulmayı zorlaştırmaktadır. Üretim işletmelerinde gerçek kapasitenin bilinmesi üretim plan ve programlarının hazırlanması açısından önemlidir. İstenilen miktarda ürünün istenilen zamanda üretilmesini sağlayacak olan programların duyarlılığı kapasite değerlerinin gerçeğe uygun olması ile sağlanabilir (Kobu, 2005, 274).

İster yeni bir tesis tasarımı olsun isterse mevcut tesisin genişletilmesi olsun kapasite tasarımı üzerinde durulması gereken bir konudur. Kapasite tasarımında sadece ürünlerin yıllık satışlarını bilmek yeterli olmamaktadır. Ürün satış miktarları mevsimsellik, rekabet, ekonomik şartlar ve yasalar gibi faktörlerden çok etkilenmektedir. Kapasite belirlemede takip edilmesi gereken ortalama satış düzeyi mi yoksa satış eğrisi midir? Satış eğrisi takip edildiği zaman stok düzeyi ya da iş gücü düzeyi sürekli değişecektir. Fazla mesai, taşeron kullanmak, maksimum stok düzeyi ve iş gücü düzeyi karar verilmesi gerekli önemli konulardır. Stok maliyetlerini, tesis yatırım maliyetlerini ve iş gücü değişim maliyetlerini en aza indiren planın belirlenmesi önemli sorunlardan biridir. Burada yapılması gereken, belirlenen dönemlerde üretim kapasitesinin stok, yatırım ve iş gücü devri maliyetlerini en düşük düzeyde tutacak şekilde bir program içinde olmasıdır. Kapasite belirlenmesinde gelecekteki talep de dikkate alınacaksa tesis kurulurken tesisin genişletilebilmesi olanakları göz önüne alınarak planlamalar yapılmalıdır. Böylece, gelecek kapasitede ek sabit harcamalar sadece bina için ayrılan sahaya sınırlı kalmaktadır. Tesisin gelecekte genişletilebilmesi amacıyla da tesis yerleşim yeri seçiminde buna uygun bir bölgenin seçilmesi önemlidir. Kapasite gelecekte artırılırken tesis genişlemesinin sistemle bütünleşmesi ve maliyetlerin en düşük düzeyde tutulmaya çalışılması önemli olmaktadır (Doğruer, 2005,153).

İdeal şartlar altında belirli bir sürede elde edilen maksimum üretim miktarına teorik kapasite denmektedir. Ancak, teorik kapasite tanımında da belirtildiği gibi ideal şartlarda geçerli olmakta ve bu ideal şartlara genelde mümkün olmamaktadır. Fiilî kapasite ise tamirler, beklemler, duraklamalar, makine ayarları, üretim programındaki aksamalar, ürün çeşidindeki farklılıklar, zaruri ihtiyaç molaları gibi kullanılmayan sürelerin çıkarılmasıyla normal şartlar altında belirli bir sürede elde edilen maksimum üretim miktarıdır. İşletmelerin ulaşmaya çalıştığı da daha gerçekçi olan bu fiilî kapasitedir. Fiilî kapasite hesaplamasında kuruluş yeri, iş gücü temini, maliyet, süreç tipi, ürün standartları, çalışanların beceri, eğitimi ve motivasyonu, çizelgeleme, kalite politikası, bakım politikaları ve sendikalar gibi bir çok faktör dikkatle göz önüne alınmalıdır. Aksi durumda, belirlenen kapasite gerçeği yansıtmayabilir ve işletmeyi yanlış yönlendirebilir.

Kapasite planlama faaliyetlerinde maliyet analizi yapmak için en fazla kullanılan tekniklerden biri başa baş noktası analizdir. Bu yöntem işletmenin sabit maliyetlerini karşılayabilmek için ne kadar üretmesi gerektiğini göstermektedir. Doğrusal programlama üretim kaynaklarının planlanmasında kullanılan diğer bir yöntemdir. Doğrusal programlama modeli kapasite ile doğrudan ya da dolaylı yoldan ilgili karar değişkenlerinin değerlerini bularak kapasite alternatiflerinin değerlendiril-

rilmesini sağlayabilmektedir. Kapasite problemlerinin pek çoğunda belirsizlik unsuru bulunmaktadır. Talep, işlem ya da tamir-bakım sürelerinde değişimler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda eğer belirsizlik belirli bir olasılık dağılımı ile temsil edilemiyorsa simülasyona başvurulabilir. Simülasyon ile kapasite planlamasına yardımcı olacak bilgiler belirlenebilmektedir.

Kapasite seçiminde önemli faktörlerden biri de tesis yeridir. İşletmenin üretim kapasitesinin büyümesi durumunda fazla hammadde gereksinimi ve yakın bölgenin bu konuda yetersiz olması, diğer taraftan üretilen malların üretim tesisinden uzak bölgelerdeki pazarlara taşınması gerekebilmektedir. Bu durumda taşıma maliyetlerindeki artış kapasite büyüklüğünün sağladığı avantajları yok etmektedir. Örneğin, bir sigara fabrikasının kapasitesini belirleyen en önemli unsurlardan biri üretim tesisinin bulunduğu bölgedeki tütün yetiştirme kapasitesidir. Bu durumda bölgenin tütün yetiştirme kapasitesi planlamada sınırlayıcı olmaktadır. Ancak bununla beraber günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte ulaşım araçlarının taşıma kapasitelerinin artması ve daha hızlı taşıma yapılması taşıma faaliyetini kolaylaştırmaktadır (Bulut, 2004).

Stok Kontrol

İşletmeler, müşteri talebini karşılamak için mal ve hizmet üretirken birtakım üretim girdilerini kullanmak durumundadırlar. Üretim öncesinde bu girdilerin kullanıma hazır olması gerekmektedir. Bu iktisadi varlıkların kullanılmayıp elde tutulması işletmeye çeşitli maliyetler yüklemektedir. Bu durumda doğal olarak işletme karlılığını etkilemektedir. İşletmelerin elinde bulunan bu iktisadi değerler, işletmenin sürekli ya da ani gelişen talebi zamanında ve en ekonomik şekilde ve üretim faaliyetini aksatmayacak düzeyde karşılaması gerektirmektedir. Bu düzeyin üzerinde ya da altında stok bulundurmak işletmeye mali bir yük getirmektedir. Stok düzeyi istenilen düzeyin üzerinde olduğu zaman çürüme, bozulma, yangın, sel, hırsızlık, eskime, demode olma gibi bazı riskleri ortaya çıkarmaktadır. İstenilen düzeyin altında olduğu zaman da üretimi aksatarak işletme kârlılığını azaltmaktadır.

Stok, işletmelerin gelecekteki gereksinimleri karşılamak için depolanan malzeme anlamına gelmektedir. Stok kontrolü ise işletme açısından en ekonomik olan stok miktarının işletmenin üretim, satış ve finansal koşullarını da dikkate alarak belirlenmesini ve belirlenen bu stok düzeylerinin sürdürülmesini gerektirir. İşletmelerde stok kalemleri olarak genelde hammaddeler, yardımcı maddeler, işletme malzemeleri, yarı bitmiş ürünler ve bitmiş ürünler kabul edilmektedir. Bu stok kalemlerini elde bulundurmanın işletmelere belirli maliyetleri bulunmaktadır. Stok maliyetleri olarak elde tutma maliyetleri, sipariş maliyetleri ve yok satma maliyetleri bulunmaktadır.

DİKKAT



Stok kontrolunda kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. İşletmeler büyüklüklerine, üretim tiplerine, işletme içi ve dışı diğer faktörlere bağlı olarak kendileri için en uygun yöntemi kullanmaya çalışmaktadır.

Stok kontrolunda kullanılan belli başlı yöntemler arasında maksimum-minimum yöntemi, yol gösterici sipariş yöntemi, ihtiyaca göre sipariş yöntemi, grup hâlinde sipariş yöntemi, göz kararı sipariş yöntemi, çift kutu kontrol yöntemi, ABC yöntemi ve ekonomik sipariş miktarı yöntemi sayılabilmektedir.

Maksimum-minimum yönteminde, talebin en yüksek olduğu dönem göz önünde bulundurulur. Stok miktarı sipariş noktasına düşünce yeniden sipariş verilmek-

tedir. Siparişler belirli bir süre sonra yerine getirildiği için bu süre içinde ne kadar elde stok tutulması gerektiği belirlenerek o noktada sipariş verilmelidir. Bazı durumlarda verilen siparişin yerine getirilmesinde aksamalar meydana gelebileceği düşünülerek gerekli stok miktarına emniyet stoğu da ilave edilerek en düşük stok düzeyi belirlenmektedir. Stok bu düzeye düşünce sipariş verilmektedir.

Yol gösterici sipariş yönteminde siparişler belirlenen dönemlerde periyodik olarak verilmektedir. Sipariş verme dönemi geldiği zaman stok miktarına bakılır. Elde bulunması gerekli maksimum stok miktarından kalan stok miktarı çıkarılarak sipariş miktarı belirlenir. Bu yöntemde sipariş süreleri değişmezken sipariş miktarları değişmektedir.

İhtiyaca göre sipariş yönteminde işletmenin üretimde kullanacağı her girdi kalemi için eldeki stoklara göre ayrı ayrı sipariş verilmektedir. Burada karşılaşılan talebe göre belirlenen ihtiyaçların durumu göz önünde bulundurularak sipariş verilmesi önemli olmaktadır.

Grup hâlinde sipariş yönteminde birçok kalem malzeme ya da parça grup hâlinde sipariş edilmektedir. Bu yöntemde siparişler değişik zamanlarda grup hâlinde ve sabit miktarlarda yapılmaktadır.

Göz kararı sipariş yönteminde stokta bulunan malzemeler göz kararıyla kişisel kararlar çerçevesinde kişinin bilgi ve tecrübesine göre belirli bir düzeyin altına düştüğü zaman sipariş verilmektedir. Basit ve düşük maliyetli bir kontrol yöntemi. Az sayıda stok kalemi bulunduğu zamanlarda kullanılabilir.

Çift kutu kontrol yönteminde stokta bulunan malzemeler kabaca iki bölüme (kutuya) ayrılmaktadır. Bu bölümdeki (kutudaki) mallardan bir kısmı bittiği zaman sipariş verilmekte ve sipariş gelinceye kadar diğer bölümdeki (kutudaki) stoklar kullanılmaktadır. Basit ancak etkin bir yöntemdir. Fiziksel olarak kutuların olması gerekmez, stok kontrol formlarıyla sistem işlerliği sağlanabilmektedir. Bu yöntem daha çok küçük hacimli ve düşük maliyetli stok kalemleri kullanılan işletmelerde kullanılmaktadır.

ABC yönteminde işletme stoklarını önem derecelerine üç kümede sınıflandırmaktadır. Öneme göre üç kümeye ayrılan stokların her birisi için ayrı sipariş politikaları uygulanmaktadır. Bu yöntemde stoklar toplam içindeki kümülatif yüzdelerine göre kümelenebilir. Toplam stok miktarının %15-20'sini, toplam değer %75-80'ini oluşturan küme A kümesi, toplam stok miktarının %30-40'ını, toplam değer %10-15'ini oluşturan küme B kümesi, toplam stok miktarının %40-50'sini, toplam değer %5-10'unu oluşturan küme C kümesi adı verilmektedir. Bu teknik uygulanırken düşük değerli stok kalemlerinden bol miktarda bulundurulurken yüksek değerli stok kalemlerinden az miktarda elde tutulur ve kontrolü sıkı yapılır.

Ekonomik sipariş miktarı tekniğinde ise amaç en uygun sipariş miktarını bulmaktır. Ekonomik sipariş miktarı toplam stok maliyetlerini en düşük düzeyde tutan sipariş miktarıdır. Bu modelin varsayımları arasında stokların sürekli kontrol edilen tek bir kalemden oluşması, tedarik süresi kontrol edilen tek bir kalemden oluşması, sipariş miktarının aynı olması, talebin kesin olarak bilinmesi bulunmaktadır. Bu varsayımlar gerçek hayatta ne kadar oluşursa bu yöntemde o kadar etkin kullanılabilir.

Kalite Kontrol

Ürün tasarımı ve üretim planlaması ile ürüne ilişkin özellikler ve standartlar belirlenmekte, daha sonra üretim sürecinde bu belirlenen standartlara ulaşılmaya çalışılmaktadır. Ürün sahip olduğu bu standartlar ile müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılaması ya-

nında yasa ve yönetmeliklere de uyumlu olması gerekmektedir. Kalite kontrolü, ürünün müşteriler tarafından istenmesini sağlayacak özelliklerde üretilip üretilmediğini kontrol ederken aynı zamanda yasa ve yönetmeliklere uygun olup olmadığını belirleyen bir süreçtir. Kalite kontrolün yapılmasında kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerin seçiminde ürün özelliği, işletmede kullanılan üretim tipi, üretimin büyüklüğü gibi faktörler etkili olmaktadır. Kalite kontrol yöntemleri, yüzde yüz muayene ve istatistiki kalite kontrol olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilmektedir.

Yüzde yüz muayene yönteminde üretilen ürünler teker teker elden geçirilerek kontrol edilmektedir. Tüm ürünler elden geçtiği için en sağlıklı kontrol yöntemi- dir. Alınan sonuçlar mutlak bir kesinlik ile hataları ortaya koymaktadır, ancak maliyeti yüksek bir yöntemdir. Bu yöntem genelde siparişe göre üretim yapan işletmelerde uygulanmaktadır. Kontrolü genelde uzman kişiler özel araç ve test aletleri kullanarak yapmaktadır.

İstatistiki kalite kontrol, kabul örnekleme ve kontrol şemaları olarak ikiye ayrılmaktadır.

Kütle üretim sisteminin uygulandığı işletmelerde ürünlerin tamamının muayenesi çok zor hatta imkânsız, çok maliyetli ve çok vakit alıcı olmaktadır. Bu durumda bu yöntemin uygulanması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle yığın miktarda üretilen ürünün içinden bazı örnekler seçilmekte ve bunların kontrolü yapılmaktadır. Bu kontrolün sonucuna göre yığının tamamı hakkında karara varılmaktadır. Kabul örnekleme tüm ürünlerin yani ana kitlenin kontrol edilmesi yerine bu ana kitleden istatistiksel örnekleme yöntemiyle seçilmiş belirli büyüklükteki bir örnek kitlenin belirlenmesi ve bunun kontrole tutularak sonuçta ana kitlenin kalitesi hakkında tahminlerde bulunmayı ifade etmektedir. Örneğin, vida üretimi yapılan bir makinenin saatte 1000 adet vida ürettiği bir durumda bu vidaların tamamının kontrolü mümkün değildir. Bu durumda belirli sayıda vida alınarak kontrol edilir ve 1000 adetlik üretim için karar verilir.

Kontrol şemaları sürecin kontrolü için geliştirilmiş grafiksel yöntemlerdir. Kontrol şemaları ile sürecin kontrol altında olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Kontrol şemaları ile süreç sürekli kontrol edilmekte ve süreçteki değişkenliği yaratan koşullar belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu şemalar özel nedenlerden dolayı süreçteki sapmaları zamanında belirleyerek önlemlerin alınmasına yardımcı olmaktadır. Kontrol şemalarının özellikler için P şemaları, değişkenler için ise X ve R şemaları kullanılmaktadır.

Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik, işletmelerin üretimini ve devamlılığını sürdürebilmesi için gerekli olan üretim faktörleri, hammadde, makine ve donanım, finansal kaynak, çalışanlar ve benzeri gibi bir çok faktörün zamanında işletmede bulundurulması faaliyetlerini kapsamaktadır. İşletmelerin müşteri memnuniyetine destek olan bu faaliyetlerde diğer önemli nokta da tedarikçileri ile kurdukları ilişkilerdir. İşletmeler, ister imalat sektöründe isterse hizmet sektöründe olsun, mal ve hizmet üretirken hammadde, malzeme, parça gibi üretim girdilerine ihtiyaç duyarlar. Bu üretim girdilerinin işletmeye sorunsuz (doğru miktar, doğru yer, doğru zaman, doğru fiyat, doğru kalite) gelmesi işletme başarısında önemli etkenlerden biridir. Ayrıca tedarikçiler ile geliştirilen sıkı işbirliği ve iletişim, ürün kalitesinin artması, satın alınan ürünlerin maliyetinin düşürülmesi, üretim ve dağıtımda esnekliğin sağlanması ve en önemlisi müşteri memnuniyetinin artması gibi konularda sağladığı olumlu katkılar da göz ardı edilemez. Bir tedarik zinciri, ürünlerin tedarikçiler, üreticiler, toptancılar, dağıtımıcılar, perakendeciler ve nihai olarak da müşteriler arasındaki hareketini sağlayan ilişkiler bütünüdür.

Tedarik zinciri mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından üretime, üretimden de müşteriye kadar ulaşmasında birbirini izleyen tüm zincirin halkalarını kapsar. Tedarik zincirindeki faaliyetler arasında satış, üretim, stok yönetimi, hammadde ve malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alan sayılabilmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçiler, üreticiler, dağıtıcılar, toptancılar, perakendeciler ve müşterilerden oluşan şebekede bilgi, malzeme ve finansal akışın yönetimidir. O hâlde, tedarik zinciri yönetimi hem işletme içindeki bilgi akışının ve lojistik faaliyetlerinin hem de tedarik zincirine dâhil diğer işletmelerin planlama ve kontrolünü kapsamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi artan bir şekilde geçerlilik kazanmakta ve tedarik zinciri yönetiminin farklılığını göstermektedir. Şimdiden başlayan ve gelecekte daha da artarak devam edecek rekabet, işletmeler arasında değil, işletmelerin dahil olduğu tedarik zincirleri arasında olacaktır. Etkin tedarik zinciri yönetimi, talep, tedarik ve teknolojiye belirsizlikleri en aza indirgeyerek üst yönetimin desteği ile müşteri gereksinim ve isteklerini karşılayacak tasarımı yapmakta ve rakipleri ile en iyi koşullarda rekabet ederken işletme içindeki ve tedarik zinciri içindeki işletmeler arası iletişim ve işbirliğini de en üst düzeyde tutmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2007).

Özet



Üretim kavramı ve üretim sistemlerini açıklamak.

İnsan gücü, malzeme ve donanım gibi diğer girdi kaynaklarının etkin kullanımı ile gerçekleştirilen üretim ekonominin can damarı olmaktadır. İktisatçılar üretim olayını “fayda yaratmak” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu tanımlama çok geniş kapsamlıdır ve bu yaklaşıma göre her türlü fayda yaratmak üretim olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık mühendisler üretim olayına daha dar kapsamlı olarak olayın fiziki yönüyle bakarlara. Mühendislere göre bir fiziksel varlık üzerinde, onun değerini arttıracak bir değişiklik yapmak veya hammadde veya yarı mamulleri kullanılabilir bir mala dönüştürmek üretimdir. Günümüzde, işletmelere göre üretim kavramının kapsamı genişletilerek üretim faktörlerinin tedarikinden mal ve hizmetlerin pazara sunulmasına kadar olan tüm faaliyetleri kapsayan temel bir işletme faaliyeti durumuna gelmiştir. Ayrıca, teknolojiye gelişmeler de üretimin bugünkü şeklini almasına etki etmiştir.

Basit olarak, girdileri mal ve hizmetlere dönüştüren sisteme üretim sistemi adı verilmektedir. Bir işletmenin üretim sistemi işletmenin mal ve/veya hizmet üretimi gerçekleştiren bölümüdür. Üreticiler, bazı işletmelerde fiziki bir mal (bilgisayar, koltuk, bardak) olurken bazı işletmelerde de hizmet (lokanta, sağlık, sigorta) olmaktadır.



Üretim sistemi türlerini ifade etmek.

Üretim sistemleri literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu farklı sınıflandırmalara rağmen, üretim sistemi türleri içinde geçmişten günümüze geçerliliğini koruyan ve muhtemelen gelecekte de var olacak olan bazı temel sınıflandırmalar bulunmaktadır. Günümüzde rekabetin yoğunlaşması ve teknolojiye gelişmeler üretim sistemlerindeki ilkel yöntemlerin kullanılmasını giderek azaltmasına rağmen dünyamızda farklı ülkelerde oluşan koşullara bağlı olarak dört üretim sistemi olan el işçiliği, ev işçiliği, imalathane sistemi ve fabrikasyon sistemlerinden her biri kullanılmaya devam edilmektedir. Üretim sistemi üretimin meydana gelmesinde kullanılan üretim yöntemine göre de sınıflandırılmaktadır. Üretim sistemi üretim yöntemine göre birincil ya da

primer üretim, analitik ve sentetik üretim, fabrikasyon üretim ve montaj üretimi olarak dört sınıfa ayrılabilir. Diğer bir sınıflandırmada da üretim sistemlerinin talebe göre stoğa üretim, siparişe göre üretim ve siparişe göre montaj olarak sınıflandırılmasıdır. Ayrıca üretim miktarına ve akışına göre kesikli üretim, sürekli üretim ve proje tipi üretim olarak da sınıflandırılmaktadır.



İleri üretim sistemlerini tartışmak.

Son 20 yılda değişen çevre koşulları, müşteri istek ve gereksinimlerdeki büyük değişim, teknolojik ilerlemeler ve rekabet gibi etkenler fabrikasyon üretim sistemlerinde farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilgisayar ve robot teknolojilerindeki gelişmeler üretimin içine girmesiyle birlikte ileri üretim sistemleri adı verilen sistemler oluşmuştur. Bu başlık altında esnek üretim, tam zamanında üretim, yalın üretim, bilgisayarla bütünleşik üretim ve grup teknoloji/hücreli üretim sistemleri açıklanmaya çalışılmaktadır.



Üretim yönetimi ve kapsamını anlatmak.

Üretim yönetimi kapsam bakımından geniş, faaliyet hacmi çok yüklü bir işletmecilik fonksiyonudur. Buna göre, üretim yönetimi için şöyle bir tanım yapmak mümkündür: Üretim yönetimi, işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarının belirli miktarlardaki ürünün istenilen niteliklerde (kalitede), istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir. Üretim yönetiminde hedeflenen üretim ile ilgili miktar, zaman, kalite ve maliyet faktörlerinin en iyi değerlerinin bulunmasına yönelik çalışma yapmaktır. Üretim yönetimi bu hedeflere ulaşmaya çalışırken hangi ürünlerin, hangi miktarlarda, hangi özelliklerde, nerede ve kim tarafından üretileceğini de belirlemeye çalışmaktadır. Bu konular belirlenirken diğer taraftan da maliyet en düşük düzeyde ya da kar en yüksek düzeyde tutulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, müşterilerin istek ve gereksinimlerinin karşılanması, stok düzeyinin olası en düşük düzeyde tutulması ve üretim kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı da önemli olmaktadır.

Kendimizi Sınayalım

- İşletmeler açısından aşağıdakilerden hangisi bir ürünün sunacağı temel faydaya ilaveten göz önüne **alınmaz**?
 - Kalite düzeyi
 - Tasarımı
 - Markası
 - Garanti süresi
 - Üretildiği makine
- Aşağıdakilerden hangisi sistemin genel özelliklerinden biri **değildir**?
 - Amacı olması
 - Sınırsız olması
 - Elemanları olması
 - Elemanları arasında etkileşim olması
 - Alt sistemlerinin olması
- Aşağıdakilerden hangisi üretim sürecini farklılaştıran önemli elemanlardan biridir?
 - Verimlilik
 - Fiyat
 - Satış miktarı
 - Tedarikçi
 - Üretim tesisinin büyüklüğü
- Halı, tekstil, oyuncak, süs eşyası gibi belirli alanlarda uzmanlaşmış ve el becerisine sahip kişilerin kendi yerlerinde gerçekleştirdikleri üretime ne ad verilmektedir?
 - El işçiliği sistemi
 - Ev işçiliği sistemi
 - İmalathane sistemi
 - Fabrikasyon sistemi
 - Sürekli üretim sistemi
- Çeşitli hammadde, yarımamul ve parçaların sistemli bir şekilde biraraya getirilerek yeni ürünler meydana getirilmesine ne ad verilmektedir?
 - Birincil üretim
 - Analitik üretim
 - Fabrikasyon üretim
 - Montaj üretimi
 - Sentetik üretim
- Aşağıdakilerden hangisi sürekli üretim olarak kabul edilmektedir?
 - Parti tipi üretim
 - Atölye tipi üretim
 - Akış tipi üretim
 - Siparişe göre üretim
 - Hücresele üretim
- Bilişim teknolojileri kullanılarak tamamen bilgisayar kontrolünde, ürün süreç tasarımı, üretim planlama ve kontrol ve üretim sürecinde kullanılan bireysel ileri üretim teknolojilerinin bir araya getirilmesine ne ad verilmektedir?
 - Bilgisayarla bütünleşik üretim
 - Grup teknolojisi
 - Esnek üretim
 - Fabrikasyon üretim
 - Hücresele üretim
- Aşağıdaki üretim sistemlerinin hangisinde akış tipi üretimin verimliliği ile atölye tipi üretimin esnekliği biraraya getirilmeye çalışılmaktadır?
 - Esnek üretim
 - Bilgisayarla bütünleşik üretim
 - Tam zamanında üretim
 - Grup teknolojisi
 - Yalın üretim
- Aşağıdakilerden hangisi ürün tasarım sürecinin genel evrelerinden biri **değildir**?
 - Üretim
 - Satış
 - Geliştirme
 - Planlama
 - Tedarik
- Aşağıdakilerden hangisi malzeme gereksinim planlamasının temel amaçlarından biri **değildir**?
 - Stok düzeyini düşük tutmak
 - İş akışını düzenli tutmak
 - Makinelerin bakımını yapmak
 - Üretimin aksamasını engellemek
 - Teslimatlara yardımcı olmak

Okuma Parçası

FATMA MELEK / PİYASA GÖZÜYLE

Ekonomik büyüme: Bundan sonrası ileri teknoloji üretimi gerektirir

DÜNYA GAZETESİ 06 Nisan 2012 Cuma 09:09

Başlıca gelişmiş ülke merkez bankalarının bilançoları yapılan parasal genişleme ile birlikte 5.7 trilyon \$ artış gösterdi. Avrupa Merkez Bankasının bilanço büyüklüğü euro bölgesi milli gelirinin %32'sine (3.0 trilyon euro) ulaştı. Temel sorun, yüksek borçluluk ve bütçe açıkları, çevre ülkelerde azalan rekabet gücünün ekonomik büyüme üzerindeki olumsuz etkisi ve bu durumun finansal sektör üzerinde getirdiği zayıflık. Merkez Bankalarının almış olduğu standart dışı önlemler ve tarihi düşük seviyedeki faizler de, borç geri ödemesini kolaylaştırmayı amaçlıyor.

Türkiye kamu borçluluğu konusunda Avrupa'daki bazı küçük ülkeleri çıkardığımızda en düşük orana (borç/milli gelir) sahip ülke; %39.4. Ancak yüksek cari açık/ düşük tasarruf oranları temel sorun.

İç ve dış talep dengeleniyor mu? Cari işlemler açığı Ocak ayında yıllıklandırılmış 77 milyar ile yavaş bir toparlanmaya işaret ediyor. Ancak son dış ticaret verilerindeki düzelme ile açıkta daha olumlu seyirler görebileceğiz. Net ihracatın büyümeye katkısı 2011'in ikinci yarısından itibaren pozitif seyrediyor. Başlıca konu enerji. Enerji dışı cari işlemler açığı yıllıklandırılmış 29 milyar \$ seviyesinde ve Eylül 2011'den beri azalış 4.5 milyar \$.

Enerjiyi bir kenara koyarsak cari işlemler açığı iki unsurdan etkileniyor. İlki yüksek borçlanma ve yüksek kredi büyümesine bağlı konjonktürel sebepler. Burada TCMB ve kamu otoritelerinin aldığı önlemlerle istikrar sağlanmış görünüyor. İkincisi ise tasarruf açığına bağlı olan yapısal sorunlar dolayısıyla çözümü de uzun vadeli.

Hane halkı ve şirketlerin ayrı ayrı tasarruf oranları açıklanmıyor. Ancak son Dünya Bankası raporu, tasarruflardaki 2000'li yıllardaki düşüşü büyük ölçüde hanehalkı tasarruflarındaki azalışa bağlamış. Rapora göre, hanehalkı tasarruf oranları 2003'teki %17.7'den 2009'da %9'a geriliyor. Tasarrufların artırılması için politika önerileri daha çok mikro önlemlerde yoğunlaşıyor (bireysel emekliliğin teşviki, finansal okuryazarlığın geliştirilmesi vb gibi.)

Sektörler rekabetçi midir? İhracatın ithalatı karşılama oranlarına baktığımızda ihracatta en yüksek paya sahip ilk dört sektörün sırasıyla otomotiv, makine, demir çelik ve elektrikli teçhizat- 2011 sonu itibarıyla net ithalatçı konumunda olduklarını görüyoruz.

Mal grupları itibarıyla bakarsak ara malı ve sermaye mallarında ihracatımızın toplam ithalatı karşılama oranı ise %40'lar seviyelerinde. Sektörlere özgü tedbirler gerekiyor, karlılığı ve dolayısıyla tasarruf artışının sürdürülebilirliğini sağlamak için rekabetçi kur seviyesi önem taşıyor. Zira Türkiye'nin ihracatı önemli ölçüde orta ve düşük teknoloji (%65) ürünlerden oluşuyor.

Son olarak, gelişmekte olan ülkeler dünya ekonomisinde paylarını artırıyorlar ve tasarruf oranları yüksek. Global milli gelir 70 trilyon \$, 2030'da 140 trilyon \$'a ulaşması bekleniyor. Bu büyümeden de en fazla yarar sağlayacak ekonomilerin, emtiası, sermayesi ve yaratıcılığı olan ekonomiler olması öngörülüyor. Türkiye'ye baktığımızda ileri teknoloji konusunda zayıfız (ihracatın %4'ü). Ar-ge harcamalarının milli gelire oranı OECD ortalamasının üçte biri. Gelirimizin OECD ortalamasının altında olduğunu göz önüne alırsak durum daha da vahim. Girişimciliği desteklemek için yurt dışı fonlara, girişim sermayesine ihtiyaç var. Ayrıca daha geniş bir sermaye tabanına ulaşmaları için KOBİ'lerin halka açıklıklarının artması gerekiyor. Türkiye'de gelişen işletmeler piyasası kuruldu; ancak 2 şirket faaliyet gösteriyor. Örneğin G.Kore'de benzer piyasa olan KOSDAQ'da 2012 itibarıyla 1.031 hisse işlem görüyor ve piyasa değeri 100 milyar \$. İMKB-100'de işlem gören şirketlerin halka açık kısmının piyasa değeri ise 59 milyar \$.

Rekabet gücü ne kadar yüksek ise tasarruf artışı da o kadar yüksek olacaktır. Tasarruf artışı için daha sofistike ürünler, bunun olabilmesi için de girişim sermayesini destekleyecek KOBİ borsalarının gelişmesi, buradan yararlanacak ve inovasyona yatırım yapacak firmalar ve bu firmaların ABD'de olduğu gibi üniversitelerle daha sıkı işbirliği gerekiyor.

Kaynak: <http://www.dunya.com/ekonomik-buyume-bundan-sonrasi-ileri-teknoloji-uretimi-gerektirir-147952yy.htm>

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e Yanıtınız yanlış ise “Üretim Kavramı ve Üretim Sistemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. b Yanıtınız yanlış ise “Üretim Kavramı ve Üretim Sistemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “Üretim Kavramı ve Üretim Sistemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. b Yanıtınız yanlış ise “Üretim Sistemi Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. d Yanıtınız yanlış ise “Üretim Sistemi Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. c Yanıtınız yanlış ise “Üretim Sistemi Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Yanıtınız yanlış ise “İleri Üretim Sistemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Yanıtınız yanlış ise “İleri Üretim Sistemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise “Üretim Yönetimi ve Kapsamı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “Üretim Yönetimi ve Kapsamı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Her üretim sistemi içinde bir iletişim sistemi bulunmaktadır. İşletme amaçlarına ulaşabilmek için belirli politikalar, yordamlar seçmekte ve bunları yaparken işletme içindeki alt sistemlerden çeşitli bilgiler almaktadır. Üretim sistemi içinde doğru ve sağlıklı bilgilerin karar vericilere ulaşması sistem içindeki tüm çalışmalara ilişkin bilgilerin bütün birimlerden iletebilmesine bağlı olmaktadır. Bilgi verme genelde hiyerarşiye bağlı olarak emir, rapor verme, bilgi sunma şeklinde gerçekleşebilmektedir. Bu tip çalışmalar iletişim sistemini oluşturmaktadır.

Sıra Sizde 2

Kesikli üretimde üretim miktarı küçük olurken ürün çeşidi fazla olmaktadır. Ürün çeşitlerinden bazılarının talebi yüksek olursa tesis içinde bunlar için ayrı ve sürekli üretim yapan üretim hatları kurulmaktadır. Böylece, bazı tesislerde görüldüğü gibi aynı tesis içinde birden fazla türde üretim akışı yer almaktadır. Sürekli üretimde ise ürün çeşidi az ancak buna karşın üretim miktarı çok büyüktür. Böylece, birim başı üretim maliyeti de daha düşük olmaktadır.

Sıra Sizde 3

Bu sistemler tasarlanırken tamamen insansız yapılmaya çalışılmasına rağmen, her şeyin bilgisayarlar aracılığı ile kontrol edilebilmesi mümkün olmadığı ya da çok kısıtlı olduğu için sistemin içinde belirli alanlarda insan kullanılmaktadır. Ancak, bu sistemler çok maliyetli olmaları nedeni ile fazla yaygınlaşmamaktadırlar. Bu sistemlerin sayıları artmakla birlikte diğer üretim sistemleri ile karşılaştırıldığı zaman sayılarının çok az olduğu görülmektedir. Maliyetlerinin yüksek olması, işletmeleri bu yüksek teknoloji sistemlere yatırım yapmakta zorlamakta ve çok fazla tercih edilmemektedir. Bu maliyete katlanıldığı zamanda sistem kapasitesini yüksek tutmak amacıyla birden fazla vardiya sistemi uygulanmaktadır.

Sıra Sizde 4

Üretim yönetimi kararları, pazara bağlı olarak biçimlenen işletme stratejileri üzerine kurulmaktadır. İşletme stratejisi, işletme misyonuna bağlı olarak işletmenin uzun dönemli rekabet gücünü desteklemektedir. Bu strateji, işletme kaynaklarının ve işlevlerinin kullanılmasını ilgilendiren politikaları ve planları belirlemektedir. Daha sonra, üretim olanaklarının, işletme stratejilerine destek sağlamak amacıyla nasıl kullanılacağını belirleyen üretim stratejileri saptanmaktadır. Maliyet, kalite, hız ve esneklik önemli temel üretim stratejileri arasında sayılmaktadır.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Akdemir, A. (2009). **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Ankara,
- Bulut, Z.A. (2004) **İşletmeler Açısından Kapasite Planlaması ve Kapasite Planlamasına Etki Eden Faktörler**, Mevzuat Dergisi, Yıl 7 sayı 80. (<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/08a/06.htm>)
- Çelikçapa, F.O. (2000). **Üretim Yönetimi ve Teknikleri**, 3. Baskı, Alfa Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti., İstanbul.
- Çetin, C., Can Mutlu, E. (2010). **Temel İşletmeciliği Giriş**, 2. Baskı, Beta Basım AŞ., İstanbul.
- Demir, M.H., Gümüşoğlu, Ş. (2003). **Üretim Yönetimi İşlemler Yönetimi**, 6. Baskı, Beta Basım Yay. Dağ. A.Ş., İstanbul.
- Doğruer, İ.,M., (2005). **Üretim Organizasyonu ve Yönetimi**, Alfa Basım Yay. Dağ. İnş. Tur. San. Ve Dış Tic. Ltd Şti., İstanbul.
- Eren, E. (2008). **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 8. Baskı, Beta Basım AŞ., İstanbul.
- Ertürk, M. (2011). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Gözden Geçirilmiş 8. Baskı, Beta basım A.Ş., İstanbul.
- Gardner, D.L. (2004). **Supply Chain Vector: Methods for Linking the Execution of Global Business Models with Financial Performance**, J.Ross Publishing, FL, USA.
- Graves, S.C. Kan, R. ve Zipkin, P.H.(1993). **Logistics of Production and Inventory: Handbook of OR/MS**, Amsterdam, The Netherlands: North-Holland.
- Hodgetts, R.M. (1990). **Management: Theory, Process and Practice**, 5th Ed. HBJ Press, Florida, USA.
- Kağnıcıoğlu, C.H. (2007) **Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi**. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1723, Eskişehir.
- Karalar, R. (2011). **Genel İşletme**, Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri, İzmir.
- Kobu, B. (2005). **Üretim Yönetimi**, 12. Baskı, Beta Basım Yay. Dağ. A.Ş., İstanbul.
- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P., Malhotra, M.K. (2007). **Operations Management: Processes and Value Chains**, Pearson Ed. Inc., N.J., USA.
- Martinich, J.S. (1997) **Production and Operations Management: An Applied Modern Approach**. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Örücü, E. (2007). **Modern İşletmecilik**, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Sezen, B. (2011). **Üretim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Uygulamalar**, Efil Yayınevi, Ankara.
- Smock, D.(2003). **Supply Chain Management: What is it? Purchasing**, Vol:132, no:13, 45-49.
- Stevenson, W. J. (2009). **Operations Management**, Tenth Ed., McGraw-Hill/Irwin, NY, USA.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. (2008). **Genel İşletme**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- Şahin, M. (2006). **Üretim Yönetimi**, Eskişehir.
- Top, A., Yılmaz, E. (2009). **Üretim Yönetimi**, 2. Baskı, Yaprak Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Yamak, O. (2007). **Üretim Yönetimi: Sistemsel Bir Yaklaşım**, 5. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Yüksel, H. (2010). **Üretim/İşlemler Yönetimi: Temel Kavramlar**, Nobel Yayın Dağ. Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Waters, D. (2003). **Global Logistics and Distribution Planning**, Kogan Page Limited, London, U.K. <http://erp.karmabilgi.net/yalin-uretim-ve-ozellikleri/>

4

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Finans fonksiyonu ile işletmenin piyasa değeri arasındaki ilişkiyi açıklayabilecek,
- Finans yöneticisinin karar alanlarını açıklayabilecek,
- Çalışma sermayesi yönetiminin anlamını açıklayabilecek,
- Sermaye bütçelemesi kavramının anlamını açıklayabilecek,
- Sermaye maliyeti kavramının önemini açıklayabilecek,
- Sermaye yapısı kararlarının önemini açıklayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Finans Fonksiyonu
- Finans Yöneticisi
- Piyasa Değeri
- Sermaye Bütçelemesi
- Sermaye Yapısı
- Sermaye Maliyeti

İçindekiler

İşletme Fonksiyonları

Finans Fonksiyonu

- GİRİŞ
- İŞLETMELERDE FİNANS FONKSİYONU
- ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ
- BAŞBAŞ ANALİZİ
- SERMAYE BÜTÇELEMESİ
- SERMAYE MALİYETİ
- SERMAYE YAPISI KARARLARI

Finans Fonksiyonu

GİRİŞ

İşletmelerin başarısında ya da başarısızlığında, daha önceki ünitelerde anlatılan işletme fonksiyonları arasındaki uyum ve koordinasyonun önemi büyüktür. Diğer bir anlatımla işletme fonksiyonları aslında bir zincirin halkaları gibidir. Unutulmalıdır ki bir zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür. Dolayısıyla bazı yazarların ve akademisyenlerin belirttiği gibi işletmenin “şu ya da bu” fonksiyonu çok daha önemlidir şeklindeki görüşlerin tam aksine işletmenin tüm fonksiyonları en az bir diğeri kadar önemlidir. Buradaki temel amaç zincirin dayanıklılığını artırarak işletmenin piyasa değerini en yükseğe çıkarmak olmalıdır. Belirsizliğin ve değişimin büyük olduğu günümüzde ise işletmenin piyasa değerini en yükseğe çıkarmak, işletme fonksiyonlarının çok iyi anlaşılmasına ve temel işletmecilik kurallarının eksiksiz bir biçimde uygulanmasına bağlıdır.

İŞLETMELERDE FİNANS FONKSİYONU

İşletmelerin daha büyük ölçekte ve farklı pazarlarda faaliyet göstermeleri, işletmeler arası yaşanan rekabetin yerel boyuttan uluslararası boyuta taşınması, uluslararası birleşmeler ve satın almaların artması, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, uluslararası finansal piyasalarda yaşanan gelişmeler ve ortaya çıkan finansal krizlerin tek bir ülke ya da bölgeyle sınırlı kalmaması gibi faktörler finans fonksiyonunun işletme içerisindeki önemini arttırmıştır.

Finans fonksiyonunun işletme içerisindeki yeri, işletmelerin küçük, orta veya büyük işletme oluşuna göre farklılık göstermektedir. Küçük işletmelerde finans fonksiyonu, genellikle işletme sahibi veya genel müdür tarafından yerine getirilir.

Orta büyüklükteki işletmelerde ise finans fonksiyonu ile muhasebe fonksiyonu aynı birimin sorumluluğu altındadır. Büyük ölçekli işletmelerde ise finans fonksiyonu, ayrı bir bölüm olarak örgüt şemasındaki yerini alır. Büyük işletmelerde, ayrıca “Finans Komitesi” adı altında bir yapı da oluşturulabilmektedir. İşletmelerde finans fonksiyonu finans yöneticisi ve ona bağlı bir uzman grubu tarafından yürütülür.

Finans fonksiyonunun ekonomik koşullardaki değişimlere paralel olarak gelişmesi ve ek boyutlar kazanması, işletme amaçlarının yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır. Önceleri işletmelerin nihai amacı olarak tanımlanan kâr maksimizasyonu ya da kârın en çoklanması kavramı, gelişen ekonomik koşullara ve değişen değer yargılarına cevap verememekte ya da rasyonel olmayan kararların alınmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla günümüzde işletmelerce klasik kâr maksimizas-

yonu yerine, çağdaş ve bu amacın eksikliklerini tamamlayan işletmenin piyasa değerini en yükseğe çıkarma şeklinde ifade edilen amaç, nihai amaç olarak benimsenmektedir.

SIRA SİZDE

1

Sermayenin uluslararasılaşmasıyla finans fonksiyonunun gelişimi arasında nasıl bir ilişki vardır?

Finans Yöneticisi

Finans yöneticisi, işletmenin piyasa değerinin en yükseğe çıkarılmasında üst yönetime karşı sorumlu olan ve işletme içerisinde bir takım kararlar alarak bunları üst yönetime aktaran konumundaki kişidir. Bu kararlar, yatırım kararları, finansman kararları ve kâr dağıtım kararlarıdır. Finans yöneticisinin almış olduğu bu kararlar, işletmenin gelecekteki başarısı ve/veya başarısızlığını doğrudan etkileyecek niteliktedir. Diğer bir anlatımla işletmenin piyasa değeri, belirtilen bu kararların işletme içerisinde ne düzeyde sağlıklı alınıp alınmadığına bağlı olarak artış ya da azalış gösterebilir. Bunu şu şekilde bir eşitlikle gösterebiliriz.

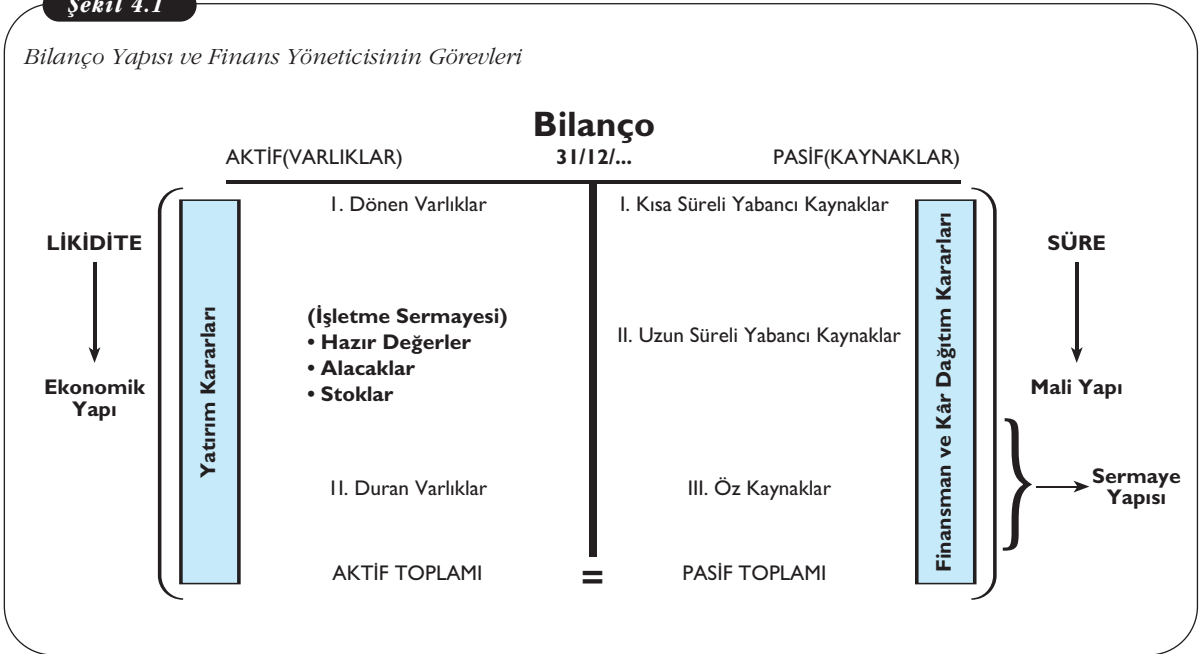
İŞLETMENİN PİYASA DEĞERİ = f (Yatırım Kararları, Finansman Kararları, Kâr Dağıtım Kararları)

Piyasa Değeri: İşletmenin piyasadaki arz ve talebe bağlı olarak belirlenen değeridir.

Finans yöneticisinin almış olduğu kararları ve piyasa değerini ne şekilde etkileyeceğini bilanço yapısı üzerinden açıklayalım.

Şekil 4.1

Bilanço Yapısı ve Finans Yöneticisinin Görevleri



Maddi Varlıklar; makine, bina, araç ve gereçler gibi mal ve hizmet üretiminde kullanılan varlıklardır.

Şekil 4.1'den de görüldüğü gibi finans yöneticisinin karşı karşıya bulunduğu karar alanlarından hemen hemen en önemlisi *yatırım kararlarıdır*. Bu kararlar bilançonun aktif yapısını ilgilendiren kararlardır. İşletmelerin faaliyette bulunabilmeleri için makinelere, binalara, araç, gereçlere ve benzeri varlıklara ihtiyaçları vardır. İşletmelerin bu gibi **maddi varlıklara** yatırımları yanında teknik uzmanlık, patent, marka gibi **maddi olmayan varlıklara** da yatırım ihtiyaçları olacaktır.

Finans yöneticisi, işletmenin finansal yönetim uygulamalarını yürüten kişidir. Finansal yönetim, işletme için ihtiyaç duyulan fonların sağlanması ve sağlanan fonların en etkin bir biçimde kullanılmasıdır. Sermayenin uzun süreli varlıklara yatırımı “sermaye bütçelemesi” olarak adlandırılır. Sermaye bütçesi uzun süreli yatırım kararlarında kullanılan ve yatırımın bugün gerektireceği nakit çıkışları ile yatırımdan gelecek yıllar boyunca sağlanacak nakit girişlerinin bir arada gösterildiği bir finansal planlama aracıdır. Yatırılan sermayenin gelecekte sağlayacağı nakit girişleri kesin olarak bilinemediğinden yatırım kararları risk içerirler. Buradaki risk nakit akışlarının gerçekleşme olasılığıdır. Bununla birlikte, duran varlıklara yapılan yatırımlar büyük tutarlı yatırım harcaması gerektirdiğinden, sermayenin uzun süreli bağlanması gerekmektedir. Ayrıca bu tür varlıklara yapılan yatırımların başladıktan sonra geri dönüşü de belirli bir maliyet içereceğinden, bu yatırımlara başlamadan önce finans yöneticisinin ayrıntılı yapılabilirlik çalışmaları yapması gerekir.

Maddi Olmayan Varlıklar; herhangi bir fiziksel varlığı bulunmayan ve işletmenin belli bir şekilde yararlandığı teknik uzmanlık, markalar ve patentler gibi varlıklardır.

Yapılabilirlik Çalışması: Duran varlıklara yatırım yapmadan önce yapılacak yatırımın pazar, teknik ve finansal açıdan yaşam kabiliyetinin olup olmadığına ilişkin yapılan çalışma ve analizlerdir.



DİKKAT

Duran varlıkların yanı sıra işletmelerin kısa süreli varlıklara diğer bir ifadeyle dönen varlıklara da yatırım yapması gerekir. *Dönen varlıklar*, işletmede en fazla bir yıl içinde paraya dönüşen varlıklar için kullanılan bir kavramdır. Çalışma sermayesi de denilen dönen varlıklara yatırım, mal ya da hizmet üretimi için gerekli olan uzun süreli yatırımların çalıştırılması için gerekli olan yatırımlardır. İşletmelerin günlük faaliyetlerini yürütmeleri için kasa ya da bankalarında paralarının olması; alacaklar ve stoklar gibi kalemlere fon ayrımları gerekir.

Öz Sermaye: İşletme sahiplerinin işletme üzerindeki haklarını gösterir. Toplam kaynaklardan toplam borçlar düşüldüğünde kalan paydır.



DİKKAT

Finans yöneticisinin sorumlu olduğu bir diğer karar alanı *finansman kararlarıdır*. Finansman kararları bilançonun pasif kısmını ilgilendiren ve işletmenin yapmış ve yapacak olduğu yatırımların finansmanı ile ilgili kararlardır. Finans yöneticisi işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu dönen ve duran varlık yatırımlarını belirledikten sonra bu yatırımların nasıl ve ne şekilde finanse edileceğini, sağlanacak finansmanın kısa süreli mi yoksa uzun süreli mi olması gerektiğini ve aynı zamanda da bu kaynakların maliyetinin ne olacağını hesaplaması gerekir. Finansman kararları Şekil 1’de gösterilen bilançodaki mali yapı ile ilgili kararlardır. İşletmeler varlıklarının finansmanında borç ya da öz kaynak kullanabilirler. Borç işletme için süreli bir kaynaktır ve zamanı geldiğinde anapara ve faiz ödemesi gerektirir. Öz kaynak ise işletme sahiplerinin ya da ortakların koydukları paraları ifade eder ve işletme için süresiz bir kaynak niteliği taşır. Diğer bir anlamıyla, borçlanma durumunda faiz ve anapara ödeme yükümlülüğü varken öz kaynak yoluyla finansmanda böyle bir zorunlu ödeme söz konusu değildir. İşletme ortaklarının getirisi işletmenin elde ettiği kârdan pay almaktır. Ancak faaliyetlerden kâr elde edilse bile işletme ortaklarına (öz kaynak sahiplerine) kâr payı dağıtmayarak işletme bünyesinde bırakılabilir. Dağıtılmayan kârlar bilançoda Öz kaynak içerisinde yer alırlar. Finans yöneticisi bu kararı alırken yatırımcıların beklentilerini de dikkate almalıdır.

DİKKAT



Finans fonksiyonu ile ilgili detaylı bilgilere 3. Sınıfta Finansal Yönetim dersinde ulaşacaksınız. Burada sizlere finans ve finansal yönetimle ilgili temel bilgiler verilmektedir.

SIRA SİZDE



2

İşletmenin bir bankadan borçlanması finans yöneticisinin hangi karar alanıyla ilgilidir?

İşletmenin niteliğine bağlı olarak çeşitli finansman seçeneklerinin maliyeti ve riski farklıdır. Finansal yönetime düşen görev, çeşitli seçenekleri risk ve maliyet açısından karşılaştırarak işletmeye en uygun bileşimi oluşturmaktır.

İşletme riskinin değerlendirilmesi için işletmenin likidite analizi yapılmalıdır. Likidite varlıkların paraya dönüştürülebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Likiditenin iki boyutu vardır; ilki varlığın paraya dönüştürülmesi için gereken zaman, ikincisi varlığın nakde dönüştürüldüğünde değeridir. İşletmelerin sahip oldukları varlıklar, ne kadar kısa sürede ve değerinden fazla bir sapma göstermeden paraya dönüştürülebiliyorsa o oranda likittir. Dolayısıyla hazır değerler, menkul değerler, alacaklar ve stoklar, sabit varlıklara oranla daha likit varlıklardır. Bilançoda varlık kalemleri likidite derecelerine göre sıralanmıştır. Döner değerlerden sabit değerlere doğru likidite azalmakta, kârlılık artmaktadır. Sermaye yapısında ise kısa süreli kaynakların kârlılığı -kısa süreli borçlanmanın maliyeti uzun süreli borçlanmanın maliyetinden düşük olduğu sürece- yüksek olup uzun süreli kaynaklara göre finansal riski daha büyüktür.

Finans yöneticisinin üçüncü önemli karar alanı kâr payı dağıtımıyla ilgilidir. Kâr payı dağıtımıyla ilgili kararları da aslında finansman kararları içinde düşünmek mümkündür. Çünkü elde edilen kârın dağıtılıp dağıılmayacağı ya da ne kadarının dağıtılacağı işletmenin finansman ihtiyacına bağlı olarak belirlenecektir.

Kâr dağıtım kararları, işletmenin faaliyetlerinden sağlamış olduğu kârın devlet, işletme ve ortaklar arasında ne şekilde dağıtılacağı ile ilgilidir. Devlet egemenlik hakkını kullanarak işletmenin elde ettiği kârdan vergi yasaları ve geçerli vergi oranları çerçevesinde kârdan pay alır. Devletin almış olduğu vergi şeklindeki kısım ödendikten sonra kâr ortaklar ve işletme arasında dağıtılır. Elde edilen kârın, ortaklara dağıtılmayıp işletme bünyesinde bırakılan kısmı oto finansman olarak adlandırılır. Kârın dağıtılıp dağıılmayacağı ya da ne kadarının dağıtılacağı önemli bir karardır. Benzer firmalara göre daha az kâr dağıtımı, işletme ortaklarını olumsuz yönde etkileyebilir.

SIRA SİZDE



3

İşletmenin elde ettiği kârı dağıtmaması durumunda işletmenin piyasa değeri olumsuz etkilenir mi?

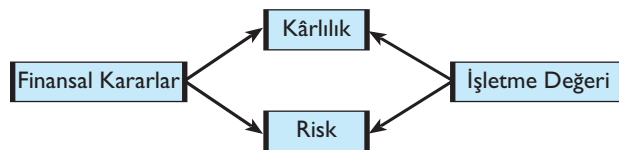
DİKKAT



Kâr payı dağıtım politikası belirlenirken, kârın dağıtılması sonucunda işletmenin azalan fonları yerine sağlanacak fonların maliyetinin ne olacağı gibi durumların analiz edilmesi gerekir. Kâr dağıtımında işletmenin yasal türü de etkili olacaktır.

Şekil 4.2

Finansal Kararlar ve İşletme Değeri



İşletmeyle ilgili politikalar saptanıp kararlar verilirken, bu kararların işletmenin kârlılığına ve risk derecesine etkileri dikkate alınarak en uygun risk ve kârlılık bileşimi oluşturulmaya çalışılmalıdır. Risk ve kârlılık aynı yönde hareket etmektedir. Bir işletmenin değeri o işletmenin gelecekte sağlayacağı gelir akışıyla bu gelir akışının elde edilmesindeki risk derecesine bağlı olacaktır. Şekil 4.2’de görüldüğü gibi gerek finansman, gerek yatırım, gerekse kâr payı dağıtım kararlarıyla ilgili çok sayıdaki finansal kararlar işletmenin gelecekte sağlayacağı nakit akışlarını ve riskini etkilerken işletmenin değerini de belirleyecektir.

Gerçekte finansal yönetimle ilgili kararlar, işletmelerin içinde yer aldığı sektörün niteliğine, işletmenin büyüklüğüne, ulusal ya da uluslararası olup olmadığına ve benzeri özelliklerine göre değişmekte ve çeşitlenmektedir. Finans yöneticisinden beklenen, işletmenin piyasa değerini en yükseğe çıkaracak kararlar almaktır.

Finans yöneticisi, işletmenin piyasa değerinin en yükseğe çıkarılmasında çalışma sermayesi yönetimi, başabaş analizi, sermaye bütçelemesi, sermaye yapısı kararları ve sermaye maliyeti konuları üzerinde önemle durmalıdır.

ÇALIŞMA SERMAYESİ YÖNETİMİ

Çalışma sermayesi yönetimi, işletmenin tam kapasite ile çalışabilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, üretimin kesintisiz olarak devam edebilmesi, yükümlülüklerini karşılayamama (likidite) riskini azaltması, kredi değerliliğini arttırması, olağanüstü durumlarda mali yönden zor durumlara düşmemesi, faaliyetlerini kârlı ve verimli bir şekilde yürütebilmesi için gerekli olan sermayedir. Çalışma sermayesi yönetimi nakitin, alacakların, kısa vadeli yatırım araçlarının ve stokların yönetimini kapsamakla beraber daha geniş bir ifade ile kısa vadeli borçların yönetimini de kapsamaktadır. Kısa vadeli yükümlülükler ise alacaklılara olan borçlar, ticari borçlar ve bankalara olan vadesi bir yıldan kısa borçlardan meydana gelir.

Çalışma sermayesi dönen varlıklar toplamıdır. Net çalışma sermayesi ise dönen varlıklar toplamından kısa vadeli borçlar düşüldükten sonraki tutardır.

İşletmelerde çalışma sermayesi düzeyi çok sayıda faktöre bağlı olarak değişmektedir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmenin faaliyet konusu
- İşletmenin büyüklüğü
- Satışlarda artış (ya da azalış) oranı
- Satışlardaki düzenlilik

Çalışma sermayesinin düzeyi belirlenirken kısa süreli borçlarının saptanması, işletmenin likiditesiyle borçlarının vadelerine ilişkin kararların verilmesi gerekir. Bu tür kararlar ise risk ve kârlılık analizi yapılmadan verilemez.

Çalışma Sermayesi Döngüsü ve Nakit Dönüşüm Döngüsü

İşletmelerde çalışma sermayesine yatırımı etkileyen yatırım döngüsü ham maddelerin satın alınmasıyla başlar. Ham madde alımları için yapılacak ödemeler için geçen süre “ticari borçların ödenme süresi” dir. Ham maddeler kullanılarak mamul hâline dönüştürülür. Stoklara ilk yatırımla satış tarihi arasında geçen süreye “stokta geçen süre”; satış tarihi ile işletmeye yapılan ödemelerin tarihi arasında geçen süreye de “ticari alacakların tahsil süresi” denir.

İlk ham maddelerin alımıyla son ödemeler arasındaki süre “toplam süre”dir. Bu süre, stok ve alacak dönemlerinin toplamına eşittir. Ancak nakdin bağlandığı net süre, işletmenin faturalarını ödeme süresi düşülerek bulunur. İşletmenin hammaddelemelerine yaptığı ödemeler ile müşterilerden tahsil ettiği ödemeler arasındaki zaman

uzunluğuna “nakde dönüşüm süresi” denir. Nakde dönüşme süresi uzadıkça işletmelerin çalışma sermayesine olan ihtiyacı artacaktır.

Nakit Dönüşüm Süresi = (Stokta geçen süre + Alacakların tahsil süresi - Borçları ödeme süresi)

SIRA SİZDE

4

Bir işletmede alacak ve stok devir hızları ile çalışma sermayesinin etkinliği arasında nasıl bir ilişki vardır?

İster büyük işletme isterse de küçük işletme olsun tüm üretim ortamlarında hammaddenin sağlanması, üretimin gerçekleştirilmesi, nihai müşterilere satılması, ödemelerin müşterilerden tahsil edilmesi gibi işletme faaliyetlerinin farklı aşamalarının tanımlanması nakit dönüşüm döngüsü ve çalışma sermayesi döngüsü açısından önemlidir.

Çalışma sermayesi döngüsü hammaddenin sağlanması, müşterilere yönelik tahahütlerin verilmesi, üretimin yapılması, mal ve hizmetlerin satılması ve müşterilerden paranın tahsil edilmesine kadarki tüm dönemi kapsar. Bu açıdan bakıldığında çalışma sermayesi döngüsü nakit dönüşüm döngüsünden farklıdır. Nakit dönüşüm döngüsü ise tahakkuk etmiş borçların ödenmesi ile alacakların tahsil edilmesi arasındaki geçen süreyi gösterir.

DİKKAT



Alacak Devir Hızı ise alacakların yılda kaç defa tahsil edildiğini gösterir. Alacak Devir Hızı arttıkça alacakların likidite değeri de artar. Oranın büyümesi Alacak Devir Hızının arttığını (yani vadelerin kısaldığını), küçülmesi ise devir hızının düştüğünü gösterir.

Üretim süreci boyunca artan maliyetler çalışma sermayesi ile finanse edilecek ve alacaklar tahsil edilip döngü tamamlanana kadar bu ihtiyaç devam edecektir. Örneğin, üretim dönemi başında hammadde maliyeti bulunmaktadır. Üretime başlandığında, işçilik ve malzeme maliyetleri ve giderleri eklenir. Üretim bittiğinde stoklar nedeniyle depolama ve koruma maliyetleri ortaya çıkabilir. Ayrıca müşterilere ürünlerin satış maliyetleri, komisyon veya diğer satış giderleri ile nakliye giderleri oluşabilir. Tüm bunlar çalışma sermayesi ihtiyacını arttıran unsurlardır.

Çalışma sermayesi döngüsü ile ilgili olarak işletmelerin dikkate alınması gereken bir diğer konu bu döngünün sürekliliğinin sağlanması ve kendini tekrar eder yapıda olmasıdır. Birden fazla mal üreten bir işletmede ise bu döngülerin birbirleriyle kesişmesi durumu da ortaya çıkacaktır. Satın alma ve tahsilatların sürekli olması ve üretimin devamlılığı bu yapıyı zorunlu kılacaktır. O nedenle çalışma sermayesi ihtiyacının gerçekçi bir şekilde tahmin edilmesinde tüm bu unsurların dikkate alınması gerekmektedir.

Nakit dönüşüm süresi şu unsurlardan oluşmaktadır:

Hammaddenin stokta bulunduğu gün sayısı (+)

Tedarikçilere yapılacak olan ödeme hesaplarının gün sayısı (-)

Üretim sürecinde geçen gün sayısı (+)

Nihai malların stokta bekleme süresi (+)

Müşterilere tanınan vadelerdeki ortalama gün sayısı (+)

= Nakit dönüşüm süresi

Alacakların Ortalama Tahsil Süresi: Alacak Devir Hızını tamamlayıcı bir oran olup işletmenin fonlarını ortalama ne kadarlık bir süre için alacaklara bağladığını gösterir. Alacakların Ort. Tahsil Süresi = 360 / Alacak Devir Hızı.

SIRA SİZDE

5

Nakit dönüşüm döngüsü işletmelerin çalışma sermayesi ihtiyacını nasıl etkiler?

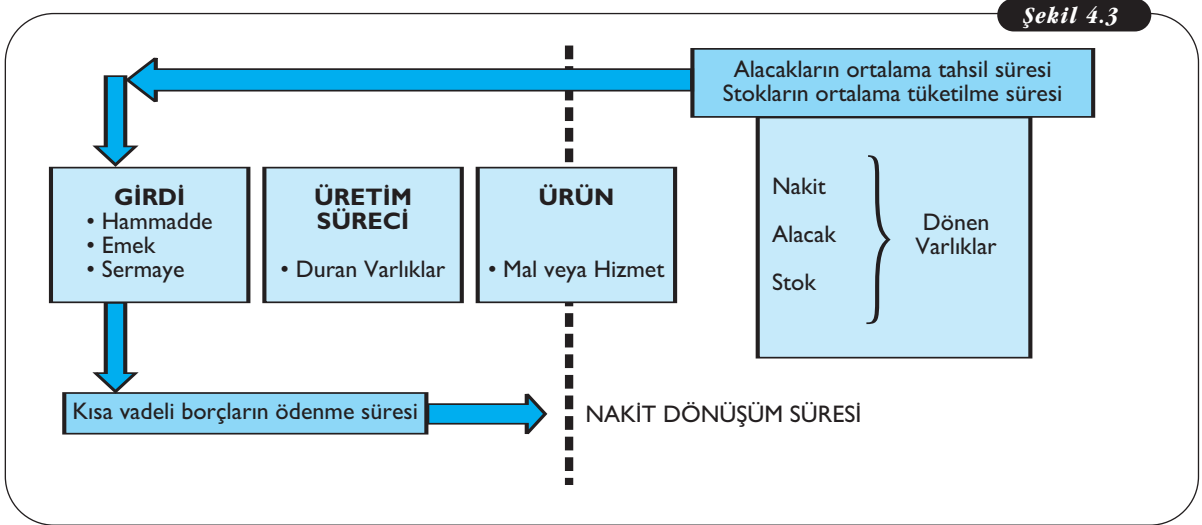
Nakit dönüşüm süresi, işletmenin üretimde kullandığı girdiler için nakit harcaması zamanı ile bu harcamaların nakit olarak işletmeye geri dönüşüne (tahsiline) kadar geçen zaman arasındaki dönemi ifade eder. Nakit dönüş süresi işletmenin esas faaliyetlerindeki etkinliğini ölçen iyi bir göstergedir. Bu süre alacak ve stok devir hızlarına bağlı olarak değişmekle birlikte, bu sürenin kısa olması çalışma sermayesi ihtiyacını azaltırken uzun olması ise çalışma sermayesi ihtiyacını artırır.

Stokların Ortalama Tüketilme Süresi: Bu oran, işletmedeki stokların ne kadar sürede tüketildiğini ortaya koymaktadır. Oran, yıldaki gün sayısının Stok Devir Hızına oranlanmasıyla hesaplanmaktadır. Stok devir hızı, satışların maliyetinin, ortalama stok tutarına oranlanmasıyla hesaplanmaktadır.



DİKKAT

Aşağıdaki şekilde çalışma sermayesi ve nakit dönüşüm döngüsü gösterilmektedir.



BAŞABAŞ ANALİZİ

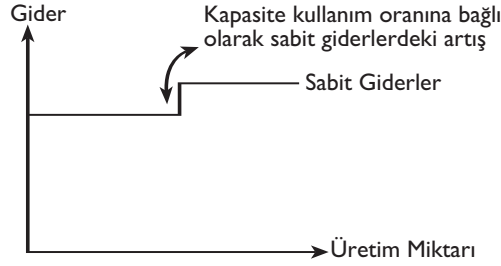
İşletme yönetiminin kullandığı kısa dönemli planlama araçlarından birisi de başabaş analizidir. Başabaş analizi temelde, hangi maliyetlerle üretelim, ne kadar üretelim, hangi fiyattan satalım, istediğimiz kâr düzeyi ne olmalı şeklindeki sorulara cevap vermede kullanılan bir analizdir. Bununla birlikte başabaş analizi, işletmenin hangi üretim düzeyinde kâra geçtiği, kâra geçtikten sonra üretimdeki artış veya azalışın kârları nasıl etkilediği ve belirli bir kâr hedefini gerçekleştirmek için gerekli üretim miktarı ne olmalı sorularını da cevaplamada kullanılır.

Başabaş analizinde giderler; sabit ve değişken giderler olarak iki grupta toplanmaktadır.

İşletmelerde sabit giderler, belirli bir dönem içinde üretim hacmine bağlı olarak değişiklik göstermezler. Bu giderler üretim çalışmaları için yapılmış olmakla birlikte üretim düzeylerine bağlı olmaksızın, diğer bir deyişle, üretimden bağımsız olarak yapılan giderlerdir. Üretim olsa da olmasa da üretimin miktarı artsa da azalsa da sabit giderlerin değişmeyeceği söylenir. Aslında sabit giderler işletmenin kapasite kullanım oranına bağlı olarak değişim gösterirler. Şöyle ki eğer bir işletmenin kapasite kullanım oranı %85-90 düzeylerine ulaşmışsa bu durumda, işletme yeni bir sabit yatırım yapacağından sabit giderler bu durumda artacaktır. Ancak sabit giderlerdeki bu artış sürekli değildir.

Sabit Giderlerin yapısı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

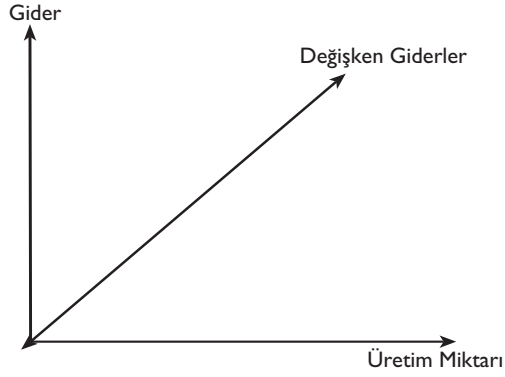
Şekil 4.4



Üretim Miktarı

Değişken giderler ise bir dönem içinde iş hacmine bağlı olarak değişim gösteren giderlerdir. Değişken giderler üretim miktarındaki değişimlere paralel olarak artış ya da azalış gösterirler. Bu tür giderler, işletmenin üretim ve satış düzeyi arttıkça artar, düştükçe azalır.

Şekil 4.5



Başabaş noktası üretim miktarı şeklinde bulunabileceği gibi hasılat yani satışlar cinsinden de bulunabilir. Üretim miktarı cinsinden başabaş noktasını şu şekilde bulabiliriz.

$$\text{Başabaş Üretim Miktarı (BBN}_{(Q)}) = \frac{\text{Sabit Giderler (SG)}}{\text{Fiyat (F) - Birim Değişken Maliyetler (Br. D. M)}}$$

ÖRNEK

Çizgi Dışı Girişim, Girişimcilik İklimi adında yeni bir dergi çıkarmayı planlamaktadır. 1 yıl içerisinde çıkarılan dergi sayısı 8000 adettir. Birim başına dergi satış fiyatı ₺10 ve birim başına değişken giderler ₺6 dir. İşletmenin dergiden dolayı sabit giderleri ₺20.000 olduğuna göre üretim miktarı cinsinden başabaş noktası kaç birimdir?

$$\text{Başabaş Üretim Miktarı (BBN}_{(Q)}) = \frac{20.000}{10 - 6} = 5000 \text{ adet}$$

Bu durumda *Çizgi Dışı Girişim* çıkarmış olduğu 8000 adet derginin 5000 adetini sattığında başabaş noktasına ulaşacaktır. Satış hasılatı cinsinden başabaş nokta-

sını bulmak istediğimizde, üretim miktarı cinsinden bulduğumuz değeri (5000), satış fiyatı (₺10) ile çarparsak, Çizgi Dışı Girişim dergisiyle ilgili olarak ₺50.000'lik satış hasılatı elde ettiğinde başabaş noktasına ulaşmış olacaktır.

Aynı sonucu aşağıdaki formül aracılığı ile de bulabiliriz.

$$\text{Başabaş Satış Düzeyi (BBN}_{(H)}) = \frac{\text{Sabit Giderler (SG)}}{1 - (\text{Birim Değişken Maliyetler (Br. D. M) / Fiyat (F)})}$$

$$\text{Başabaş Satış Düzeyi (BBN}_{(H)}) = \frac{20.000}{1 - (6/10)} = ₺50.000$$

Sermaye harcaması: İşletmelerin bir yıldan daha uzun süreli olarak gelecekte fayda yaratmak amacıyla üretim faaliyetlerine yönelik bugünden yapmış oldukları harcamalardır. Teorik olarak gelecek yıllarda beklenen fayda yatırımın ekonomik ömrü ile sınırlıdır.



DİKKAT

Gömlek üreten bir işletmenin sabit giderleri toplamı ₺60.000'sidir. Birim değişken maliyeti ₺20 ve birim satış fiyatı ₺40 olan bu işletmenin üretim ve hasılat cinsinden başabaş noktasını bulunuz.



SIRA SİZDE

6

SERMAYE BÜTÇELEMESİ

Sermaye bütçeleme konusu işletmeler açısından finansal yönetim uygulamalarının son derece önemli bir yönünü oluşturur. Bu kavram, sermaye harcamalarının yapılması, sermaye varlıklarının oluşturulması, değerlendirilmesi ve seçimindeki toplam süreci anlatır.

Yatırımın Ekonomik Ömrü: Söz konusu yatırımın faydalı üretimde bulunabileceği süredir. Yatırımın ekonomik ömrü yanında bir de yatırımın teknik veya fiziki ömrü vardır. Teknik ömür, teknik iş ve faaliyetlerin yerine getirilerek fiilen üretim yapılabilecek süredir. Teknik ömür, genellikle ekonomik ömürden büyüktür ve yatırımın kârlı olmadığı dönemi ifade etmektedir. Dolayısıyla, sermaye bütçeleme çalışmalarında, teknik ömür değil, ekonomik ömür dikkate alınmalıdır.



DİKKAT

Yatırım Kavramı

Üretim miktarının korunması ve/veya artırılması amacıyla bugünden yapılan harcamalara yatırım adı verilir. Yatırımlar kendi içerisinde birçok açıdan sınıflandırılabilir. En genel sınıflandırmaya göre yatırımlar mali yatırımlar ve üretken yatırımlar olmak üzere ikiye ayrılırlar. Ancak sermaye bütçeleme ile anlatılmak istenen üretken yatırımlardır. Bu yatırımlar kendi içerisinde, genişleme, yenileme, modernleştirme ve stratejik yatırımlar şeklinde sınıflandırılırlar.

Yenileme yatırımları, üretimin devamlılığı açısından, tamir bakım ve her türlü onarıma rağmen eskimiş ve çalışmaz hâle gelmiş bir varlık ya da tesisin yerine, niteliği aynı olan ve üretim faaliyetinde kullanılacak yeni bir varlığın ya da tesisin satın alınması için yapılan harcamalardır.

Genişleme yatırımları, mevcut üretimin ve/veya kapasitenin artırılması amacıyla yapılan harcamalardır.

Modernizasyon yatırımları, işletmelerin daha çok maliyet tasarrufu sağlamak, üretim kalitesini yükseltmek amacıyla yapılan harcamalardır. Bu tür yatırımlar, teknik bakımdan kullanılabilen mevcut tesis ve sistemlerin ekonomik düşünceler nedeniyle yenilenmesidir.

Stratejik yatırımlar, uzun dönemde işletmenin piyasa değerini arttırmak ve riskini azaltmak amacıyla yapılan harcamalardır. Stratejik yatırımlar, yeni pazarlara açılmak, yenilikçi olmak, maliyetleri azaltmak amacıyla yapılırlar.

Sabit varlıklara yatırım, döner varlıklara yatırıma göre, daha önemli ve daha zordur. Bunun nedenleri arasında, duran varlık yatırımlarının büyük tutarlarda olması, fonların sabit varlıklarda uzun süreli bağlı kalması, fon maliyetlerinin daha yüksek olması, sabit varlıkların yenileme açısından esnek olmaması ve sabit varlık yatırımlarında riskin daha yüksek olması sayılabilir.

Sabit varlıklara yatırım, genellikle, makine ve tesisler gibi işletmelerde uzun süre üretim faaliyetinde kullanılan yatırımları ifade eder. Bu nedenle, sabit varlıklara yatırım kararı vermek üst yönetimin önemli sorumluluk alanlarından biridir. Bir yatırım kararı verilirken aşağıda yer alan bilgilerin üst yönetime sunulması gerekir.

Bu bilgiler;

- Yatırımın tutarı,
- Yatırımın işletmeye sağlayacağı net nakit girişleri,
- Yatırımın ekonomik ömrü,
- Yatırımın ekonomik ömrü sonundaki hurda değeri,
- Yatırımcının beklenen verim oranı.

İşletmeler bu bilgileri kullanarak yatırımların geri dönüşünü, iç kârlılığını ve net bugünkü değerlerini hesaplarlar.

SERMAYE MALİYETİ

İşletmeler sahip oldukları varlıkları finanse ederken bu fonların maliyetini bilmek durumundadır. Fonların maliyetini bilmeksizin, finans yöneticisinin işletme değerini en yükseğe çıkaracak sermaye yapısını oluşturması mümkün değildir. Yatırımcılar tarafından arzu edilen ortalama getiri, işletme açısından da ortalama fon maliyetini oluşturur ve bu maliyet sermaye maliyeti olarak adlandırılır.

İşletmeler açısından, varlık satın almada kullanılan fonların maliyetini bilmek oldukça önemlidir.

İşletmeler için sermaye maliyeti, yatırımlardan sağlanan minimum getiri oranını gösterir. Bir işletme için teorik olarak, varlıkların finansmanında yalnızca öz sermaye fonlarının kullanılması mümkündür. Bu durumda sermaye maliyeti, çıkarılmış olan hisse senetlerini satın alan yatırımcıların ve şirketin, hisse senetlerinden bekledikleri getiri oranından oluşur. Bununla birlikte işletmeler, sermaye yapılarını oluştururken varlıklarının finansmanında önemli miktarlarda uzun süreli borç ve aynı zamanda da imtiyazlı hisse senetleri kullanırlar. Böyle bir durumda, sermaye maliyeti, işletmenin çeşitli kaynaklardan sağlamış olduğu ve gerek öz sermaye gerekse de borç şeklinde kullandığı fonların ortalamasından oluşur. En genel hâliyle ağırlıklı ortalama ve sermaye maliyetini şu şekilde formüle edebiliriz ;

$$AOSM = [(Öz sermayenin Maliyeti \times Öz sermayenin Payı)]/100 + [(Borçların Maliyeti \times Borçların Payı)]/100$$

SIRA SİZDE



Bir işletmenin bilançosunda borçların payı %44'tür. Borçların ortalama maliyeti %24 ve öz sermayenin maliyeti %26 ise işletmenin ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ne olur?

Bir işletmenin bilançosunun pasif tarafında yer alan tüm kalemler - borçlar, imtiyazlı hisse senetleri - adi hisse senetleri - sermaye bileşimi olarak adlandırılır ve varlık finansmanında kullanıldıkları ölçüde sermaye maliyetini etkiler.

Sağlanan fonlar için para çıkışları, faiz ve anapara ödemeleri olabileceği gibi hisse senedi yoluyla fon sağlanmışsa ödenecek kâr payları da olabilir. Sermaye, üretim için gerekli bir faktördür ve maliyeti vardır. Sermaye maliyetinin yanlış hesaplanması, işletmenin gerek finansman gerekse de yatırım kararlarını olumsuz etkileyerek işletme değerinin düşmesine neden olabilir. Dolayısıyla sermaye bileşimini oluşturan her bir unsurun ayrı ayrı maliyetinin bilinmesi, ortalama sermaye maliyetinin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir.

SERMAYE YAPISI KARARLARI

Sermaye yapısı en basit şekilde, işletme faaliyetlerinin finansmanında kullanılan borç ve öz sermayenin bileşimine verilen addır. İşletmeler risk ve getiri arasında denge kuran, borç ve öz sermaye bileşimi ile faaliyet gösterdikleri takdirde sermaye maliyetleri azalacak ve piyasa değerleri yükselecektir. Diğer bir anlatımla işletmelerin sermaye yapıları, sermaye maliyetini en aza getirecek şekilde oluşturulmalıdır. Aksi takdirde bu durum piyasa değerine olumsuz yansımaya sebep olacaktır. İşletmeler hedef sermaye yapısını oluştururken birçok faktörü analiz etmek durumundadırlar.

Sermaye yapısı politikası risk ve getiri arasındaki ilişkiye dayanır. İşletmenin sermaye yapısının oluşumunda, yüksek oranda borç kullanması, yalnızca işletme kazançlarının riskliliğini arttırmaz; aynı zamanda öz sermaye üzerinden beklenen getiri oranını da yükseltir. İşletmelerde sermaye yapısı kararını etkileyen dört temel faktörden bahsedilebilir. Bu faktörler aşağıda sıralanmıştır:

- İşletmenin risk düzeyi
- Vergi ve çeşitli maliyetler
- Finansal esneklik
- İşletmenin saldırgan ya da tutucu yapısı

Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

İşletme Riski

İşletme riski, işletmenin faaliyetlerinden dolayı karşılaşılabileceği riski anlatmak için kullanılmaktadır. İşletme riski, varlıklar üzerinden gelecekte sağlanacak gelirlerin tahminindeki varolan belirsizlik veya işletmenin borç kullanmadığı durumlarda öz sermaye üzerinden sağlanacak getirinin belirsizliği olarak tanımlanmaktadır. İşletme riski, işletmenin içinde bulunduğu sektörden sektöre farklılık göstermekle birlikte zaman içerisinde değişiklik gösterebilir. İşletme riskini etkileyen birçok faktörden söz edilebilir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

- Talepteki (Satışlardaki) Değişmeler: Diğer faktörler sabit iken, işletmenin üretmiş olduğu ürünlerin satışlarında meydana gelen artışlar, işletme riskini düşürür. Buna karşılık talepteki azalışlar, işletmenin daha yüksek bir risk düzeyi ile karşılaşmasına neden olur.
- Satış Fiyatlarındaki Değişmeler: Fiyat değişkenliğinin yüksek olduğu pazarlara ürün sunan işletmelerin, fiyatı tam olarak ayarlayamamaları sonucu işletme riskleri yükselebilir.
- Girdi Fiyatlarındaki Değişmeler: İşçilik, enerji ve diğer üretim maliyetlerindeki değişmelerin yüksek olduğu ya da girdi fiyatlarındaki belirsizliğin yüksek olduğu işletmelerde, işletme riskinin derecesi de yüksek olabilecektir.
- Faaliyet Kaldırıcının Yüksek Olması: Faaliyet kaldırıcı yüksek olan diğer bir anlatımla sabit maliyetleri yüksek olan işletmelerde, talepteki en ufak bir azalma, işletmenin işletme riskinin artmasına neden olabilecektir.

Finansal Risk

Finansal risk, işletmenin, finansal kaldıraçtan yararlanmak amacıyla sermaye yapısının oluşumunda borç kullanan işletmelerde ortaya çıkan ve hisse senedi sahipleri açısından faaliyet riskine eklenen ilave bir risk türüdür. Finansal risk, işletmenin finansman kaynakları arasında sabit gider niteliğinde faiz yükü getiren, işletme dışı kaynakların bulunmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla sermaye yapısının oluşumunda borç kullanılmamışsa diğer bir anlatımla işletme tamamen öz sermaye ile finanse edilmişse finansal risk doğmayacaktır.

Vergi ve Çeşitli Maliyetler

Verginin tasarruf etkisi nedeniyle, işletmelerin sermaye yapısında daha çok borçlu kullanılmak yoluyla faiz giderleri artırılarak, finansal kaldıraçtan olumlu ölçüde yararlanılabilir. Ancak bu olanak işletmeler için sınırsız değildir. Borçlanma yoluyla sağlanacak olumlu etki, faiz oranlarının düşük ve ekonominin genişleme dönemi içerisinde olması ile söz konusu olacaktır. Bununla birlikte, ihraç ve diğer işlem maliyetlerinin yapısı da işletmelerde öz sermaye yerine borç kullanılmasını gerektirebilir.

İşletmenin Yapısı

İşletmenin yapısına bağlı olarak da sermaye yapısı kararları değişebilir. Bu yüzden finans yöneticisi tarafından farklı bir sermaye yapısının diğer sermaye yapılarından daha iyi olup olmadığını analiz edilmelidir. Buradaki ölçü ise sermaye yapısındaki değişmelerin ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti yükseltip yükseltmediğidir. Ayrıca, bazı işletmeler vardır ki çeşitli nedenlerle daha fazla öz sermaye ile finansmanı tercih ederken bazı işletmeler daha çok borç kullanmayı tercih edebilirler. Bununla birlikte optimal sermaye yapısına karar vermek gerçek hayatta oldukça zordur.

DİKKAT



İşletmelerin, sermaye yapısını değiştirmek yoluyla sermaye maliyetini ve dolayısıyla piyasa değerini etkileyip etkilemeyecekleri konusunda birbirinden farklı görüşlere sahip teorik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu bölümde finans fonksiyonu sizlere genel olarak tanıtılmıştır. Buradaki bölümler ve işlenen konular 3. Sınıfta Finansal Yönetim dersinde ayrıntılı bir biçimde açıklanacaktır.

Özet



Finans fonksiyonu ile işletmenin piyasa değeri arasındaki ilişkiyi açıklamak.

İşletmelerin piyasa değerlerinin artması, finans fonksiyonunun ve finans yöneticilerinin kendisinden beklenen görevleri en etkin bir şekilde yerine getirmelerine bağlıdır. İşletmeye gerekli olan varlıkların sağlanması, bu varlıklar için gerekli fon ihtiyacının en iyi şekilde nasıl finanse edileceğinin belirlenmesi ve elde edilen kârların ne şekilde dağıtılacağına ilişkin kararların alınması finans fonksiyonunun ve finansal yönetimin temel sorumluluk alanlarıdır. Buralardaki başarı ya başarısızlık doğrudan işletmenin piyasa değerini etkileyecek niteliktedir.



Finans yöneticisinin karar alanlarını açıklamak.

Finans yöneticisinin karşı karşıya bulunduğu karar alanlarından hemen hemen en önemlisi yatırım alanındaki kararlardır. Çünkü gelecekte sağlanacak faydalar için sermayenin uzun süreli yatırılması gerekmektedir. Yatırım kararları denildiğinde sadece kâr ya da hasılat sağlayan yatırımlarla ilgili (yeni üretim birimlerinin kurulması gibi) kararlar değil, kullanılmakta olan fonların daha iktisadi kullanımı sağlanarak fonlarda tasarruf yapılması (daha etkin dağıtım sistemi geliştirmek gibi) biçiminde kararlar da olabilir. Yine diğer işletmelerle birleşme, diğer işletmelerin satın alınması ya da devir alınması, dış ülkelerde doğrudan yatırımlar gibi stratejik kararlar da yatırım kararları kapsamındadır. Finans yöneticisinden, işletmeye gerekli olan varlıklara yönelik olarak fon ihtiyacını belirlemesi ve bu ihtiyacın en iyi şekilde nasıl finanse edileceğini ortaya koyması, gerekli fonların nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacağına ilişkin finansman kararlarını alması da beklenir. Finansal yönetimin üçüncü önemli karar alanı da dividant ya da kâr payı dağıtımıyla ilgilidir. Dividant kararları, faaliyetlerden sağlanan kârların ne kadarının işletmede bırakılacağı ne kadarının ortaklara dağıtılacağıyla ilgilidir. Finansal kararlarla işletmelerin hukuki yapısı arasında yakın ilişki vardır. İşletmenin kurulması, sermaye sağlanması, sermaye artırımı, kârın dağıtımı, vergi tahakkuku, alacaklılara karşı sorumluluk, faaliyet sonuçlarının açıklanması, fon sağlama miktarı ve şekli gibi konularda alınacak kararlar işletmelerin hukuki yapısıyla doğrudan ilgilidir.



Çalışma sermayesi yönetiminin anlamını açıklamak.

Çalışma sermayesi yönetimi firmanın tam kapasite ile çalışabilmesi, üretimin kesintisiz olarak devam edebilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, yükümlülüklerini karşılayamama (likidite) riskini azaltması, kredi değerliliğini artırması, olağanüstü durumlarda mali yönden zor durumlara düşmemesi, faaliyetlerini kârlı ve verimli bir şekilde yürütebilmesi için gerekli olan sermayedir. Çalışma sermayesi yönetimi nakitin, alacakların, kısa vadeli yatırım araçlarının ve stokların yönetimini kapsamakla beraber daha geniş bir ifade ile kısa vadeli borçların yönetimini de kapsamaktadır.



Sermaye bütçelemesi kavramının anlamını açıklamak.

Sermaye bütçelemesi konusu işletmeler açısından finansal yönetim uygulamalarının son derece önemli bir yönünü oluşturur. Bu kavram, sermaye harcamalarının yapılması, sermaye varlıklarının oluşturulması, değerlendirilmesi ve seçimindeki toplam süreci anlatır.



Sermaye maliyeti kavramının önemini açıklamak.

İşletmeler yatırım yaparlarken, bu yatırımların finansmanında borç ve/veya özsermaye kullanırlar. İşletmenin varlıklarının finansmanında kullandıkları her bir kaynağın ayrı bir maliyeti vardır. Bu kaynakların toplam içerisindeki ağırlığı ile maliyetlerinin çarpılması ve bulunan değerlerin toplanmasıyla ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti bulunur. Ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinin doğru bir biçimde bulunması önemlidir. İşletmenin yatırımdan beklediği karlılık oranı, ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinin üzerindeyse yatırım kararı doğru bir karar, aksi durumda ise yanlış bir karar olacaktır.



Sermaye yapısı kararlarının önemini açıklamak.

Sermaye yapısı kararları en basit şekilde, işletme faaliyetlerinin finansmanında kullanılan borç ve öz sermayenin bileşimine ilişkin verilen kararlardır. Sermaye yapısını oluşturan bileşimin risk ve getiri arasında denge kuran bir şekilde oluşturulması gerekir.

Kendimizi Sıyalım

1. İşletme için gerekli fonların sağlanması ve kullanılmasını kapsayan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- Kasa
- Yatırım
- Finansman
- Bütçe
- Finansal yönetim

2. Aşağıdakilerden hangisi finansal yönetimle ilgili kararlardan biri **değildir**?

- İşletmenin yatırım yapacağı varlıkların seçimi
- Yatırımlar için gerekli kaynakların nereden sağlanacağına karar verilmesi
- Pazar araştırması yapılması ve satış yapılacak pazarlara karar verilmesi
- Ne miktarda stoklama yapılacağına karar verilmesi
- Faaliyet sonucu oluşan karların nasıl dağıtılacağına karar verilmesi

3. İşletmelerde yatırım ve finansman kararlarından doğrudan sorumlu olan kişiler aşağıdakilerden hangisidir?

- Üst yönetici
- Finans yöneticisi
- Üretim müdürü
- Pazarlama müdürü
- Muhasebe şefi

4. Yatırım kararları ile ilgili aşağıdaki bilgilerden hangisi doğru **değildir**?

- Bir üretim işletmesiyle, hizmet işletmesinin gereksinim duyacağı varlıklar farklılık gösterir.
- Emek yoğun üretim işletmelerin sabit varlık yatırım gereksinimi, sermaye yoğun işletmelere göre daha fazladır.
- Araştırma geliştirme harcamaları, reklam kampanyaları gibi yatırımlar sermaye bütçelemesi faaliyetleri kapsamında yer alır.
- Kullanılmakta olan fonların daha iktisadi kullanımını sağlanarak fonlarda tasarruf yapılması yatırım kararları kapsamındadır.
- Yatırım yapılacak varlığın riski arttıkça beklenen getiri de artmalıdır.

5. Fonların uzun süreli varlıklara yatırılmasına ne ad verilir?

- Gayrimenkul yatırımı
- Sermaye bütçelemesi
- Menkul kıymet yatırımı
- Yatırım kararları
- Finansman kararları

6. İşletmelerde kısa ve uzun dönemli ne tür yatırımlar yapılacağına karar verilmesi finansal yönetimle ilgili kararlardan hangisinin kapsamında yer almaktadır?

- Yatırım Kararları
- Finansman Kararları
- Dividant Kararları
- Bütçe Kararları
- Finans Kararları

7. I. Reel varlıklar; makine, bina, araç gibi maddi varlıkları ifade eder.

II. Kısa süreli varlıkların temel özelliği, bir yıl içinde en az bir kez bir türden diğer türe dönüşmesidir.

III. İşletmelerin toplam varlıkları içinde duran varlıkları arttıkça riski artacaktır.

IV. Dönen varlıklar; işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için gerekli olan ve en az yılda bir kez paraya dönüşebilen varlıklardır.

İşletmelerin varlık yapıları ile ilgili yukarıda verilen bilgilerden hangisi/hangileri doğrudur?

- I ve II
- I ve III
- I, II ve III
- I, II ve IV
- I, II, III, IV

8. Aşağıdaki durumlardan hangisinde işletme sermaye ihtiyacını özsermaye ile karşılamış olmaktadır?

- Banka kredisi
- Tahvil ihracı
- Finansman bonusu
- Hisse senedi ihracı
- Satıcı kredisi

Yaşamın İçinden

9. Finans yöneticisin cevaplamaı gereken “fon ihtiya-
cı nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacaktır?” finansal
yönetimin hangi fonksiyonunun kapsamında yer al-
maktadır?

- Finansman Kararları
- Dividant Kararları
- Yatırım Kararları
- Bütçe Kararları
- Kar Payı Kararları

10. Aşağıdakilerden hangisi sermaye yapısını belirleyen
içsel faktörlerden biri **değildir**?

- İşletmenin büyüklüğü
- İşletmenin risk derecesi
- Vergi politikası
- Borçlanma maliyeti
- Makroekonomik koşullar

“

Prof. Dr. Ali Rıza BÜYÜKUSLU
buyukuslu@turcomoney.com

2013 YILINA İŞLETMENİZ HAZIR MI?

Global kriz, bölgesel belirsizlikler ve çatışmalar, emtia fiyatlarının değerlenmesi ve rekabet. İşletmeler bu kadar açmazın içinde kendine yenilemek ve pazar payını artırmak hiç olmazsa korumak çabasında.

Bir tarafta global ekonomik kriz diğer taraftan ülkemiz özelinde petrol ve su savaşlarının neden olduğu bölgesel siyasi belirsizlikler ve çatışmalar. Sorunların gölgesinde çok zor geçmesi beklenen 2013 yılı. İşletmelerin şimdiden bazı önlemler alması gerekiyor.

Tüm küresel ve ulusal veriler ve işaretler ışığında 2013 yılı işletmelerimiz açısından zor geçmesi bekleniyor. Bu kursosuz global ekonomik kriz veya fırtına ortamını en az hasarla atlatmak ve işletme performansımızı artırmak için neler yapmalıyız?

Global durgunluğa karşı yol haritası

İşletmeyi iyi yönetmek için işletme fonksiyonlarını matematiksel anlamda ölçmeliyiz. İşletmenin temel fonksiyonları olan satış, pazarlama, operasyon ve finans performansları analiz edilmeli. Muhasebe kayıtları veya finansal raporlar dışında daha sağlıklı analizlere izin verecek ölçme ve değerlendirme yöntemleri kullanılmalı. İç yada bağımsız dış denetim mekanizmaları ile kontrol etmeli. Özellikle yüksek verimlilik için gerekli olan kaynakların optimal kullanımı ile emek verimliliği arasındaki ilişkinin firma performansının kriz ortamında direnme gücü önceden öngörülmesi.

Nakit nakittir

Nakit kraldır; işletmede para yönetimi, yeni yatırımlar, varlıkların yatırım araçlarında değerlendirilmesi ve cazip ortaklıklar ve yeni fırsatlar karşısında 2013 küresel ve bölgesel ekonomik gelişmelerini de hesaba katarak olağan üstü koşullar için daha geçerli olan nakit kraldır sözünü unutmamak gerekir. Bunun dışında, piyasadana para toplayamama riskinin gelecek yıl her zamankinden daha riskli olacağı gerçeğinden yola çıkarak yüksek peşinat oranlı ve garantili satışlara yönelmek ve iyi bir para akışı yönetim sistemini kurmak gerekecek.

Maliyet yönetimi kurgulaması

Üretim, satış ve satış sonrasında minimum kayıp; İyi bir maliyet yönetimini kurgulanması üretimden satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerin maliyet kayıplarını en aza indirecek biçimde yapılandırılması gerekiyor. Yalın üretim teknikleri ve 6 sigma uygulamaları üretim yönetimi açısından başvurulacak yöntemlerden sadece bazıları.

Satış kapsamında ödüllendirme, promosyon, yeni kampanyalar, hediyeler; Bir çok araştırma göstermiştir ki tüketicinin satın alma kabiliyetini yok eden bu tarz büyük kriz ve ekonomik durgunluk ortamında yapılan kampanya ve satış artırmayı hedefleyen aksiyonların geri dönüşü sadece %15-20 civarında. Dolayısıyla, düşük oranda satış artırıcı ancak kazanç getirmeyen yada getirisi olmayan faaliyetler boyutuyla oluşturulacak bütçenin abartılmaması önem arz ediyor.

İşletme performansını yüzde 20'lik kısım artırıyor

Mevcut çalışanlarınız içinde 'A' Takımı kurmak; yine yapılan araştırmalar ve işletmelerin geçmiş tecrübeleri gösteriyor ki işletmelerin genel performansını sürükleyenler genelde tüm çalışanların %20 sine tekabül eden dar bir çalışan kesim. Bu durumda işletme içinde her türlü olumsuz gelişmeyi göğüsleyecek ve zor günlerde olağan üstü fiziksel ve mental performans sergileyebilecek bir çekirdek kadronun oluşturulması ve bunların motivasyonunun üst düzeyde tutulması oldukça önemli.

Sosyal medya ön planda

Geleneksel pazarlama mekanizmalarınızın yeniden gözden geçirilmesi; Televizyon ve gazete gibi yüksek bütçeli yazılı ve görsel basında yapılabilecek pazarlama çalışmaları dışında son yıllarda gelişim gösteren ve özellikle yeni nesil tüketiciye çok hitap edebilen sosyal medya vasıtasıyla pazarlama, sektör dergileri ile çalışma ve müşterilerle yakın teması sağlayacak yeni iletişim kanallarının kurulması gelecek yılların en önemli konusu olacak.

'Aslında düşler gerçektir'

- Sürekli olarak işletmeler için yeni hedefler belirleme; yeni pazarlara açılma, yeni lokasyonlar keşfetme, yeni slogan üretme, kurumsallaşma ve yeni kurum kültürü oluşturma, sayısal büyüme, satış performansını güncelleme, dünya şirketi olma hedefi koyma, inovasyon ve ar-ge çalışmalarına ağırlık verme, sosyal sorumluluk ve çevre projelerine yönelme gibi yöneticileri ve çalışanları hedefe kit-

leyecek uyarıcı ve itici unsurlar üzerinde yoğunlaşmak gerekiyor. Büyük sanatçı Yıldız Kenter'in söylediği gibi 'aslında düşler gerçektir' . Bırakınız en azından çalışanlarınızın şirketinizle ilgili düşleri ve hayalleri olsun.

- Müşterinizle olan ilişkinizi ve kalıcı ürün-müşteri-işletme bağının kurulmasını sağlayıcı müşteri memnuniyeti ötesinde yeni iletişim mekanizmaları ile birlikte işletme ve kurumsal kimliğe güven duygusunu artırıcı etkileşimin tesis edilmesi gerekiyor.
- Global düşün yerel hareket et

Çok klasik ama global düşünüp, yerel hareket etmeyi ihmal etmememiz gerekiyor.

Üniversiteler, danışmanlık hizmetleri, araştırma merkezleri, sosyal ve sivil oluşumlar, dernekler, işveren teşkilatları ulusal ve uluslar arası mesleki, sektörel ve iş dünyası organizasyonları ile 'işbirlikleri' geliştirmek ve dünyada ekonomiyi, ticaret ve teknoloji hayatında olup, biteni anlamak ve geleceğe dair öngörülerimizi ve stratejik planlarımızı hazırlamak açısından tüm paydaş ve çözüm ortaklarımızla paslaşmak, bilgi transferini gerçekleştirmek ve sosyal çevremizi geniş tutmak zorundayız.

Türkiye ile ilgili ekonomik anlamda yapılan değerlendirmelerde genelde hep iyimser düşüncelere sahip olmak ile birlikte önümüzdeki yılların belirsizlik ortamının ve özellikle yıkıcı küresel krizin başta Avrupa Birliği ülkeleri olmak üzere verdiği ekonomik ve sosyal yıkımın Türkiye ölçeğinde de yakın bir gelecekte hissedilmesi olasılığı karşısında alınması gereken yüzlerce önlem arasında önemsedğim birkaç öneriyi paylaşmak istedim.

01/09/2012

<http://www.turcomoney.com/yazar/2013-yilina-isletmeniz-hazir-mi.html>



Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e Yanıtınız yanlış ise “Finans Fonksiyonu ve Finans Yöneticisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. c Yanıtınız yanlış ise “Finans Fonksiyonu ve Finans Yöneticisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. b Yanıtınız yanlış ise “Finans Yöneticisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. b Yanıtınız yanlış ise “Finans Yöneticisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. b Yanıtınız yanlış ise “Sermaye Bütçelemesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise “Finans Fonksiyonu ve Finans Yöneticisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e Yanıtınız yanlış ise “Finans Fonksiyonu ve Finans Yöneticisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Yanıtınız yanlış ise “Finans Fonksiyonu ve Finans Yöneticisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. a Yanıtınız yanlış ise “Finans Fonksiyonu ve Finans Yöneticisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise “Sermaye Yapısı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

İşletmelerin daha büyük ölçekte ve farklı pazarlarda faaliyet göstermeleri, uluslararası ve çok uluslu işletmelerin sayısının artması bununla birlikte günümüzde yaşanan işletme birleşmeleri ve satın almalar finans fonksiyonunun zaman içerisinde değişmesine yol açmıştır. Ayrıca bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler finansal ürünlerin çeşitlenmesine ve sermayenin dolaşım hızının artmasına neden olmuştur.

Sıra Sizde 2

İşletmenin bir bankadan borçlanması finansman kararıyla ilgilidir. Finans yöneticisinin ne kadar borçlanılacağı, bu borcu maliyetinin ne olacağı şeklindeki kararları doğrudan sermaye maliyetini, sermaye yapısını ve işletmenin piyasa değerini etkileyecektir.

Sıra Sizde 3

Evet etkilenir. İşletmenin hisse senetlerine yatırım yapan yatırımcılar iki tür beklenti içerisinde oldukları için, bunlardan bir tanesi kâr payı elde etmek, diğeri ise sermaye kazancı elde etmektir. Dolayısıyla kâr payı alamayan bir yatırımcı, beklentisi karşılanmadığı için mutsuz olacak ve elindeki hisse senetlerini elden çıkaracaktır. Hisse senetlerinin piyasada bir anda el değiştirme isteği arzı arttıracak ve hisse senedinin fiyatını düşürecektir. Hisse senetlerinin fiyatının düşmesi işletmenin piyasa değerini olumsuz etkileyecektir. Bu durum aynı zamanda işletmenin hisse senetlerine yatırım yapacak potansiyel yatırımcılara da sinyal etkisi yaratacaktır.

Sıra Sizde 4

Alacak devir hızı işletmenin alacaklarını yılda kaç kez tahsil edildiğini gösteren diğer bir anlatımla alacakların likit yapısını ortaya koyan bir finansal göstergedir. Stok devir hızı ise stokların ne hızda paraya çevrildiğinin bir göstergesidir. Her iki devir hızının artması çalışma sermayesinin daha etkin kullanıldığını gösterir.

Sıra Sizde 5

Nakit dönüşüm süresi, işletmenin üretimde kullandığı girdiler için nakit harcaması zamanı ile bu harcamaların nakit olarak işletmeye geri dönüşüne (tahsiline) kadar geçen zaman arasındaki dönemi ifade eder. Nakit dönüş süresi işletmenin esas faaliyetlerindeki etkinliğini ölçen iyi bir göstergedir. Bu süre alacak ve stok devir hızlarına bağlı olarak değişmekle birlikte, bu sürenin kısa olması çalışma sermayesi ihtiyacını azaltırken uzun olması ise çalışma sermayesi ihtiyacını artırır.

Sıra Sizde 6

$$\text{Başabaş Üretim Miktarı (BBN}_{(Q)}) = \frac{60.000}{(40 - 20)} = 3000 \text{ br.}$$

$$\text{Başabaş Satış Düzeyi (BBN}_{(H)}) = \frac{60.000}{1 - (20/40)} = 120.000$$

Sıra Sizde 7

$$\text{AOSM} = ((44/100) \times 0,24) + ((56/100) \times 0,26) = \%25,12$$

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Akgüç Öztin, (1994). **Finansal Yönetim**, 6.Baskı, Avcıol Matbaası, İstanbul.
- Altuğ Osman, (1988). **Finansal Yönetim**, Marmara Üniversitesi Yayınları, Yayın No:66, İstanbul.
- Aydın, Nurhan, Mehmet Başar ve Metin Coşkun (2010). **Finansal Yönetim**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, Ali (2001). İşletmelerde Finansal Yönetim (7. B). Bursa: Ekin Kitapevi.
- Erol Cengiz (Ed.) (1998). **Finans Teorisinin Temel Makaleleri**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayın No:124, Ankara.
- Gürsoy, Cudi Tuncer (2007). **Finansal Yönetim İlkeleri**, Doğu Üniversitesi yayınları, İstanbul.
- Karan, Mehmet Baha.(2011). **Yatırım Analizi ve Portföy Yönetimi**, Gazikıtabevi Tic.Ltd.Şti, Ankara.

5

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Muhasebe bilgi sistemini açıklayabilecek,
- Muhasebe eşitliğini açıklayabilecek,
- Muhasebe sürecinin işlevlerini sıralayabilecek,
- İşletme dışı bilgi kullanıcılarını sıralayabilecek,
- İşletme içi bilgi kullanıcılarını açıklayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Muhasebe
- İşletme İçi Bilgi Kullanıcıları
- Bilgi
- İşletme Fonksiyonları
- Bilgi Kullanıcıları
- Yönetim Fonksiyonu
- Finansal Tablolar
- Pazarlama Fonksiyonu
- Muhasebe Eşitliği
- Finans Fonksiyonu
- İşletme Dışı Bilgi Kullanıcıları
- İnsan Kaynakları Fonksiyonu

İçindekiler

İşletme Fonksiyonları

Muhasebe Fonksiyonu

- GİRİŞ
- BİLGİ SİSTEMİ OLARAK MUHASEBE
- BİLGİ SİSTEMİNDE MUHASEBE BİLGİSİ KULLANICILARI

Muhasebe Fonksiyonu

GİRİŞ

Yazının ve rakamların buluş nedeni olarak gösterilen ticaret, muhasebenin de başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Her ne kadar bu başlangıç MÖ 5000'li yıllara rastladığı tahmin edilse de bugün kullandığımız anlamda çift yanlı kayıt tekniği 15. yüzyılda Luca Pacioli tarafından keşfedilebildi. Bu tekniğin uygulanmaya başlaması ise 1900'lü yılların başlarında gerçekleşmiştir. Alman şair ve filozof Goethe muhasebenin çift yanlı kayıt tekniğini "insanlık dimağının en mükemmel icatlarından biri" olarak tanımlamıştır. 7000 yıllık geçmişi olan muhasebenin İnternet çağında bile etkinliğini ve önemini kaybetmeden sürdürmesi, Goethe'nin sözlerini doğrular niteliktedir.

Bilişim ve iletişim teknolojisi hızla gelişmektedir. İşletmeler için zaman kavramı kısılmakta, rekabet yoğunlaşmakta, müşteri memnuniyetinin ve inovasyonun önemi her geçen gün artmaktadır. Geçmişte her türlü veri kâğıda dayalı bir belgeye dayandırılırken, dosyalanıp kilitli dolaplarda saklanırken, artık sanal ortam aracılığıyla veri aktarımı yapılmakta ve bilgisayar ortamında veriler saklanmaktadır. Böyle bir çağda işletme yöneticilerinin doğru ve zamanlı karar almaları gerekmektedir. Bu ise kaliteli finansal bilginin önemini artırmaktadır. Muhasebe, işletme yöneticilerinin ve işletme ile ilişkili tüm paydaşlarının ihtiyaç duyduğu nitelikte kaliteli bilgileri üretmekten ve sunmaktan sorumludur. Bu nedenle muhasebe *işletmenin dili* olarak da tanımlanmaktadır. Muhasebesiz bir dünya, karanlık bir mağarada fenersiz kalmak gibidir ve muhasebeye gerekli önemi vermeyen işletmeler ve devletler yok olmaya mahkûmdur. İşletmelerin ve devletlerin muhasebenin temel ilkelerinden uzaklaşması finansal krizlerin ortaya çıkış nedeni olarak gösterilmektedir.

BİLGİ SİSTEMİ OLARAK MUHASEBE

Bilgi sistemleri, bilgi üreten sistemlerdir. İşletme faaliyetlerinin temelinde bilgi yatmaktadır. İşletmelerin faaliyetleri sırasında ortaya çıkan veriler, bilgi işlem faaliyetleriyle bilgi hâline dönüştürülmekte ve bilgi kullanıcılarının ihtiyaçları doğrultusunda raporlanmaktadır. Bilgi kullanıcısı da bu raporlar doğrultusunda işletme faaliyetleri ile ilgili kararları verebilmektedir. Bilgi kullanıcıları; alacakları kararlarla ilgili belirsizlikleri olabildiğince ortadan kaldırmak, söz konusu riskleri azaltmak ve bu belirsizlik ortamında çevrelerindeki değişkenleri daha iyi algılayabilmek için kaliteli finansal bilgiye ihtiyaç duymaktadır.

Finansal bilgilerin “kaliteli” bilgi olma niteliği kazanabilmeleri, öncelikle bu bilgilerin elde edildiği verilerin kaliteli olmasına bağlıdır. Ayrıca verilerin kaliteli olmasının yanı sıra verilerin işleme sürecinde, bilgi işlem faaliyetinin de verilerin özelliklerini bozmadan bilgiyi yaratması gerekmektedir. Bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duydukları bilgilerin sunulabilmesi için kaliteli finansal bilginin bazı özellikleri bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu özellikler şöyle sınıflandırılabilir (Karagül ve Özdemir, s.45):

- *Bilginin kaynağı*, bilgi kullanıcılarının bilginin çıkış noktasına ve kaynağına verdikleri önemi ifade etmektedir.
- *Bilginin içeriği*, bilginin o anda yapılmakta olan işin gerekleriyle birlikte ele alınması gereğini; bilginin değer yaratabilmesi için ilgili, zamanlı, tam ve yeterli miktarda olması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- *Bilginin temsil edilebilirliği*, üretilen bilginin yalınlığı ve tutarlılığı sayesinde anlaşılabilir ve yorumlanabilir bir bilginin sunulmasının sağlanmasıdır.
- *Bilgiye erişilebilirlik* ise bilgi üretim sürecine ve sistemin genel yapısına erişimin belirli bir yetki çerçevesinde geliştirmesi ve bilgiye ulaşmada sistem güvenliğinin ön planda olması gerekmektedir.

Kaliteli bilginin dört boyutu incelendiğinde, bilginin birçok alt unsuru içerdiği görülmektedir. Bunun temel nedeni; işletmenin ürettiği finansal bilgileri kullanarak karar vermeyi amaçlayan farklı bilgi kullanıcı grupları “bilginin kalitesi”ni kendileri için önemli olduğunu düşündükleri boyutları ile tanımlamalarından kaynaklanmaktadır. Ancak bilgi kullanıcılarının çoğunluğu kaliteli bilgiyi; bilgiye zamanında erişim sağlanması, erişilen bilginin doğruluğu ve tutarlılığı, ortaya konulan bilginin yarattığı katma değer ve güvenlik boyutlarını ön plana çıkarmaktadır.

Muhasebe Kavramları

İşletme yöneticilerinin aldığı ve uyguladığı kararların bir sonucu olan finansal durum ve finansal sonuç, işletme ile ilgili tarafların alacağı kararlar için önemlidir. O hâlde yöneticilerin kendi bilgi ve yeteneklerinin bir sonucu olan bu kararların ve bunların uygulanmalarının finansal yapıda nasıl değişme yarattığının, finansal sonucun ne olduğunun nedenleri ile birlikte saptanması gerekir. Burada *yönetim ile muhasebe ilişkisi* ortaya çıkmaktadır (Cemalcılar ve Önce, s.4). Gerçek ya da tüzel kişiler bir fikrin doğumunu sağlayabilmek için sahip oldukları varlıkların belirli bir kısmını *işletme* adı verilen tüzel kişiliğe devreder. İşletme, sahiplerinden bağımsız olarak bir kişiliğe, bir isme ve girişimcinin devrettiği çeşitli **varlıklara** sahiptir. O hâlde bir işletmenin var olabilmesi için girişimcinin sağladığı **kaynakları** kullanarak, toplumun ihtiyaç duyduğu bir şeyi karşılaması ve girişimcilerin para kazanması için sahip olduğu varlıkları en iyi şekilde yönetmesi gerekmektedir.

Sahibinden ayrı bir muhasebe **kişiliğine** sahip olan işletmeye girişimciler (işletme sahipleri) dışında da kaynak sağlayanlar olabilir. Varlıkların yönetiminden sorumlu olan işletme yöneticileri **işletmenin sürekliliğini** sağlayabilmek için borçlanma yoluyla üçüncü şahıslardan da kaynak yaratabilmektedir. Bu durumda; işletme sahiplerinden sağlanan kaynaklara **öz kaynak** ve üçüncü şahıslardan borçlanma yoluyla sağlanan kaynaklara da **yabancı kaynak** denilmektedir. Girişimciler bir anlamda yarattıkları işletmeye sahip oldukları varlıklardan belirli bir kısmını borç olarak vermektedir. Bu durumda girişimciler işletme üzerinde belirli haklara sahiptirler ve bu haklara muhasebe dilinde **sermaye** denilmektedir. Girişimciler her ne kadar kurulan işletme üzerinde haklara sahip olmasına rağmen, işletmenin kişiliğini zedelememeleri gerekir. Bu durum şöyle örneklendirilebilir: Bir

Varlıklar: İşletmenin sahip olduğu ekonomik değerlerdir. Binalar, makineler, mallar, para vb. değerler örnek olarak gösterilebilir.

Kaynaklar: Girişimci ya da yatırımcıların işletmenin ihtiyaç duyduğu varlıkları elde etmesini sağlamak amacıyla verdikleri para ve para benzeri değerlerdir.

İşletme; sahibinden, alacaklılarından, yöneticilerinden ve diğer ilgili taraflarından ayrı bir varlık olarak kabul edilir. Buna **muhasebe kişiliği** denir.

İşletmenin sürekliliği: İşletmenin temel amaçlarından biri kâr elde etmek ya da para kazanmaktır. Bu amacın yerine getirilmesinde ise işletmenin sonsuz bir zamanı ve yaşantısı olacağı varsayılır.

Özkaynak, işletme sahiplerinin varlıklar üzerindeki haklarıdır.

Yabancı kaynak, işletme varlıklarını üçüncü şahıslardan sağlama durumudur. Bu durumda varlıkların kaynağı borçtur.

Sermaye, işletme kurulurken girişimcinin sağladığı varlıkların toplam değeridir. Sermaye bir öz kaynak unsurudur.

anne baba, sahip oldukları çocuğun üzerinde çeşitli haklara sahiptir ancak bu durum çocuğun tüm hayatını yönetmek anlamına gelmemektedir. Çocuk doğduğundan itibaren bir isme ve bir kişiliğe sahip olmaktadır. Alacağı kararlarda özgür olmalıdır. Çocuğun sağladığı başarı ve kazanç, anne ve baba için sadece bir katma değerdir ve övünç kaynağıdır. Muhasebe bilimi işletme ile girişimci arasındaki ilişkiyi de bu şekilde düşünmektedir. Sermaye, işletme faaliyetleri devam ettiği sürece geri ödemesiz bir kaynak olarak kabul edilmektedir.

Muhasebe, bir işletmenin ekonomik faaliyetlerine ilişkin finansal bilgileri tanımlar, ölçer, raporlar hazırlar ve kullanıcıların ihtiyaç duyduğu şekilde raporları analiz eder ve yorumlar. **Muhasebe**, işletmenin belirli bir zaman diliminde para ile ifade edilen mali nitelikli olayları karşısında varlıklarında ve kaynaklarında artış ve azalış meydana getiren işlemlere ilişkin belgeleri toplayan, kayıtlayan, sınıflandıran, finansal tablolar üzerinde özetleyen, analiz eden ve yorumlayan ve ürettiği bilgileri ilgili kullanıcılara ileten bir bilgi sistemidir.

Muhasebe temelini **muhasebe eşitliği** veya *bilanço eşitliği* oluşturmaktadır. Muhasebe eşitliğine göre; bir işletmenin sahip olduğu varlıkların tamamı ya işletme sahiplerinin sağladığı öz kaynaktan ya bir finansman kurumu tarafından sağlanan yabancı kaynaktan ya da bu iki kaynağın toplamından sağlanabilmektedir. Bu durumda bir işletmede varlıklar her zaman kaynaklara eşit olmak zorundadır.

Muhasebe, finansal nitelikli işlemlere ilişkin verileri muhasebenin ilke ve kurallarına göre bilgiye dönüştürerek, ilgili kişilere sunan bir bilgi sistemidir.

Muhasebe Eşitliği:
Varlıklar = Kaynaklar

ASYA işletmesi 12 Aralık tarihinde ₺45.000 sermaye ve ₺68.000 varlık toplamı ile kurulmuştur. Bu durumda işletmenin yabancı kaynakları kaç liradır?



Muhasebe tanımı incelendiğinde “belirli bir zaman dilimi”nden bahsedilmektedir. İşletmeler kurulurken ölüm tarihi düşünülerek kurulmaz, bu nedenle her bir işletmenin sonsuz bir ömre sahip olduğu varsayılır. Ancak varsayılan sonsuz süre içinde işletmenin durumu ve performansı hakkında bilgi edinmek, yöneticilerin işletmenin geleceği hakkında alacağı kararlar için önemlidir. Bu amaçla işletmenin sonsuz ömrü belirli eşit aralıklara bölünür. Bu süreler **dönem** denir ve ölçülmesi kolay olduğu için genellikle 1 Ocak ile 31 Aralık arası bir dönem olarak kabul edilir. Aslında buradaki temel kriter, bir dönem içinde kasadaki paranın mala, malın tekrar paraya dönüşebilmesine yetecek bir sürenin olması istenir. Eğer mal belirli bir vadeye bağlı olarak satılmışsa, bu durumda vade süresinin en fazla aynı dönem içinde tahsil edilebilir olması gerekmektedir. Bu sürece faaliyet döngüsü denilmektedir. Faaliyet döngüsü bir dönem içinde en az bir kez tekrarlanması beklenmektedir. Ayrıca faaliyet döngüsünün işletmenin varlıklarını ve kaynaklarını kısa vadeli ve uzun vadeli ayrımının yaratılmasını sağlamaktadır.

Dönem: İşletmenin sonsuz ömründe eşit aralıklara bölünmüş zaman dilimleridir.

Muhasebenin dönemsellik kavramı gereği, işletmenin sonsuz ömrü işletmenin durumu ve performansını ölçmek amacıyla eşit zaman dilimlerine bölünmesi gerektiğini öngörür.



İşletmenin bir faaliyet döngüsü içinde işlem gören varlıkları *dönen varlıklar* olarak nitelendirilirken, bu tanımlamaya uygun olmayan varlıklar ise *duran varlıklar* olarak kabul edilir. İşletmenin sağladığı yabancı kaynakları bir yıl içinde ödeme yükümlülüğü söz konusu ise *kısa vadeli yabancı kaynaklar* olarak ifade edilirken, bir yıldan daha uzun bir süre içinde ödenmek zorunda olduğu kaynaklar ise *uzun vadeli yabancı kaynaklar* olarak nitelendirilir.

Muhasebe (bilanço) eşitliği varlıklar ile kaynakların birbirine eşit olduğuna göre, kısa vade ve uzun vadeli varlıklar ve kaynaklar eşitliği nasıl ifade edilebilir?



Bilanço: İşletmenin belirli bir andaki finansal durumunu gösteren tablodur.

İşletmenin bir dönem içinde finansal durumunu gösteren tabloya **bilanço** denilmektedir. Bilanço, işletmenin belirli bir andaki varlıklarının ve kaynaklarının sonuçlarını göstermektedir. Dönen varlıklar ile duran varlıklar bilançonun *aktif* tarafını oluştururken, yabancı kaynaklar ile öz kaynakları bilançonun *pasif* tarafını oluşturmaktadır. Gelir tablosu ise belirli bir dönemde (1 Ocak - 31 Aralık tarihleri arası) gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunu kâr veya zarar olarak gösteren bir finansal tablodur. Bu nedenle gelir tablosuna işletmenin *finansal performans tablosu* da denilmektedir.

Muhasebe Süreci

Muhasebe, işletmenin faaliyetleri sırasında ortaya çıkan parasal nitelikli ticari işlemlerine ilişkin ölçme işlevini ve kullanıcılara iletme işlevini sistemli bir şekilde yürütmektedir (Cemaclar ve Önce, s.2).

Ölçme işlevi muhasebede “defter tutma” veya “kayıtlama” olarak da adlandırılmaktadır. Muhasebe işletmenin ölçme işlevini yerine getirirken, finansal nitelikli ticari işlemlere ilişkin belgeleri toplamakta, yasal defterlere kaydetmekte ve sınıflandırıp özetlemektedir. Bu işlev ile işletmede gerçekleşen bir kuruluşluk harcamadan birkaç milyon liralık tahsilata kadar tüm işlemler kayıt altına alınmaktadır. Bu aşamanın temelini belgelendirme oluşturmaktadır. Belgelendirme, bir işletmenin finansal işlemleri hakkında bilgi sağlayan ve aynı zamanda bu işlemlerin kanıtlanmasını sağlayan yasalar tarafından zorunlu tutulan ya da işletmenin ihtiyacına bağlı olarak oluşturulan tüm dokümanlardır. Türkiye muhasebe sisteminde belgeye dayalı olmayan (kayıt dışı) hiçbir işlem muhasebenin konusunu oluşturmamakta ve kayıt altına alınmamaktadır. Türkiye’de kayıtlama işlevi yasal (TTK, VUK gibi) olarak zorunludur. Yasalar tarafından zorunlu olarak tutulması gereken kayıtlama araçlarına “defter” denilmektedir. Defterin biçimsel şartları yasada belirtilmektedir. Buna göre işletme faaliyetine ilişkin olayın tanımı “yevmiye (günlük) defter”e yapılırken, olay içindeki her bir unsurdaki değişimin izlenmesi “büyük defter” aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Finansal nitelikli olayın içindeki unsurlarda meydana gelen artışa veya azalışa yönelik değişimin izlenmesi “hesap” adı verilen çizelgeler yardımıyla yapılmaktadır. Türkiye’de işletmelerin kullanması için Tekdüzen Hesap Planı oluşturulmuştur.

SIRA SİZDE



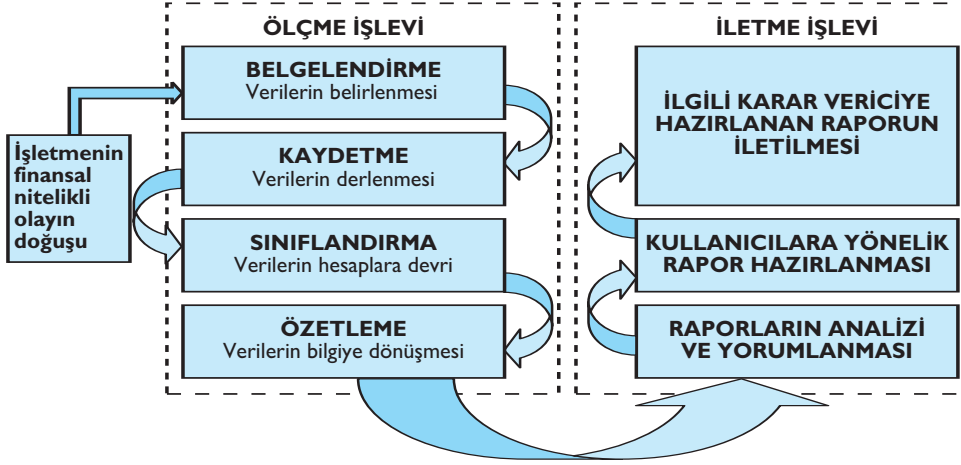
Finansal nitelikli olayların hesap adı verilen çizelgelerde sınıflandırıldığı yasal defterlere verilen isim nedir?

Muhasebe süreci, işletmenin finansal verilerini bilgiye dönüştüren ve toplanan finansal veriler ile üretilen bilgilerin gerçeğe uygun olup olmadığını kontrol eden bir sistemdir.

Muhasebe süreci; işletmede normal faaliyet dönemi içinde ortaya çıkan işlemlere ilişkin verilerin toplanması, belgelerin yevmiye defterine hesaplar aracılığıyla kaydedilmesi, hesapların büyük defterlere aktararak sınıflandırılması ve sınıflandırılan verilerin özetlenerek finansal tablolar aracılığıyla bilginin üretilmesi anlamına gelmektedir. Muhasebe sürecinin hem ölçme işlevi ile iletme işlevi arasındaki bağlantı hem de iletme işlevinin aşamaları Şekil 5.1’de görülmektedir.

Şekil 5.1

Muhasebe Süreci



Kaynak: Cemalcılar ve Önce, 1999, s.3.

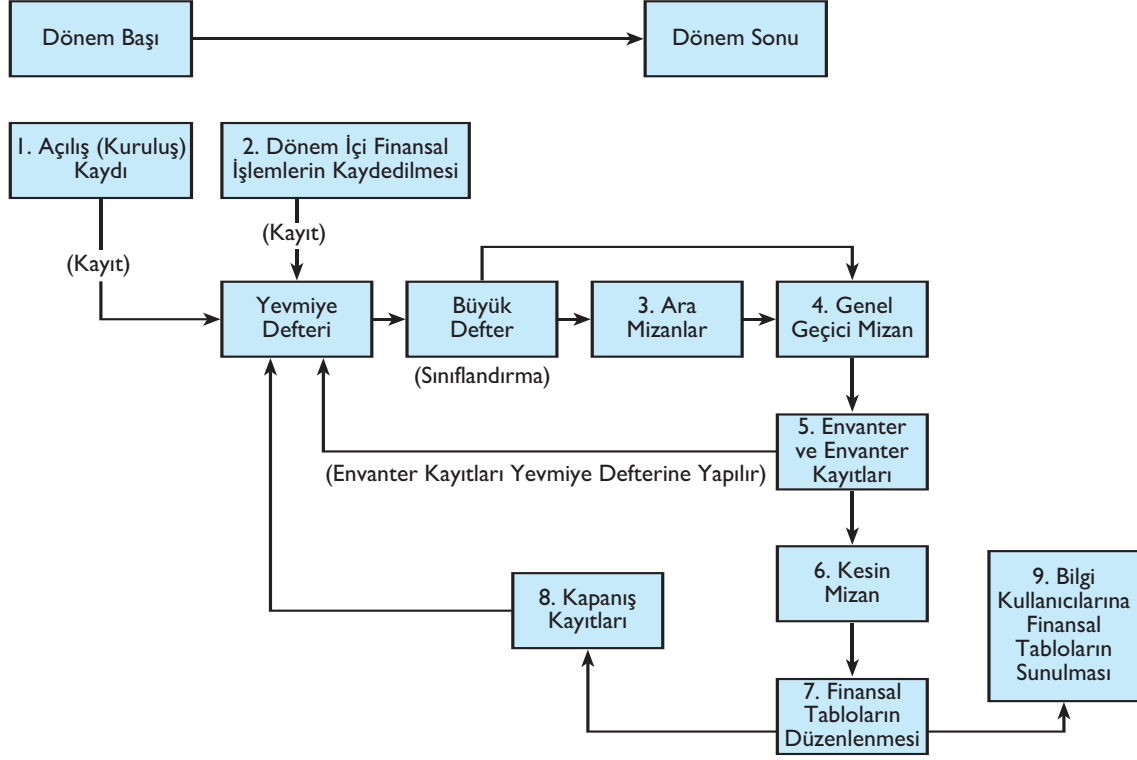
Muhasebe sürecinde ölçme işlevi sonucunda üretilen finansal bilgiler çeşitli analiz teknikleri kullanılarak çözümlenir, analiz edilir ve yorumlanarak bilgi kümeleri hâline getirilir. Kümelenen bilgiler kullanıcıların talep ettiği bilgiler hâlinde raporlar oluşturulur. Ayrıca muhasebe hazırlandığı raporları ilgili kişi veya kurumlara iletme görevini de üstlenmektedir. Aslında muhasebenin temel görevi, işletmenin finansal işlemlerini kayıt almak gibi rutin bir işlevi yerine getirmekten çok, kullanıcıların talep ettiği bilgileri zamanında, doğru ve tarafsız bir şekilde iletmektir. Bu durumda muhasebe; işletmenin dedektifi, avukatı, kılavuzu ya da kâhini olabilmektedir.

Muhasebe bilgi sistemi, işletmenin fonksiyonlarından veri alan ve bu verileri işleyerek tüm fonksiyonlara bilgi olarak ileten bir işletme fonksiyonudur. Muhasebe, bir tren istasyonunun altyapı, sinyalizasyon ve trafik işlevlerini yürüten bir kontrol merkezi gibi düşünülebilir. İstasyonda hem yolcu hem de yük tren katarları bulunmaktadır. Doğru katarın oluşturulması için doğru vagonların doğru lokomotifle buluşturulması gerekmektedir. Ayrıca sefere çıkan ve seferde olan trenlerinde birbirine çarpmadan doğru raylarda hareket etmeleri gerekmektedir. İşletmelerde de iç ve dış bilgi kullanıcılarına sunulan bilgilerin doğru hedefe ulaştırılması, işletme için önemli kritik durumlar hakkında gerekli uyarıların yapılması, işletmenin yasalar karşısında finansal bilgiler anlamında temsil edilmesi muhasebe tarafından yapılmaktadır.

Muhasebe süreci, işletmenin finansal verilerini bilgiye dönüştüren ve toplanan finansal veriler ile üretilen bilgilerin gerçeğe uygun olup olmadığını kontrol eden bir sistemdir. Muhasebe süreci, bilgi sistemi olarak değerlendirildiğinde girdi, süreç ve çıktı aşamalarından oluşmaktadır. Bu süreç Şekil 5.2'de gösterilmektedir.

Şekil 5.2

Bilgi Sistemi Olarak Muhasebe Süreci



Sistemin girdisi, verilerin toplanmasına yardımcı olan belgelerdir. Bu belgeler işletmenin yasal olarak düzenlemek zorunda olduğu; fatura, yazar kasa fişi, çek, senet gibi belgeler olabileceği gibi, işletmenin faaliyetlerini sistemli bir şekilde yapabilmesi için kendisinin yarattığı tahsilat ve tediye makbuzları, stok kartları, cari hesap kartları, sipariş fişleri gibi belgelerde olabilir.

Sistemin süreç aşamasında, toplanan belgelerin muhasebe ilke ve kuralları ile yasal düzenlemelerin öngördüğü sürelerde zorunlu (ve ayrıca işletme ihtiyaç duyar-sa isteğe bağlı) defterlere kaydetme ve sistemli bir şekilde dosyalanma faaliyetini yürütmektedir. İşlemlerin kaydedilmesi yevmiye defteri ile gerçekleştirilir. Yevmiye defterine finansal nitelikli işlemin bütünü kaydedilirken, bu işlemten etkilenen hesaplar büyük defter aracılığıyla sınıflandırılır. Böylece işletmenin her bir varlığı, kaynağı, geliri ve gideri hakkında veri ve bilgi istendiği anda üretilebilmektedir.

Sistemin çıktı aşamasında ise yevmiye defterine kaydedilen ve büyük defterde sınıflandırılan bilgilerin tutarlılığını ölçmek amacıyla ara dönemlerde veya dönem sonunda mizanların düzenlenmesi ve sonucunda finansal durum tablosu (bilanço), finansal performans tablosu (gelir tablosu) ve nakit akış tablosu gibi finansal tabloların hazırlanıp ilgili kullanıcılara sunulması söz konusudur. Finansal tabloların amacı, mevcut ve potansiyel yatırımcılara, borç verenlere ve kredi sağlayan taraflara işletmenin finansal durumunu raporlamak ve işletme yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu özel raporlar için veri veya bilgi niteliğinde doğru ve tam zamanlı finansal bilgileri sağlamaktır.

BİLGİ SİSTEMİNDE MUHASEBE BİLGİSİ KULLANICILARI

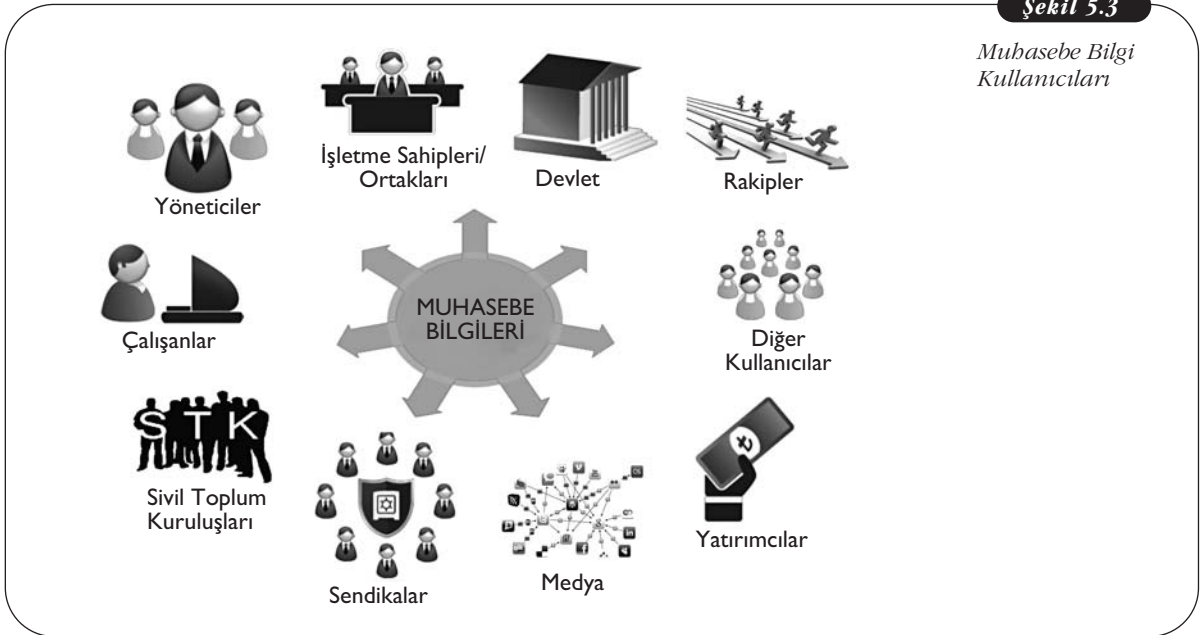
Muhasebe, işletme çevresinde ilişkili olan tüm taraflara işletme yönetimi tarafından belirlenen yetki dahilinde bilgi sunmakla yükümlüdür. İşletme çevresi, işletme içinden başlayan ve çeşitli katmanları olan bir yapıyı içermektedir. Bu nedenle muhasebe hem işletme dışı hem de işletme içi bilgi kullanıcılarına bilgi üretmektedir ve bu durum Şekil 5.3'te gösterilmektedir. Şekil 5.3'te muhasebe ürettiği bilgilerin çoğunu işletme dışı bilgi kullanıcılarına sunmak için hazırladığı düşünülebilir. Bilgi talebinde bulunan kullanıcıların sayısı çok olmasına rağmen, bu gruba sunulan bilgiler işletmenin genel durumunu yansıtan bilgilerdir. İşletme içi kullanıcılarına ise daha ayrıntılı, karar almaya yönelik ve gizli bilgiler üretilmektedir.

Muhasebe, tüm bilgi kullanıcılarına aynı bilgiyi mi sunar?



Şekil 5.3

Muhasebe Bilgi Kullanıcıları



Muhasebe ürettiği bilginin iletilmesinde büyük bir ikilem içindedir. Çünkü hem toplumun çıkarlarını koruma sorumluluğunu yerine getirmesi gerekmektedir hem de işletmenin sürekliliğini ve para kazanmasını sağlayabilmek için işletme çıkarlarını korumakla yükümlüdür. Bu nedenle muhasebenin işletmenin finansal durumu ve belirli bir döneme ilişkin faaliyet sonuçlarını tüm çıkar gruplarını kapsayacak şekilde kamu yararını gözeterik, gerçeğe uygun ve şeffaf finansal raporlar hazırlaması gerekmektedir.

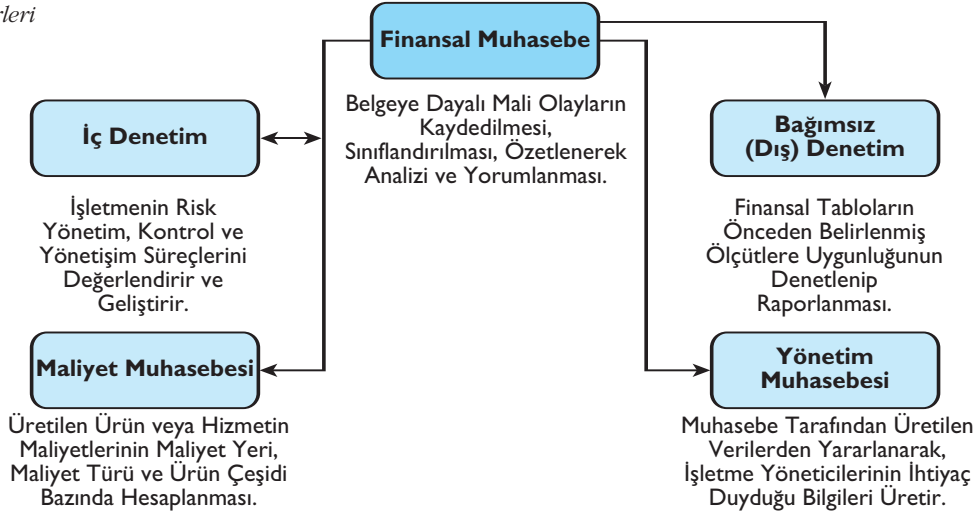
Muhasebe farklı çıkar gruplarına göre finansal bilgi üretme hizmeti sunduğu için, bilginin işletme içine veya dışına sunulmasına göre farklı muhasebe türleri söz konusudur. Bunlar;

- Finansal Muhasebe,
- Bağımsız (dış) Denetim
- Maliyet ve Yönetim Muhasebesi ve
- İç Denetim

olmak üzere dört başlık hâlinde incelenebilir. Şekil 5.4'te de görüldüğü gibi; muhasebe türlerinden finansal muhasebe, iç denetim ile maliyet ve yönetim muhasebesi işletme içi bilgi kullanıcılarına veri ve bilgi üretirken, işletme dışı bilgi kullanıcılarına finansal muhasebe tarafından hazırlanan finansal tablolar aracılığıyla gerçekleştirilir. Finansal muhasebe, işletmenin varlık, borç ve sermaye yapısı hakkında işletme dışı gruplara bilgi sunar. Halka açık ve büyük işletmeler hazırladığı finansal tabloların güvenilirliğini yasalarca yetki verilmiş yeminli mali müşavirlere bağımsız denetim yoluyla onaylatır.

Şekil 5.4

Muhasebe Türleri



Maliyet muhasebesi, üretim ve satışı yapılan mamul ve hizmetlere ait direkt ve indirekt maliyetlerin çeşitli unsurlarının saptanması, tanımlanması, ölçülmesi, raporlanması ve analizine yöneliktir. Maliyet muhasebesi sisteminin temel amacı, planlama, kontrol ve kaynak geliştirme sürecinde yönetime gerek finansal gerekse de finansal olmayan bilgilerin sunulmasıdır.

İç denetim ile bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti yürütülmektedir. İşletmenin finansal riskleri tespit edilir, yönetilir, kontrol edilir ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliği değerlendirir ve tespit edilen eksiklikler geliştirilmek üzere sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek işletmenin amaçları ve stratejik hedeflerine ulaşılması sağlanmaya çalışılır (<http://www.icdenetim.net/>).

Yönetim muhasebesi, finansal muhasebe kaynaklarından, hatta muhasebe sınırlarını da aşarak, ekonomi, finans, yöneylem araştırması ve gerek gördüğü diğer disiplinlerden topladığı bilgileri yönetimin gereksinimleri için kullanılacak veriler durumuna dönüştürmektedir. Yönetim ve üretim alanlarındaki gelişmeler maliyet muhasebesi ile yönetim muhasebesini bütünleştirerek, maliyet yönetimi kavramını doğurmuştur. Maliyet yönetimi, maliyetlerin planlanması, yönetimi ve düşürülmesinde öncelik verilerek; müşteriye, zamana, kaliteye ve düşük maliyete odaklanmaktadır (Hacırustemoğlu ve Şakrak, s.2,3,17).

İşletme Dışı Bilgi Kullanıcıları

İşletme dışı bilgi kullanıcıları doğrudan veya dolaylı ilişkili taraflar olabilmektedir. İşletme dışında olmasına rağmen, doğrudan bilgi kullanıcısı olarak kabul edilebilecek ilgili taraflar şöyle sıralanabilir: Devlet, rakipler, işletme sahipleri ve ortakları, finansal kurumlar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, işçi sendikaları, sivil toplum kuruluşları, medya vb. olarak nitelendirilebilir. Ayrıca işletmeyi sadece temsil etme ve danışmanlık hizmetlerini yürütme görevlerine sahip avukat, sigortacılar, işletme araştırmacıları gibi bilgi kullanıcıları ise işletme dışında olmalarına rağmen dolaylı bilgi kullanıcılarıdır. Muhasebe işletme dışı bilgi kullanıcılarına bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu ve öz kaynak değişim tablosu yardımıyla bilgi sunmaktadır.

İşletme dışı bilgi kullanıcıları, dolaylı ve doğrudan bilgi kullanıcıları olarak ikiye ayrılır.

İşletme sahipleri ve ortakları neden işletme içinde olmasına rağmen, işletme dışı bilgi kullanıcısı olarak nitelendirilir?



İşletme Sahipleri veya Ortakları

İşletmenin mevcut veya potansiyel sahipleri, günümüzde işletmeleri yönetmekten çok kontrol etmek ve alınan kararlara fikir belirtme durumuna gelmişlerdir. Zira günümüzde işletmelerin yoğun rekabet ortamında yaşam mücadelesi vermesi, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme, nakit ve borç yönetiminin öneminin artması gibi nedenlerle işletme sahip ve ortakları, işletme yönetimini uzman kişilere bırakmaktadır. İşletmeler her yönden gelişme ve büyüme içindedir. Bu nedenle işletme sahip ve ortaklarının işletme üzerindeki etkileri oldukça azalmıştır. Bu durum işletme sahip ve ortaklarının işletmeye sağladıkları kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığını denetleme ihtiyacını arttırmaktadır. Bu kaygı, muhasebenin ürettiği raporlar ve geleceğe yönelik planlar (bütçeler) ile azaltılmaktadır. Ayrıca işletmenin sunmayı planladığı finansal tabloların bağımsız bir uzman (yeminli mali müşavir) tarafından denetlenmesi bu kaygıyı tamamen ortadan kaldırmaktadır.

İşletmeyi yönetme işi her ne kadar uzman kişilere teslim edilse de bu yöneticilerin üstlendikleri görevleri layıkıyla yerine getirip getirmediğilerinin denetimi işletme sahip ve ortaklarına aittir. Yöneticileri işe alma ve işten uzaklaştırılma yetkisi işletme sahip ve ortaklarına aittir. Ayrıca işletmeye yeni bir ortağın alınması ya da mevcut bir ortağın ortaklıktan çıkarılmasına ilişkin son kararlar da işletme sahip ve ortakları tarafından verilmektedir. Böyle bir durumda işletme sahip ve ortaklarının zamanında, gerçeğe uygun, tarafsız ve şeffaf bilgilerle donatılması gerekmektedir. Bu bilgiler ise muhasebe tarafından üretilmektedir.

İşletmelerin, geçmişte şahıs şirketi olarak kurulması yoğunlukta iken günümüzde sermaye piyasalarının gelişmesiyle birlikte sermaye şirketlerinin sayısı artmıştır. Böylece küçük tasarruf sahiplerinin tasarrufları da sermaye şirketleri tarafından toplanabilir duruma gelmiştir. Bu durumda potansiyel ortaklar işletmenin finansal durumu ve performansı hakkında ayrıntılı bilgi talep eder duruma gelmişlerdir. Bu nedenle işletmelerin finansal tablolarını karar alıcılara yardımcı olabilecek ölçüde yeterli, açık, tarafsız ve anlaşılır bir şekilde hazırlaması gerekmektedir. Ayrıca karar alıcıların kararlarını etkileyebilecek gerçekleşme olasılığı yüksek olan olaylara ilişkin de nazım hesaplar veya dipnotlar yardımıyla bilgi sunumunda bulunulması gerekmektedir.

Finansal Kurumlar ve Piyasalar

İşletmeler, kuruluş aşamasında işletme sahip ve ortaklarından sermaye olarak belirli bir parasal büyüklüğü öz kaynak olarak sahip olurlar. İşletmeler hem işletme sahip ve ortaklarının sağladıkları borcu verimli bir şekilde kullanmak ve sahiplerine para kazandırmak zorundadır hem de buldukları çevre koşullarına uyum sağlayarak büyümek ve hayatlarını sürdürmek zorundadır. Bu durum işletmenin büyümeye yönelik yatırım yapmak veya günlük faaliyetlerinde yaşadığı nakit sıkıntısını aşmak için sermayedar dışında bir kaynağa ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Finansal kuruluşlardan sağlanan krediler işletme için borç niteliğindedir ve muhasebede yabancı kaynak olarak nitelendirilmektedir. Finansal kurumlar kısa veya uzun vadeli borç verebilir. Kısa vadeli borçlar genellikle işletmenin günlük faaliyetlerini sürdürmesine yönelik olarak verilir ve bu tür bir borcun verilmesinde işletmenin borç ödeme yeteneği tespit edilmeye çalışılır. Uzun vadeli borçlar ise genellikle işletmenin yapacağı yatırımlara veya işletmeye olan güvene bağlı olarak verilir. Finansal kurumlar tarafından uzun vadeli borçların verilmesinde işletmenin geleceğe yönelik planları, sektörde ve piyasadaki durumu, müşterinin işletmeye bakışı gibi birçok unsuru değerlendirmektedir. Ayrıca sermaye piyasalarında birincil ve ikincil piyasalarda alım satımı olan işletmeye ait hisse senetleri ve tahviller ile de borç sağlanabilir. Bu durumda işletmelerin hem çalışmakta olduğu finansal kurumlarla hem de potansiyel finansal kurum ve ortakları doğru bir şekilde bilgilendirmesi gerekmektedir. Borç talep edilen finansal kurumlara, işletmenin hisse senedi veya tahvillerine sahip olan veya olmak isteyen yatırımcılara bilgi sunulması muhasebe aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Rakipler

Belirli pazar koşullarında benzer veya aynı malları satan, ürünleri üreten veya hizmetleri sunan işletmeler birbirleri arasında rekabet hâlinde olmaları nedeniyle, rakip işletmelerdir. Küresel piyasalarda rekabetin yoğunlaşması, inovasyonun öneminin artması, teknolojinin hızla artması ve bilgi hırsızlığının yaygınlaşması gibi nedenlerle rakip işletmeler için bilgi çok önemli hâle gelmiştir. Artık bir işletmenin sadece kendi işletmelerine ait finansal bilgiler hakkında bilgi sahibi olması yetmemektedir. Rakipler; işletmenin sektör içindeki yeri, müşterilere sunulan ürünlerin pazar payları, sektörde diğer işletmelerin ikame ürününün maliyeti, pazarlama maliyetleri gibi birçok konu hakkında bilgi sahibi olmak istemektedir. Böyle bir ortamda muhasebenin ürettiği bilgi, atomun parçalanması kadar önemli hâle gelmektedir. İşletmenin stratejik ve gizli finansal bilgilerinin rakiplere sızdırılmaması, ancak sadece yönetimin izin verdiği bilgilerin kamuoyu ve rakiplerle paylaşılması gerekmektedir.

Müşteriler ve Tedarikçiler

İşletmenin kâr elde etme, yaşamını sürdürme ve topluma hizmet etme gibi amaçlarına ulaşmada temel kriter temel faaliyetini yürütebilmesi ile gerçekleşir. Bu nedenle işletmenin tarafları arasında müşteriler çok büyük bir güce sahiptir. Müşterilere satılacak ürünlerin müşterilerin talepleri doğrultusunda oluşturulması gerekmektedir. Bu taleplerin ortaya çıkarılması, üretilebilirliğinin tespit edilmesi, kampanyalar, promosyonlar, tutundurma faaliyetleri gibi birçok unsurun değerlendirilerek ürün müşterinin hizmetine sunulmaktadır. Ancak tüm bu unsurlar birer maliyet içermektedir. Müşteriye sunulan hizmetin fiyatı ile müşterinin ürünün maliyetine ilişkin tahmini değer arasındaki farkın müşteri gözünde az olması gerekmektedir. Örneğin, gelinlik satın almak isteyen bir müşteri, hayallerini süsleyen bir ge-

linliği kafasında tasarlamıştır. Aynı zamanda hayallerindeki gelinlik için de bir fiyat tahmininde bulunmuştur. Bu tahminde; piyasadaki benzer gelinliklerin fiyatı, gelinlik işletmesinin piyasadaki ünü, daha önce bu işletmeden gelinlik alan müşterilerin tavsiyeleri, işletmenin bulunduğu şehir merkezinde oluşu, ulaşımı, gelinliğe ait kumaşın, işçiliğin ve diğer unsurların maliyeti gibi birçok unsur etkili olacaktır. Bu durumda işletmenin gelinlik için müşteriye sunacağı fiyat teklifi, müşterinin beklentileri doğrultusunda tahmin ettiği fiyat ile yakın olması durumuna göre müşteri satın alma kararı alacaktır. Bu ise muhasebenin yarattığı finansal bilgilerin işletmenin diğer bölümleri tarafından doğru bir şekilde kullanılarak gerçekleştirilebilir. Ayrıca müşteriler, işletme ile ticari bir ilişkiye girmeden önce işletmenin finansal durumu hakkında bilgi sahibi olmak ister. Müşteriler sürekli satın alacakları üründe istikrar olmasını bekler. Aynı zamanda müşteriler, işletmeden olan taleplerinin zamanında ve istenilen kalitede yerine getirilip getirilemeyeceğini de bilmek isteyeceklerdir.

Tedarikçiler, işletmeye ham madde, yardımcı malzeme ve ticari mal gibi stokları sağlayan işletmelerdir. Tedarikçiler de tahsil yeteneği yüksek işletmelerle çalışmak isterler. Ayrıca satacakları stokları peşin ya da kredili (veresiye) olarak satıp satmama kararını almaları, işletmenin finansal durumuna bağlıdır. Vadeli yapılan bir satışın zamanında tahsil edilememesi durumunda, tedarikçi işletme nakit yönetiminde sıkıntı yaşayabilecektir. Bu durumda tedarikçilerde işletmenin finansal durumu ile yakından ilgilenmektedir.

Çalışanlar ve İşçi Sendikaları

İşletmenin süreklilik kavramının sağlanmasında çalışanlar önemli bir yere sahiptir. İşletmenin büyümesi, küçülmesi, birleşmesi, tür değiştirmesi, bölünmesi gibi aldığı kararlardan çalışanlar doğrudan etkilenmektedir. Bu durumlara ilişkin olarak; 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu ve 4857 Sayılı İş Kanunu'nda işçilerin korunmasına yönelik düzenlemeler söz konusudur. Bu düzenlemelerde, işçinin korunmasına yönelik hükümler şöyle özetlenebilir:

- *Çalışanlara sağlanan kısa vadeli faydalar*; ücret, maaş, sosyal güvenlik yardımları, ücretli yıllık izin ve ücretli hastalık izni, kâr paylaşımı ve ikramiyeler ve mevcut çalışanlara sağlanan parasal olmayan faydalar (sağlık yardımı, lojman, araç vb.).
- *Çalışma dönemi sonrasında sağlanan faydalar*; emekli maaşı, emeklilik sonrası hayat sigortası veya sağlık yardımı.
- *Çalışanlara sağlanan diğer uzun vadeli faydalar*; uzun süreli işten ayrılmalar veya seyahat, jübile, iş göremezlik ödeneği.
- *İşten çıkarma tazminatları*.

İşletme, çalışanlardan almış olduğu hizmetleri ve bunlar karşılığında yüklenmiş olduğu borcu nakden ödeyebilecekleri gibi, öz kaynağa dayalı finansal araçlarla da ödeyebilir. İşletmenin çalışanlarına karşı yükümlülükleri yasalarla korunmuş olmasına rağmen, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret artışları, sosyal hakların iyileştirilmesi, kârdan pay alma, teşvik ve primlere yönelik talepte bulunabilmeleri için işletmenin finansal durumu hakkında bilgi sahibi olmak isteyeceklerdir. Çalışanlar bu taleplerini temsilcisi olan sendikalar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. İşletme ile sendikalar arasında yapılan görüşmeler ve imzalanan toplu sözleşmelerin dayanağı muhasebe verileridir. Ayrıca işletmeler ile sendikalar arasındaki anlaşmazlıkları bir hükme bağlayan yüksek hakem kurulları ile mahkemeler gerekçelerini muhasebe verilerine dayandırmaktadır.

Devletin Vergi Toplama Yetkisi Verdiği Kurumlar

Muhasebeyle ilgili önemli bir taraf da *Devlet*'tir. "Devlet vatandaşlarına sunacağı hizmetlere ilişkin kaynağı vergiler vb. yoluyla sağlamaktadır. Vergi kaybına neden olabilecek sonuçların ortadan kaldırılması, gerek gelir üzerinden alınan vergilere temel olacak matrahın doğru hesaplanmasına gerekse dolaylı vergilerin sağlıklı bir biçimde toplanabilmesine bağlıdır.

Günümüzde işletmelerin ödemekle yükümlü oldukları vergiler, muhasebe verilerine dayanılarak saptanmaktadır. Vergi alacağının belirlenmesinde devlet, işletmenin muhasebe kayıtlarını ve raporlarını yasalar aracılığıyla yönlendirerek gerekli kontrol ve denetimi yapmaktadır. İşte bu noktada devletin; işletme faaliyetlerine ilişkin sayısal bilgileri veren bir kaynak olarak muhasebeden yararlanması gerekmektedir.

1970'li yılların başında kamu işletmeleri için kullanılmaya başlayan *tekdüzen hesap planı* 1994 yılından itibaren özel sektör işletmelerinde de uygulanması zorunlu hâle gelmiştir. Özellikle Aralık 2008'de resmen uygulanmaya başlayan e-devlet uygulaması ile devlet, işletmelerin ödemekle yükümlü olduğu vergilerin kontrolünü çaprazlama ticaret ilişkilerini takip ederek gerçekleştirmektedir. İşletmeler arasındaki finansal ilişkileri e-devlet aracılığıyla daha hızlı ve kolay bir şekilde izleyerek, vergi kaçırma girişimlerini engellemeye çalışmaktadır. Bu durum işletmelerin ticari işlemlerinin muhasebeleştirilmesini daha dikkatli bir şekilde yapmasını sağlamakta ve işletme yöneticileri için muhasebenin önemi ön plana çıkmaktadır.

İşletmelerle İlgili Düzenleme Yapma Yetkisine Sahip Düzenleme Kurumları

Küresel ekonominin özellikle bilişim ve iletişim teknolojisi ile ön plana çıkması ile birlikte, devlet ve hükûmet işletme ile sadece vergisel yönden ilgilenmemektedir. Günümüzde işletme muhasebesinden sağlanan bilgilerin millî ekonomiye yön vermekte büyük katkısının olduğunu da kabul etmiştir. Aynı zamanda, devlet ekonomik politikasını uygularken ve ekonomiyle ilgili "mikroekonomik" ve "makroekonomik" analizler yaparken işletmelere ait muhasebe verilerini kullanmaktadır (Koçyalkın, s.9). Bu bağlamda devlet; kendisi için kritik öneme sahip bazı sektörleri sürekli denetim altında tutmakta, gerekirse yasal düzenlemelerle işletmeler arasındaki çıkar çatışmalarını en aza indirerek adalet sağlamakta ve ayrıca kendi çıkarları doğrultusunda işletmelere müdahale edebilmektedir. Türkiye'de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Telekomünikasyon Düzenleme Kurumu, Sermaye Piyasası Kurumu, Rekabet Kurumu gibi daha birçok düzenleme kurumu bulunmaktadır. Örneğin bu kurumlardan Sermaye Piyasası Kurumu halka açık işletmelerin ortaklarına, potansiyel ortaklara, devlete ve diğer finansal kuruluşlara sunacağı finansal tabloların Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun bir şekilde hazırlanmasını istemektedir. Bu standartlara uygun muhasebeleştirme yapmayan işletmeler Sermaye Piyasası Kurulu tarafından tespit edilerek, cezai işlemler uygulanmaktadır.

Sivil Toplum Kuruluşları

İnsan vücudu belirli bir sisteme göre çalışmaktadır. İnsanın yaşayabilmesi, günlük hayatında ihtiyaç duyduğu faaliyetleri yerine getirebilmesi için tüm organlar görevlerini yerine getirmek zorundadır. Bir ülkenin yaşayabilmesi için de tüm organların üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bu nedenle toplumsal

algı ve beklentilere doğrultusunda toplumun ihtiyaç ve beklentileri karşılanmalıdır. Bir ülkede bu görevin sadece devlet tarafından yürütülmesi olanaksızdır. İşletmeler devlete vergilerleriyle kaynak sağlamış olsalar bile, işletmelerin içinde yaşadıkları topluma bazı değerlere, sosyal olanaklara, dünyadaki gelişmelere ve en azından ürettiği ürünün ilgili toplum tarafından kabul edilebilirliğini sağlayacak eğitim düzeyine katkı sağlaması gerekmektedir. Bu olguya “kurumsal sosyal sorumluluk” denilmektedir ve bu olgu muhasebe tarafından “sosyal sorumluluk” kavramı ile desteklenmektedir. Ancak işletmeler ilk kurulduklarında; toplumdan daha düşük etik standartları benimseyerek, tek sorumluluklarının kâr maksimizasyonu sağlamak ve yasalara uymaktan başka bir toplumsal sorumlulukları olmadığını düşünürler (Deren van Het Hof, s.9,10). Bu ekonomist yaklaşım izlendiği süreçte toplumun sözcüleri olan sivil toplum kuruluşlarından tepki görürler. Çünkü sivil toplum kuruluşları “kazan-kazan” politikasını izlemektedir. Bu politika ile işletmelerin topluma sattığı ürünler karşılığında işletmenin kazanmasına izin verirken, aynı zamanda kazançların bir kısmının toplumun ihtiyaçları ve beklentilerine harcanarak toplumun da kazanmasına sözcülük yapılmaktadır. Bu nedenle sivil toplum kuruluşları işletmelerin finansal durumu ile doğrudan ilgilenmektedir.

Ayrıca sivil toplum kuruluşları, işletmelerin sadece para kazanmaya yönelerek toplumun geleceğine yönelik tehdit olması durumunda da işletmeleri uyarmaktadır. Doğanın kaynaklarının sınırsız olmadığını, tüm toplumun yaşaması için gerekli bir unsur olduğu gerçeğini, sivil toplum kuruluşları, devlet, belediyeler çeşitli yaptırımlarla işletmelerin çevreye saygılı olmasını sağlamaya çalışmaktadır. Bu durumda işletmeler hem çevreyi korumak için çevre maliyetlerine katlanırken hem de katlanılan bu maliyetleri işletmenin verimliliğini arttırmaya yönelik olarak kullanmayı amaçlayan çevre yönetimi yapmak durumunda kalmaktadır. İşletmeler çevre yönetimini “çevre muhasebesi” veya “yeşil muhasebe” adı verilen uygulamalarla gerçekleştirmektedir. Çevre muhasebesi, çevre ile ilgili gelişmelerin ve kaynak kullanımının muhasebe sürecinde dikkate alınmasıdır. Çevresel muhasebe mikro düzeyde finansal muhasebe, raporlama, denetim ve çevresel yönetim muhasebesini kapsamaktadır. Ayrıca çevre ile ilgili finansal nitelikteki olayların muhasebeleştirilmesi ve finansal tablolarda gösterilmesi veya çevresel kaynakların kullanımı sonucu doğacak etkilerin muhasebesi olarak da ifade edilmektedir. İlgili sivil toplum kuruluşlarına bu bilgilerin iletilmesi ve işletmenin çevreye duyarlılığının kanıtlanmasında çevre muhasebesi aracılığıyla bazı raporlar hazırlanmakta ve faaliyet raporları içinde sunulmaktadır.

Medya

Gerek klasik anlamda televizyon, radyo ve gazete gerekse iletişim ve bilişim sektörü ile can bulan sosyal ağlar, forumlar, bloklar ile medya her zaman işletmelerle ilgilenmektedir. İnsanların uyumadıkları sürelerde medyayı takip ettikleri söylenece herhâlde abartılı olmaz. Böyle bir iletişim ortamında işletmelerin kendilerini doğru bir şekilde ilgililerine aktarabilmesi için gerçeğe uygun ve şeffaf bilgileri toplumla paylaşması gerekmektedir. Medyayı takip eden her kişinin birer potansiyel müşteri, tedarikçi, yatırımcı ve tutundurma faaliyeti yürütücüsü olabileceği unutulmamalıdır.

İşletme İçi Bilgi Kullanıcıları

Muhasebenin ürettiği finansal bilginin tümünü elde etme ve kullanma yetkisine sahip olan işletme yöneticileri işletme içi bilgi kullanıcılarını oluşturmaktadır. Muhasebe; işletmenin yönetim, pazarlama, üretim, finans ve insan kaynakları fonksiyonlarının yarattığı verileri toplayıp, işletme için inovasyon yaratılmasına katkı sağla-

yacak bilgilere dönüştüren ve kurumsal iletişim boyutunda sunan bir işletme fonksiyonudur. Bu kapsamda işletme fonksiyonları ile muhasebe arasındaki ilişkiler para değeri üzerinden gerçekleştirilmektedir.

İşletme yöneticileri, işletmeyi yöneten taraf olarak işletmede olan biten her şey hakkında bilgi sahibi olmak isteyeceklerdir. Yöneticiler, işletmenin geçmiş dönemlerdeki performansına ilişkin değerlendirme yapmak; mevcut durumunu devamlı izlemek ve geleceğe yönelik planlar yapmak için muhasebe bilgisini kullanacaktır. Ancak işletme fonksiyonlarının alacakları her kararın kaliteli bilgiye dayandırılması gerekmektedir. Bu nedenle oluşturulan kaliteli bilginin temellerinde, verilen tarafsız bir belgelendirme sistemine bağlı olarak tutarlı bir şekilde hazırlanması yatmaktadır. Ayrıca hazırlanan bilgi, kullanıcısının bilgi düzeyine göre tam açıklanmalıdır.

SIRA SİZDE

6

Muhasebe işletme içi bilgi kullanıcılarına işletme dışı bilgi kullanıcılarından farklı olarak hangi raporları sunar?

Muhasebe ve Yönetim Fonksiyonu

Muhasebenin amacı, sadece gerçekleşmiş olayları takip etmek değildir. Aynı zamanda işletmenin misyonu, vizyonu ve stratejik hedeflerine bağlı olarak geleceğe yönelik planlarını hazırlamak, örgütlenmesine, yöneltmesine, koordinasyona ve denetimine yardımcı olarak işletmenin yönetim fonksiyonuna önemli bir destek sağlamaktadır. Muhasebe üç tür bilgi üretmektedir. Bunlardan ilki, işletmenin finansal nitelikli olaylarını finansal tablolara dönüştürerek ham bilgiler oluşturmaktır. İkincisi, işletmenin finansal durumunu tablolar üzerinden analiz edip yorumlayarak finansal analizler gerçekleştirir. Son olarak ise hedefe bağlı sorun çözmeye yönelik olarak üretilen bilgidir. Yönetim fonksiyonu muhasebeden, hem finansal analiz hem de sorun çözme yönelik bilgi talebinde bulunur.

Planlama iki yönlü bir işlemdir. Planlama ile işletmenin geleceğine yön verilme-ye çalışılmaktadır. İşletme hedeflerine ulaşmada çeşitli alternatif yolların sonucunda karşılaşacağı durumları finansal olarak bütçeler yardımıyla görebilir. Ayrıca ulaşmak istenilen hedeflerin ulaşılır olup olmadığı da bütçeler yoluyla somutlaştırılır. Bütçeler ise muhasebe fonksiyonu başkanlığında yürütülür. Ancak hazırlanan her bütçe, işletmeyi hedeflerine ulaştırmayabilir. Bu durumda planlamanın ikinci işlevinin önemi ortaya çıkmaktadır: İletişim, kesin kabul ve kontrol. **Bütçe hazırlanma sürecinde** işletmenin ulaşmak istediği hedeflere işletmenin tüm fonksiyonlarının katılımı sağlanmalıdır. İşletme fonksiyonları arasında çıkar kavgaları yerine aynı hedefe ulaşmayı amaçlayan iletişim kanallarının tamamının açık olduğu bir ortamda planlama yapılmalı ve bütçeler parasal değerlere kavuşmalıdır. İşletme fonksiyonlarının gerçekleşeceğine inanmadığı bir bütçenin uygulanması sadece zaman kaybıdır. Bu nedenle tüm fonksiyonların kabul ettiği ve uygulamaya çalıştığı bir bütçe hazırlanmalıdır. Benzer şekilde **kontrol** de planlama aşamasında yer alan hedeflere ulaşma ve organizasyonun tüm bölümlerini bu amaç için bir bütün olarak çalıştırma olasılığını yükseltmek için yönetim tarafından alınan önlemleri ifade etmektedir. Bütçelerin istenilen etkinliği sağlayabilmesi için hem planlamanın hem de kontrol unsurlarının sistematik bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir.

Bütçede kontrol, bütçenin yürütülmesi sırasında işletmenin tüm fonksiyonlarının bütçe ile ortaya konan görevleri yerine getirip getirmediğini denetimdir. Bu görev yönetim fonksiyonu tarafından muhasebeye verilmiştir. Bu durumda muhasebe, işletme fonksiyonlarının bütçeye uyumunu ve doğal olarak da performansı-

Bütçe hazırlama süreci:

- Bütçe komitesi oluşturulması,
- Bütçe döneminin belirlenmesi,
- Bütçe yönergesinin tanımlanması,
- Bütçe amaçlarının hazırlanması,
- Bütçenin kabulü ve onayıdır.

Kontrol: Planlanan hedeflere ulaşma sürecinde hedeflerden uzaklaşmayı önleyici tedbirleri ifade eder.

nı ölçerken, hem koordinasyon hem de denetim yaparak işletme fonksiyonuna destek olmaktadır. Bu kontroller sırasında bütçe ile uyumsuzluk tespit edilirse, gerekli raporlar hazırlanarak üst yönetime bilgi verilmelidir.

Muhasebe işletmede gerçekleşen finansal olaylara ilişkin belgeleri veri kabul ederek bilgi üretmektedir. Ancak finansal olayların doğuşu işletmenin yönetim fonksiyonu tarafından verilen kararlar sonucunda şekillenmektedir. Yöneticilerin almış olduğu kararlar sonucunda varlıkların, kaynakların, gelir-gider ilişkisinin değişmesine neden olacaktır. Muhasebe yöneticilere destek sağlayacak verileri ve bilgileri üreterek onlara sadece pusula görevi yapmaktadır. Bu durumda muhasebe yönetimin aldığı kararlara destek sağlayıcı bilgiler üretirken, aynı zamanda yönetimin aldığı kararların sonucunda işletmenin durumu ve performansı hakkında da bilgi sunmaktadır.

Muhasebe ve Pazarlama Fonksiyonu

Pazarlama fonksiyonu, işletme müşterilerinde satın almaya değer algısını ve satın aldıktan sonra da müşteri memnuniyetinin yani tatminini devam etmesini sağlamaktır. Pazarlamanın görevi sadece bir müşteri kitlesi yaratıp, işletmenin müşterisine sunduğu mal/hizmet/ürünü satmak değildir. Satış sonrasında müşteri memnuniyeti de önemlidir. Bu nedenle pazarlama, her bir müşterisinin değerinin ne olduğunu bilmek istemektedir. Bu talep, *müşteri yaşam boyu değeri (MYBD)* kavramı ile ortaya konulabilmektedir. MYBD, işletmenin müşterilerinin satın alma davranışı üzerinde pazarlamanın etkisini ortaya koyar ve kavram, hedeflenen pazarlama faaliyetleri için değerli bir yatırım ölçüsüdür. İşletmeler, devamlılıklarını sağlamak için yeni müşteri kazanmak, bu müşterileri elde tutmak ve korumak zorundadırlar. Buna göre MYBD, işletmenin yaptığı pazarlama yatırımları sonucu oluşan müşterileriyle kurduğu ilişkilerden sağlanan kârların net bugünkü değerleridir. Pazarlama fonksiyonu açısından bu kadar önemli bir bilginin hesaplanabilmesi için muhasebenin ürettiği bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca müşteri kârlılık analizi benzer şekilde muhasebe bilgilerine dayanarak yapılabilmektedir.

Muhasebe müşterilere yapılan satışlar, satışların tahsil edilme oranı, müşterilerden alacakların tahsilinde yaşanan sıkıntılar pazarlama için önemli bilgilerdir. Pazarlama bu bilgilere dayanarak satış faaliyetine yön verebilmektedir. Pazarlama müşterileri hakkında birçok bilgiye sahip olmasına rağmen, müşterilerin net satışları, ürün iadeleri, iskontoları, vadesinde tahsil edilebilen ve tahsil edilemeyen alacaklar hakkındaki bilgiler muhasebeden pazarlamaya aktarılmaktadır.

Rekabetçi bir pazarda maliyete dayalı bir ürün fiyatı belirlemek neredeyse olanaksızdır. Ürün fiyatının sabit olması sonucunda işletmeler maliyetlerini düşürmeye çalışırlar. İşletme pazarlama stratejilerine bağlı olarak oluşturduğu pazarlama karmaşasının (ürün, ürün fiyatı, dağıtım kanalları, tutundurma faaliyetleri) sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi muhasebeden alınan bilgilere bağlıdır. Günümüzde pazarlama maliyetleri üretim maliyetlerinden çok daha fazladır. Ürün fiyatının tespit edilmesinde pazarlama maliyetleri önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Pazarlama müşterinin algısında değişiklik yapmak amacıyla yaptığı tutundurma faaliyetlerinin her zaman başarılı olması beklenemez. Bu nedenle pazarlama maliyetlerinin en uygun düzeyde bırakılması muhasebe ve pazarlama fonksiyonlarının bilgi paylaşımı ve iletişimi ile daha bütçe hazırlama aşamasında başlamaktadır. Muhasebe kaynakları en verimli ve etkin bir şekilde kullanmayı hedeflediği için, işletme fonksiyonları arasında denge unsuru olarak faaliyetlerini yürütmek zorundadır.

Son olarak her pazarlama yöneticisi çalışanlarına satışları karşılığında ödeyeceği primleri bilmek isteyecektir. Bu bilginin adil ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesi de muhasebe tarafından gerçekleştirilmektedir.

Muhasebe ve Üretim/Hizmet Fonksiyonu

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayacak mamulleri üretim işletmeleri üretirken, müşterilere sunulan hizmetler hizmet işletmeleri tarafından yaratılır. Hizmet işletmeleri üretim işletmelerine göre çok daha fazla müşteri odaklı olmak zorundadır. Bir üretim işletmesinde müşteri talepleri gözönünde bulundurularak üretim yapılır ve ürün maliyeti hesaplanır. İşletmeler destek bölümleri ile üretim bölümlerini birbirinden ayırırlar. Özellikle üretim işletmeleri için müşterinin talep edebileceği bir ürünün yaratılması temel amaçtır ve tüm işletme fonksiyonları bu amacı yerine getirmeye odaklanır. Muhasebe de üretim fonksiyonu için özel bir muhasebe alanı olarak “maliyet muhasebesi”ni yaratmıştır. Maliyet muhasebesinin amaçları şöyle sıralanabilir:

- Maliyet merkezi ve ürün bazında maliyetlerin hesaplanması,
- Bütçelenen maliyetler ile gerçekleşen maliyetlerin karşılaştırılması, böylece maliyet kontrolü yapılması,
- Ürünün satış fiyatının belirlenmesine katkı sağlanması,
- Hizmet, süreç, iş, ürün ve maliyet merkezi bazında kârlılığın tespit edilmesi,
- Üretim yöneticilerinin karar almasına yardımcı olacak maliyet raporları hazırlanması,
- Her bir ürüne ilişkin maliyet standartlarının oluşturulması,
- İşletme odaklı ya da sektörel bazda maliyet analizleri yapılmasıdır.

Günümüz ekonomi çevresi; rekabete dayalı, hızla değişen, hata ve gecikmeleri affetmeyen, müşteri odaklı ortamdır. Bu koşullar altında üretim yapan bir işletme, devamlılığını sürdürebilmesi için ürün maliyetinin her bir unsuru hakkında detaylı bilgiye gereksinim duymaktadır. Ürün içinde kullanılan ham madde, ürünü üreten işçilik ile enerji, patent, haklar, teknolojik yenilik, Ar-Ge çalışmaları gibi diğer üretim unsurlarının maliyetleri detaylı bir şekilde tespit edilebilmeli ve bu maliyet unsurlarının düşürülmesine yönelik inovasyon çalışmaları yapılabilirdir. Bu kapsamda maliyet muhasebesi hem üretim ortamındaki gelişmelere hem de iletişim ve bilişim teknolojisindeki değişime ayak uydurabilmektedir.

Maliyet muhasebesi ile hem üretim yöneticilerinin karar alabileceği kontrol edilebilir *değişken maliyetlere* ilişkin bilgiler sağlanırken hem de karar alıcıların karar almalarında önemli etkisi olmasına rağmen üretim yöneticisinin kontrolü dışında bulunan *sabit maliyetleri* belirlenebilmektedir. Sabit maliyetler, işletme hiç üretim yapmasa bile işletmenin katlanmak zorunda olduğu maliyetleri ifade etmektedir. Kira gideri, emlak vergisi, rutin bakım giderleri, amortisman giderleri sabit maliyetlere örnek olarak verilebilir. Üretim yöneticilerinin kontrolü dışında olan bu maliyetler, yeni bir ürünü üretip üretmeme, üretim hacmini büyütme, yeni bir makine satın alma gibi stratejik kararların alınmasında toplam maliyetler için önemli bir büyüklüğe sahip olurlar ve üretim yöneticisinin kararını etkileyebilirler. Bu nedenle maliyet muhasebesinin bir görevi de sabit maliyetlerin azaltılmasına yönelik çözümler bulmaktır.

Üretim işletmeleri için en önemli konulardan birisi de kaliteli üretim yapmaktır. Maliyet muhasebesi üretim fonksiyonu için *kalite maliyetlerini* hesaplayabilmektedir. Ancak müşteriye odaklı üretim kaliteli üretimi sıradanlaştırmıştır. Müşteri satın aldığı ürünün zaten kaliteli olması gerektiğini düşünmektedir ve standart

ürünlerden ziyade kendi taleplerine göre değişebilecek esnek ürünleri satın almak istemektedir. Bu durum ise üretim sürecinde üretim yelpazesinin genişlemesine neden olmaktadır. Müşteri ürün yelpazesinde bulunan birçok alternatiften seçimler yaparak, işletmeye sipariş üzerine üretim yaptırmak istemektedir. Böylece rekabet yoğun bir sektörde her bir müşteriye birbirinden farklı ve sıra dışı bir ürünü üreterek, müşteri tatmininin artırılması sağlanmaktadır. Bu durum muhasebe ile üretim fonksiyonları arasındaki ilişkinin daha da artmasına neden olmaktadır. Muhasebe her bir müşterinin talepleri doğrultusunda üretilen ürünün maliyetini hesaplamakta, fiyatın belirlenmesine katkı sağlamakta, ürünün üretilip üretilmemesi için kârlılık analizi yapmakta ve böylece üretim fonksiyonunun gereksinim duyduğu bilgileri üretebilmektedir.

Üretim fonksiyonunun muhasebeden talep ettiği bilgiler nelerdir?



Muhasebe ve Finans Fonksiyonu

İşletmeler belirli faaliyetleri yerine getirerek girişimcilerine para kazandırmak amacıyla kurulur. Bu amacı yerine getirmek için işletmelerin varlıklara ihtiyacı vardır. Varlıkların elde edilmesi ya işletme ortaklarının işletmeye sağlandığı öz kaynaklarla ya da finansal kurumlardan sağlanan yabancı kaynaklarla gerçekleştirilebilir. İşletmeye kaynak sağlama faaliyetine *finansman faaliyeti* denilmektedir. Finans fonksiyonunun en temel görevlerinden biri, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları en uygun koşullarda ve en uygun kaynaklardan işletmeye aktarılmasını sağlamaktır. Bu kaynaklar finansal kuruluşlardan borç yoluyla yapılabileceği gibi mevcut işletme ortaklarının ödenmiş sermayeleri dışında sermaye artırımı yoluyla da gerçekleştirilebilir. Ayrıca anonim şirketlerin sermayeleri hisse senetleri ile paylara bölünmüştür ve bu hisse senetlerini ihraç ederek de fon sağlanabilir.

İşletmelerde nakit yönetimi çok önemlidir. İşletmeler işlem, ihtiyat veya spekülasyon güdülerini nedeniyle fazla nakit bulunma istekleri içinde olmalarına rağmen, nakit bulundurma maliyetinin yüksek olduğunun da unutulmaması gerekir. İşletmeler nakit yönetimi etkin bir şekilde yürütebilmek için nakit bütçesi hazırlamayı tercih ederler. Nakit bütçesi, işletmenin bir dönem içinde *nakit girişlerini ve nakit çıkışlarının* tahmin edildiği bir bütçe türüdür. İşletmenin en önemli nakit girişleri; peşin veya vadeli mal satışlarından doğan alacakların tahsilidir. Nakit çıkışlarına ise işletme satılmak üzere aldığı mallara veya yarattığı ürünlere/hizmetlere harcama yapılması örnek olarak verilebilir. Yapılan harcama nakit veya nakit benzeri değerler olabileceği gibi borçlanma yoluyla gerçekleştirilebilir. İşletmenin temel faaliyetine ilişkin fon kaynağı yaratılması veya fon kullanılması ise *işletme faaliyeti* olarak nitelendirilir.

İşletme sermaye, yabancı kaynak ve işletme faaliyetleri ile sağladığı nakit girişlerini işletmenin büyüyebilmesi, gelişmelere uyum sağlanabilmesi ve sürekliliğini devam ettirebilmesi için yatırım yapmak durumundadır. Faaliyetlerin sürdürülmesinde işletmenin makine, teçhizat, haklar, parentler, insan, teknoloji için fon yaratılması veya harcanması faaliyetlerine *yatırım faaliyeti* denilmektedir. Yatırım faaliyeti, uzun vadeli varlıkların ve diğer yatırımların elde edilmesine ve elden çıkarılmasına yönelik faaliyetlerdir (TMS-7 Nakit Akım Tablosu).

Türkiye Muhasebe Standartları'na ilişkin ayrıntıları <http://www.tmsk.org.tr/> web adresinden inceleyebilirsiniz.



Muhasebe ile finans fonksiyonlarının her ikisi de parasal değerlerle ilgilenmektedir. Nakdin doğru bir şekilde yönetilmesinde her iki fonksiyonunda sorumlulukları bulunmaktadır. Muhasebenin nakit fazlası politikası izlemesi, öngörülme-yen krizleri ve yönetim hatalarına karşı bir tampon oluşturması açısından faydalıdır. Ancak bu durum finans yönetimi için sürekli olarak nakit fazlasını değerlendirme yolları aramasına neden olacaktır. Bir işletmenin büyümesi ve faaliyetlerini sürdürmesi için yeterli nakit yoksa, bu durum işletmenin borçlarını ödemekte zorlanabileceği gibi aynı zamanda borçlanma yeteneğini de zayıflatacaktır. Bu durum ise finans yönetiminin fon açığını çok daha maliyetli sağlamasına neden olacaktır. Muhasebe ile finans fonksiyonu etle tırnak gibi sıkı sıkıya birbirine bağlı faaliyetlerini yürütmesi gereken birimlerdir. Gerek günlük faaliyetlerin yürütülmesi gerekse yatırım faaliyetlerin devamlılığı doğru finansman faaliyeti ile gerçekleştirilebilir.

Muhasebe ve İnsan Kaynakları Fonksiyonu

İnsan kaynakları fonksiyonunun temel amacı; işletme çalışanlarına iş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir iş ortamında çalışanların bilgi, fikir ve yeteneklerini en iyi şekilde ortaya çıkarmasını ve onlardan en yüksek verimi alınmasını sağlamaktır. Bu durumda insan kaynaklarının görevi; daha çalışanları işe almadan başlamakta, çalışma hayatları süresince devam etmekte ve çalışanlar işten ayrılması durumunda da gerek işletme sırlarının korunması gerekse yeniden işe alınabilecek potansiyel bir kişi olarak izlenmeye devam etmektedir.

İşletmede muhasebe fonksiyonunun yürütülmesinde görev alan çalışanlarda insan kaynaklarının faaliyetlerinin bir parçasıdır. Bu nedenle muhasebe çalışanlarının işe alınması, oryantasyonu, eğitimi, işten ayrılması gibi işlemlerin yürütülmesinde insan kaynakları faaliyetleri yürütülmektedir.

İnsan, işletmede rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynaktır ve işletmenin ulaşmak istediği stratejik hedefleri yöneten, yürüten ve işletmede inovasyonu yaratan temel unsurdur. Ancak işletme kaynaklarını doğru kullandığı sürece, beklentilerine yönelik bir değişim yakalayabilir. Çalışanların güdülenmesi durumunda performansı artırılabilir. Bu durumda çalışanlara doğru hedeflerin tanımlanması ve hedeflerin sonuçlarında elde edecekleri ödüllerden haberdar edilmesi gerekir. Performans değerlendirmesi sonucunda; prim, teşvik, tatil gibi performansa dayalı bir ücret olabileceği gibi görevde yükseltme, yeni eğitim olanakları, yeni sorumluluklar ya da yetki devirleri ile ödüllendirilebilir.

Muhasebe ile insan kaynakları fonksiyonları arasında sıkı bir ilişki ve iş birliği olmak zorundadır. Çünkü insan kaynaklarının tüm faaliyetlerinde ya parasal bir işlem ya da devletle ilgili yasal bir süreç söz konusudur. İnsan kaynaklarının hazırlanması gereken; fazla mesai formu, hasta sevk formu, işbaşı onay formu, iş akdi formu, işten çıkarma formu, eğitim değerlendirme formu ve diğer bildirimlerden muhasebenin haberdar edilmesi gerekmektedir. Çünkü işgörenler işletmenin bir varlığıdır ve işletmenin sahip varlıklar muhasebenin temel konularından birisidir. Muhasebede insan kaynağı, Duran Varlıklar grubunda **Şerefiye** olarak kabul edilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir konu, işgören her ne kadar işletmenin varlık unsuru olduğu belirtilmiş olsa da aslında burada kastedilmek istenen şey, işgörenin kendisi değil *işgörenden alınan hizmetler* işletmenin varlığı olarak nitelendirilmektedir. İşgörenin bilgisinde, tecrübesinde ya da hizmet yelpazesindeki gelişmeler sonucunda işletmeye sağlayacağı katma değer varlığın değerini de atıracaktır. İşgörendeki her türlü değişikliğin işgörenin bordrosuna yansıtılması gerekmektedir.

İşgörenin işletme varlığı olması nedeniyle, insan kaynakları muhasebesi (İKM) yaratılmıştır. İKM, entelektüel sermaye bileşenlerinden insan sermayesini içeren,

Şerefiye: Tek olarak tanımlanamayan ve ayrı olarak kaydedilemeyen bir işletme birleşmesinde edinilmiş diğer varlıklardan kaynaklanan gelecekteki ekonomik faydadır. İşletmenin sahip olduğu insan kaynağının parasal değeri finansal tablolara doğrudan yansıtılamaz ancak bir işletme birleşmesinde ortaya çıkabilir.

insan kaynaklarına ilişkin bilgileri saptamak, ölçmek ve elde edilen verileri işletme ile ilgili bilgi kullanıcılarına iletme işlevini üstlenen muhasebe işlemleridir. İKM, insan kaynağının maliyet yönetiminin sağlanmasına ilişkin kurulmuş bir sistemdir.

İnsan işletmenin bir yatırım faaliyetidir ve hem bilançoda hem nakit akım tablosunun bir unsurudur. Yatırım faaliyetleri sonucunda sahip olunun varlıklar, işletmenin faaliyetlerinin devamlılığını sağlamakla yükümlüdür. İşgörenler daha iş başvurusu sırasında verdikleri öz geçmiş ile bir katma değere sahip olduklarını belirtmektedir. İşletme işgöreni işe aldıktan sonra da yatırım yapmaya devam eder. Bu görevlerini yerine getirirken ise yıpranır, eskir ve modası geçebilir. Bu nedenle yatırım yapılan varlıkların dönemsel yıpranma payları üretilen ürün veya sunulan hizmetin maliyetinin bir unsuru olarak değerlendirilir. Bu ise *kıdem tazminatı* ile gerçekleştirilir. **Kıdem tazminatı**, işgörenin çeşitli sebeplerle işyerinden ayrılırken işveren tarafından iş kanunu gereğince işgören vermiş olduğu bir tazminat şeklidir. Kıdem tazminatı işgörenin her dönem bir aylık brüt ücreti olarak kabul edilir ve sadece damga vergisi kesintisi yapılır. Aslında insan kaynakları muhasebesi açısından kıdem tazminatı işgörenin yıpranma ve kullanma payıdır. Her yatırımın bir ekonomik ömrü vardır ve ekonomik ömür boyunca yatırım etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilir. Bu süre içinde sağlayacağı ekonomik fayda, yapılacak geliştirmelerle uzatılabilir ve güncellenebilir. İşgören için ekonomik fayda süresini uzatmak motivasyon, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler ise işletme için hem bir ek maliyet hem de fırsat maliyeti niteliğindedir. Ayrıca insan kaynaklarına yönelik yapılan maliyet muhasebesi ile bir işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının direkt ve endirekt maliyetlerinin hesaplanması, fon kaynaklarının tahsis edilmesi, fırsat ve ek maliyetlerin tespit edilmesi, işgören standartlarının ve bütçelerinin oluşturulması ve insan kaynağı birimine raporlanması sağlanabilmektedir.

İnsan kaynakları muhasebesi ile işgören sermayesi; *girdi odaklı yaklaşımlar* ve *çıkıtı odaklı yaklaşımlar* olmak üzere iki şekilde ölçülmeye çalışılmaktadır. Girdi odaklı yaklaşımlarda işgören sermayesi; yerine koyma maliyeti, fırsat maliyeti veya istatistiki yöntemler yardımıyla ölçülmektedir. İşgörenin eğitim düzeyi, tecrübesi ve deneyimli, inovasyona yatkınlığı, işletmeye sağlayacağı potansiyel katma değere bağlı olarak işgörenin yatırım değeri ölçülmektedir. Her işgören işe alınırken belirli bir beklenti ile işe alınır. İşgören çalıştığı süre için işletmenin beklentilerinin ne kadarını karşılığı ya da ne kadar üzerinde çıktığı veya altında kaldığı test edilir. Çıkıtı odaklı yaklaşımda işgörenin hizmet kalitesi ölçümlenmeye çalışılmaktadır (Ceran, s.191,192).

İşgörenlerin ücret yönetimi insan kaynakları ile muhasebenin iş birliği ile yürütülmektedir. İşgörenin hizmet kalitesi ve niteliğine göre tespit edilen ücretin ödemesi, işgörenin sosyal hakları, sosyal güvenlik ödemeleri, yıllık ücretli izni, sağlık harcamaları, sağlık raporları gibi işgörenle ilgili birçok parasal işlem muhasebe tarafından yapılmaktadır. Ayrıca insan kaynaklarının temel görevleri arasında olan işgören sendikaları ile yapılan toplu pazarlık veya toplu sözleşme de ilgili işlemlerde her iki fonksiyon takım çalışması yapmak zorundadır.

İnsan kaynaklarının iş gücü planlaması aşamasında da muhasebe etkin rol oynamaktadır. İşletmenin stratejik hedeflere ulaşmada en büyük kaynak insandır ve insan kaynakları ne kadar çok nitelikli insana sahip olursa, bu hedefe ulaşmak kolaylaşacaktır. Ancak işletmenin çok sayıda nitelikli insana sahip olması, işgörenleri etkin ve verimli kullanabileceği anlamına gelmemektedir. Aynı zamanda işletme için bu etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşırken ekonomik olması da önemlidir. Bunun sağlanmasında da muhasebenin fon yönetimi önem kazanmaktadır.

Kıdem tazminatı: İşgörenin işletmeden ayrılırken işveren tarafından iş kanunu gereğince işgörene ödemekle yükümlü olduğu tazminattır.

Özet



Muhasebe bilgi sistemini açıklamak.

İşletme fonksiyonu olarak muhasebe bilgi üreten bir bilgi sistemidir. İşletmelerin finansal olaylarını belgelere dayalı olarak kayıt altına alır, sınıflandırır, özetler ve bilgi kullanıcılarının isteklerine bağlı olarak raporlar. Bilgi kullanıcılarına sunulan bilginin karar almalarına yardımcı olabilmesi için bilginin *kaliteli* olarak üretilmesi gerekmektedir. Kaliteli bilgi ise zamanlı, tam, tutarlı ve gerçeğe uygun olması gerekmektedir.



Muhasebe eşitliğini açıklamak.

Bilanço eşitliği olarak adlandırılan muhasebe eşitliği, muhasebenin temelini oluşturmaktadır. Aslında basit bir eşitliği ifade etmektedir. *Varlıklar = Kaynaklar* eşitliği işletmenin tüm parasal değerlerinin özetidir. Varlıklar, işletmenin sahip olduğu tüm ekonomik değeri ifade eder ve işletmenin sahip olduğu varlıklar öncelikle işletme sahipleri tarafından sağlanan kaynaklarla elde edilebilir. İşletme, faaliyetlerini sürdürebilmek için yeni kaynakları borçlanma yoluyla sağlayabilir. Bu kaynaklara, yabancı kaynak denir. Bu nedenle her zaman varlıklar ile kaynaklar birbirine eşit olmak zorundadır.



Muhasebe sürecinin işlevlerini sıralamak.

Muhasebe sürecinin temel iki işlevi bulunmaktadır. İlk işlevi “ölçme”dir ve “kayıtlama” veya “defter tutma” olarak da ifade edilir. İkinci işlevi ise “iletme” işlevidir.



İşletme dışı bilgi kullanıcılarını sıralamak.

İşletme dışı bilgi kullanıcıları;

- İşletme sahipleri veya ortakları,
- Finansal kurumlar ve piyasalar,
- Rakipler,
- Müşteriler veya Tedarikçiler,
- Çalışanlar ve İşçi Sendikaları,
- Devlet,
- Düzenleyici kurumlar,
- Sivil toplum örgütleri ve
- Medya

olarak sıralanabilir.



İşletme içi bilgi kullanıcılarını açıklamak.

İşletme içi bilgi kullanıcıları, işletmenin sürekliliğinin sağlanmasından sorumlu işletme fonksiyonlarından oluşur. Muhasebe de işletmenin bir fonksiyonudur. İnsan vücudunun her organı hem kendi görevini yapar hem de diğer organlara destek verir. İşletme fonksiyonları da aynı insan vücudu gibi tüm fonksiyonlar hem kendi görevlerini yürütür hem de birbirleri ile sıkı ilişki içinde olmak zorundadır. Muhasebe yönetim fonksiyonunun karar almasına yardımcı olmak için bilgi üretir. İşletmenin temel faaliyet konusu olan mal alıp satmaktır. Bu faaliyetin yürütülmesinde pazarlama etkin rol oynar. Ancak müşteriler ile olan ilişkilerde parasal değişimlerin izlenmesi muhasebe tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca pazarlamanın tutundurma faaliyetleri için gerekli parasal sınırlarda yönetim ve muhasebe tarafından çizilmektedir. Üretim ve hizmet işletmeleri için ise üretim fonksiyonunun ayrı bir önemi vardır. Ancak üretilen ürünün, üretim yerinin ve üretim unsurlarının maliyetlerine ilişkin bilgiler muhasebe tarafından üretilerek üretim fonksiyonuna yönlendirilebilir. Finans fonksiyonunun en temel işlevi işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları en uygun koşullarda sağlamasıdır. Fon gereksinimi ve bu fonların aktarılacağı yerler muhasebe tarafından gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları ise işletme ile işgören arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. İnsan, işletme için önemli bir kaynaktır ve maliyetlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları muhasebesi ile işgörenin temininden işten ayrılıncaya kadar katılan maliyetler konusunda insan kaynakları fonksiyonuna bilgi üretilmektedir.

Kendimizi Sıyalım

1. Aşağıdaki işletme fonksiyonlarından hangisi işletmenin finansal durumuna ve performansına yönelik bilgi üretir?
 - a. Pazarlama fonksiyonu
 - b. Yönetim fonksiyonu
 - c. Muhasebe fonksiyonu
 - d. Üretim fonksiyonu
 - e. İnsan kaynakları fonksiyonu
2. Aşağıdakilerden hangisi kaliteli finansal bilgilerin özelliklerinden biri **değildir**?
 - a. Bilginin içeriği
 - b. Bilgiye erişilebilirlik
 - c. Bilginin kaynağı
 - d. Bilginin temsil edilebilirliği
 - e. Bilginin maliyeti
3. Aşağıdakilerden hangisi kaliteli finansal bilgide, yanlışlık ve tutarlılık olması gerektiğini belirten özelliktir?
 - a. Bilginin temsil edilebilirliği
 - b. Bilginin içeriği
 - c. Bilgi sistemi
 - d. Bilginin kaynağı
 - e. Bilgiye erişilebilirlik
4. Aşağıdaki hangisi işletmenin sahip olduğu ekonomik değerleri ifade etmektedir?
 - a. Yabancı kaynaklar
 - b. Sermaye
 - c. Varlıklar
 - d. Öz kaynaklar
 - e. Gelirler
5. Aşağıdaki hangisi işletmenin muhasebe fonksiyonu için "işletmenin dili" teriminin kullanılmasının temel nedenidir?
 - a. İşletmenin basınla olan ilişkilerini düzenlemesi
 - b. İşletmenin bilgi kullanıcılarına ihtiyaç duydukları bilgileri iletmesi
 - c. İşletmenin hakla ilişkiler görevini yürütmesi
 - d. İşletmenin stratejik kararlarını alması
 - e. İşletmenin parasal değerlerine ilişkin belgeleri toplaması
6. Aşağıdaki temel muhasebe kavramlarından hangisi işletmenin sonsuz ömrünün eşit zaman dilimlerine bölünerek işletmenin durumu ve performansı hakkında bilgi üretilmesini sağlamaktadır?
 - a. Süreklilik kavramı
 - b. Kişilik kavramı
 - c. Para ile ölçme kavramı
 - d. Dönemsellik kavramı
 - e. İhtiyatlılık kavramı
7. Aşağıdaki hangisi işletmenin sabit maliyetlerinden birisi **değildir**?
 - a. Ürün için kullanılan hammadde maliyeti
 - b. Rutin bakım onarım maliyetleri
 - c. Emlak vergisi
 - d. Amortisman maliyeti
 - e. Kira maliyeti
8. Aşağıdaki hangisi işletmenin bütçe hazırlama sürecinde planlamanın ikinci işlevidir?
 - a. İşletme fonksiyonlarından tekliflerin gelmesi
 - b. İşletme fonksiyonlarının tekliflerinin uzlaştırılması
 - c. Bütçe komitesinin oluşturulması
 - d. Planlanan hedeflerin gerçekleşenler ile uyumunun kontrolünün yapılması
 - e. Bütçe yönergesinin hazırlanması
9. Aşağıdakilerden hangisi muhasebenin işletme dışı bilgi kullanıcılarına ürettiği bir bilgi **değildir**?
 - a. Satılan Mamulün Maliyeti Tablosu
 - b. Bilanço
 - c. Gelir Tablosu
 - d. Öz Kaynak Değişim Tablosu
 - e. Nakit Akım Tablosu
10. Aşağıdakilerden hangisi işletmenin sahip olduğu işgörenin değerinin hesaplanmaya çalışıldığı muhasebe türüdür?
 - a. Maliyet Muhasebesi
 - b. Finansal Muhasebe
 - c. İnsan Kaynakları Muhasebesi
 - d. Yönetim Muhasebesi
 - e. Denetim Muhasebesi

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise “Giriş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise “Bilgi Sistemi Olarak Muhasebe” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “Bilgi Sistemi Olarak Muhasebe” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanıtınız yanlış ise “Muhasebe Kavramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. b Yanıtınız yanlış ise “Giriş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. d Yanıtınız yanlış ise “Muhasebe Kavramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Yanıtınız yanlış ise “Muhasebe ve Üretim/Hizmet Fonksiyonu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Yanıtınız yanlış ise “Muhasebe ve Yönetim Fonksiyonu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. a Yanıtınız yanlış ise “İşletme Dışı Bilgi Kullanıcıları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “Muhasebe ve İnsan Kaynakları Fonksiyonu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Muhasebe eşitliği tanımında varlıklar toplamının kaynaklar toplamına her zaman eşit olduğu belirtilmiştir. Buna göre ASYA işletmesinin varlık toplamı ile kaynak toplamı karşılaştırıldığında, sermayesinin varlık toplamından küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda işletmenin varlık toplamı ₺68.000 olduğuna göre kaynak toplamı da ₺68.000 lira olmalıdır. Ancak kaynaklarının bir unsuru olan sermayenin ₺45.000 olduğu bilinmektedir. Kaynakların diğer unsuru ise yabancı kaynaktır. İşletmenin yabancı kaynakları $₺68.000 - ₺45.000 = ₺23.000$ olur.

Sıra Sizde 2

Varlıklar vadelerine göre Dönen Varlıklar ve Duran Varlıklar olarak ifade edilirken, Yabancı Kaynaklar ise Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar ve Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar olarak ikiye ayrılmaktadır. Ayrıca yabancı kaynakların dışında Öz kaynaklar da bulunmaktadır. Bu durumda muhasebe (bilanço) eşitliği; *Dönen Varlıklar + Duran Varlıklar = Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar + Uzun Vadeli Yabancı Kaynakları + Öz Kaynaklar* olmaktadır.

Sıra Sizde 3

Muhasebe sürecinin ölçme işlevinde üretilen bilgilerin çeşitlendirilmesi ve özetlenmesi için öncelikle sistemli bir şekilde finansal olayların sınıflandırılması gerekir. Muhasebede finansal olayların hesap bazında sınıflandırılması *büyük defter* veya *defter-i kebir* adı verilen yasal defter ile gerçekleştirilir.

Sıra Sizde 4

Muhasebe, işletmenin faaliyetlerine ilişkin finansal işlemlerin sonuçlarını muhasebe ilkeleri ve standartlarına göre finansal tablolarını hazırlar. Bu bilgiler kamuoyunu ve işletme yöneticilerini bilgilendirici nitelikte sunulan bilgilerdir. Ancak işletme yöneticileri, işletmenin hedefleri doğrultusunda karar alıcılardır ve doğru kararlar verebilmeleri için yeterli veri ve bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Muhasebe işletme yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu bilgiler için yeni raporlar hazırlar ve sunar.

Sıra Sizde 5

Muhasebenin temel kavramlarından birisi de *kişilik* kavramıdır. Bu kavram işletmenin, ortaklarından (öz kaynak) ve üçüncü kişilerden sağlanan kaynaklarla elde edilen varlıkların yönetiminin kaynak sağlayıcılardan bağımsız bir şekilde yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu durumda her ne kadar işletme sahipleri ve ortakları işletmenin önemli bir parçası olmasına rağmen, işletme gözüyle bakıldığında yabancı kaynak sağlayıcılarından bir farkı yoktur. Bu nedenle işletme sahipleri ve ortakları işletme dışındaki doğrudan bilgi kullanıcıları arasında yer almaktadır.

Sıra Sizde 6

İşletme dışı bilgi kullanıcılarına sunulan bilgiler, muhasebenin bir dönemde en az bir kez yasal olarak da hazırlamak zorunda olduğu finansal tablolarıdır. İşletme içi bilgi kullanıcıları ise finansal tabloların dışında, bu tabloların analizi ve yorumları hakkında da bilgi sahibi olmaktadır. Ayrıca işletme fonksiyonlarının karar almak için ihtiyaç duyduğu tüm raporlar da muhasebe tarafından hazırlanmaktadır. İşletme dışı bilgi kullanıcılarına sunulan bilgiler toplumun her kesimine açık bilgilerdir. İşletme içi bilgi kullanıcılarına sunulan bilgiler ise genellikle gizli, işletme sırrı olarak kabul edilen bilgilerdir.

Sıra Sizde 7

Üretim ve hizmet işletmeleri müşterisine satılacak ürünleri/hizmetleri üretme görevini üstlenmiştir. Üretim; ham madde, işçilik, makine, enerji, iletişim ve diğer üretim unsurlarının bir araya getirilerek ürünü yaratabilir. Üretim muhasebeden bir ürünü üretebilmek için katlanması gereken maliyeti, her bir üretim unsurunun maliyetini ve üretimin yapıldığı her bir maliyet yerinin (bölüm, istasyon) maliyetini bilmek isteyecektir. Ayrıca üretim yapılacak ürünün üretilebilir olup olmadığını tespit etmek için standart maliyetler belirlenir. Bu şöyle örneklendirilebilir. Her otomobilin teknik verileri otomobil işletmesi tarafından yayımlanır. Bunlara göre bir otomobilin şehir dışında 100 km'de kullanacağı yakıt miktarı verilir. Örneğin 5 litre, bu standart bir değerdir. Eğer siz söz konusu otomobil ile şehir dışında bir seyahata çıkarsanız ve 100 km'de 5,5 litre yakıt kullanırsanız, standartların üzerinde bir yakıt kullanmış olursunuz. Bu durumda fazla kullanılan yakıt sizin için zararlıdır ve gerekli önlemleri almanız gerekmektedir. Bu durum işletmeler içinde söz konusudur. İşletmeler dönem sonlarında ürüne ilişkin standart maliyetler ile gerçekleşen maliyetleri karşılaştırır ve ortaya çıkan farkları değerlendirerek gerekirse önlem alırlar.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Deren van Het Hof, Seçil (Şubat 2009). **Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Toplum Kuruluşları**, TÜBİTAK Proje No: 107K182, [http://www.yasamadair.org/Adminjkl/4.pdf (28.12.2012)].
- Cemalcılar, Özgül ve Önce, Saime (1999). **Muhasebenin Kurumsal Yapısı**, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1093, Eskişehir.
- Ceran, Yunus (2007). **"Muhasebede Eskinin Yenisi Bir Kavram: İnsan Kaynakları Muhasebesi"** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.18, ss.187-206.
- Hacırüstemoğlu, Rüstem ve Şakrak, Münir (2002). **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar** Türkmen kitabevi, İstanbul.
- Karagül, Arman Aziz ve Özdemir, Ali (2010). **"Finansal Bilgi Kalitesinin Analitik Hiyerarşi Süreci Tekniğiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektörü Uygulaması"** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.10, S.3, ss.43-58.
- http://www.icdenetim.net/ (29.12.2012).
- TMS-7 Nakit Akış Tabloları Standardı.

6

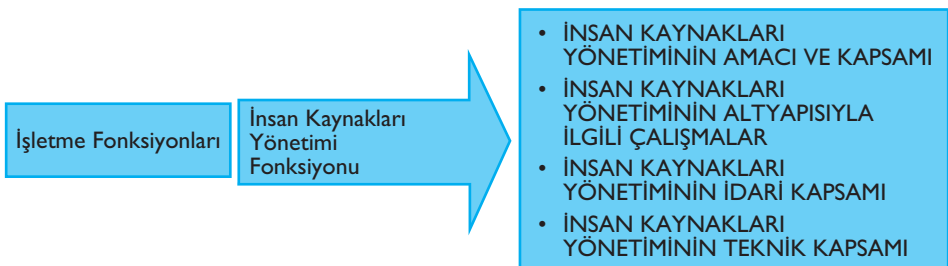
Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- İnsan kaynakları yönetimini tanımlayabilecek ve kapsamına giren konuları sınıflandırabilecek,
- İnsan kaynakları yönetiminin altyapısıyla ilgili çalışmalar doğrultusunda gerçekleştirilen iş analizi, iş gerekleri, yetkinlikler, iş tanımları, iş etüdü ve iş dizaynı kavramlarını açıklayabilecek,
- İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı doğrultusunda iş gören sağlığı, iş güvenliği, iş kazası, endüstri ilişkileri, toplu pazarlık, toplu sözleşme, kıdem tazminatı, alt işverenlik, şikâyet yönetimi ve iş yeri disiplini kavramlarını tanımlayabilecek,
- İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamı doğrultusunda gerçekleştirilen insan kaynakları planlaması, iş gören temini, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, iş değerlemesi, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi konularında bilgi sahibi olabilecek,
- İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamını açıklayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- İş Analizi
- İş Gereği
- Beceri
- Yetenek
- Yetkinlik
- İş Tanımı
- İş Etüdü
- İş Dizaynı
- İş Gören Sağlığı
- İş Güvenliği
- İş Kazası
- İş Gören Değişim Hızı
- İşe Devamsızlık
- Endüstri İlişkileri
- Toplu Pazarlık
- Toplu Sözleşme
- Kıdem Tazminatı
- Alt İşverenlik
- Bilgi Havuzu
- Referans
- Bonservis
- Eğitim
- Geliştirme
- Yaşam Boyu Öğrenme
- Performans Yönetimi
- Performans Değerleme
- İş Değerlemesi
- Ücret Yönetimi
- Ücret Yapısı
- Ücret Politikası
- Ücret Sistemi
- Kariyer Yönetimi
- Kariyer Planlaması
- Kariyer Geliştirme

İçindekiler



İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI VE KAPSAMI

İnsan kaynakları yönetimi, işe uygun çalışanları iş gücü piyasasından seçmenin yanı sıra, çalışanların eğitim eksikliklerinin giderilmesi ve daha sonra üstlenecekleri görevler doğrultusunda hazırlanmaları konusunda çalışmalarda bulunmaktadır. Ayrıca; iş gücünün sürekliliğini, işe devamını, verimliliğini ve etkinliğini sağlamak sorumludur. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi; katma değer üretebilecek iş gücünü bulmak, işlerini gerektiği gibi yapabilmeleri için eğitmek, kariyer planlaması doğrultusunda gelecekte üstlenecekleri görevler için geliştirmek, performanslarını değerlendirmek, ücretlerini adil olarak belirlemek ve sürekliliklerini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetlerin toplamıdır.

İnsan kaynakları yönetimi; örgütün ihtiyaçları doğrultusunda uygun insan kaynağını ekonomik olarak temin etme, eğitime ve geliştirme, performansını değerlendirme, kariyerini planlama ve ücretini belirlemeye yönelik faaliyetleri içermektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; nitelikli, yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve uygun görevlerde istihdam edebilmek, yaptıkları işte verimli olabilmeleri için eğitmek, daha sonraki görevlerine hazırlanabilmeleri için geliştirmek ve iş gücünün sürekliliğini sağlayabilmektir. *Bu amaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği faaliyetler;* insan kaynakları planlaması, iş gören temini, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, iş değerlemesi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, iş gören sağlığı ve güvenliği, endüstriyel ilişkiler, şikâyet ve disiplin yönetimi olarak sıralanabilir.

İşletmedeki işlerde doğru iş görenlerin çalıştırılmaması; yüksek işe devamsızlık ve iş gören devir oranlarına, çalışanların hak ettikleri ücreti alamadıklarını düşüncelerine ve bu bağlamda; iş tatminsizliğine, örgütsel tükenmişliğe neden olarak iş gücünün verimliliğini ve etkinliğini düşürebilecek ve bu da işletmenin kurumsal performansını olumsuz etkileyebilecektir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

Entelektüel sermayenin önemli bir unsuru olan *insan sermayesi*, işletmede çalışanların yetkinliklerini, başka deyişle; bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerinin toplamını ifade etmektedir. İnsan sermayesinin sahip olduğu yetkinlikler; bilgi yaratma, yeni ürün ve/veya hizmet üretme, iş süreçlerini iyileştirerek geliştirme doğrultusunda kurumsal performansı artırmada kullanılabilir. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamını dört temel başlık altında toplayabiliriz:

İnsan kaynakları yönetiminin kapsamını dört temel başlık altında toplayabiliriz.

Bunlar;

- (i) İnsan kaynakları yönetiminin altyapısının oluşturulmasıyla ilgili çalışmalar,
- (ii) İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı,
- (iii) İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamı ve
- (iv) İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamı olarak sıralanabilir.

- i. **İnsan kaynakları yönetiminin altyapısı:** İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri, yetkinlikler, iş etüdü, iş dizaynı çalışmalarının “*altyapı çalışmaları*” olarak nitelendirilmesinin nedeni, insan kaynakları yönetiminin her faaliyetinde gerek duyulan çalışmalar olmasıdır. *Bu çalışmalar, insan kaynakları yönetiminin amaçlarını yerine getirebilmesi için gerekli olan faaliyetleridir.* Örneğin; iş analizleri doğrultusunda gerçekleştirilen iş tanımları, iş gören temininden performans değerlemeye, ücret yönetiminden kariyer planlamaya kadar birçok faaliyetin temelinde yer almaktadır.
- ii. **İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı:** Çalışanların *bukuki ve yasal haklarıyla bu konudaki zorunlu uygulama ve çalışmaları* içermektedir. Bu bağlamda; iş gören sağlığı, iş güvenliği, iş kazası, endüstri ilişkileri, kıdem tazminatı, alt işverenlik, şikâyet yönetimi ve iş yeri disiplini gibi konular bu kapsamda ele alınmaktadır.
- iii. **İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamı:** İş gücü planlaması, iş gören temini, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, iş değerlemesi, ücret yönetimi, kariyer planlaması gibi faaliyetler işletmede *insan kaynağı sisteminin kurulmasıyla ilgili oldukları için*, teknik kapsam çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu faaliyetlerle ilgili sistemler genellikle endüstri ve işletme mühendisleri tarafından kurulduğu için “*insan kaynakları mübendisliği*” olarak da adlandırılmaktadır.
- iv. **İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamı:** Çalışanların verimlilik ve etkinlikleriyle kurumsal performans arasındaki ilişki doğrultusunda; motivasyon, iletişim, liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, duygusal taciz ve yıldırma, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sinizm gibi konular bu kapsamda ele alınmaktadır. Örneğin; iş tatmini çalışanların verimliliklerini ve etkinliklerini artırarak örgütsel vatandaşlığı destekler ve kurumsal performans üzerinde etkilidir. *İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamını oluşturan yukarıdaki konular “işletme yönetimi”, “örgütsel davranış” gibi derslerde inceleneceğinden, bu üniteye ele alınmayacaktır.*

SIRA SİZDE

1

İnsan kaynakları yönetiminin kapsamını açıklayınız.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ALTYAPISIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

İnsan kaynakları yönetimi açısından altyapı çalışmalarını şöyle tanımlayabiliriz: *İşletmede insan kaynağı yönetimiyle ilgili olarak yapılması gerekenler ve gerekecekler için ön koşulları yerine getirmektir.* Bu bağlamda; insan kaynakları planlaması, iş gören temini, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, iş değerlemesi, ücret yönetimi, kariyer planlaması, gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinin sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesinin ön koşulları; iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri, yetkinlikler, iş etüdü, iş dizaynı çalışmalarının yapılmasıdır. *Genellikle yapılan yanlış, sonradan yapılması gerekenleri önceden yapılması gerekenlerden daha önce yapmaya başlamaktan kaynaklanmaktadır.* Performans değerlendirme ya da kariyer planlama yapabilmenin altyapısını hazırlamadan, performans değerlendirme ya da kariyer planlaması yapıldığında, kurulan sistemin ne derecede başarılı olabileceği tartışılabilir. Bu bağlamda; iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri, yetkinlikler, iş etüdü ve iş dizaynı çalışmalarının *altyapı çalışmaları olarak nitelendirilmesinin temel nedeni, insan kaynakları yönetiminin her faaliyetinde ve her işlevinde gerek duyulan ça-*

Altyapıyı oluşturma çalışmaları, insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin yerine getirilebilmesi için gerekli olan faaliyetlerdir.

İşmalar olmasıdır. Örneğin, iş analizleri sonucunda elde edilen iş tanımları; iş gören temininden performans değerlemeye, kariyer planlamadan ücret yönetimine kadar birçok faaliyetin yapı taşıdır.

İş Analizi

İş analizini açıklamadan önce, kavram kargaşasına yer vermemek için; görev, pozisyon, meslek (veya uzmanlık alanı), iş ve iş ailesi kavramlarının tanımlanması yararlı olacaktır. Şöyle ki: *Görev* (duty); amacı, nasıl ve ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağı saptanmış faaliyetlerdir. Kısaca, belirlenmiş bir amaç doğrultusunda yapılan işin kapsamında bulunan faaliyetler görev olarak adlandırılmaktadır. *Pozisyon* (position); örgüt şemasında önceden belirlenmiş bir yer (konum) doğrultusunda, görevin iş görene yüklenmesidir. Başka deyişle, işletmede belli bir zamanda belli bir kişinin bazı faaliyetlerden sorumlu tutulmasıdır. Genel müdür yardımcılığı, pazarlama müdürlüğü, satış temsilciliği, müşteri ilişkileri yöneticiliği gibi. Örgüt şemasında yer alan işlere verilen addır. Her işletmenin örgüt şemasında yer alan işlere verilen adlar farklı olabilir. Bu nedenle, benzer pozisyonlarda çalışanların farklı unvanları olabilir. *Meslek ya da uzmanlık* (occupation, profession); birlikte gruplanabilecek özelliklere sahip görevlerden oluşan işlerin bütünüdür. Meslek grupları; öğretmen, veteriner, kaptan, kuaför, pilot, mali müşavir, eczacı gibi sıralanabilir. *İş* (job, work), iş görene yapması için verilen, sorumluluğunu taşıdığı görevlerin bütünüdür. Bu bağlamda, iş görenin bedensel ve zihinsel gücünü ortaya koyarak kendisine verilen pozisyonun gerekleri olan bilgi, beceri, yetki ve sorumlulukları kullanarak yerine getirmeye çalıştığı görevdir. Ekonomistlere göre, “mal ve/veya hizmet” üretimidir. İşletmenin büyüklüğüne, faaliyet alanına ve örgüt yapısının özelliklerine göre işler farklılaşabilir. *İş ailesi* (job family); benzer özellikler ya da görevleri içeren bir ya da birden fazla iş grubudur. İş ailesine örnek olarak; pazarlama işleri, muhasebe işleri verilebilir.

İş analizi (job analysis), işletmedeki işler hakkında bilgi toplamak için yapılan çalışmalar bütünüdür. İş analizi, örgütsel yapı içinde yer alan ya da alacak olan tüm işlerin ayrı ayrı ve ayrıntılı olarak incelenmesidir. Bu çalışmanın özü, bilgi toplamaya dayanmaktadır. Özellikleri, benzerlikleri ve farklılıkları incelenip işlerin sınıflandırılmasından sonra, işi yapabilecek çalışanda bulunması gereken bilgi, beceri (uzmanlık), yetenek (kabiliyet) ve taşıyacağı sorumluluklar belirlenmektedir. Ayrıca, iş görenin verimliliğini doğrudan etkileyen çalışma koşulları da incelenmektedir. Işıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü gibi çalışma koşullarının çalışanların verimliliğini artıracak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. İş analizlerinin ilk adımı, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için yapılması gereken işlerin tek tek sıralanması ve birbirine yakın ya da benzer işlerin gruplandırılmasıdır. Daha sonra, her bir iş için, çalışma ortamı koşulları ve işi yapacak iş görende bulunması gereken özellikler belirlenir.

İş analizleri sonucunda; iş kimliği, iş gerekleri, yetkinlikler, görev, yetki ve sorumluluklar ve çalışma koşullarıyla ilgili bilgiler elde edilmektedir.

İş Analizi Yapılmasının Nedenleri

İş analizi yapılmasının nedenlerini; **(i)** İnsan kaynakları planlamasının gerçekçi olarak yapılabilmesi, **(ii)** İş gören temininde objektif ölçütlerin oluşturulması, **(iii)** Eğitim ihtiyacının doğru saptanabilmesi, **(iv)** Performans değerlemesi ve kariyer planlaması için gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi, **(v)** İş değerlemesi ve ücretlemede kullanılacak iş gruplarının oluşturulması, **(vi)** Çalışanlarla ilgili yasal düzenlemelerin yapılabilmesi ve **(vii)** İş güvenliğinin, iş gören sağlığının gerçekleştirilmesine yardımcı olması şeklinde sıralamak mümkündür. İş analizi yapılmasının diğer nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İşin gereklerini belirleyebilmek (eğitim, deneyim, yabancı dil bilgisi, özel sertifika ya da belge gibi),
- Yetkinlikleri belirleyebilmek (ast'larını eğitebilme, liderlik, takım çalışması, müşteri odaklılık, empati, analitik düşünebilme gibi),
- İş tanımlarını hazırlayabilmek,
- İş gören için gerekli olan giyim, kuşam, donanımı belirleyebilmek ve iş kazasından, meslek hastalıklarından korunma yöntemlerini saptayabilmek,
- Çalışma ortamını iyileştirebilmek ve iş görenin işini kolaylaştırabilmek.

Çalışma yaşamının dinamikleri ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda işin yapısında da değişiklikler oluşmaktadır. Bu bağlamda; işletmelerde yeniden yapılanma (reorganization) ya da değişim mühendisliği (reengineering) gibi çeşitli yönetim uygulamaları gündeme gelmekte ve örgüt yapısında kurumsal performansı artırabileceği düşünülen değişiklikler yapılmaktadır. Bu nedenle, iş analizlerinin güncel tutulması önemlidir. İş analizi, bu konuda eğitim almış analistler tarafından yapılmalıdır. Bu analistler, dışarıdan gelebileceği gibi, işletmenin insan kaynakları bölümünde çalışan uzmanlar da olabilir. Ancak iş analizi uzmanlarının; etkin iletişim kurabilme, nesnel ve sabırlı olabilme gibi özelliklerin yanında; analitik düşünebilme, yorumlama, iş ailelerini doğru tanımlayabilme ve örgüt yapısını görebilme gibi yetkinliklere de sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca, iş akışları ve prosedürler konusunda bilgi sahibi olmaları daha doğru sonuçlar alınmasına yardımcı olabilecektir. Bu bağlamda, analistlerin işletmedeki işleyişi bilmeleri açısından belli bir kıdeme ve yapılan işler hakkında bilgi birikimine sahip olmaları gerekmektedir. Dışarıdan gelen iş analizi uzmanına, içeriden işleyişi bilen bir çalışanın yardımcı olması da doğru sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunabilecektir.

DİKKAT



Gerçekçi yapılan ve sürekli güncellenen iş analizleri; işin tüm ayrıntılarını, zorluk ve tehlikelerini ortaya koyabildiği için, işin daha bilinçli yapılmasını sağlayarak iş güvenliğini desteklemekte ve iş kazalarından korunma önlemlerinin zamanında alınmasını kolaylaştırmaktadır.

İş Analizinin Verimliliğe Etkisi

İş analizi, zaman gerektiren ve maliyetli bir tekniktir. Bu nedenle, çok sık tekrarlanmaz. Zamanında yapılmayan ya da geciktirilen iş analizi çalışmalarının, zamanında ve düzenli yapılan iş analizi çalışmalardan daha zor ve maliyetli olabileceği bir gerçektir. İş analizinin hiç yapılamaması ya da doğru olarak yapılmaması, işletmede pek çok olumsuzluğa neden olabilecektir. Şöyle ki iş gereklerinin ve tanımlarının belirlenememesi doğrultusunda, işe uygun çalışanların iş gücü piyasasından temininde güçlük yaşanabilecek ve işletmedeki işlerin yapılış sürelerinin saptanamaması nedeniyle fazla iş gören çalıştırılabilecektir. Ayrıca, performans değerlemede sıkıntılar yaşanabilecek ve eğitim ihtiyacı nesnel olarak belirlenemeyecektir. Tüm bunlardan işletmenin kurumsal performansı olumsuz yönde etkilenebilecektir.

İş analizlerinin yapılması; iş gerekleri doğrultusunda iş gören teminini, çalışma zamanının boş geçmemesini, işe uygun yöntem ve araç gereç kullanımını sağlayarak verimliliği artırır.

DİKKAT



İşletmenin faaliyetlerini genişletmesi, daraltması ya da değiştirmesine neden olan ve örgüt yapısında değişiklik yaratan yönetim uygulamaları (iş göreni güçlendirme, iş genişletme, iş daraltma gibi) doğrultusunda iş analizlerinin yeniden yapılması ya da güncellenmesi gerekmektedir.

İş Gereklere

İş analizi çalışmaları sırasında elde edilen bilgilerden, işin özellikleriyle ilgili kısmı iş gereklere (job specification) oluşturmaktadır. Bu bağlamda; *iş gereklere, işi yapacak olan iş görende bulunması gereken özellikleri ifade etmektedir.* Benzer bir iş için, işletmeden işletmeye değişebilen iş gereklere belirlenebilir. İşin yerine getirilebilmesi için, işi yapacak olan iş görenden istenilen eğitim düzeyinin, yabancı dil bilgisinin, iş deneyiminin, becerilerin ve yeteneklerin bilgisini içermektedir. Eğer işin kapsamında varsa işle ilgili riskler, bazı özel fiziksel ya da psikolojik beklentiler de belirtilmektedir.

İş gereklere, iş görenin işini yapabilmesi için sahip olması gereken somut, başka deyişle; elle tutulabilir, gözle görülebilir özelliklerdir. İş gereklere aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Eğitim düzeyi (Diploma, sertifika gibi),
- Deneyim (Bonservis, referans mektubu gibi),
- Yabancı dil bilgisi (Language proficiency, TOEFL, IELTS, ÜDS, KPDS gibi sınav sonuç belgeleri),
- Bilgisayar ve program kullanım bilgisi (İlgili başarı belgeleri ve sertifikalar),
- Motorlu taşıt kullanım becerisi (A1, A2, B, C, D, E, F, G, H sınıfı ehliyet),
- İleri sürüş teknikleri becerisini kanıtlayan belge ve sertifikalar,
- Dalgıçlık, arama ve kurtarma, yüksek irtifada çalışma gibi özellikleri kanıtlayan sertifikalar,
- Forklift, vinç operatörlüğü gibi kullanım belgeleri.

İş gereklere; (i) İşin yapılabilmesi için zorunlu olan bilgi, deneyim ve eğitim gereklere, (ii) Çaba gereklere (fiziksel ve düşünsel çaba), (iii) Sorumluluk gereklere (insan, ham madde, makina ve para sorumluluğu) ve (iv) İşin içerdiği tehlikeler doğrultusunda sınıflandırılabilir.

İş gereklere, işi yapacak olan iş görende aranacak olan özelliklerdir. Bu özelliklerin belirlenmesi işletmenin verimliliği ve kurumsal performansı açısından önemlidir. Örneğin, kara yolu yolcu taşımacılığı yapan bir işletmede otobüs şoförlüğü yapacak olan iş görenin ağır vasıta ehliyetinin olması gereklere. Bununla birlikte, 10 yıllık sürüş deneyimi de olmalıdır ki kaza yapma olasılığı düşük olsun.



DİKKAT

Yetkinlikler

Yetkinlikler; iş görenin görevini yerine getirirken kullandığı bilgi, sıklıkla tekrarlandığı tutumlar, beceri, yetenek ve davranışlardır. İnsan kaynaklarının insan sermayesi olarak adlandırılmasının ve parasal olarak ifade edilerek bilançonun aktifinde yer almasının nedeni, yetkinliklerin kurumsal performans üzerinde doğrudan etkili olmasıdır. Yetkinlikleri aşağıda görüldüğü gibi sınıflandırabiliriz:

Başarım Eğilimine ve Eyleme Yönelik Yetkinlikler:

- Başarım güdüsü,
- İnisiyatif kullanma,
- Risk alma,
- Bilgiyi arama ve edinme çabası,
- Araştırmaya ve yeniliğe açık olma,
- Düzenli çalışma.

Yardımlaşmaya ve Hizmete Yönelik Yetkinlikler

- Müşteri odaklılık,
- Empati sahibi olma,
- Sağlıklı ilişki geliştirme,
- Başkalarını etkileme,
- Güçlü iletişim kurabilme.

Yetkinlikleri; (i) Başarım eğilimine ve eyleme yönelik yetkinlikler, (ii) Yardımlaşmaya ve hizmete yönelik yetkinlikler, (iii) Yönetim yetkinlikler, (iv) Bilişsel yetkinlikler ve (v) Kişisel etkinliğe yönelik yetkinlikler olarak sınıflandırılabiliriz.

Yönetsel Yetkinlikler

- Ast'larını geliştirme ve eğitme,
- Takım çalışması,
- İş birliği,
- Liderlik,
- Yetki kullanabilme.

Bilişsel Yetkinlikler

- Analitik düşünme ve sorun çözme,
- Kavramsal düşünme ve çok yönlü bakış,
- Teknik ve mesleki uzmanlığa sahip olma.

Kişisel Etkinliğe Yönelik Yetkinlikler

- Öz kontrol,
- Öz güven,
- Değişime kolay uyum sağlayabilme, esneklik,
- Örgütsel bağlılık,
- Örgüt kültürünü özümseme,
- Başkalarının düşünce ve duygularına saygı duyma,
- İnsanların duygularını, hissettiklerini anlama,
- Davranışların altında yatan nedenleri anlama.

Yetkinliklerin Artan Önemi

Entelektüel sermayenin üç unsuru bulunmaktadır. Bunlar; (i) İnsan sermayesi, (ii) Yapısal (organizasyonel) sermaye ve (iii) Müşteri sermayesidir. İnsan sermayesi, işletmede çalışanların yetkinliklerini yani yaptıkları işle ilgili bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerinin toplamını ifade etmektedir.

İnsan sermayesinin, iş gereklerinin yanı sıra; müşteri odaklılık, ekip çalışması, liderlik, ast'larını eğitebilme, hızlı değişime uyum sağlayabilme, analitik düşünebilme gibi yetkinliklere de sahip olması gerekmektedir. İnsan sermayesini oluşturan çalışanların bu yetkinlikleri soyuttur (diploma, bonservis benzeri iş gerekleri gibi gözle görülmez, elle tutulmazlar) ama işletme için oldukça değerlidirler. Şöyle ki yetkinlikler, çalışanların bireysel ve dolayısıyla işletmenin kurumsal performans hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan davranış özellikleridir. Bu bağlamda, işletmenin çalışanlarından beklediği davranış standartlarının tanımlanmasında kullanılırlar. Başka deyişle, iş görenin kendisine yüklenen somut iş hedeflerine (üretim miktarı, satış geliri, birim maliyet, hata oranı, fire oranı, müşteri memnuniyeti oranı gibi) ulaşabilmesini yetkinlikler olarak adlandırılan bu davranış özellikleri sağlar. Somut hedefler, çalışanlara nereye ulaşmaları gerektiğini gösterirken, yetkinlikler o hedefe ulaşabilmek için ortaya koymaları gereken davranış özellikleridir. Çalışma yaşamında yetkinlik olarak adlandırdığımız bu davranış özellikleri, aslında ilköğretim yıllarından beri aldığımız karnelerimizde genellikle önemsemediğimiz, ama aslında matematik, fizik, geometri, dil bilgisi, gibi derslerden aldığımız notlarda etkin rol oynayan davranış özelliklerimizden farklı değildir. Genellikle matematik, geometri, dil bilgisi, fizik, gibi derslerden alınan notlar doğrultusunda karne değerlendirilirken, gözden kaçırılan nokta, karnede yer alan davranış notlarıdır. Eğitimciler tarafından üzerinde fazlaca düşünülmeden ve yüksek notlar verilerek değerlendirildiği için, karneye eline alan öğrenci ve veli tarafından davranışlar üzerinde yeterince durulduğu söylenemez. Oysa “dersi dinleme, derse katılma, derste öğrenme, konsantrasyon, düzenli çalışma, arkadaşlarıyla geçinme, öğretmenlerine saygılı davranma” gibi davranış özellikleri (ya da çalışma yaşamında müşteri odaklılık, ekip çalışması, empati sahibi olma, inisiyatif kullanabilme, analitik düşünebilme,

liderlik gibi yetkinlikler) doğrultusunda öğrenci fizik, matematik, geometri, kimya gibi derslerde başarılı olmaktadır (kendisinden beklenen üretim miktarı, satış geliri, hata oranı gibi somut hedeflere ulaşabilmektedir).

İnsan sermayesinin sahip olduğu bu yetkinlikler; bilgi yaratma, yeni ürün ve düşünce üretme, iş süreçleri veya ürünler geliştirme ya da iyileştirme şeklinde katma değer yaratarak kurumsal performansı destekledikleri için bir sermaye unsuru gibi değerlendirilerek bilançonun aktifinde ve işletmenin varlıkları arasında yer almaktadır.



DİKKAT

Yetkinlikler ve Entelektüel Sermaye Arasındaki İlişki

Günümüzde işletmelerin aktifleri (varlıkları) arasında yalnızca sahip oldukları alacak senetleri, ham madde, makine, araç gereç, fabrika binası gibi somut varlıklar değil; insan sermayesi, IT teknolojisi, marka, know-how, patent, örgüt kültürü gibi soyut varlıklar da bulunmaktadır. Tüm bunlar işletmenin varlıkları (değerleri) olarak nitelendirilmektedir. İnsan sermayesi olarak adlandırılan işletmenin insan kaynakları, bünyesinde barındırdığı yetkinlikler doğrultusunda teknoloji geliştirerek, marka yaratarak, örgüt kültürü oluşturarak katma değer yaratmakta ve işletmenin kurumsal performansı üzerinde etkili olmaktadır.

Entelektüel sermaye kavramıyla işletmelerin soyut varlıklarıyla katma değer yaratabilecekleri vurgulanmaktadır. Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri'nde küresel işletmelerin üretimlerini geliştirmekte olan ülkelere kaydırmaları sonucunda pek çok fabrika kapanmış ve küresel işletmelerin duran varlıklarında bir azalma olmuştur. Başka deyişle; ham madde, makine, fabrika binası gibi bilançonun aktifinde yer alan değerler ortadan kalkmıştır. Bu bağlamda, borsada işlem gören küresel işletmelerin aktiflerinin boşalması nedeniyle değer kaybetmelerini önleyebilmek için; marka, patent, insan sermayesi, örgüt kültürü gibi soyut unsurlar parasal olarak ifade edilerek bilançonun aktifine yerleştirilmiş ve kurumsal performansın değerlendirilmesinde dikkate alınmaya başlanmıştır. Entelektüel sermaye, işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Başka deyişle, yüksek katma değer yaratan maddi olmayan (soyut) varlıkların işletmeye kattığı değerdir. İşletmenin piyasa değerinin defter değerinden fazla olmasının nedeni, bu soyut unsurlardır. Henry Ford'un ünlü bir sözü vardır: " Ben onlardan (işçilerden) işlerini yaparken ellerini ve ayaklarını kullanmalarını istiyorum. Oysa onlar beyinlerini de kullanmak istiyorlar." Entelektüel sermaye kavramının geliştirmekte olan ülkeler açısından anlamını Ford'un bu ünlü sözünü yorumlayarak değerlendirebiliriz: Sizin teknoloji, tasarım, marka, know-how, inovasyon gibi konulara kafa yormanıza (düşünmenize) gerek yok. Siz montaj üssü olun, yan sanayinizi geliştirin, kaliteli ve ucuz işçilik sağlayın; biz teknoloji, tasarım, marka, inovasyon konularında sizin yerinize kafa yorunuz (düşünürüz). Siz sadece sizden yapılmasını istenilenleri yapın.

İş Tanımı

İş analiziyle toplanan bilgilerin sistematik ve detaylı olarak yazıya dökülmesine iş tanımı (job description) denilmektedir. İş tanımlarının yapılmasının amacı, işin özellikleri doğrultusunda işin ne olduğunu açıklayan ifadelerin belirlenebilmesidir.

İş tanımları genellikle iş hakkında verileri toplayan iş analizi uzmanları tarafından yazılır. İş tanımları yazıldıktan sonra çalışanların onayına sunulur ve böylece çalışanlar da kendi iş tanımlarında söz sahibi olurlar. İş tanımları okunduğunda, zihninde işi canlandıracak açıklıkta ve dikkati dağıtmayacak uzunlukta olmalıdır. İş tanımlarının yazılmasıyla ilgili tüm işletmeler için geçerli olabilecek bir reçete sunabilmek mümkün değildir.

İş tanımları, iş analizi çalışmalarından elde edilen işin özellikleri ve yapısıyla ilgili verilerinin değerlendirilerek yazılmasıdır.

İş Tanımının Amaçları

İş analizinin uzantısı olan iş tanımları, işin örgüt yapısı içindeki yerini ve önemini belirler. İş tanımının amaçları; **(i)** İş kimliği bilgilerinin (işin adı, unvanı, kodu, bağlı olduğu bölüm) belirlenmesi, **(ii)** İşin amacı, örgüt yapısı içindeki yeri, diğer işlerle ilişkisinin saptanması, **(iii)** İşin yapılması sırasında gerçekleştirilen faaliyetler, kullanılan yetkiler ve üstlenilen sorumlulukların belirlenmesi, **(iv)** İş yapanda bulunması gereken özelliklerin (iş gerekleri/yetenlikler) belirlenmesi, **(v)** İş yaparken kullanılan makine, araç ve gereçlerin saptanması, **(vi)** Çalışma koşulları, iş güvenliği, işin fiziksel çevre özelliklerinin incelenmesi olarak sıralanabilir. İş tanımları yazılırken aşağıda belirtilen unsurların ayrıntılı olarak açıklanması önemlidir. Şöyle ki;

- Her gün, her hafta, her ay, her üç ayda bir, her yıl yapılması gereken faaliyetlerin sistematik olarak sıralanarak iş görene işin yüklenmesi,
- İş yapacak iş görenin yetkilerinin (kimlere emir vererek iş isteyebileceğinin) belirlenmesi,
- İş yapacak iş görenin sorumluluklarının (kimlere hesap vereceğinin) belirlenmesi,
- Çalışma koşullarının (çalışma saatleri, fazla mesai yapılıp yapılmayacağı, çalışma zamanının nasıl geçirileceği; oturarak mı, ayakta mı, dolaşarak mı) belirlenmesi,
- İş yaparken kullanılan malzeme, makine ve araç gereçlerin belirlenmesi.

İş tanımlarının en az yılda bir kez güncellenmesi gerekmektedir. İşin kapsamına yeni faaliyetlerin girebileceği ya da gerçekleştirilen bazı faaliyetlerin işin kapsamı dışında kalabileceği düşüncesi doğrultusunda, “üst’ün verdiği diğer görevleri yerine getirmek” ifadesi eklenerek güncelleme tarihine kadar iş tanımlarına esneklik kazandırılabilir.

İş Tanımının Kullanım Alanları, Fayda ve Zararları

İş gören temini, eğitim ve geliştirme, iş değerlendirme ve ücretleme, performans değerlendirme, kariyer planlaması başlıca kullanım alanlarıdır. Doğru işte doğru adamın çalıştırılmasında ve katma değer üretmeyen iş görenin işten çıkartılmasında değerlendirme ölçütü olarak kullanılabilir. Ayrıca; yazılı oldukları için çalışanların görevlerini, yetkilerini, sorumluluklarını ve kendilerinden nelerin beklendiğini daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Çalışanlardan alınacak olan “iş tanımını okudum, anladım ve iş tanımım doğrultusunda çalışmayı kabul ve taahhüt ederim” doğrultusunda bir taahhütname, iş görenin verimlilik ve etkinliğini artıracaktır, bu da kurumsal performansı olumlu yönde etkileyebilecektir. Ancak iş tanımlarının işletmenin biçimselleşme düzeyini artırdığı, güncellenmeyen iş tanımlarının “benim iş tanımında yazmıyor” düşüncesi doğrultusunda iş görenin verimliliğini ve etkinliğini düşürdüğü, ileri teknoloji kullanan organik örgütler için uygun olmadığı ve bu tür örgütlerde çalışanların iş tanımları sürekli değiştiği için yazılı hâle getirilmesinin anlamsız olduğu, yalın organizasyonlarda ve iş üniteleri temelinde bir örgütlenme söz konusu olduğunda, çalışanlar için iş tanımı gibi kırmızı çizgilere gerek olmadığı öne sürülmektedir. Bu bağlamda, iş tanımlarının mekanik örgütler için daha uygun olduğu düşünülmektedir.

İş Etüdü

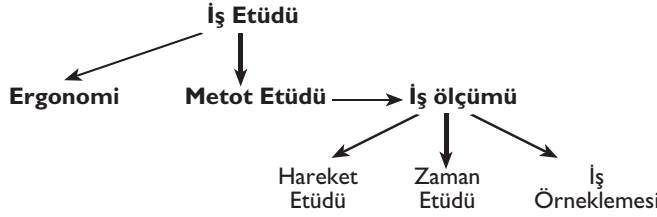
İş etüdü çalışmalarının amacı; işletmede iş gücü maliyetlerinin düşürülmesi, verimliliğin artırılması, insan yapısına uygun iş süreçlerinin ve çalışma koşullarının oluşturulması, iş gücü planlanmasının gerçekleştirilmesi olarak sıralanabilir. Ayrıca gereksiz faaliyetlerden ya da süreçlerden kurtularak etkinliğin sağlanması, gerekli faaliyetlerin ekonomik olarak düzenlenmesi, uygun çalışma yöntemlerinin belirlenmesi, yapılan işlerle ilgili zaman standartlarının saptanması da iş etüdünün amaçları arasındadır.

İş etüdü, standart hareketlerin ve zamanların belirlenmesi doğrultusunda gereksiz her türlü faaliyetten kurtularak daha verimli, etkin ve ekonomik olarak çalışmasını sağlamak ve kurumsal performans artışı desteklemektedir.

“İş nasıl yapılıyor?” sorusundan sonra “İş nasıl yapılmalıdır?” sorusuna cevap arayan iş etüdü, temelde ergonomi, metot (yöntem) etüdü ve iş ölçümü olarak adlandırılan ve birbirini izleyen bir süreçten oluşmaktadır. İş ölçümü; zaman etüdü ve iş örnekleme olarak adlandırılan iki aşamadan oluşmaktadır. Şekil 6.1’de, iş etüdünün aşamaları görülmektedir.

Şekil 6.1

İş Etüdünün Aşamaları



Ergonomi

Ergonomi kavramı, Yunanca “iş, çalışma” anlamına gelen “ergon” ve “yasa, düzen” anlamına gelen “nomos” kelimelerinden türetilmiştir. Ergonomi, “çalışma düzeni” anlamına gelmektedir ve çalışma ortamının iş görenlerin özelliklerine uygun olarak düzenlenmesi işidir.

Ergonomi, iş gören ve yaptığı iş arasındaki uyumu sağlamaya çalışmaktadır. Günümüzde bir iş yapılırken genellikle bir makine ya da alet kullanıldığı için, iş gören ve makine arasındaki uyumu sağlamaya çalıştığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda ergonomi; iş görenin biyolojik, psikolojik ve anatomik özelliklerini göz önünde bulundurarak iş gören-makine-çevre uyumunu araştıran ve gerçekleştirmeye çalışan bir bilim dalıdır. Böyle bir uyumun sağlanması doğal olarak kurumsal performansı olumlu yönde etkileyecektir.

Ergonomi bilimi, Klasik Yönetim olarak adlandırılan dönemde “Bilimsel Yönetim” yaklaşımını öne süren Taylor’un çalışmalarına dayanmaktadır. İş görenin üretimdeki verimliliğini artırmak amacıyla yapılan bu çalışmalar doğrultusunda iş kazalarının önlenmesine yönelik ilk bilimsel çalışmalar da gerçekleştirilmiştir. Ancak günümüzde ergonomi bilimi, çalışanları iş kazasından korumanın çok ötesinde, iş yerini çalışanı mutlu edecek bir ortama dönüştürme amacı taşımaktadır. Böyle bir iş yeri ortamında kullanılacak makine, araç ve gereçler, iş görenin özelliklerine ve yeteneklerine göre tasarlanmakta, çalışma yöntemleri ve koşulları iş görenin yapısına uygun duruma getirilmektedir. Böylece, kendisine değer verildiğini algılayan iş gören üzerinde çalışma ortamının yarattığı fizyolojik (bedenle ilgili) ve psikolojik zorlamaların minimize edebileceği düşünülmektedir. Ergonominin temel amacı, iş gören-iş-çalışma ortamı arasındaki uyumun sağlanması ve böylece hem iş görenin yıpranmasının önlenmesi hem de sağlanan bu uyum doğrultusunda kurumsal verimliliğin artırılmasıdır.

Ergonomi, iş gören-iş-çalışma ortamı arasındaki uyumu iki boyutta incelemektedir. *İnsancıl ölçüt olarak adlandırılan birinci boyuta göre*, çalışandan beklenen iş, çalışanın yetenekleri ve becerisi (uzmanlığı) doğrultusunda olmalıdır. Başka deyişle, yaşamını tehlikeye sokabilecek ya da sağlığını bozabilecek işlerde iş gören çalıştırılmamalıdır. Ayrıca, yapılan işin yasalara, yönetmeliklere, yönergelere uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. *Ekonomik ölçüt olarak adlandırılan ikinci boyuta göre*, iş gören-iş-çalışma ortamı uyumunun ekonomik bir rasyonellik

Ergonomi kavramı; İngilizce “ergonomics (ergonomi), human factor engineering (insan unsuru mühendisliği) ya da human engineering (insan mühendisliği)” anlamında da kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “iş bilim” olarak geçmektedir.

içinde gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu nedenle ergonomi; iş görenin özelliklerini, iş gören-makine ilişkisini, iş yeri ve çevre koşullarını incelerken bilimsel ölçütler kullanmaktadır.

Ergonomi biliminin insan kaynakları alanında cevap aradığı ya da çözüm getirmeye çalıştığı sorunlar; “oturduğumuz sandalyenin rahat çalışabilmek için yüksekliği ne olmalıdır? İş yerindeki gürültü çalışanların sağlığını bozacak düzeyde midir?” gibi sorunlardan çok daha kapsamlıdır. Ergonomi bilimi, sorunları iki aşamada ele almaktadır. *Birinci aşamada sorunlar tasarım açısından ele alınmaktadır.* Bu aşamada; çalışanın anatomik, fizyolojik ve psikolojik özelliklerine ve kapasitesine uygun araç gereçleri tasarlama işi; mühendis, fizyolog ve psikologlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu aşamadaki çalışmalar, iş gören-makine uyumunun sağlanmasını amaçlamaktadır. *İkinci aşama, iş yeri ortamıyla ilgili ergonomi çalışmalarını kapsamaktadır.* Bu aşamada, iş yerinde kullanılan çalışma yöntemleri ve iş yeri ortamının iş görenlerin psikolojik, anatomik ve fizyolojik özellikleriyle uyumlaştırılması doğrultusunda çalışmalar yapılmaktadır. Gerçekleştirilen bu çalışmalar; fabrikalarda, okullarda, hastanelerde, bankalarda kısaca her türlü mal ve/veya hizmet işletmesinde uygulanabilir. Böylece; işin yapılma süresi kısalmış, çalışanların işe konsantrasyonu artar, yorgunluk azalacağı için iş kazaları ve işe devamsızlık oranları düşer; makine bozulmaları, ham madde israfı, hatalı ürün oranları azalır ve verimlilik artışı doğrultusunda kurumsal performans yükselir.

Metot Etüdü

Metot (yöntem) etüdü, çalışanların katma değer üretimini gerçekleştirirken yaptıkları her hareketin verimli ve etkili olarak gerçekleşmesini sağlayan ve bu amaçla, hareketleri ölçüp tanımlayan bir dizi çalışmadan oluşmaktadır. Buna göre; önce üzerinde çalışılacak iş seçilmekte ve işin kapsamına giren tüm faaliyetler incelenmektedir. Daha sonra; verimlilik ve etkinlik kıstasları doğrultusunda en uygun yöntemle işin nasıl yapılabileceği belirlenmekte ve uygulanmaktadır.

İş Ölçümü

İş ölçümü; nitelikli bir iş görenin, belirli bir işi, standart çalışma hızıyla yapması için gereken zamanı saptayabilmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmadır. Nitelikli iş görenle anlatılmak istenilen, yapılacak işi bilimsel yöntemlerle belirlenmiş standartlara uygun olarak yerine getirebilecek fiziki kapasiteye, eğitime, bilgiye, beceriye ve deneyime sahip olan iş görendir. Standart çalışma hızı (standart performans); belirli bir yöntemi bilmeleri ve uygulamaları doğrultusunda nitelikli iş görenlerin aşırı bir çaba göstermeden günlük çalışma süresinde erişebilecekleri ortalama üretim düzeyidir. Bu düzey, standart ölçümlerde 100 olarak gösterilmektedir. İş ölçümünün aşamaları; **(i)** İncelenecek işin seçilmesi, **(ii)** İşle ilgili tüm verilerin toplanması, **(iii)** Toplanan verilerin sistematik olarak incelenmesi, **(iv)** Belirlenen iş ölçüm yöntemiyle çalışanlara ait zamanların ölçülmesi, **(v)** Toleranslar eklenecek standart zamanın saptanması ve **(vi)** Standart zamanların uygulamada kullanılması olarak sıralanabilir. İş ölçümünde genellikle kullanılan yöntemler arasında; zaman etüdü (kronometreli zaman çalışması), tempo takdiri ve iş örnekleme bulunmaktadır.

• Zaman Etüdü

Zaman etüdü, Klasik Yönetim düşüncesinin önemli ismi Taylor tarafından “*Bilimsel Yönetim*” olarak adlandırılan yaklaşımının önemli bir uygulaması olarak ortaya çıkmış ve daha sonra Frank ve Lillian Gilbreth çiftinin çalışmalarıyla geliştiril-

Metot etüdü, iş görenin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmek amacıyla ergonomi çalışmalarının devamında gerçekleştirilen, iş ve iş gören arasındaki uyumun kurumsal performans doğrultusunda sağlanabilmesini hedefleyen çalışmalardır.

İş ölçümü, nitelikli bir iş gören tarafından normal çalışma hızında işin yapılması durumunda harcanacak sürenin (standart zamanın) saptanmasında kullanılan bir tekniktir.

miştir. Bir uzman tarafından, kronometre yardımıyla, çalışanların işlerini yaptıkları sürelerin ölçülerek ortalamalarının alınması doğrultusunda standart zamanların saptanması ve belirli bir işin ortalama ne kadar sürede yapılacağını belirlenmesi çalışmasıdır. Zaman etüdünün amacı, iş yapılırken kayıp zaman olup olmadığının belirlenmesi ve iş görenin daha verimli olarak çalışmasının sağlanabilmesidir. Zaman etüdünün yapılacağı işler hareket etüdü çalışmalarıyla belirlenmektedir. Zaman etüdü sonrasında mutlaka tempo takdiri (çalışma hızı) belirlenmelidir.

- **Tempo Takdiri**

Tempo, çalışanın işini yaparken ulaştığı hızdır. Bir makinenin çalışma hızı kolayca belirlenebilirken iş görenin çalışma hızını belirleyebilmek zordur. Tempo takdiri, bilimsel olarak belirlenen standart çalışma hızı doğrultusunda iş görenin çalışma hızının (performansının) değerlendirilmesidir. *Normal tempo*; nitelikli bir iş görenin aşırı çaba göstermeden belli bir yöntem doğrultusunda bir iş günü ya da vardiya süresince gerçekleştirebileceği üretim miktarıdır. *Tolerans (boşgörü) payı*, iş görenin hiç durmadan çalışabilmesinin mümkün olamayacağı gerçeği göz önünde bulundurularak normal zamana eklenen süredir. Bunun nedeni, iş görenin bedensel, zihinsel yorgunluğunun ve kişisel ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasıdır. Bu durumda, standart zaman normal zamandan biraz daha fazladır. *Standart zaman*, normal zamana yüzde olarak tolerans zamanının eklenmesiyle hesaplanmaktadır. Zaman ölçümü çalışmaları, siparişle çalışan işletmeler için oldukça önemlidir. İşletmenin belli bir sürede yapacağı üretimin bilinmesi, alınan siparişlerde teslim tarihi (termin) verilmesine olanak verir. Bu çalışmalar doğrultusunda üretici tarafından sipariş tesliminde kesin saat bile verilebilmektedir. Ayrıca, stok denetimi ve tam zamanında üretim (just in time) uygulamaları doğrultusunda maliyetleri düşürmeye katkıda bulunmaktadır. Tüm bu çalışmalar, kurumsal performans üzerinde olumlu etki yaratmakta ve işletme yönetimi tarafından insan kaynakları bölümünün “maliyet merkezi” değil, “gelir merkezi” olarak algılanmasına katkıda bulunmaktadır.

- **İş Örnekleme**

İş örnekleme, iş görenlerin günlük çalışma süresi içinde ne kadar çalıştıklarının ve ne kadar boşta kaldıklarının gerçekleşme oranının istatistiksel örnekleme veya rastgele gözlemler yoluyla saptanmasıdır. İş örnekleme doğrultusunda elde edilen sonuçlar; iş gücü verimliliğini yorumlamada, dengeli iş yükü dağılımını gerçekleştirmede, verimlilik ve etkinlik ölçütleri doğrultusunda iş yükünün iş görenler arasında dengeli dağıtılamaması durumunda işletme yönetiminin sorunun nedenlerini araştırmasında kullanılmaktadır. Örneğin, malzeme beklenmesi durumunda iş gücü zamanından ne kadarının boşa harcıdığı (kayıp iş gücü zamanı olarak) iş örneklemeyle belirlenebilir.

İş Dizaynı

Çalışma yaşamı boyunca bir iş görenin; günde 8 saat, haftada 5 ya da 6 gün ve 40-45 saat çalıştığı varsayımıyla, uykuda olduğu saatler çıkartılırsa, yaşamının yarısı iş yerinde ve çalışarak geçmektedir. Bu nedenle, iş görenin sevdiği işi yapması çok önemlidir. Ancak işini ne kadar severse sevsin, sürekli olarak iş tanımında belirtilen aynı işleri yapması oldukça bunaltıcıdır. İşlerin monoton, tekdüze ve sıkıcı bir görünüm kazanması; tatminsizlik, stres, mutsuzluk ve yabancılaşma gibi sorunlara neden olabilmektedir. İş dizaynı çalışmaları, çalışanların sürekli aynı işleri yapmaları nedeniyle ortaya çıkan verimlilik ve etkinlik kayıplarının engellenmesi doğrultusunda işin içeriği (kapsamı) değiştirilerek gerçekleştirilmekte ve kurumsal performansı olumlu yönde desteklemektedir.

İş dizaynı (tasarımı) çalışmalarının amacı, çalışanların işlerinden sıkılması nedeniyle verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesi doğrultusunda ortaya çıkan katma değer kaybını engelleyebilmek için işin içeriğinin değiştirilmesi ve/veya geliştirilmesidir.

Talebin daraldığı dönemlerde stoka çalışmak istemediği için üretimi yavaşlatan işletmelerde, iş genişletme ve iş zenginleştirme yöntemi genellikle işten çıkarmalarda kullanılmaktadır.

İş dizaynı çalışmaları için öncelikle iş analizlerinden yararlanılmaktadır. İş analizi çalışmaları doğrultusunda; işin kapsamı basitleştirilerek (job simplification), genişletilerek (job enlargement) ya da zenginleştirilerek (job enrichment) iş yeniden tasarlanabilmektedir. Ayrıca aynı işte uzun süre çalışan iş görenin verimlilik ve etkinlik kaybını giderebilmek için iş rotasyonundan (job rotation) yararlanılabilmektedir. İş dizaynı çalışmaları; iş göreni güçlendirme, kararlara katılma gibi yönetim uygulamalarıyla da desteklenmektedir. Şöyle ki

- **İş Basitleştirme**

Çalışanın verimliliğini ve etkinliğini artırabilmek için işin kapsamında yer alan görevlerin azaltılması ve işin daha basit hâle getirilmesidir. Çalışan, önceden yaptığı işin yeteneklerine uygun daha küçük bir parçasını yapacağı için uzmanlaşmayı desteklemektedir. İşin kapsamındaki görevlerin azaltılması, çalışanın zamanını daha iyi kullanmasına neden olabilecektir. Ayrıca yetersizlik ve beceriksizlik hissinin ortadan kaldıracağı için, çalışanın öz güveni artacak ve bu doğrultuda verimlilik ve etkinlik artışı sağlanabilecektir. Bu da, kurumsal performansı olumlu yönde etkileyebilecektir. İş basitleştirme genellikle kitle üretimi yapan (standart ve çok miktarda üreten) işletmelerde çalışan iş gücü için kullanılabilir bir yöntemdir.

- **İş Genişletme**

İş genişletme; çalışana yaptığı işin kapsamında yer alan görevlerle aynı güçlük derecesinde ve aynı bilgi/becerileriyle yapabileceği yeni görevlerin verilmesidir. Bir anlamda, çalışana yeni görevler verilmesi doğrultusunda işinin yoğunluğunun artmasıdır. Çalışana yeni görevler verilmesi, yeni beceriler kazanması veya daha geniş yetki ve sorumluluk anlamına gelmemektedir. Niteliksel değil, niceliksel anlamda bir iş yoğunluğu söz konusu olmaktadır.

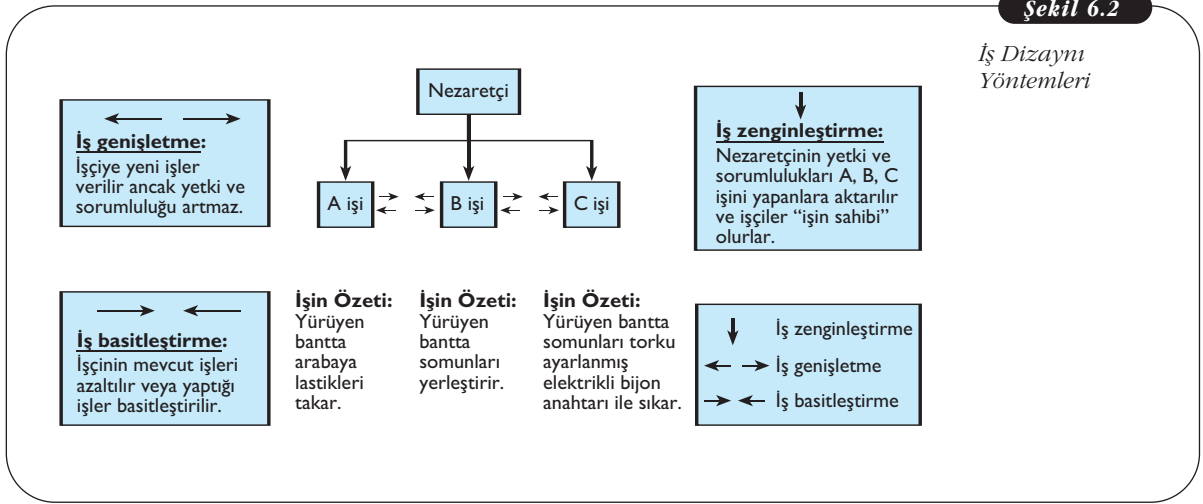
- **İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, doğrudan bağlı olduğu üst'ünün yetki ve sorumluluklarının çalışana verilmesi ve böylece işinin içeriğinin zenginleştirilmesidir. İş zenginleştirmede, çalışanın yeni görevlerini yerine getirebilmesi için farklı becerilere gereksinimi vardır. Çalışanın yetki ve sorumlulukları artmış, işin içeriği (özü) zenginleştirilmiştir. Bu bağlamda, hem yeni becerilerin kullanılmasını gerektiren niteliksel anlamda hem de niceliksel anlamda bir iş yoğunluğu söz konusudur.

İş genişletme doğrultusunda işten çıkarmada, önceki ve/veya sonraki işler, yeni görevler olarak işten çıkarılmayan iş görene yüklenmekte ve önceki ve sonraki işleri yapanlar işten çıkartılmaktadır. Şekil 6.2'de, A ve C işleri B işini yapan iş görene devredilmekte ve daha sonra, A ve B işini yapanlar işten çıkarılmaktadır. İş zenginleştirme doğrultusunda işten çıkarmada, nezaretçinin yetki ve sorumlulukları ast'larına devredilerek ast'lar "işin sahibi" yapılmakta ve nezaretçi işten çıkartılmaktadır. Şekil 6.2'de, nezaretçinin yetki ve sorumlulukları; A, B ve C işini yapan iş görenlere devredilmekte ve daha sonra nezaretçinin çıkışı verilmektedir. Şekil 6.2'de, iş dizaynı çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen iş basitleştirme, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamaları görülmektedir.

A işinin B işi kapsamına dâhil edilmesi iş genişletme olarak adlandırılmaktadır. A, B ve C işleri birleştirildiğinde, çalışanın aynı becerilerle yapabileceği görevlerin sayısı artmış ve yaptığı iş genişletilmiş olur. B işi kapsamından bazı görevlerin çıkartılması ve işin daha basit hâle getirilmesi iş basitleştirme olarak adlandırılmaktadır. Buna karşılık, nezaretçinin yaptığı görevlerin ve özellikle yetki ve sorumluluğunun işi doğrudan yapanlara devredilmesi (A,B ve C işlerini yapanlara), iş zenginleştirmedir. Örneğin, C işini yapana nezaretçinin görevleri, yetki ve sorumluluğu devredildiğinde, C işini yapan iş gören "işin sahibi" olur ve iş zenginleştirme ger-

çekleştirilir. Bu bağlamda, C işini yapan iş görenin yetki ve sorumluluğu ya da yaptığı işin niteliği artmıştır. Bu durumda, örgüt yapısı daha basık (düz) bir görünüm kazanır ve hiyerarşi zinciri kısalmış olur. İş zenginleştirme, işi bizzat yapanlara planlama, karar verme ve denetleme olanağı vermektedir. Beyaz yakalılar için iş zenginleştirme yerine daha çok “iş göreni güçlendirme” kavramı kullanılmaktadır.



İş göreni güçlendirme (*empowerment*), örgüt bünyesinde yer alan çalışanlara sahip oldukları bilgi, deneyim, beceri ve yetenekler doğrultusunda karar verme yetkisinin verilmesi ve bu yetkiyi gerektiği gibi kullanabilmeleri için bilgi, beceri ve yetenek düzeylerinin geliştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda; çalışanlara güç ve yetki vermeyi, aynı zamanda onları harekete geçirmeyi kapsamaktadır. Kavrama yüklenen bu anlam, iş göreni güçlendirmenin motivasyonu artırma doğrultusunda kullanımını da kapsamaktadır. Günümüzde yaşanan sürekli hızlı değişim; çalışanların örgüte bağlanmaları, riski paylaşmaları, farklılık ve yenilik yaratmaları doğrultusunda işletme yönetimini düşünmeye zorlamıştır. İş göreni güçlendirme; kâr, yeni yatırımlar, büyüme gibi örgütsel amaçlar ve yüksek ücret, yükselme, kariyer gibi bireysel beklentileri uyumlaştırarak kurumsal performansı olumlu yönde etkilemektedir.

• İş Rotasyonu

Çalışanın önceden belirlenmiş bir program ve öngörülen süreler doğrultusunda, sırayla yaptığı işten farklı işlerde çalıştırılması iş rotasyonu olarak adlandırılmaktadır. İş rotasyonu, özellikle çalışanın işinin monotonluğu nedeniyle sıkılması ve buna bağlı olarak verimlilik kaybını önlemek amacıyla kullanılmaktadır. Rotasyon kapsamında çalışan, yeni uzmanlıklar edinmekte ve işin bütününe gördüğü için, iş yeri onun gözünde daha anlaşılır bir yer olmaktadır. İşini severek, zevk alarak yapmakta, verimliliği ve etkinliği artmakta, öz güveni gelişmektedir. Ayrıca iş deneyimi artmakta ve sorunlara bakış açısı genişlemektedir. Çalışan yapılan işlerin örgüt için önemini kavrayabilmekte, resmin bütününe görebilmektedir. İş rotasyonu uygulanan işletmelerde, iş görenin değişik işler konusunda bilgi sahibi olması söz konusu olduğu için, herhangi bir işe devamsızlık ya da işten ayrılma söz konusu olduğunda, iş gören gereksinim duyulan birimlere kaydırılarak üretimin aksamaması sağlanabilmektedir. Ayrıca işletme içinde dostluk, arkadaşlık ortamının oluşmasına da katkıda bulunmaktadır. İş görenin işletmedeki değişik çalışma ortamlarını tanınmasına, yeni iş arkadaşları edinmesine ve böylece kendisini hem

İş göreni güçlendirme, çalışanlara yaptıkları iş konusunda karar verme yetkisinin verilerek onların “işin sahibi” hâline getirilmesidir.

sosyal hem de kültürel açıdan geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Üst ve orta düzey yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini artırabilmek için gerçekleştirilen rotasyon uygulamalarının işletmeye maliyeti genellikle yüksektir. Buna karşılık uygulanmasının nedeni, bu yöneticilerin kariyer planlaması doğrultusunda daha sonra üstlenecekleri görevlere hazırlanabilmeleri düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu yöntem, işe yeni başlayan yönetici adaylarının eğitiminde de kullanılmaktadır. Küresel işletmelerde, özellikle bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak amacıyla, kıdemli yöneticiler değişik ülkelerde yeni kurulan işletmeleri faaliyete geçirebilmek amacıyla rotasyona tabii tutulabilmektedir.

SIRA SİZDE



İş analizi, iş gerekleri, yetkinlikler, iş tanımı, iş etüdü, iş dizaynı kavramlarını tanımlayınız ve neden insan kaynakları yönetiminin altyapısını oluşturan faaliyetler olarak nitelendirildiklerini açıklayınız.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İDARİ KAPSAMI

İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı, sosyal tarafların yasal haklarının düzenlenmesi konusundaki uygulamaları içermektedir. Bu bağlamda; işçi sağlığı, iş güvenliği, iş kazası, endüstri ilişkileri (sendikalar, toplu iş sözleşmeleri), kıdem tazminatı, alt işverenlik, şikâyet ve disiplin yönetmeliği gibi konular insan kaynakları yönetiminin idari kapsamı çerçevesinde ele alınmaktadır.

İş Gören Sağlığı ve İş Güvenliği

İş gören sağlığı ve iş güvenliği; iş yerinde çalışanları sağlığa zarar verebilecek unsurlardan koruyabilmek amacıyla gerçekleştirilen sistemli ve bilimsel çalışmaları kapsamaktadır. İş gören sağlığı ve iş güvenliğinin en önemli sorunu, iş kazalarıdır. *İş kazası*; önceden planlanmayan, istenmeyen, denetlenemeyen bir olayın iş yerinde gerçekleşmesidir. Sanayileşmeyle daha iyi koşullarda yaşamayı hedefleyen çalışanlar, yine sanayileşme doğrultusunda iş gören sağlığı ve iş güvenliği sorunlarıyla karşı karşıya kalmışlardır.

• İş gören Sağlığı

İş gören sağlığı; çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal durumlarının iyileştirilmesi doğrultusunda niteliklerine uygun işlerde çalıştırılmaları, çalışma koşullarının düzenlenmesi, işin iş görene ve iş görenin de işe uyumunu hedefleyen tıp, mühendislik ve insan kaynakları yönetimi disiplinleriyle ilgili bir bilim dalıdır. İşletmede çalışanların sağlığının korunması, aynı zamanda toplumun genel sağlığının korunması anlamına da gelmektedir. İş gören sağlığının özelliklerini şöyle sıralayabiliriz: **(i)** İş gören sağlığı; toplumun sosyal, ekonomik ve kültürel düzeyi, topluma götürülen sağlık hizmetlerinin yaygınlığı ve niteliğiyle doğrudan ilişkilidir, **(ii)** Yapılan işin niteliği, iş yeri ortamı ve çalışma koşulları çalışanların hastalanmasını kolaylaştırabilir ve/veya bir hastalığı ağırlaştırabilir, **(iii)** Bazı meslek hastalıkları ve iş kazaları iş görenin sağlığıyla doğrudan ilişkilidir. Bu meslek hastalıkları ve iş kazalarının temel özelliği, gerekli ve yeterli önlemlerin alınmasıyla tamamen önlenbilir olmasıdır.

• İş Güvenliği

İş güvenliği; meslek hastalıkları ve iş kazalarını azaltabilmek amacıyla iş yerindeki çalışma koşullarının ayrıntılı olarak incelenmesi, sağlık ve güvenlik içinde iş yeri faaliyetlerinin yürütülebilmesi için tıp, mühendislik ve insan kaynakları yönetimi disiplinleriyle ilgili bir bilim dalıdır.

İş gören sağlığı ve iş güvenliği; işletme yönetimi, insan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkileri, iş hukuku, tıp, mühendislik gibi çeşitli bilim dallarının ortaklaşa ilgilendikleri bir konudur.

İş yerindeki diğer üretim faktörlerinin (makineler, bina-tesisat, ham madde gibi) bozulmasının ve/veya zarar görmesinin önlenmesi iş güvenliğinin ilgi alanı içindedir. İş güvenliği uygulamaları, iş yerinde karşılaşılan meslek hastalıkları ve iş kazalarını azaltarak verimliliği artırır, bu da doğal olarak kurumsal performansı destekler. Bu bağlamda, çalışma ortamında iş güvenliğinin sağlanması, verimliliği artırıcı ve maliyetleri düşürücü etkileri nedeniyle önemlidir. İş güvenliğinin; “güvensiz durum” ve “güvensiz hareket” olarak adlandırılan iki temel özelliği bulunmaktadır. *Güvensiz durum*, işin akışını durdurabilecek ve iş gören, makine, malzeme, ürün ve zaman kaybına neden olabilecek çalışma koşullarını ifade etmektedir. *Güvensiz hareket*, güvensiz çalışma koşullarında çalışan ve iş güvenliği eğitimi almamış iş görenlerin faaliyetlerini açıklamaktadır.

Tanımları doğrultusunda, iş gören sağlığı ve iş güvenliğinin birbirleriyle iç içe oldukları ve birbirlerini tamamladıkları görülmektedir. Hem iş gören sağlığı, hem de iş güvenliği öncelikle işyerinde çalışanları korumayı amaçlamaktadır.



DİKKAT

Güvensiz durumların ve güvensiz hareketlerin tamamı işletmenin “insan unsuru” tarafından yaratılmaktadır.



DİKKAT

İş Gören Sağlığı ve İş Güvenliğinin Kurumsal Performansa Etkileri

Kurumsal performansı artırmaya yönelik çabalarla iş gören sağlığını ve iş güvenliğini sağlamaya yönelik çabalar arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki ürünün kalitesini bozan veya üretim miktarını düşüren uygunsuz davranışlar ve/veya uygunsuz mekanik ve fiziki ortam koşulları aynı zamanda iş görenin sağlığını ve iş güvenliğini de tehlikeye düşürmektedir. Bu bağlamda; iş görenin sağlığını ve iş güvenliğini sağlamaya yönelik yöntemlerin, ürünün kalitesini yükseltmeye yönelik yöntemlere benzer (eş değer) olduğunu söyleyebiliriz. İş gören sağlığı ve iş güvenliği konusunda işyerinde yapılan çalışmalar doğrudan verimlilik ve üretim artışı sağlamaktadır. Çalışma ortamının iyileştirilerek iş gören sağlığının ve iş güvenliğinin sağlanması; işin akışını durduran iş gücü, makine, malzeme, ürün ve zaman kaybına neden olan koşulların ortadan kalkmasına ve maliyetlerin azalmasına neden olmakta, bu da verimlilik ve etkinlik artışı sağlayarak kurumsal performansı olumlu yönde desteklemektedir. İş gören sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili çalışmaların yapılması kuşkusuz işletmenin maliyetlerini artıracaktır. Ancak uzun dönemde, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını azaltarak maliyetlerin düşmesine ve üretim sürecinde etkinliğin sağlanmasıyla verimliliğin artmasına katkıda bulunacaktır. İş güvenliği ve iş gören sağlığı çalışmaları ertelenerek (bu konularda harcamayı yapmayarak) kısa dönemde maliyetler azaltılabilir. Ancak uzun dönemde sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi ve kurumsal performansın geliştirilmesinde önemli sıkıntılar yaşanabilecektir.

İş güvenliğiyle ilgili önlemlerin alınması doğrultusunda işletme yönetiminin sağlayacağı kazançlardan birisi de iş yerindeki makinelerin ve araç gereçlerin korunmasıdır. Üretim sistemlerinin yüksek maliyetli yatırımlar olduğu düşünüldüğünde, alınacak koruyucu önlemler hasara uğrama olasılıklarını azaltabilecektir. Böylece, üretim kesintileri minimize edebilecek, daha düşük sigorta primleri söz konusu olabilecek ve bakım-onarım giderlerinde önemli bir azalma gerçekleşebilecektir. Ayrıca iş gücü verimliliğinde artış yaşanabilecektir.

İş gören sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının maliyetler üzerindeki bir diğer olumlu etkisi, iş gören devir hızı ve işe devamsızlık oranlarının azalmasıyla gerçek-

İş kazasının ölümle sonuçlanması, iş görenin ailesinin ve işletme yönetiminin karşılaşılabileceği en büyük tehlikedir ve ölümlü iş kazası gerçekleşen bir iş yerindeki moral düşüklüğü verimliliği azaltacak, ayrıca işletmenin kamuoyundaki itibarı olumsuz yönde etkilenebilecektir.

leşecektir. İş görenin sağlığına ve iş güvenliğine önem veren bir işletmede çalışmak; iş yerine olan bağlılığı artıracak, işe devamsızlık ve iş gören devir hızının düşmesini sağlayacak, böylece insan kaynakları maliyeti azalacak, bu da kurumsal performansı olumlu yönde etkileyebilecektir. İş gören sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının çalışanın morali üzerinde de olumlu etkileri olacaktır. Şöyle ki iş görenin sağlığı ve iş güvenliği konusunda endişelenmesi, moralinin bozulmasına neden olacağından, yaptığı işin kalitesi düşebilecektir. Ayrıca, yetersiz çalışma koşullarının yaratabileceği gerilim ve stres, çalışanların verimliliğini düşürebilecektir. İş kazaları veya meslek hastalıkları nedeniyle iş görenin geçici veya sürekli olarak iş göremez duruma düşmesinden hem işletme yönetimi hem de çalışan zarar görecektir. Yeni bir elemanın bulunması, eğitilmesi, işe alıştırılması insan kaynakları maliyetlerini artıracaktır. İş gören ve bakmakla yükümlü olduğu ailesi ekonomik sıkıntıya girecek ve iş gören belki de eski sağlığına kavuşamayacak, işletme yönetimi kusurlu olduğu suçlamasıyla açılacak tazminat davalarıyla karşılaşabilecektir.

İş Gören Sağlığının ve İş Güvenliğinin Ulusal Ekonomiye Etkileri

İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucunda zarara uğrayan iş gücü, makine, araç gereç, ham madde ve kaybedilen zaman ulusal kaynakların verimli kullanılmaması veya yok edilmesi anlamına gelmektedir. Kaynakların verimli olarak kullanılmaması ve yok edilmesi, ülkenin kalkınma sürecine zarar vermektedir. Bu nedenle devlet; iş gören sağlığı ve iş güvenliği konularında gerekli yasal düzenlemeleri yapmaktadır. Ayrıca, Avrupa Birliği'nin tam üyesi olabilmek için Türkiye iş gören sağlığı ve iş güvenliği açısından kapsamlı bir uyumlaştırma sürecindedir. Bu bağlamda, çağ dışı kalmış ve iş kazalarına, meslek hastalıklarına neden olabilecek teknolojilerin kullanılmaması, gerekirse bu teknolojilerin kullanımının yasal yollardan engellenmesi gerekmektedir.

Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri kavramı; sosyal taraflar arasındaki istihdam ilişkilerini yönlendiren ve yöneten yasalar, değerler, ilkeler, normlar, örgütlenmeler ve uygulamaların çok yönlü etkileşimi doğrultusunda iş görenlerin çalışma ve istihdam koşullarının belirlendiği bir sistemi anlatmaktadır.

Genellikle “iş gören-işveren ilişkileri” anlamında kullanılan endüstri ilişkileri kavramı; çalışma yaşamıyla ilgili yasal düzenlemeler, sosyal tarafların örgütlenmesi ve aralarındaki ilişki türlerini ifade etmektedir. Bireysel ilişkiler (iş görenle işveren arasında), toplu ilişkiler (iş gören sendikasıyla işveren arasında) ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleri (memur-işçi sendikalarıyla hükümet arasında) olarak temelde üç eylem alanını kapsamaktadır. Bu bağlamda; yasal düzenlemeler, toplu pazarlık ve toplu sözleşmeler, bireysel hizmet sözleşmeleri ve iş yerindeki bireysel ilişkiler endüstri ilişkilerinin ilgi alanı içinde bulunmaktadır.

Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni, her iki kavramın da birbiriyle yakından ilişkili konuları kapsamasından ve iktisat, işletme yönetimi, insan kaynakları yönetimi, hukuk, psikoloji, sosyoloji gibi diğer bilim dallarından geniş ölçüde yararlanmasından kaynaklanmaktadır. Ancak çalışma ekonomisinin kapsamında emek piyasalarıyla ilgili sorunlar ve ücret yönetimi konusu kapsamlı olarak incelenirken; endüstri ilişkilerinde daha çok toplu pazarlık, toplu sözleşme ve sendikacılık konularına ağırlık verilmektedir. Bununla birlikte, her iki alanın da kendilerine özgü amaç ve çıkarları bulunan iş gören-işveren sınıfının arasındaki çekişme ve çatışmalarla ilgili olduğunu söyleyebiliriz.

Günümüzde, insan kaynakları yönetiminde bir çıkış, endüstri ilişkilerinde bir düşüş ya da başka deyişle, endüstri ilişkilerinin rolünün insan kaynakları yönetimi tarafından üstlendiği görülmektedir. Bunun nedeni, işletme yönetimi ve insan kay-

nakları yönetimi alanlarında devreye giren iş göreni güçlendirme, dış kaynaklardan yararlanma, kademe azaltma gibi yönetim uygulamalarından ve kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti, vekâlet yaklaşımı gibi yönetim yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Güncel yönetim uygulamaları ve yaklaşımlarındaki gelişmeler, endüstri ilişkileri alanında gerilemeye neden olmuştur çünkü güncel yönetim uygulamalarının ve yaklaşımlarının hepsi kurumsal performansı yükseltmeye yöneliktir ve endüstri ilişkileri sisteminin işlevlerinin içeriğiyle doğrudan ilgilidir. Ayrıca son zamanlarda sıkça yaşanan ekonomik krizlerden kaynaklanan birtakım sosyal, ekonomik ve yapısal değişikliklerin de endüstri ilişkileri alanındaki düşüşü hızlandırdığını söyleyebiliriz. Eğitimli ve nitelikli iş gücü sayısındaki artış, IT teknolojilerindeki gelişmeler doğrultusunda esnek çalışma saatleri, evden çalışma, sanal organizasyon gibi uygulamaların yaygınlaşması da endüstri ilişkilerinin önemini kaybetmesinde rol oynamaktadır. Bir diğer dikkat çekici düşüş nedeni, iş görenlerin hak ve çıkarlarını savunan bazı işçi sendikalarındaki ideolojik ve yapısal bozulmadır. Bu sendikalar; genelde iş gören yanlısı gözükmekle birlikte, işveren kesimine daha yakın bir duruş sergilemekte ve hatta bu nedenle, bazı iş yerlerinde işe alımlarda “sendikaya üye olma koşulu” işveren tarafından zorunlu tutulmaktadır. Yukarıda sıralanan nedenler doğrultusunda, endüstri ilişkileri sisteminin günümüzde daha çok iş gören-işveren arasındaki bireysel ilişkiler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Endüstri ilişkileriyle uygulanmakta olan ekonomi ve maliye politikaları arasında bir “etkileşim” söz konusudur çünkü endüstri ilişkileri konusunda yaşanan gelişmeler, sürdürülen ekonomi ve maliye politikalarını etkilemekte, ekonomi ve maliye politikalarındaki gelişmelerden de endüstri ilişkileri etkilenmektedir. Sonuçta, toplumun tüm kesimlerini etkileyen bir etkileşim söz konusu olmaktadır.



DİKKAT

Endüstri İlişkilerinde Sosyal Tarafların Örgütlenmesi

Endüstri ilişkileri sisteminde; **(i)** İş görenler veya iş gören sendikaları, **(ii)** İşverenler veya işveren sendikaları, **(iii)** Düzenleyici, hakem ve işveren olarak üç ayrı rolü birden üstlenen devlet olmak üzere üç taraf söz konusudur. Demokratik ülkelerde endüstri ilişkilerinin temelini toplu pazarlıklar oluşturur. Endüstri ilişkilerine devletin müdahalesinin temelde iki önemli nedeni bulunmaktadır. *Birincisi* ülkede uygulanan ekonomik ve sosyal politikaların gereği olarak devletin endüstri ilişkileri sisteminin aksayan yönlerini gözden geçirmesi, sistemin günün koşullarına uygunluğunu sağlayabilmek için yasal önlemleri almasıdır. *İkincisi*, ülkede sosyal barışın sağlanmasıdır. Bunun için devlet; endüstri ilişkilerinin düzenlenmesi ve toplumda ekonomik-sosyal dengenin oluşturulup sosyal barışın korunması doğrultusunda yasama, yürütme ve yargı gücünü kullanmaktadır.

Endüstri İlişkilerinin Temel İlkeleri

Endüstri ilişkilerinin taraflarını (iş gören-işveren-devlet) ilgilendiren bu ilkeler, aynı zamanda insan kaynakları yönetimiyle ilgilidir ve taraflar arasında “birlikte iş yapma kültürü” oluşturmada önemlidir. Ayrıca bu ilkelerin çalışma yaşamında taraflar arasındaki “sosyal diyalogu” güçlendirmesi de söz konusudur çünkü bu ilkeler, sosyal tarafların uyumsuzlukları terk ederek ortak çıkarları geliştirmek üzere uyum ve iş birliğine yönelmelerini desteklemektedir. Bu bağlamda, işletmenin iç ve dış piyasalarda rekabet gücünün artırılması, istihdamın korunması, çalışma koşullarının geliştirilmesi, yeni teknolojilere, üretim tekniklerine ve yönetim uygulamalarına uyum sağlanması, kalite ve verimliliğin yükseltilmesi, iş görenlerin eğitilmesi gibi uygulamalar öncelikle “işletmeyi koruma ve kollama” ilkesiyle bağlantılıdır.

İşletmedeki istihdam koşullarıyla (kısmi ve tam süreli işler, iş yerindeki açık işler gibi) ilgili olarak iş görenleri bilgilendirme, iş gören sağlığı ve iş güvenliği çalışmalarını doğrultusunda mesleki riskler ve tehlikeler, alınması gereken önlemler, yasal hak ve sorumluluklar konusunda iş görenleri ve/veya temsilcilerini bilgilendirme, ücretin güvence altına alınması, ekonomik kriz gibi zorlayıcı nedenlerle çalışma süresinin azaltılacağı veya işyerindeki faaliyetlerin tamamen veya kısmen durdurulacağı önceden iş görenlere veya temsilcilerine bildirilmesi gibi uygulamalar “iş göreni koruma” ilkesiyle bağlantılıdır.

Hizmet akdinde ırk, renk, cinsiyet, din, politik görüş, ulusal ya da sosyal köken kaynaklı ayrımcılık yapılmaması, iş yerinde çalışanlara eşit davranılması, eşit işe eşit ücret ödenmesi gibi uygulamalar “işe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığa son verilmesinin desteklenmesi” ilkesiyle bağlantılıdır. Ayrımcılık; işe alma, belirli mesleklere kabul, yükseltme gibi pek çok faaliyette ortaya çıkabilir. İş görenlerin sosyal barış içinde, istikrarlı ve hızlı bir büyüme hedefi doğrultusunda örgütlenerek çalışma koşullarında söz sahibi olmaları, işletmenin yönetimine yasalar ve toplu iş sözleşmeleri yoluyla katılmaları “iş görenlerin örgütlenerek yönetime katılması” ilkesiyle bağlantılıdır.

Toplu Pazarlık ve Toplu Sözleşme

İş gören sendikaları toplu pazarlık yoluyla üyelerinin ekonomik ve sosyal haklarını koruyarak geliştirmeye ve çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışmaktadır. Başka deyişle, iş yerinde belirli bir süre geçerli olacak ücretler ve çalışma koşullarının belirlenmesine, sendikalar kendilerine yasalar tarafından hak olarak tanınan ve sınırları çizilen toplu pazarlık ve toplu sözleşme yolunu kullanarak katılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda işverenle yapılan görüşmelere (müzakerelere) “toplularlık” denilmekte ve daha sonra toplu iş sözleşmesinin imzalanmasıyla (bağitlanmasıyla) taraflar arasında anlaşılan konular (ücret, yan ödemeler, sosyal yardımlar, çalışma koşulları gibi) artık her iki taraf için de uyulması zorunlu kurallar hâline gelmektedir. Yasalar, ücretin ve çalışma koşullarının belirlenmesinde en az (asgari) düzeyi belirlerken, toplu iş sözleşmesiyle bunun ötesinde haklar elde edilebilmektedir.

Toplu iş sözleşmesi kapsamında yalnızca ücret, yan ödemeler (fringe benefits), sosyal yardımlar değil; disiplin yönetmeliği, iş güvencesi, çalışma yaşamının kalitesi, iş görenlerin eğitimi gibi konular da yer almaktadır. Özellikle disiplin yönetmeliğinin uygulanması çalışanlar ve işletme yönetimi arasında sorun ve uyuşmazlık yaratabileğinden, işletme yönetimi bu konuyu toplu pazarlıkta ele almak ve toplu iş sözleşmesine katmak isteyebilir. Öte yandan, teknoloji değişimi ve yeni teknolojiye uyum, iş görenler açısından sorun yaratmaktadır. Bu nedenle, sendika yeni teknolojiye iş görenlerin uyum sağlayabilmesini kolaylaştıracak eğitimlerin ve iş güvencesi konusunun toplu iş sözleşmesinde yer almasını isteyebilir. Bu gibi örnekler doğrultusunda, günümüzde toplu iş sözleşmelerinin kapsamının esneklik kazanması söz konusudur. Başka deyişle, günümüzde toplu iş sözleşmelerinde çalışma yaşamının kalitesiyle ilgili konulara daha çok ağırlık verildiği görülmektedir.

Toplu iş sözleşmesi; iş yerindeki ücretler, yan ödemeler ve çalışma koşullarının belirlenmesi doğrultusunda sosyal tarafların temsilcileri arasında yürütülen pazarlıklar (görüşmeler) sonucunda imzalanan (bağitlanan) süreli bir anlaşmadır.

DİKKAT



Taraflar arasında pazarlık konusu edilen ücret, yan ödemeler, sosyal yardımlar, çalışma koşulları dışında çalışma yaşamının kalitesiyle ilgili çeşitli konular da müzakere edilmekte ve tarafların kendi düşünceleri doğrultusunda bir görüşme süreci olarak başlayan pazarlık, sonuçta her iki taraf için sonuç bağımlılığı doğuran bir ilişkiye dönüşmektedir.

Kıdem Tazminatı

İş görenin çalıştığı iş yerinden nedensiz yere uzaklaştırılmasının kendisi ve ailesi üzerinde doğurabileceği olumsuzluklar göz önünde bulundurularak bazı sınırlamalar getirilmesi düşüncesi “iş güvencesi” kavramını doğurmuştur. İş güvencesinin kıdem tazminatı uygulamasıyla desteklenmesi doğrultusunda, iş görenin uzun süre çalıştığı iş yerinde bir “bakının olduğu” kabul edilmiştir.

Ülkemizde kıdem tazminatı uygulaması ilk çıktığı yıllarda işsizlik sigortasının işlevini üstlenmiştir. Ekonomik sıkıntıların yaşandığı ve genellikle işsizliğin yüksek olduğu ülkemizde, işten çıkarılan bir iş görenin tekrar iş bulabilmesinin ne kadar güç olduğu bilinen bir gerçektir. Sosyal devlet ilkesinin bir gereği olarak, toplumsal dengelerin gözetilmesi amacıyla, iş sözleşmesinin feshine getirilen sınırlamalarla iş görenin onurunun ve kişiliğinin korunması düşüncesi, kıdem tazminatı uygulamasının temel nedenidir. Bu bağlamda, iş gören ve işveren arasındaki ilişkileri düzenleyen İş Yasası'nın önemli özelliklerinden birisi de iş görenin korunmasıdır. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin 23. maddesinde; “herkesin çalışma, işini özgürce seçme, adil ve elverişli iş yeri koşullarında çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkı vardır” ifadesiyle iş güvencesinin önemi vurgulanmaktadır. Kıdem tazminatı uygulaması, iş görenlere sağlanan bir lütf değil, temel hak ve özgürlüklerden kaynaklanan bir uygulamadır. Sermayeden kaynaklanan gücünü kullanan işverenin karşısında iş görenin zayıf hâliyle eşit koşullarda bir sözleşme yapabileceği düşünülemez. Bu nedenle, taraflarının hakları konusunun mutlak anlamda eşitlik temelinde değil, tarafların güçleri oranında değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece, ülkemizde başlangıçta 15 gün olan kıdem tazminatı daha sonra 30 güne çıkarılmıştır. Ayrıca kıdem ve ihbar tazminatları işsizlik sigortasıyla ilişkilendirilmemiştir.

Sermayeden kaynaklanan gücünü kullanan işverenin karşısında iş görenin zayıf hâliyle eşit koşullarda iş sözleşmesi imzalayabileceği düşünülemez ve bu nedenle, sosyal taraflarının hakları konusunun; mutlak anlamda eşitlik temelinde değil, güçleri oranında değerlendirilmesi gerekmektedir.



DİKKAT

İş gören kesimi; özellikle işsizlik sigortası, iş güvencesi ve kıdem tazminatı gibi uygulamaların çağdaş ve evrensel hukukun gereği olduğunu, güçlü olan işverenin karşısında zayıf olan iş görenin korunması gerektiğini, iş hukukunun iş göreni gözetilen bir anlayışa sahip olması nedeniyle bu uygulamanın işverenin denetimsiz davranışlarına sosyal bir fren niteliğinde olduğunu düşünmektedir. Ayrıca iş görenin kendisi ve ailesinin geleceğine güvenle bakmasını sağlayacağını ve dolayısıyla var olan uygulamaların ülkenin genel huzuruna katkı sağlayacağını öne sürmektedir. *İşveren kesiminin* bu uygulamalara sıcak bakmamasının temelinde, işletmelerin kurumsal performansının olumsuz etkileneceği ve bundan da ülke ekonomisinin zarar görebileceği görüşü bulunmaktadır. İşveren kesimi, özellikle Avrupa Birliği ülkelerinde işsizlik sigortası uygulaması nedeniyle, kıdem tazminatı uygulamasının ya hiç olmadığı ya da miktarının çok sınırlı düzeyde tutulduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, işten çıkarma maliyetinin sadece kıdem tazminatıyla sınırlı olmadığını; ihbar tazminatı, iş güvencesi ve işsizlik sigortasıyla beraber düşünüldüğünde, uygulamanın yeni işçi alımını, kayıtlılığı ve doğrudan yabancı sermaye girişini olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir.

Sosyal tarafların öne sürdükleri yukarıda değinilen görüşler doğrultusunda, kıdem tazminatının bir tür emeklilik ikramiyesine dönüştürülmesi ve iş görenin değişik işverenlere ait iş yerlerindeki kıdem tazminatı priminin ödenen tüm hizmet sü-

relerini kapsamaması ve bu bağlamda, iş ilişkisi hangi nedenle sona ermiş olursa olsun, iş görenin hizmet birleştirmesinden yararlanabilmesi düşüncesi ağırlık kazanmaktadır. Ayrıca kıdem tazminatının ödenmemesi olasılığını ortadan kaldırmak amacıyla, işverenlerce ödenen primlerden oluşan devletin denetimindeki bir fondan karşılanması gerektiği öne sürülmektedir. Kıdem tazminatı uygulaması konusunda bir diğer görüş, uygulamayı bir çeşit bireysel emeklilik sistemine dönüştürmektir. Bu öneriye göre, işverenlerin çalıştırdıkları iş görenler için ödeyecekleri kıdem tazminatı primi, kurulacak bir “emeklilik şirketi” tarafından değerlendirilecektir.

DİKKAT



Kıdem tazminatı, iş görenlere sağlanan bir lütf değil, temel hak ve özgürlüklerden kaynaklanan bir uygulamadır.

Alt İşverenlik

Alt işverenlik uygulaması; küresel rekabet koşullarında üretimde verimliliğin ve kalitenin artırılmasında, uzmanlık gerektiren faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, hızlı karar almada, örgüt yapısına esneklik kazandırılmasında, maliyetlerin azaltılmasında ve yeni istihdam olanaklarının oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir.

Bir işletmenin her alanda uzman olabilmesi söz konusu değildir. Bir işletmenin dış kaynak kullandığı iş, genellikle başka bir işletmenin temel yeteneği olduğu için, alt işverenlik uygulamasında işin yapılma sürecine karışılmaz ve bu sürecin nasıl gerçekleştirileceği, konusunda uzman olan diğer işletmeye bırakılır. Ancak alt işverene nasıl bir sonuca ulaşılmak istendiği açıkça belirtilir. Sonuçta işletme yönetimi, kendisinin yapması durumunda daha yüksek maliyete katlanmak zorunda olduğu işleri başka işletmelerden satın almaktadır. Buna bağlı olarak da işletme ile dış kaynak işletme arasında alt işverenlik ilişkisi oluşmakta ve bu ilişki yasal çerçevede tanımlanmaktadır. İşletmenin temel yeteneği arasında bulunmayan işlerin başka işletmelerden satın alınması (ki satın alınan bu işler satan işletmenin temel yeteneğidir) doğrultusunda gerçekleştirilen bu yönetim uygulamasının alt işverenlik ilişkisi sayılabilmesi için; **(i)** Alt işverenin üstleneceği işin asıl işletmenin yaptığı işin gereği teknolojik alanlarda uzmanlık gerektiren işlerden olması, **(ii)** Asıl işveren iş görenlerinin alt işveren tarafından işe alınıp bu iş görenlerin haklarında kısıtlama yapılmaması, **(iii)** Asıl işin bir bölümü alt işverene verildiğinde, söz konusu işte asıl işverene ait iş görenlerin çalıştırılmaması, **(iv)** Daha önce o iş yerinde çalıştırılan bir kişiyle alt işverenlik sözleşmesinin yapılmaması, **(v)** Asıl işin bir bölümünde iş alan alt işverenin, üstlendiği işi bölerek başka bir alt işverene vermesi, **(vi)** Alt işverenin üstleneceği işin asıl işverenin işyerinde yürüttüğü mal ve/veya hizmet üretimine ilişkin bir iş olmaması, **(vii)** Alt işverenliğin, iş yerinde iş gören çalıştıran asıl işverenden alınması, **(viii)** İşin asıl işverene ait bir iş yerinde görülmesi, **(ix)** Alt işverenin üstlendiği iş için görevlendirdiği iş görenlerini sadece bu işte çalıştırması gerekmektedir.

İşletme yönetiminde “dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)” olarak adlandırılan bu yönetim uygulaması, yasal olarak **alt işveren** kavramıyla ifade edilmekte ve dış kaynak işletme (alt işveren) tarafından istidam edilen iş görenler genellikle asıl işletmeye ait iş yerinde çalıştıkları için, sözleşmenin hazırlanmasından asıl işletmenin insan kaynakları yönetimi sorumlu olmaktadır.

DİKKAT



İşletmelerin alt işverenlerden yararlanması; maliyetleri azaltma, kaliteyi artırma, esneklik kazanma, hızlı ve seri karar verme gibi konularda üstünlük sağlayarak kurumsal performans atışını desteklemektedir. Özellikle istihdamın daraldığı kriz dönemlerinde alt işverenlik uygulaması istihdamı olumlu yönde etkilemekte ve işsizlik oranının azaltılmasına katkıda bulunmaktadır.

Şikâyet Yönetimi ve İş Yeri Disiplini

Şikâyet, bir yakınmanın açığa çıkmış hâlidir. İşyerinde iş gören ve işveren arasındaki uyumsuzluğun bir göstergesidir. Bu kısa açıklama; yakınma, şikâyet ve uyumsuzluğun birbirini izleyen ve birbirinin göstergesi olan üç kavram olduğunu ve şikâyetin “yönetilebilir bir süreç” olarak ele alınması gerektiğini bize açıklamaktadır.

Şikâyet yönetimi süreci; hoşnutsuzluk, yakınma, şikâyet ve uyumsuzluk aşamalarından oluşmaktadır. İş gören genelde herhangi bir hoşnutsuzluğunu, yakın iş çevresindeki çalışma arkadaşlarına ve doğrudan bağlı olduğu üst'üne yakınma olarak anlatır. Eğer soruna çözüm üretilmezse, sorun biçimsel görünüm kazanarak şikâyete dönüşür ve işletme yönetimi tarafından çözülmesi istenilir. İşletme yönetimi tarafından çözüm bulunamadığında, şikâyet uyumsuzluk görünümü kazanır. Sürecin her bir aşaması birbirinden farklı yapıdadır ancak birbirlerini izleyen hoşnutsuzluk, yakınma, şikâyet ve uyumsuzluk aşamaları aynı zamanda birbirlerine kaynaklık da ederler.

Özünde çok farklı sorunları barındırabilen yakınmanın genelde iki farklı görünümde gelişmesi söz konusudur. *Birincisi*, yukarıda da değinildiği gibi; şikâyet ve uyumsuzluk hâline dönüşmesi ve işletme yönetiminin denetiminden çıkarak yargı yoluna gitmesidir. *İkincisi*, yakınmaların şikâyet olarak ortaya çıkmaması ancak içten içe iş görenle işletme yönetimi arasındaki ilişkiyi yıpratmaması ve iş görenin verimliliğinin düşmesi yoluyla kurumsal performansı olumsuz yönde etkilemesidir. Bu nedenle, yakınmaların şikâyet olarak açığa çıkmadan önce üzerinde önemle durulması, iş ilişkilerini ve çalışanların verimliliğini olumsuz etkilemeden çözüm bulunabilmesi önemlidir.

Yakınma, iş görenin hakkının ve/veya çıkarının zarar gördüğünü düşünerek duyduğu huzursuzluktur. Çok çeşitli nedenlerden kaynaklanabilen bu huzursuzluk, dışı vurmaksızın iş gören tarafından içten içe yaşanabileceği gibi, üst'üne veya çalışma arkadaşlarına sözlü olarak iletilmiş de olabilir. Ayrıca iş görenin bu algısının mantıklı bir nedene dayanması da gerekmez, oldukça anlamsız veya yanlış bir değerlendirmenin sonucunda da olabilir. Önemli olan, çalışanın haksızlığa uğradığını veya çıkarının zedelendiğini düşünmesidir. Bu düşünce, iş görenin çalışmalarının nesnel değerlendirilmemesi, ücret artışında adil davranılmaması gibi nedenlerden kaynaklanabileceği gibi, psikolojik kökenli bir ruh hâlinde de kaynaklanabilir. Ancak hangi nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın, önemli olan iş görenin böyle bir düşünceyle çalışması durumunda işindeki verimliliğin düşmesidir. Bu da doğal olarak kurumsal performansı olumsuz yönde etkilemektedir.

Şikâyet, iş ilişkisi kapsamında iş görenin biçimsel olarak dile getirdiği sözlü ya da yazılı yakınmadır. Çalışanın yakınmasına herhangi bir çözüm bulunamadığında veya yakınmasına neden olan koşullar kendiliğinden değişmediğinde, durumu biçimsel olarak işletme yönetimine iletmesi olarak da tanımlanabilir. Bu bağlamda şikâyet, “iş görenin verimliliğini ve etkinliğini olumsuz etkileyebilecek herhangi bir hoşnutsuzluk hâli” olarak tanımlanabilir. Şikâyet durumunda herhangi bir hak ve/veya çıkarın kanıtla belgelenebilecek şekilde zedelenmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Genelde şikâyetlerin sayısı yakınmalardan daha azdır.

Uyuşmazlık, iş gören ve işveren arasında iş sözleşmesi konusunda düşünce ayrılığıdır. Sosyal taraflar (iş gören/işveren) arasında uyumsuzluk genelde iki farklı nedenle ortaya çıkmaktadır. *Bunlardan birincisi*, “*bak uyumsuzluğu*” olarak adlandırılmakta ve bu tür uyumsuzluklarda, iş sözleşmesindeki tarafları bağlayan unsurların çiğnenmesi söz konusu olmaktadır. *İkincisi*, “*çıkarcı uyumsuzluğu*” olarak adlandırılmakta ve taraflardan birinin çıkarlarının zedelendiğini düşünmesinden kaynaklanmaktadır.

Şikâyetler, yalnızca iş gören-işveren arasındaki hak ve çıkarlarla ilgili olarak değil; yönetim uygulamaları, işin özellikleri, örgüt yapısı gibi çok farklı dinamiklerden kaynaklanabileceği için örgütsel etkinliğin ve verimliliğin bir göstergesi olarak ele alınmalıdır.

Yakınmanın şikâyete dönüşmesinin nedeni, iş görenin haksızlığa uğradığına veya adaletsiz bir uygulamayla karşı karşıya kaldığına tam olarak karar vermesidir. Kararın nedenlerinin mantıklı veya mantıksız olması önemli değildir, önemli olan çalışmada böyle bir algının oluşmasıdır.

DİKKAT



Hak uyuşmazlıklarında, önceden hak olarak verilmiş bir çalışma koşulu çiğnendiği için, var olan bir hakkın neden yok sayıldığı sorgulanmaktadır. Çıkar uyuşmazlıklarında, genellikle önceden var olmayan bir çıkarı taraflardan birinin talep etmesi söz konusudur.

Şikâyet Nedenleri

Şikâyet nedenlerini işveren ve iş gören açısından ele alarak aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

İşveren açısından şikâyet nedenlerinin en önemlisi işe devamsızlıktır. İş görenin devamsızlık yapması, işveren tarafından işten çıkarmayla sonuçlanabilecek bir uyuşmazlık nedeni sayılmıştır. Ayrıca her türlü kötü alışkanlık, yüz kızartıcı suçlardan (hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik yapmak gibi) birini işlemek, işletmeye ait para, ücret veya kıymetli evrakı zimmetine geçirmek, işletme malına zarar vermek, özel çıkar karşılığı görevini ve yetkilerini kötüye kullanmak gibi şikâyet nedenleri işveren tarafından önemli uyuşmazlık nedenleri olarak görülmektedir.

İş gören açısından şikâyet nedenleri; işin zorluk derecesinin kasıtlı olarak yanlış belirlenerek ücretlerin düşük tutulması, iş güvencesinin olmaması, fazla iş yükü, adam kayırma ve ayrımcılık, kötü iş yeri çalışma koşulları, iş güvenliğine önem verilmemesi, parçalı yıllık izin kullandırma, çalışma saatlerinin istem dışı düzenlenmesi, mahremiyeti kaldıran teknolojik gözetim (kameralı gözetim), fazla çalışmaya zorlama, istem dışı görevlendirme, eğitimle desteklenmeyen teknoloji değişikliği gibi sıralanmaktadır. Bu gibi şikâyet nedenlerinin uyuşmazlıkla sonuçlanması durumunda, işveren ve iş gören arasında çatışma yaşanmaktadır.

Şikâyet Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetmeliğinin Önemi

İşveren ve iş gören şikâyetlerinin uyuşmazlıkla sonuçlanmaması için genellikle insan kaynakları yönetmeliği hazırlanmakta ve bu yönetmelikle; ücret ödemeleri ve sosyal haklar, görev, sorumluluk ve zorunluluklar, izinler, çalışma saatleri, performans değerlendirme, yükselme, yatay geçiş, işe alma, eğitim ve geliştirme, disiplin cezaları gibi taraflar arasında uyuşmazlığa neden olabilecek konular düzenlenmektedir. Hazırlanan bu yönetmeliğin eğitimi verilmekte ve iş görenden çalışma yaşamını bu yönetmelikte belirtilen kurallar çerçevesinde düzenleyeceğine dair taahhütname alınmaktadır. Böylece, yanlış anlamalardan kaynaklanan şikâyetlerin asgariye indirilmesi hedeflenmektedir. Genellikle şikâyetler; iş sözleşmelerinde (belirli veya belirsiz süreli) yer alan çalışma koşullarının yeterince incelenmemesinden ve insan kaynakları yönetmeliğinde yer alan konu başlıklarının içselleştirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Yasalar çerçevesinde hazırlanan bir iş gören yönetmeliğinin ve iş sözleşmesinin, iş görenin hak ve çıkarlarını zedeleyebilmesi söz konusu değildir. Ayrıca iş gören yönetmeliğinin çalışanlara dağıtılması ve açıklanması, uyuşmazlık konusu olabilecek çoğu şikâyetin ortadan kalkmasına yardımcı olabilecektir.

Disiplin ve Disiplin Soruşturması

Disiplin kavramı Latince kökenli olup “disciple” kelimesinden gelmektedir. Türkçe karşılığı, “öğrenci, öğrenim gören” anlamındadır. Disiplin kavramını, “iş yeriyle ilgili kuralların tümü, iş görenlerin düzenle ilgili yazılı ve/veya yazısız eylem, tutum ya da davranışlara titizlik ve özenle uymaları durumu” olarak tanımlayabiliriz. İş görenin hukuka aykırı eylemleri bazen sadece disiplin suçu sayılırken, bazı hâllerde disiplin suçu ile birlikte adli suç da sayılabilmektedir. Örneğin; rüş-

İş yasası doğrultusunda hazırlanacak bir insan kaynakları yönetmeliğinin işletmenin tüm çalışanları için yol gösterici olabileceği ve performans değerlendirme, ücret ödemeleri, yan ödemeler, sosyal haklar, izinler, yükselme gibi konularda yapılabilecek yanlış uygulamalardan kaynaklanabilecek iş gören şikâyetlerin azalabileceği düşünülmektedir.

vet, zimmet gibi eylemler disiplin suçu olduğu gibi, aynı zamanda adli suç kapsamına da girmektedir. Bu nedenle, disiplin suçları ile “ceza hukuku ve ceza usul hukuku” arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

Disiplin soruşturması kavramı, disiplin suçu olduğu önceden belirlenmiş bir eylem, işlem, tutum ya da davranışın işlendiğinin; iddia, ihbar, şikâyet veya diğer yöntemlerle ileri sürülmesi durumunda, ilgilinin suçla ilişki derecesini ve gerçekleri nesnel ölçütlerle ortaya koymak amacıyla, yetkili yöneticinin emriyle yapılan her türlü araştırma ve inceleme işlemi olarak tanımlanabilir. Bu durumda, disiplin suçunun nasıl işlendiğinin aydınlatılabilmesi için ilgililerden, taraflardan ve tanıklardan ayrıntılı bilgi alarak olayın çözülüp gerçeğin ortaya çıkarılması için yapılan tüm işlemler disiplin soruşturması kapsamına girmektedir.

Disiplin soruşturması yapmaya yetkili yöneticilerin, ceza vermenin temel nedeninin iş göreni kazanabilmek, verimli ve etkin çalışmasını sağlayabilmek olduğunu unutmamaları gerekmektedir.

Günümüzde işletmelerde çalışanlar üzerinde korku yaratarak, baskıya dayanan kesin, sert cezalandırmalarla sağlanan disiplin anlayışı (korku yönetimi) yerini öğretici, eğitici yönü ağır basan ve cezalandırmadan düzelteren adil ve demokratik bir disiplin anlayışına bırakmaktadır.



DİKKAT

Şikâyet Yönetimi Maliyetleri

Hoşnutsuzluk ve bunu dile getiren bir yakınmayla başlayan şikâyet süreci, kimi zaman işletme yönetimi tarafından kısa sürede çözülebilirken, kimi zaman yıllar süren veya yargı kanalına giden bir uyuşmazlığın kaynağı olabilmektedir. Kısa sürede çözüm getirilemeyen her hoşnutsuzluk; artı değer üretimini azaltmakta, bu da doğal olarak işletmenin kurumsal performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Ayrıca uyuşmazlık aşamasına gelinceye kadar önemli bir zaman ve idari işlem maliyetine neden olmaktadır. Bu da işletmede insan kaynakları bölümünün bir “gider merkezi” olarak algılanmasına neden olmaktadır. Uyuşmazlık aşamasında, avukatlık ve yargı maliyetleri söz konusudur. Sendikalı iş yerlerinde, sorunların kişisellikten uzaklaşıp doğrudan sendikanın taraf olabileceği bir boyuta ulaşabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Böyle bir durumda, bireysel iş uyuşmazlığı (örneğin bir iş görenin işten çıkartılması) toplu iş uyuşmazlığına dönüşerek tüm çalışanları ilgilendiren bir sorun hâline dönüşebilmekte ve doğal olarak işletmeye olan maliyeti daha da yüksek olabilmektedir.

Şikâyet süreci maliyetlerin azaltılabilmesi için iş görenle işletme yönetimi arasındaki iletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve sağlıklı işlemesi gerekmektedir. Sosyal tarafların etkili bir iletişim içinde bulunmaları durumunda; özellikle iş görenin yanlış anlamasından kaynaklanan yakınmaları şikâyete dönüşmeden rahatça ortadan kaldırılabileceği söz konusu olabilmektedir. Şikâyet süreci maliyetlerini azaltan bir diğer önemli unsur, işletmede güven ortamının sağlanmasıdır. Güvensizlik iş görenlerin daha fazla kuşku duymalarına ve işletme yönetimiyle iletişimi azaltma eğilimine girmelerine neden olabilmektedir. Ayrıca, kendileriyle ilgili her olay veya iş sözleşmesi yorumunda, daha çok araştırmacı ve daha az kabbulleniciler olmaktadır.

Güvensizlik sosyal taraflar arasındaki çatışmayı artırabilecek, bireysel yakınma ve şikâyetlerin çalışanların tümüne sıçrayarak işletmenin kurumsal performansının olumsuz yönde etkilenmesi sonucunu doğurabilecektir.



DİKKAT

İş gören sağlığı ve iş güvenliği, endüstri ilişkileri, kıdem tazminatı, alt işverenlik, şikâyet yönetimi ve iş yeri disiplini kavramlarını açıklayınız ve neden insan kaynakları yönetiminin idari kapsamı içinde yer aldıklarını belirtiniz.



SIRA SİZDE

3

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEKNİK KAPSAMI

Teknik; herhangi bir sanat, üretim ve öğretim faaliyeti doğrultusunda başvurulması gereken uzmanlık, yöntem ya da yoldur. İnsan kaynakları yönetimi amaçlarını gerçekleştirebilmek için; insan kaynakları planlaması, iş gören temini, iş göreni eğitime ve geliştirme, performans değerlemesi, kariyer planlaması, iş değerlemesi, ücret yönetimi gibi faaliyetleri gerçekleştirmek zorundadır. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili bu faaliyetler; işletmedeki insan kaynağının sürekliliğini ve verimliliğini sağlayan sistemin kurulmasıyla ilgili olduğu için teknik kapsamda yer almaktadır. Teknik kapsamda yer alan bu faaliyetleri gerçekleştirecek insan kaynakları uzmanlarının; istatistikî yöntemleri karar verme sürecine uygulama, sorgulama, soyutlama, analitik düşünebilme, optimizasyon ve iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamının içinde yer alan konular sosyal ve matematiksel yeteneğin birlikte kullanılmasını gerektirmektedir. İşletmedeki diğer bölümlere kendi konusunda destek veren insan kaynakları bölümü, işlevlerini yerine getirirken sosyal tarafların farklı görüşlerini uzlaştırmak ve eğer gerekiyorsa, hakem rolü üstlenmek zorundadır. İşletmeler genellikle maliyetlerini minimize ve gelirlerini maksimize ederek verimliliği sağlarlar ve kurumsal performanslarını yükseltirler. İnsan kaynakları bölümünün maliyet (gider) merkezi görünümünden çıkartılabilmesi için; işletme yönetiminin “kısa dönemde yüksek kârlılık” değil, “sürdürülebilir büyüme ve uzun dönemde optimizasyon” paradigmasını benimsemesi gerekmektedir.

DİKKAT



İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamına giren faaliyetlerin ortak amacı; sistem bilinciyle işleyen, verimlilik ve etkinlik odaklı bir örgüt yapısının işletmede kurulması ve insan kaynakları bölümünün işletmede bir maliyet ve/veya gider merkezi görünümünden çıkartılmasıdır.

İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması (human resources planning), işletmenin gelecekteki iş gören ihtiyacının öngörülmesi ve bu ihtiyacın sorunsuz giderilebilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. İnsan kaynakları planlamasında; işletme için şimdi ve gelecekte gerekli olacak insan gücü ihtiyacının nicelik ve nitelik olarak saptanması ve mevcut insan gücünden gelecekte nasıl yararlanılacağına önceden belirlenmesi önemlidir. Bu da işletmenin diğer bölümlerinden gelen öngörüler doğrultusunda yapılmaktadır. Örneğin, işletme yönetimi üretim kapasitesini artırmak için yeni makineler satın almaya karar vermişse, satın alınacak makinelerin teknolojisi doğrultusunda istihdam edilen iş gören sayısında artış veya azalma olabilecektir.

İnsan kaynakları planlamasıyla birlikte *insan gücü planlaması* (manpower planning) kavramı da kullanılmaktadır. Bu iki kavram arasındaki fark şöyle açıklanabilir: İnsan gücü planlaması, işletmenin gelecekte ihtiyacı olacak çalışanların sayısını tahmin etmede kullanılan bir yöntem olarak insan kaynakları planlamasının içinde yer almaktadır. Başka deyişle; insan kaynakları planlaması anlayışı, insan gücü planlamasını da kapsayan daha geniş kapsamlı uygulamaları ifade etmektedir. Şöyle ki insan gücü planlaması denildiğinde, mevcut insan kaynağı görünümüne (profiline) ait bilgilerden yola çıkarak yapılan planlama anlaşılmaktadır. Bu bilgiler; mevcut çalışan sayısı, yaşları, cinsiyetleri, deneyimleri, eğitimleri, becerileri, işe devamsızlıkları, iş gören değişim oranları gibi sıralanmaktadır. Ancak insan

İnsan kaynakları planlaması, doğru çalışanların doğru zamanlarda istihdam edilmesini sağlama sürecidir.

kaynakları planlaması yapılırken, insan gücü planlamasından farklı olarak, gelecekte işletmede istihdam edilecek insan gücünün nitelikleri de öngörülmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması; gelecekte istihdam edilecek insan gücünün nicelik olarak tahmin edilmesinin yanında; bu insan gücünün niteliklerinin de belirlenmesini kapsamakta ve bunu gerçekleştirebilmek için; iş gören temini, eğitim, geliştirme, ücret yönetimi, performans değerlendirme, kariyer planlama gibi tüm insan kaynakları faaliyetlerinin (işlevlerinin) göz önünde bulundurulduğu bir planlama sürecini ifade etmektedir.

İnsan kaynakları planlaması işletmenin vizyon, misyon, strateji, amaç ve hedeflerine uygun olmalıdır. Bu bağlamda; 3, 5, 10 yıllık satış ve üretim tahminleri, teknoloji yenileme ve ürün geliştirme hedefleri göz önünde bulundurularak yapılan ve sürekli yenilenen (dinamik) bir süreçtir. Bu amaçla kullanılan araçlardan birisi, insan gücü haritalarıdır. İşletmenin mevcut durumu ve mevcut insan gücüyle, gelecekteki iş durumu ve gelecekteki insan gücü ihtiyacı arasındaki boşluğun nasıl doldurulacağı konusunda izlenecek yolun belirlenmesinde “insan gücü haritalarından” yararlanılmaktadır. Söz konusu boşluğun doldurulması için gerekli olan iş görenlerin işe alınması, eğitilmesi, becerilerinin ve iş görme kapasitelerinin artırılması, deneyim kazanmaları gibi çözümler üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle, insan gücü haritaları kariyer planlamasının da altyapısını oluşturmaktadır.

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

İnsan kaynakları planlaması süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Sürecin ilk basamağı; mevcut insan gücüne ilişkin tüm bilgilerin toplanmasıdır. Sürecin ikinci basamağında, toplanan bilgiler analiz edilerek değerlendirilmektedir. Üçüncü aşamada, kullanılan analiz yöntemleri ve elde edilen bulgular doğrultusunda gelecekle ilgili tahminler (kestirmeler) yapılmaktadır. Son aşamada, elde edilen sonuçlar uygulanmaya başlanmaktadır.

(i) İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS): İnsan kaynakları planlamasının ilk basamağı; gerekli bilgilerin toplanması, sınıflandırılması, dosyalanması için gerekli olan bilgi altyapısı sisteminin en uygun maliyetle kurulması ve sürekli güncellenmesidir. İşletmedeki insan gücünün nicelik ve niteliklerine ait tüm bilgilerin yer aldığı bu veri tabanında, bilgiler sınıflandırılmakta ve analiz edilerek yoruma hazırlanmaktadır. İKBS’de bulunması gereken temel özellik; ihtiyaç duyulan zamanda, doğru ve öz bilgiye ilgili yöneticilerin ulaşmasını sağlayabilmesidir.

(ii) İnsan Kaynakları Planlaması Analiz Yöntemleri: Mevcut çalışanlarla ilgili toplanan bilgilerin değerlendirilmesi aşamasında kullanılan yöntemler; insan gücü envanterleri, iş gören devir hızı, işe devamsızlık oranları olarak sıralanmaktadır. Envanter (inventory); belirli bir dönem sonunda varlıkların niceliklerinin ayrıntılı olarak dökülmesi işidir. Bu bağlamda, envanter (döküm) kavramının “sayılabilen nesnelere” ele aldığını söyleyebiliriz. İnsan gücü envanteri, işletmede çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, yabancı dil bilgisi, kıdem gibi bireysel özelliklerine, becerilerine (ustalık) ve yeteneklerine (kabiliyet) istenilen zamanda ve doğru olarak ulaşılmasını sağlamayı amaçlar. İnsan gücü envanterlerinin kullanılmasının temel nedeni, işletmede insan kaynakları maliyetinin denetim altına alınabilmesine katkıda bulunmasıdır. Hangi çalışanlar emekli olacak, ödenecek toplam kıdem tazminatı tutarı ne olacak, dışarıdan iş gören temin edilecek mi, boşalan pozisyonlar için uygun adaylar kimler olabilir gibi insan kaynakları maliyetiyle doğrudan ilgili pek çok sorunun yanıtlanmasında envanter bilgilerinden yararlanılmakta ve böylece yöneticilerin yanlış karar vermelerinin önüne geçilebilmektedir.

İnsan kaynakları planlamasının temel amacı, kurumsal performans doğrultusunda verimli ve etkin olarak çalışacak insan gücünün nitelik ve nicelik olarak doğru zamanda temin edilmesidir ve bunu yapabilmek için insan kaynakları yönetiminin tüm faaliyetleriyle (işlevleriyle) doğrudan ilgilidir.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS), işletmenin insan gücü envanterleri başta olmak üzere, çalışanlarla ilgili özgül bilgilerini (maaş bordroları, kıdemleri, yükselme tarihleri gibi) kayıt altında tutan, güncellenmesine ve raporlanmasına olanak tanıyan bilgi ve iletişim altyapısı sistemidir.

İnsan gücü envanterleri; genel ve bireysel (beceri envanteri) olmak üzere ikiye ayrılabilir:

- **İnsan Gücü Genel Envanteri**

İnsan gücü genel envanteri, bilançolarda olduğu gibi, işletmenin insan kaynağının anlık fotoğrafıdır. İşletmede çalışanların sayısı, yaş aralıkları, cinsiyet dağılımları, medeni durumları, becerileri, eğitim düzeyleri, katıldıkları hizmet içi eğitim programları, aldıkları disiplin cezaları gibi detaylı bilgileri içermektedir. Kullanım alanları arasında ilk akla gelen ve en çok yararlanılan, insan kaynakları planlamasıdır. İnsan gücünün verimli ve etkin kullanılabilmesi için veriler sunan insan gücü genel envanteri, yöneticilerin yükselme, rotasyon, işten çıkarma gibi konularda karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca mevcut insan kaynağının özelliklerinin bilinmesi, işletmenin gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının niteliklerinin belirlenebilmesi açısından da önemlidir.

- **İnsan Gücü Beceri Envanteri**

İnsan gücü beceri envanteri (skills inventory); işletme içinden iş gören temininde yükselmeye uygun adayları belirleyebilmek için, çalışana özel yapılan ve çalışanın kişisel özelliklerinin, yeteneklerinin, becerilerinin listelenmesi doğrultusunda yetkinlik kataloglarının oluşturulmasıdır. Böylece çalışanların mevcut yetkinlikleri ve gelecekte üstlenecekleri görevler doğrultusunda kazanmaları gereken yetkinliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi söz konusu olabilmektedir. İşletmenin tüm çalışanları için ayrı ayrı tutulan dosyalarda; her bir çalışanın yetenek(kabiliyet), beceri(ustalık), eğitim, deneyim, kıdem, yabancı dil düzeyi, katıldığı hizmet içi eğitimler, yaş, cinsiyet, askerlik durumu, bugüne kadar yaptığı işler (istihdam kronolojisi), gelecekte üstlenebileceği görevler, aldığı disiplin cezaları ve ödüller gibi bilgilere ayrıntılı olarak yer verilmektedir. İşletmeden işletmeye çalışanlarda bulunması istenilen yetkinliklerin farklı olmasına karşılık, bazı yetkinlik gruplarına (ya da yetkinliklerin sınıflandırılmasına) şöyle örnek verilebilir: *Yönetimsel yetkinlikler*; amaçları ve öncelikleri belirleyebilmek, planlama, takım oluşturabilme, sorunları algılayabilme gibi; *yenilikçilikle ilgili yetkinlikler*; değişim eğilimini fark edebilme, yeni yaklaşımlar geliştirebilme, düşünceleri uyarlayabilme, yaratıcılık, hayal gücü gibi.

- **İş gören Değişim (Devir) Hızı**

İş gören devir hızı (*turnover*), işletmedeki çalışanların belirli bir dönemde işten ayrılma yüzdesidir. Söz konusu dönem; 3, 6 ay ya da 1 yıl olabilir. İş gören devir hızı; dönem içinde işten ayrılanların sayısı dönem içindeki ortalama iş gören sayısına bölünerek hesaplanabilir. Şöyle ki;

$$\text{İş gören Devir Hızı} = \frac{\text{Dönem içinde işten ayrılanların sayısı}}{(\text{Dönem başı iş gören sayısı} + \text{Dönem sonu iş gören sayısı})} \times 100$$

2

İş gören değişim oranının yüksek olması istenilen bir durum değildir. Ancak bu oranının işletme ya da sektör için standart bir değeri de yoktur. İşletmenin büyüğünden faaliyette bulunulan sektöre, iş gören özelliklerinden ülkedeki ya da bölgedeki ekonomik göstergelere göre farklı yorumlanıp değerlendirilebilir. Bu oranının yüksek olması işletmede; iş gören temini ve eğitim maliyetlerinin artmasına, işe uyum ve alışma süresi boyunca iş kazalarının ve kayıpların yükselmesine, sürekli işe giriş-çıkışların çalışanlar üzerinde moral ve motivasyon düşüklüğü yaratmasına

İnsan gücü genel envanteri ve insan gücü beceri envanteri arasındaki fark; insan gücü beceri envanterinde her iş gören bireysel olarak değerlendirilir. Oysa insan gücü genel envanterinde, iş görenler tek tek değil, genel olarak değerlendirilir.

İş gören devir hızının yüksek olması durumunda işletmenin verimliliğinde ve kurumsal performansında olumsuzluklar yaşanabilmektedir.

neden olabilmektedir. Bu da işletmenin kurumsal performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca iş gören devir hızının yüksekliği işletmenin insan kaynakları politikasında tutarsızlıklar olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir. Şöyle ki çalışanların ücretlerinden ya da işlerinden memnun olmamalarından ya da çalışma koşullarının sağlıksız ve güvensiz olmasından kaynaklanabilir. Kariyer fırsatlarının olmaması, çatışma ya da stresin yönetilememesi de diğer işten ayrılma oranı yüksekliği nedenleri arasındadır.

- **İş gören Devamsızlık Oranı**

Devamsızlık, işe gelmesi planlanmış çalışanların yıllık tatil ve izinlerinin dışında işe gelmemesidir. Devamsızlık oranı (*absence rate*), saat ve gün üzerinden aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

$$\text{Devamsızlık oranı (saat)} = \frac{\text{Kaybedilen toplam iş gücü saati}}{\text{Planlanan iş gücü saati}} \times 100$$

(belirli bir dönemde)

$$\text{Devamsızlık oranı (gün)} = \frac{\text{Kaybedilen adam / gün sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı} \times \text{Çalışılan gün sayısı}} \times 100$$

(belirli bir dönemde)

İşe devamsızlığın maliyetlere etkisi, işe devamsızlık yapan iş görenin üretim sürecindeki yerinin önemine bağlı olarak değişebilmektedir. Genellikle işe gelmeyen iş görenin görevi, iş yükü hafif olanlardan birine geçici olarak verilmekte ve böylece üretim sürecinin aksamamasına çalışılmaktadır. İşe devamsızlık durumunda, işe gelmeyen iş görenin gerçekleştireceği üretim miktarıyla başka bölümden gelecek işe gelmeyen yerine geçici olarak çalışan iş görenin gerçekleştirdiği üretim miktarı genellikle farklı olmaktadır. Ayrıca devamsız çalışanların önce istihdam edildiği bölümün, sonra da işletmenin kurumsal verimliliğini olumsuz yönde etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı durumlarda devamsız çalışanın işini işletme içinden birine verebilmek, özellikle iş belli bir eğitim düzeyi ve deneyim gerektiriyorsa, sanıldığı kadar kolay değildir. İşletmede çalışanların devamsız olmalarının nedenleri; hastalık, çocuk bakımı, ulaşım sorunu, yorgunluk, ağır çalışma koşulları, işin monotonluğu, iş tatminsizliği, yöneticiler ya da iş arkadaşlarıyla anlaşmazlık, huzursuzluk olarak sıralanabilir. Çalışanın devamsızlığını ortadan kaldırmak mümkün olmayacağına göre, insan kaynağı yönetiminin amacı, devamsızlık oranlarını kabul edilebilir en düşük değerlere indirgeyebilmektir.

(iii) Gelecekle İlgili Talep ve Arz Tahminlerin (Kestirmelerin) Yapılması: İnsan kaynakları planlamasında gelecekte istihdam edilecek insan gücünün belirlenmesinde sayısal ve sayısal olmayan yöntemler kullanılmaktadır. Genellikle kullanılan talep tahmin yöntemleri şunlardır: Korelasyon ve regresyon, trend extrapolasyonu, basit ve ağırlıklı ortalama, oran analizi, transportasyon, doğrusal programlama, delfi, simülasyon. Tüm bu talep tahmin yöntemleri genellikle planlama çalışmalarında gelecekle ilgili kestirimlerde kullanılmaktadır.

İnsan kaynağı planlamasında, insan gücü talebinin yanında insan gücü arzının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. *İnsan gücü arzını oluşturan iki kaynak bulunmaktadır.* Bunlardan birincisi, iş gören talebinin işletmenin içinden ya da başka deyişle, *“iç kaynak”* olarak adlandırılan mevcut çalışanlarından yükselme, yatay geçiş gibi yönetim uygulamalarıyla karşılanmasıdır. İç kaynaktan ta-

İnsan kaynakları planlaması çalışmalarında, gelecekte istihdam edilecek insan gücüyle ilgili tahminlerin yapılabilmesi için; işletmenin kısa, orta ve uzun dönemdeki amaçlarının somut olarak (satış adedi, üretim miktarı, satış hasılatı gibi) belirlenmesi ve bu amaçlarını gerçekleştirebilmesini sağlayacak niteliklere sahip insan gücünün tahmin yöntemleriyle öngörülmesi gerekmektedir.

lebi karşılamanın maliyeti, seçme ve yerleştirme maliyetleri söz konusu olmayacağı için, daha düşüktür ve bu konuda işletmenin insan kaynakları bilgi sisteminden yararlanılmaktadır. İnsan gücü arzını oluşturan ikinci kaynak, “*dış kaynak*” olarak adlandırılan; iş gücü piyasasındaki yeni mezun işsiz ya da bir işletmede çalışan ancak işini değiştirme istek ve arzusunda olan kişilerden oluşmaktadır. İnsan kaynakları planlaması çerçevesinde gerçekleştirilen işletme dışından arz tahmini çalışmalarında; çeşitli eğitim kurumlarından mezun olanların sayıları, nüfus hareketlilikleri, işsizlik oranları gibi veriler kullanılmakta ve talep tahminlerinde kullanılan benzer kestirim yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

İş Gören Temini

İş gören temininin insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer almasının nedeni; işe alma aşamasında gerçekleştirilen görüşmelerden (yetkinlik saptama, sorun çözme, rol oynama, stres görüşmeleri gibi) ve testlerden (bedensel, psikolojik, başarı testleri gibi) kaynaklanmaktadır. Bu görüşmeleri ve testleri gerçekleştirecek olan uzmanların, görüşmelerde ve testlerde kullanılan yöntemleri bilmeleri, gerekli beceri ve uzmanlığı kazanmış olmaları gerekmektedir.

DİKKAT



İşletmeye “uygun adaylar” temin edilmezse; eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretleme, kariyer planlama gibi diğer insan kaynakları faaliyetlerinde sorunlar yaşanabilecek, işletmenin kurumsal performansı olumsuz yönde etkilenebilecektir.

İş gören temininde ilk basamak, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesidir. Bu aşamada, insan kaynakları planlaması iş gören temini için gerekli olan temel bilgiyi sağlamaktadır. Bir sonraki aşamada, “*iç ve dış kaynaklar*” doğrultusunda “*aday bilgi havuzu*” oluşturulmaktadır. Aday bilgi havuzu oluşturulduktan sonra; **(i)** Seçme **(ii)** İşe alma ve **(iii)** Yerleştirme olarak birbirini izleyen üç ayrı çalışma doğrultusunda iş gören temini gerçekleştirilmektedir. Şöyle ki *seçme aşamasında* aday bilgi havuzundan işe uygun olan adaylar belirlenmektedir. *İşe alma aşamasında*, belirlenen bu adaylar arasından; görüşmeler, testler ve belgeler (referans, bonservis gibi) doğrultusunda seçim yapılmakta ve işletmede çalışacak olanlar saptanmaktadır. *Yerleştirme aşamasında*, iş teklifi yapılan adayların işe girişleri gerçekleştirilmekte; diploma, sağlık raporu, yabancı dil belgesi, ehliyet gibi belgeler talep edilmekte, hizmet sözleşmesi imzalanmakta ve işe girişleri yapılmaktadır. Böylece, seçmeyle başlayan süreç, işe yerleştirmeyle son bulmaktadır.

Aday Bilgi Havuzu Oluşturma ve Seçme

İşletme yönetimi, açık olan pozisyonları belirleyip ilgili duyuruları yaptıktan sonra, başvuran adaylardan özgeçmişleri (*curriculum vitae*) toplanmaktadır. Öz geçmişler incelenerek adaylarda bulunması istenilen özellikler doğrultusunda sınırlandırılmış ve daraltılmış bir aday bilgi havuzu oluşturulmaktadır. Sınırlandırılmış aday bilgi havuzu, işletmede çalışanlardan (iç kaynaktan) ya da iş gücü piyasasından (dış kaynaktan) açık olduğu duyurulan pozisyon için başvuruda bulunanlardan oluşmaktadır.

Boş pozisyon için hazırlanan duyuruyu okuyan potansiyel aday; **(i)** Duyurusu yapılan boş pozisyonun kendisini ilgilendirip ilgilendirmediğini, **(ii)** Kendi kişilik özelliklerinin boş pozisyonun gereklerine uygun olup olmadığını kolayca anlayabilmelidir.

DİKKAT



Öz geçmiş hazırlanırken yapılan hataların başında, standart bir öz geçmiş hazırlayıp her iş duyurusuna aynı öz geçmişi göndermek gelmektedir. Adayların öz geçmişlerini, duyuruda vurgulanan iş gerekleri ve aranan yetkinlikler doğrultusunda hazırlamaları gerekmektedir.

a. İş gören Temin Kaynakları

- *İç Kaynaklar*, işletmenin mevcut çalışanlarını ifade etmektedir. İşletme yönetimi, çalışanların kariyer planları doğrultusunda, boşalan pozisyonları doldurmak için iç kaynaktan yararlanmayı tercih edilebilir. Yükseltme, yata geçiş gibi uygulamalar iç kaynaklardan temin anlamına gelmektedir.
- *Dış Kaynaklar*, iş gücü piyasasından istihdam edilebilecek adayları ifade etmektedir. İş gücü piyasasını oluşturan kaynaklar şunlardır: **(i)** Eğitim kurumlarından yeni mezun olanlar, **(ii)** Rakiplerde ve/veya diğer işletmelerde çalışanlar, **(iii)** İşsizler, **(iv)** Kendi işini yapmış deneyimli kişiler.

b. Duyurular

Açık pozisyonlar belirlendikten sonra, duyurulması gerekmektedir. Duyuru, iş gören temin sürecinin ilk aşaması olarak kabul edilebilir. Daha doğrusu, duyuruyla ilgilenen adayların işi yeterince çekici görüp, başvuruda bulunmaya karar vermeleriyle temin süreci başlamaktadır.

Duyuruların hazırlanmasında, iş analizleri sonucunda elde edilen bilgiler (iş gerekleri, yetkinlikler ve iş tanımları) göz önünde bulundurulmaktadır. Duyurunun başarısı; toplam başvurularla değil, geçerli başvurularla (işe uygun adayların başvurularıyla) değerlendirilmektedir. Duyurular sonrasında iç ve dış kaynaklardan başvuranların oluşturduğu aday bilgi havuzunda yer alan öz geçmişlerin, adaylar hakkında yeterli bilgi edinebilecek kadar ayrıntılı olması gerekmektedir.

İşe Alma Aşaması

Bu aşamada, aday bilgi havuzundaki öz geçmişler incelenmekte ve öz geçmişi uygun bulunan adaylar işyerine çağrılarak başvuru formları doldurtulmaktadır. Başvuru formları incelenmekte ve yeterli olduğu düşünülen adaylar görüşmeye çağırılmaktadır. Görüşmeler sırasında gerekli görülen testler ve referansların denetimi yapılmaktadır. Beklenenden daha fazla adayın olması durumunda, görüşmelerin sayısı artırılabilir ve her görüşmede bazı adaylar elenebilir.

Adayların Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

İşe alma aşamasında adayların değerlendirilmesinde kullanılan başlıca yöntemler şunlardır: **(i)** Görüşmeler, **(ii)** Testler, **(iii)** Belgeler.

- Görüşmeler:** Görüşmelerde adayın kişilik özelliklerinin saptanması amaçlanmaktadır. Örneğin, stresli bir çalışma ortamında adayın nasıl davranacağını önceden tahmin edilmesinde kişilik özelliklerinden yararlanılabilir. İşe alma aşamasında adayların kişilik özelliklerinin belirlenmesinde yararlanılan başlıca görüşme yöntemleri; yetkinlik saptama görüşmesi, sorun çözme görüşmesi, rol oynama görüşmesi, stres görüşmesi olarak sıralanabilir. Adayla görüşmenin üç temel amacı bulunmaktadır: (i) Aday hakkında yargıya varabilmek için yeterli bilgiye ulaşabilmek, (ii) Adayın çalışmak istediği iş ve iş yeri hakkında yeterli bilgisi olup olmadığını saptayabilmek, **(iii)** Adayın sosyal ilişkilerini değerlendirebilmek.

- Testler:** İşe alma aşamasında yararlanılan testler genellikle bedensel testler, psikolojik testler ve başarı testleri olarak sınıflandırılmaktadır.

- Belgeler:** İşe alma aşamasında yararlanılan en önemli belge *referanstır*. Genellikle yönetici adayı olarak çalıştırılacak olan ya da eğitim yatırımı yapılması gereken pozisyonlara alınması düşünülen adaylarda referans aranmaktadır. Bir diğer önemli belge, "*bonservis*" olarak adlandırılan ve adayın daha önce çalıştığı iş yerindeki yöneticisinden aldığı referans mektubudur.

Adaylarla yapılan görüşmelerde üzerinde durulan konular şunlardır: (i) Sağlık, dış görünüş, canlılık, (ii) Eğitim, yabancı dil düzeyi, deneyim, (iii) Yetkinlikler (stres dayanıklılık, karmaşık sorunlara çözüm üretebilme, empati sahibi olma gibi), (iv) İlgi alanları, hobileri (sanata, spora, sosyal yaşama).

Görüldüğü gibi, aday hakkında bilgi toplamak işe alma aşamasında gerçekleştirilen faaliyetlerin özünü oluşturmaktadır. Çünkü aday hakkında yeterli bilgi toplamadı doğru karar verebilmek mümkün değildir. Adayın işletmedeki geleceğini tahmin edebilmek için geçmişi hakkında bilgi sahibi olmak gerektiği varsayımından yola çıkılmakta (tüm planlama yöntemlerinin temel yaklaşımı budur) ve adayın geçmişi hakkında bilgi edinmeye çalışılmaktadır.

İş Teklifi ve İşe Yerleştirme

İşe alma aşamasında gerçekleştirilen görüşmeler, testler ve referans denetimleri doğrultusunda yapılan değerlendirmenin olumlu olduğu adaylara, işletme yönetimi tarafından iş teklifi yapılmaktadır. Eğer çalışan iş teklifini kabul ederse, işe yerleştirme için gerekli olan belgeleri tamamlaması kendisinden istenmektedir. Sağlık raporu, sabıka sicili, diploma genellikle işe yerleştirme aşamasında talep edilen belgelerdir. Ayrıca işe başlamadan önce taraflar arasında ücret, yan ödemeler, çalışma koşulları gibi konulara açıklık getirebilmek amacıyla İş Yasası çerçevesinde “belirli süreli ya da süresiz hizmet sözleşmesi” ve “taahhütname” imzalanabilir. Aday, iş arkadaşlarıyla tanıştırılıp çalışma ortamı tanıtıldıktan sonra, işe başlatılmaktadır. Bu amaçla verilen işe yönlendirme (oryantasyon) eğitimi kapsamında; işletmenin vizyonu, misyonu, geçmişi, örgüt kültürü, insan kaynakları politikası, kalite politikası, iş yeri kuralları gibi konularda açıklamalar yapılmakta ve aday çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılmaktadır. İşe yerleştirme aşamasında verilen yönlendirme eğitimi, yeni iş görenin işe uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve gelecekteki performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Eğitim ve Geliştirme

Eğitim (education) kavramıyla *kültürlenme* (enculturation) kavramları arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki doğum sonrasında toplum içinde ve kültür ortamında yaşamına başlayan birey, doğduğu ve yaşadığı toplum tarafından *ya kendiliğinden ya da kasıtlı olarak kültürlenerek* belli tutum ve davranışları kazanmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu toplumsal çevreyle etkileşimi sonucunda gelişigüzel ve plansız olarak kazandığı davranışlar “*kendiliğinden kültürlenme*” olarak adlandırılmaktadır. Gelişigüzel ve plansız gerçekleşen bu davranış değişikliğinin tam tersi olan “*kasıtlı kültürlenme*”, belli bir amaç doğrultusunda ve planlı olarak gerçekleştirilen davranış değişikliğini ifade etmektedir. Kasıtlı kültürlenme, kültürel değerlerin eğitimle bireye benimsenmesi ve davranışlarına yansıtmasının istenmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, bireyde davranış değişikliği oluşturma süreci “eğitim” olarak adlandırılmaktadır. İş görenin performansı ile eğitim arasında doğrusal bir ilişki olduğu birçok bilimsel araştırmada kanıtlanmıştır. Çalışanların eğitim sonunda kazandıkları bilgi ve beceriler, geliştirdikleri yetenekler onların daha verimli ve etkin çalışmalarını sağlamaktadır. Bu da kurumsal performansı olumlu yönde etkilemektedir. *Öğrenme* (learning), edinilen bilgi ve deneyimler doğrultusunda tutum ve davranışlarda ortaya çıkan kalıcı değişimdir. Öğrenme süreci sonrasında bireyin davranışlarında bir değişiklik olmaması, öğrenmenin gerçekleşmediği anlamına gelmektedir. Öğrenme kişiseldir ve gördüklerinden, duyduklarından, okuduklarından, yaşadıklarından bir anlam çıkarıp içselleştirerek davranış değişikliğini gerçekleştirmek bireyin inisiyatifindedir. *Yetiştirme* (training), bireye sahip olmadığı özelliklerin ve becerilerin kazandırılmasıdır. *İş gören yetiştirme*, işe yeni başlayan çalışanların işle ilgili bilgi ve beceri düzeylerini artırabilmek amacıyla gerçekleştirilen eğitim faaliyetleridir. *Geliştirme* (development),

kişide bulunan ancak yetkinlik olarak davranışa yansımamış bilgi, beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılması ve daha önce edindiği bilgi ve becerilere yenilerinin katılmasıdır. Çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin sürekli olumlu yönde geliştirilerek performansının artırılması amaçlanmaktadır. **Yaşam boyu öğrenme** (*lifelong learning*), bireyin doğumundan ölümüne kadar her alanda sürekli olarak içinde bulunduğu formal ve informal eğitim-öğrenim sürecidir. *Formal eğitim*, bireyin ihtiyaç duyduğu konuda gerçekleştirdiği orta ve yükseköğretim, lisansüstü, kurs, seminer gibi eğitimleri kapsamaktadır. *İnformal eğitim*; bireyin yaşadığı, duyduğu, okuduğu, gördüğü konularda kendi davranışlarını değiştirme sürecidir. *Yönetici geliştirme* (*executive development*), doğru karar verebilmeleri için yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi, tutum ve davranışlarının değiştirilmesidir. *Yönetim geliştirme* (*management development*), işletmede çalışan yöneticilerin yönetsel yetkinliklerinin geliştirilebilmesi doğrultusunda gerçekleştirilen eğitim çalışmalarınıdır. Yönetici geliştirme ve yönetim geliştirme programlarının kapsamı ve süresi konusunda görüş birliğine varılmış ortak bir uygulama bulunmamaktadır.

Sürekli eğitim, küresel rekabet doğrultusunda kurumsal performansı sürdürülebilirlik amacıyla çalışanların yeni bilgilere, teknolojilere, süreçlere ve yönetim uygulamalarına uyum sağlamlarının gerekliliği doğrultusunda gündeme gelmektedir.

Eğitimin Amacı ve İlkeleri

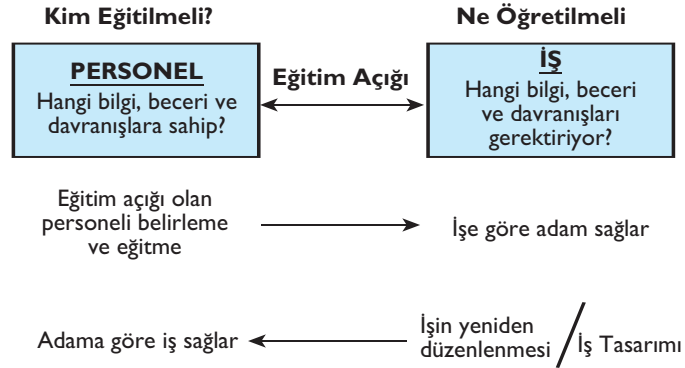
İş gören eğitiminin amacı, çalışanın işini daha yüksek performans ve başarı düzeyinde gerçekleştirmesini sağlayarak kurumsal performansı artırabilmektir. İş birliği yapma ve etkili iletişim kurabilme, ekip çalışması gibi konularda davranış değişikliği yaratan eğitimlerin iş görenin verimliliğini ve etkinliğini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Eğitim doğrultusunda çalışanın yaptığı işle ilgili bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirilmesi; satış miktarı, fire oranı, müşteri memnuniyeti gibi somut hedeflere ulaşılabilmesine, iş kazalarının ve savurganlığın azalmasına neden olarak örgütün kalitesini artırmakta ve işletmenin kurumsal performansını desteklemektedir. Bu nedenle eğitim giderleri; harcama değil, yatırım olarak değerlendirilmektedir. Eğitim; iş görenin bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerinin toplamıyla yaptığı işin gerekleri arasındaki açığı kapatmayı amaçlayan bir süreçtir. Bu bağlamda; çalışana verilen önemi göstermekte, iş tatminini desteklemekte ve iş görenin işletmeye bilinçli olarak bağlanmasını sağlamaktadır. Okullarda verilen eğitimden farkı, amacının doğrudan iş görenin yaptığı işe yönelik olmasıdır. Bilindiği gibi, genel eğitimin kapsamı daha geniştir. Ancak bazı işletmelerde, genel eğitim programları düzenlemenin de yararlı olduğuna inanılmaktadır. Şekil 6.3'te, eğitim açığının giderilmesiyle ilgili seçenekler görülmektedir.

İnsan kaynakları eğitiminin amaçlarını "işini daha iyi yapabilmesi için çalışana gerekli bilgi, beceri ve davranışı kazandırmak; çalışma grubuna, bölümüne, işletmeye uyum sağlamasına yardımcı olmak ve başka bir göreve atanabilmesi ya da yükseltilebilmesi için hazırlamak" olarak sıralayabiliriz. Şekil 6.3'te, iş görenin sahip olduğu bilgi- beceri-yetenek-davranışlar ve işini kendisinden beklendiği gibi yapabilmesi için gerekli olan bilgi-beceri-yetenek-davranışlar arasındaki fark "*eğitim açığı*" olarak adlandırılmaktadır. Eğitim üzerinde yoğunlaşmayan işletmelerde iş gücü devir oranının yüksek olması; eğitim açığının eğitimle değil, işe uygun olduğu düşünülen iş görenin dışarıdan temin edilmesiyle kapatılmak istenmesinden kaynaklanmaktadır. Eğitim açığını eğitimle gideremeyen işletmeler, işin nasıl yapılacağını yeniden tasarlayarak sorunu çözme yoluna da gidebilirler. Bu durumda, adama göre iş yaratılmaktadır (veya iş yeniden tasarlanmaktadır). Önemli olan, adama göre iş yaratmak değil, işe göre adam yaratmaktır. Bu da ancak eğitimle mümkündür.

Eğitimin ilkeleri şöyle sıralanabilir: Eğitim *süreklilik* göstermelidir, katılanlara *yarar* sağlamalıdır. Her çalışan eşit katılım hakkına sahip olmalı, başka deyişle *fırsat eşitliği* olmalıdır. *Etkin katılım* gerçekleşmelidir. Düzenlenecek eğitim programlarının *amacı belirlenmeli* ve önceden *planlanmalıdır*. İşletmenin verimliliğine ve etkinliğine *katkısı somut olarak belirlenebilmelidir*.

Şekil 6.3

Eğitim Açığının Giderilmesiyle İlgili Seçenekler



Eğitim Süreci

Eğitim sürecinin temel aşamaları şöyle sıralanabilir:

Eğitim süreci; (i) Eğitim ihtiyacının analizi, (ii) Eğitimin içeriğinin tasarlanması, (iii) Eğitimin gerçekleştirilmesi ve (iv) Sonuçların değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

- (i) **Eğitim ihtiyacının analizi:** Mevcut durumla ulaşılmak istenilen durum arasındaki farkı belirleyebilmek için yapılan ayrıntılı çalışmadır. Başka deyişle, iş görenin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmek için yapılması gerekenlerin tanımlanması aşamasıdır. Eğitime gereksinme duyulan durumlar; yeniden yapılanma, yeni ürünlerin üretilmesi, teknolojinin değişmesi, yeni stratejiler ve yönetim uygulamaları, yeni yasaların yürürlüğe girmesi, işten ayrılanın yerini doldurma ve yükselmeye hak kazanma olarak sıralanabilir.
- (ii) **Eğitimin içeriğinin tasarlanması:** Bu aşamada öncelikle eğitimin amaçları belirlenmektedir. Amaçların belirlenmesi, eğitimin sonuçlarının değerlendirilebilmesi için gereklidir. Belirlenen eğitim konularının içerikleri de bu aşamada saptanmaktadır. Ayrıca eğitimcilerin seçilmesi ve eğitimde kullanılacak derslik, araç gereç ve malzemenin belirlenmesi, eğitim tarihinin saptanması gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir.
- (iii) **Eğitimin gerçekleştirilmesi:** Öğrenme stilleri doğrultusunda eğitimin planlandığı gibi yapılmasıdır. Öğrenme; görsel, işitsel ve kinestetik (dokunsal) olmak üzere üç farklı tarzda gerçekleşebilmektedir.
- (iv) **Sonuçların değerlendirilmesi:** Eğitimin planlanan amaçlara ulaşip ulaşmadığının ya da çalışmada yaratılmak istenilen bilgi artışının ve davranış değişikliğinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesidir. Eğitim programının başarısını; eğitimi alanların tepkileriyle (düşünceleriyle), öğrenmenin ne düzeyde gerçekleştiğinin eğitimin öncesinde ve sonrasında saptanmasıyla, eğitime katılanlarda davranış değişikliği olup olmadığının üst'leri tarafından izlenmesiyle, çalışanın performansında gerçekleşen iyileşmenin belirlenmesiyle değerlendirebilmek mümkündür.

Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri

Yöntemler işbaşı ve iş dışı olmak üzere genellikle iki temel grupta toplanmaktadır. Şöyle ki;

- (i) **İş başında eğitim yöntemleri:** İş başında eğitim yöntemleri; çalışan işinin başından ya da çalışma ortamından uzaklaşmadan eğitimin yapılmasına olanak tanımaktadır. Maliyetinin daha düşük olması, işlerin aksamaması, eğitimi alanın öğrendiklerini anında uygulayabilmesi, iş yerindeki çalışma koşulları doğrultusunda gerçekleştirilmesi gibi *avantajları* içermektedir. Bununla birlikte; iş başında eğitimi verecek olan üst'ün ya da eğitim sorumlusunun kendi işinin başında bulunmaması nedeniyle katma değer kaybı, bu kişinin işinde iyi olmasına karşılık eğitimcilik becerisinin bulunmayabilmesi, eğitim verilirken iş kazası olasılığı, denemeler sırasında hatalı ve bozuk üretim nedeniyle maliyetinin sanılandan yüksek olması, grup eğitimine olanak tanınmaması, eğitim ortamının dikkati dağıtmayacak ses, ışık, havalandırma gibi eğitime uygun koşullara sahip olmaması, işin bilinen yapılışının öğretilmesinin yaratıcılığı desteklememesi gibi unsurlar yöntemin *dezavantajları* arasında sayılabilir. Başlıca iş başında eğitim yöntemleri arasında; işi yaparak öğrenme, staj, yetki devri, rotasyon, koçluk, yönlendirme eğitimi yer almaktadır.
- (ii) **İş dışında eğitim yöntemleri:** İşletmenin içinde veya dışında ancak çalışanı işinden uzaklaştırarak genellikle belli konularda bilgi artışı, beceri ve yetenek düzeyi geliştirmeye yönelik eğitimlerdir. Çalışanın işinden uzaklaşarak eğitime daha iyi odaklanabilmesi, birden fazla çalışanın aynı anda eğitim almasının maliyet ve zaman avantajı sağlaması, eğitime katılanlar arasında iletişimi artırması, eğitmenlerin konularında uzman olması, her türlü eğitim araç gerecinin kullanımına olanak tanınması, öğrenmeye elverişli ortamlarda yapılması, birden fazla eğitim yönteminin birlikte uygulanabilmesi, eğitim maliyetlerinin kolay hesaplanabilmesi, eğitimin zamanının, süresinin ve içeriğinin istendiği gibi belirlenebilmesi, çalışana teorik bilginin yanında değişik uygulamalarla ilgili bilgi edinme olanağı tanınması yöntemin *avantajları* arasındadır. Tüm bu olumlu yönlerin yanında; iş başında eğitime göre daha maliyetli olması ve zaman gerektirmesi, çalışanın mesai saatleri içinde eğitim almasının yarattığı iş gücü kaybı, eğitim mesai saatleri içinde yapılmıyorsa çalışanın özel zamanını alması nedeniyle gönülsüz katılım, organizasyonunun daha zor olması ve çalışanların işe döndüklerinde uyum sorunu yaşamaları yöntemin *dezavantajları* arasında yer almaktadır. İş dışında eğitim yöntemleri arasında; anlatım, simülasyon, rol yapma, örnek olay, işletme oyunları, uzaktan eğitim, şirket akademileri yer almaktadır.

İş başında eğitim yöntemleri; arkadaş gözetiminde işi yaparak öğrenme, staj, yetki devri, rotasyon, koçluk, yönlendirme eğitimi olarak sıralanabilir. İş dışında eğitim yöntemleri arasında; anlatım, simülasyon, rol yapma, örnek olay, işletme oyunları, uzaktan eğitim, şirket akademileri gibi yöntemler yer almaktadır.

İş başında eğitimle iş dışında eğitim arasındaki fark; iş başında eğitim yöntemleri çalışanın işinin başından ya da çalışma ortamından uzaklaşmadan eğitimin yapılmasına olanak tanımaktadır. Oysa iş dışında eğitim yöntemleri, işletmenin içinde veya dışında ancak çalışanın işinden uzaklaştırarak belli konularda bilgi artışı, beceri ve yetenek düzeyi geliştirmeye yönelik eğitimlerdir.



DİKKAT

Performans Yönetimi

Performans (*performance*) kavramı Türkçede “verim gücü, bir işi ya da görevi verimli ve etkin yapabilme” karşılığında kullanılmaktadır. Performans yönetimi (*performance management*), çalışanların toplam katma değer üretimine katkılarını artı-

İşletmenin **performans yönetimi** sistemi; iş görenler, işletme stratejileri, yönetim uygulamaları hakkında önemli bilgi kaynağıdır.

arak işletmenin kurumsal performansını yükseltmeyi amaçlayan stratejik bir yönetim uygulaması sürecidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı doğrultusunda performans yönetimi; işletme yönetimi tarafından bilimsel yöntemlerle saptanan üretim standartlarının ve/veya davranış normlarının çalışanlara yüklenmesi, çalışanların performanslarının objektif olarak ölçülerek değerlendirilmesi, gerekli düzeltmelerin ve geliştirmelerin yapılması aşamalarından oluşan bir süreç izlemektedir.

Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminin amacı, örgütsel hedeflerin somut bireysel hedeflere indirgenmesini sağlamak ve kendilerine yüklenen somut hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanlarda bulunması gereken yetkinlikleri geliştirebilmektir. Bu bağlamda; çalışanların somut hedefler ve iş tanımları doğrultusunda çalışıp çalışmadıklarının saptanması, performanslarının değerlendirilmesi, ödüllendirilmeleri veya eksik yönlerinin geliştirilmesi diğer amaçları arasındadır. Performans yönetiminin amaçları aşağıda görüldüğü gibi sıralanabilir:

- İş görenin çalışmalarına ilgili doğru bilgiler elde etmeye ve bu bilgiler doğrultusunda “hakkında yargıya varmayı” sağlar. Yargıya varmakla ifade edilen istenilen; iş görenin yükseltilmesi, ücretinin artırılması ya da işine son verilmesi gibi bir düşünce doğrultusunda uygulamaya geçilmesidir.
- İşletme stratejilerinin belirlenmesinde yöneticilere yol gösterecek bilgileri sağlar. Yöneticiler performans değerlendirme geri bildirim görüşmelerinde, astlarından elde ettikleri bilgileri kurumsal performansı artıracak stratejilerin geliştirilmesinde kullanırlar. Bu yönüyle, performans yönetimi sisteminin “kurumsal performansı artırmaya yönelik stratejilerin ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesinde kullanıldığını” söyleyebiliriz.
- İşletme yönetiminin elde ettiği bilgiler doğrultusunda, çalışanların davranışlarını değiştirerek verimlilik ve etkinlik temelinde bir iş yapma geleneğinin işletmede yerleştirilmesine yardımcı olur.

Performans Değerleme

Performans değerlendirme doğumla başlar ve ölüncüye kadar devam eder. Doğumda sorulan ilk soru, bebeğin “kaç kilo” doğduğudur. Ölümde sorulan soru “kaç yaşında” öldüğüdür. Yaşamımızın her evresinde değişik performans değerlendirme ölçütleriyle karşılaşırız: Hangi okula gidiyor, hangi şirkette çalışıyor, ne kadar kazanıyor, nasıl bir evde oturuyor, yazlığı var mı, fiziki ve sağlığı nasıl gibi. Çalışma yaşamında iş görenlerin performanslarının değerlendirilmesi konusunda da sürekli değişiklik yaşanmaktadır. Bu değişikliklerin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Hizmet sektörü genişlemekte, beyaz yakalı çalışan sayısı artmakta ve meslekler giderek daha yüksek kazanç sağlama doğrultusunda değişmektedir.
- Çalışanların sendikalaşma oranı düşmektedir.
- Uzmanlaşmanın önemini giderek artması insan gücünün eğitimini zorunlu hâle getirmektedir.
- Otomasyon yaygınlaşmakta ve gelişmektedir.
- IT teknolojisinde gelişmeler çalışma koşullarını değiştirmekte, iş yeri (çalışma ortamı) kavramı yeniden tanımlanmakta, “duvarsız organizasyon” olarak adlandırılan sanal işletmeler hızla çoğalmaktadır.
- Küreselleşmenin giderek yaygınlaşması doğrultusunda “dünya vatandaşlığı” önem kazanmakta ve değişik kültürlerden gelen çalışanların iş birliğine dayalı bir yönetim tarzı benimsenmektedir.

Yaşamımız boyunca performans değerlendirme ölçütleri sürekli değişmektedir. Bundan 15 yıl önce 60 yaşında ölen birisi için “iyi yaşamış” değerlendirilmesi yapılırken, günümüzde “erken ölmüş” denilmektedir.

Günümüzde yaşanan sürekli değişim, performans değerlendirme yöntemlerini değiştirmekte ve işletmede örgüt kültürünün tamamlayıcısı olarak “*performans kültürü*” oluşturmayı zorunlu kılmaktadır. Bunun en önemli nedeni; günümüzde marka, örgüt kültürü, kurumsal itibar, IT teknolojisi kullanımı gibi “soyut değerlerin” katma değer yaratma ve kurumsal performans üzerindeki etkisinin anlaşılmasıdır. Bu bağlamda, performans değerlendirme yöntemlerinin amaçlarının ve uygulama alanlarının farklılaştığı görülmektedir. Performans değerlendirme (performance assessment), performans yönetimi sürecinin bir aşamasıdır. Performans değerlendirme, önceden belirlenmiş standart ölçütler doğrultusunda çalışanların performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Performans değerlendirme yapılırken değerlendirme anından geriye doğru bir zaman kesiti incelenmektedir. Değerlendirilen bu zaman kesiti “*değerleme dönemi*” olarak adlandırılır. İş görenin geçmiş çalışmaları ve davranışları değerlendirilir. Bu aşamada ayrıca, gelecek değerlendirme dönemi için “*beklenti düzeyinde*” görüşler açıklanmaktadır. Açıklanan beklentiler, iş görenin yetkinliklerinin geliştirilmesiyle doğrudan ilgilidir.

Günümüzde; nedenselliğe dayalı, planlı olmayan ve çoğu kez göstermelik yapılan performans değerlendirmesi yerini kurumsallaşmış ve sistemli ölçme ve değerlendirme yöntemlerine bırakmıştır. Şöyle ki hem önceden saptanan somut hedeflere (satış miktarı, satış geliri, hata oranı, memnuniyet oranı gibi) ulaşma derecesi hem de iş görenin eyleme yönelik davranışsal özellikleri değerlendirilmektedir.



DİKKAT

Performans Değerlemenin Amacı ve Yararları

Performans değerlendirme amacını, çalışanın performansı (ya da kendisi için belirlenen başarı standartlarına ne kadar ulaşabildiği) hakkında sistematik bilgi sağlayabilmektir. Performans değerlendirme diğer amaçları; **(i)** Performans standartlarını geliştirmek, **(ii)** İşletme yönetimini ve çalışana kendi performansı ile ilgili bildirmektir, **(iii)** Çalışandan beklenenleri açık ve net olarak anlatabilmek, **(iv)** İşletmenin amaçları doğrultusunda bireysel performans hedeflerinin belirlenmesi olarak sıralanabilir.

Performans değerlendirme yararlarını işletme yönetimi ve iş görenler açısından ele aldığımızda; *işletme açısından*; örgütün verimliliğinin, kârlılığının, ürün/hizmet kalitesinin artması, çalışanların gelişimine olanak tanınması ve onları katma değer üretmeye güdülemesi, eğitim gereksiniminin belirlenmesini ve insan kaynakları planlamasının yapılmasını kolaylaştırması, işletme amaçlarının bireysel amaçlara indirgenebilmesine katkıda bulunması olarak sıralayabileceğimiz yararları bulunmaktadır. Ayrıca değerlendirme ölçütlerinin standartları oluşturması nedeniyle yöneticilerin planlama ve denetim fonksiyonlarını daha etkin olarak gerçekleştirmelerini sağlar. Çalışanlara yüklenen somut performans hedefleri yetki devrini kolaylaştırır. Yöneticilere astlarının sorunlarını saptayarak onları daha iyi anlama, dikkatle izleme ve denetleme olanağı verir. *Çalışanlar açısından*; ast'ın kendisinden beklenenleri ve performansını değerlendirmede kullanılacak ölçütleri önceden bilmesi, geliştirmesi gereken yetkinliklerini öğrenmesi, performans geri bildirimleri doğrultusunda iş tatmininin ve motivasyonunun artması, kendisine yüklenecek hedeflerin belirlenmesinde söz sahibi olması nedeniyle işletmeye bilinçli olarak bağlanması gibi yararları bulunmaktadır.

Performans değerlemesi sonucunda elde edilen verilerin kullanım alanları şöyle sıralanabilir: İnsan kaynağı planlamasında etkinliğin sağlanması, içeriden iş gören temininde işe göre adam seçilmesi, işten çıkarma kararlarında akılcı davranılması, eğitim ve geliştirme ihtiyacının nesnel olarak belirlenmesi, adil bir ücret sisteminin kurulması ve kariyer planlamasında fırsat eşitliği.

Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme konusunda yazılmış İngilizce kaynaklarda; derecelendirme (*ranking*), sınıflandırma (*rating*), değerlendirme (*evaluation*) ve ölçme (*appraisal*) kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Farklı kavramların kullanılmasının nedeni, değerlemenin kapsamına giren iş görenin statüsüdür. Mavi yakalılar (işçiler) için liyakat değerlendirme (merit rating), beyaz yakalılar ve yöneticiler için performans değerlendirme (performance evaluation) kavramları kullanılmaktadır. Sonuçta, hangi kavram kullanılırsa kullanılsın; iş görenin potansiyeli, becerileri, yetenekleri, iş alışkanlıkları, davranışları ve nitelikleri diğer iş görenlerle karşılaştırılarak sistematik bir ölçme ve değerlendirme yapılmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinin ortak özelliği, hepsinin “önceden belirlenmiş ölçütler” doğrultusunda iş görenin performansını değerlendirmeleridir. Performans değerlendirme yöntemleri genellikle geleneksel ve güncel yöntemler olarak sınıflandırılmaktadır. Şöyle ki;

- i. **Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri:** Temelde üst'ün doğrudan ast'ı değerlendirmesine dayanmaktadır. Bunlar; sıralama, ikili karşılaştırma, dereceleme ölçeği, zorunlu dağılım yöntemi ve zorunlu seçim yöntemleridir. Ayrıca kritik olay, alan incelemesi ve kontrol listeleri yöntemleri de geleneksel performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır.
- ii. **Güncel performans değerlendirme yöntemleri:** Temelde performans değerlendirme yapılan iş görenin de değerlemede söz sahibi olmasına dayanmaktadır. Hedeflere göre değerlendirme, değerlendirme merkezi, 360 derece performans değerlendirme ve çeşitli yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma performans değerlendirme yöntemleri güncel performans değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılmaktadır. 360 derece performans değerlemesinde iş görenin davranış özellikleri (yetkinlikleri); üst'ü, çalışma arkadaşları, ast'ları ve kendisi tarafından değerlendirilmekte ve bu değerlendirmeler karşılaştırılarak güçlü olduğu ve geliştirmesi gereken yönleri belirlenmektedir.

DİKKAT



İşletmenin çalışanlarıyla gerçekleştirilen performans değerlendirme görüşmeleri, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin saptanmasına ve kurumsal performansın yükseltilmesini sağlayabilecek yönetim uygulamalarının belirlenmesine de katkıda bulunmaktadır.

İş Değerlemesi

İş değerlendirme (job evaluation), sağlıklı bir ücret sisteminin kurulabilmesi için kullanılan bir yöntemdir. İşletmedeki her bir işin ürettiği katma değer doğrultusunda göreceli sırasının (en yüksek katma değer yaratan işten en düşük katma değeri yaratan işe doğru) belirlenmesidir. Doğal olarak, en fazla katma değeri yaratan işe en yüksek ücret ödenecektir. En düşük katma değer yaratan işe, asgari ücret ödenecektir. Bu bağlamda iş değerlendirme, işletmedeki işlerin ayrıntılı analiz ve tanımları sonrasında, aralarındaki farklılıkların, önem ve güçlük derecelerinin güvenilir, nesnel ve tutarlı ölçütlere göre saptanması işidir.

İş değerlemesinin yapılma nedenlerinin başında işletmenin büyüklüğü yer almaktadır. Yapılan iş sayısının az olduğu küçük işletmelerde, işletme sahibi işleri kendi zihninde en yüksek katma değeri yaratan işten (en önemli işten) en düşük katma değeri yaratan işe (en önemsiz işe) doğru sıralayabilir. Ancak yapılan iş sayısının fazla olduğu büyük işletmelerde iş değerlendirme yapılması gerekir.

İş değerlendirme, işletmedeki her bir işin analizinden ve tanımından yola çıkarak diğer işlere oranla önem ve güçlük derecesinin güvenilir olarak saptanması ve alınan sonuçlar doğrultusunda adil bir ücret yapısının oluşturulması sürecidir.

İş Değerlemesinin Amaçları

İş değerlemesinin insan kaynakları yönetimine yönelik amaçları şöyle sıralanabilir:

- İş gerekleri ve iş tanımlarına dayandığı için işlerin önem ve güçlükleri, farklılık ve benzerlikleri saptanır,
- Çalışanların ücretle ilgili sorunlarının belirlenmesine olanak tanır,
- Eşit işe eşit ücret ödenmesini sağlar,
- İşe göre adam temininde ve yükselme, yatay geçiş konularında doğru karar vermeye yardımcı olur; iş gören temininde ayrımcılığı ortadan kaldırır,
- Eğitim açığının saptanmasına ve eğitimin planlanmasına yardımcı olur,
- Çalışanlar arasındaki yetki, sorumluluk dağılımını ve ilişkileri düzenler,
- Eğitim, deneyim, çaba, sorumluluk gibi ölçütler doğrultusunda işlerin bilimsel olarak değerlendirilmesi çalışanların gözünde işletmenin itibarını artırır ve bilinçli olarak örgüte bağlanmalarını sağlar,
- Ücret yönetiminde nesnelliği sağladığı için çalışanlar üzerinde özendirici etki yaratır,
- Özellikle büyük işletmelerde iş akışını, planlamayı ve denetimi kolaylaştırır,
- İş kazalarının önlenmesini ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlar,
- Endüstri ilişkilerinde sosyal taraflara (işveren/iş gören) bilimsel veri sağlayarak karar verme sürecini destekler.

İş değerlemesi tek başına ücreti belirleyen bir unsur olarak değil, ücret yönetiminde bir araç olarak kullanılmaktadır. “Eşit işe eşit ücret” ilkesine bağlı kalarak adil bir ücret yapısının oluşturulmasına olanak tanımaktadır. İş değerlemesinin ücret yönetimine yönelik amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşlerin görece katma değerlerinin belirlenmesiyle adil ve nesnel bir ücret sisteminin oluşturulması,
- Eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasıyla çalışanlarda verimlilik artışı,
- Adil ücret yapısı doğrultusunda çalışanlarda motivasyon ve iş tatmininin sağlanması,
- Çalışan emeğinin karşılığını aldığını düşündüğü için endüstri ilişkilerinde sosyal taraflar arasında uyum ve anlayış ortamının sağlanması, çatışmaların azalması,
- İş gören maliyetlerinin saptanmasına, denetlenmesine ve gerektiğinde azaltılmasına yardımcı olma.

İş Değerlemesi İlkeleri

İş değerlemesi yapılırken dikkat edilmesi gereken konular şunlardır:

- İş gören değil, işin içeriği değerlendirilmelidir,
- İşin hangi özelliklerinin değerlendirileceğinin (iş değerlemesi etkenlerinin) önceden açık ve net olarak tanımlanması ve belirlenmesi gerekmektedir,
- Değerleme iş analizi sonuçlarına dayandırılmalıdır,
- Değerlendiricilerin uzmanlıkları iş değerlemesi yapmaya uygun ve yeterli olmalıdır,
- Değerleme süreci oluşturulurken ve yöntem seçilirken örgüt yapısına uygun olmasına dikkat edilmelidir,
- Ücret yönetiminde eşitlik ve adaleti sağlayabilecek nesnel, tutarlı, akılcı bir iş değerlemesi yöntemi belirlenmelidir,
- Değerleme yöntemi çalışanlara kolayca anlatılabilir olmalıdır,
- İş değerlemesi çalışmalarının amacı herkese açıklanmalıdır. Bu konuda açık ve şeffaf davranılmalıdır.

İş değerlemesi, işletmenin çalışanları ya da işletme dışından uzmanlar tarafından yapılabilir. Ancak nesnelliğin sağlanabilmesi ve daha kısa sürede sonuç alınabilmesi açısından işletme dışından uzmanlar tarafından yapılmasının daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

İş Değerlemesi Etkenleri (Faktörleri)

Tüm işler için geçerli olabilecek iş değerlendirme etkenleri aşağıda görüldüğü gibi sıralanabilir:

- **Beceri etkeni:** Her çalışanın işini gerektiği gibi yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi, ustalık ve yeteneklerin toplamıdır. Beceri etkeninin alt etkenleri; deneyim, bilgi, öğrenim, zekâ, inisiyatif ve çare buluculuk, yetenek ve ustalık olarak sıralanabilir.
- **Çaba etkeni:** Fiziksel ve/veya zihinsel olarak yapılması gerekenleri çalışanın gerçekleştirebilmesi için göstermesi gereken çabayı ifade etmektedir. Bu etken, bedensel ve zihinsel çaba olarak ikiye ayrılır ve az, hafif, orta, fazla, çok fazla olarak derecelendirilebilir.
- **Sorumluluk etkeni:** İşin yapılmasında ortaya çıkabilecek zararlar iş görenin sorumluluğundadır. İşin özelliğine bağlı olarak sorumluluk düzeyi değişebilmektedir. Bu etken; üretim, malzeme, araç gereç, donanım ve başkalarının güvenliğinden sorumluluk gibi alt etkenlere ayrılmaktadır.
- **Çalışma koşulları etkeni:** İşin yapıldığı ortamdaki fiziksel koşullar doğrultusunda işi tehlikeli ya da riskli hâle getiren unsurlar ele alınmaktadır. Çalışma koşulları etkeninin alt etkenleri; aydınlatma ve havalandırma, ısı-nem, gürültü-titreşim, hava kirliliği ve iş güvenliği (iş kazaları) olarak sıralanmaktadır.

İş Değerlemesi Yöntemleri

İş değerlendirme yöntemleri sayısal ve sayısal olmayan yöntemler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

- Sayısal olmayan yöntemler (*non-quantitative methods*)
 - Sıralama yöntemi (*ranking method*)
 - Sınıflandırma ya da derecelendirme yöntemi (*grading method*)
- Sayısal yöntemler (*quantitative methods*)
 - Faktör karşılaştırma yöntemi (*factor comparison method*)
 - Puan yöntemi (*point rating method*)

Sayısal olmayan yöntemler, sıralama ve sınıflama olarak; sayısal yöntemler, faktör karşılaştırma ve puan yöntemi olarak kendi içlerinde ikiye ayrılmaktadır.

DİKKAT



Çalışanlar açısından ücret yapısının adil olması önemlidir çünkü aldıkları ücret karşılığında yaptıkları işleri sürekli olarak kıyaslarlar. İş değerlendirme, işletmede daha fazla katma değer yaratan işlere daha fazla ücret ödendiğini bilimsel olarak ispatlayarak, iş görenin daha verimli ve etkin olarak çalışmasını desteklemektedir.

Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi; sosyal tarafların beklentilerini tatmin edebilecek bir ücret politikasının belirlenmesini, uygulanmasını ve sürekliliğinin sağlanmasını amaçlayan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden birisidir. Ücret yönetiminin İngilizce karşılığı olarak kullanılan "*compensation management*" kavramı Türkçeye "*karşılık yönetimi*" olarak çevrilebilir. Bunun nedeni, iş görenin emeği karşılığında yapılan ödemenin sadece nakit parayla sınırlı kalmamasından kaynaklanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde ücret yönetiminin iki boyutu bulunmaktadır.

- **Birinci boyut** maddi boyuttur. Nakit olarak çalışana verilen paradır. Bu boyutta emeğin karşılığı olarak ödenen nakit para; *kök ücret*, *ücret baddi*, *temel ücret*, *doğrudan ücret* olarak da adlandırılmaktadır.

- *İkinci boyut*, maddi olmayan ya da nakit para dışında çalışana sunulan olanaklardır. *Sosyal ücret, dolaylı ücret, ücret dışı olanaklar/yardımlar* olarak da adlandırılan ikinci boyuttaki ek fayda unsurları; lojman, kreş, iş yerine toplu ulaşım (servis), öğle yemeği, yaşam ve sağlık sigortası, bayram/özel gün gıda paketi olarak çeşitlendirilebilir.

İş görene emeği karşılığında sağlanan; yaşam ve sağlık sigortası, iş yerine toplu ulaşım (servis), bayram/özel gün gıda paketi, lojman, kreş gibi maddi olmayan olanaklar, işletmenin satın alma gücünün yüksek olması nedeniyle, piyasadaki iş görenin kendisinin temin edilebileceğinden daha uygun fiyata sağlanabilmektedir.



DİKKAT

Ücret Yönetiminin Amaçları

Ücret yönetimiyle ilgili uygulamaların amaçlarını aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz:

- **Mevcut iş görenleri elde tutma:** Ücret politikasının adil olması ve çalışanların memnuniyetini sağlaması için, işletmede istihdam edilen çalışanların emeklerinin karşılığını aldıklarını düşünmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda ücret yönetimi, çalışanların ücretlerinden tatmin olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Ücretlerinden memnun olmayan çalışanlar ya verimsiz çalışacaklar ya da işletmeden ayrılacaklardır. Bu nedenle, mevcut çalışanların elde tutulması ve standart performans düzeyinde çalışmalarının sağlanması ücret yönetiminin temel amacıdır.
- **Nitelikli iş görenleri çekme:** İş gücü piyasasında yer alan nitelikli iş görenler, emeklerinin karşılığını ödeyecek bir işletmede çalışmak isterler. Bu bağlamda, ücretlerin piyasa koşullarına uygun olması, nitelikli iş görenlerin işletmede çalışmayı istemelerini sağlayacaktır. Böylece işletme; hem nitelikli insan kaynağı istihdam edebilme hem de piyasada itibar sahibi olabilme olanağına kavuşabilecektir.
- **Tatminkâr ve motive edici olabilme:** Ücret; çalışanların beklentilerini karşılamalı, işlerini yapmaya motive edebilmeli, iş tatminsizliği yaratmamalı ve örgütsel vatandaşlığı desteklemelidir.
- **Verimlilik ve etkinlik artışı sağlama:** Şeffaf ve adil bir ücret politikası, diğer tüm işletme politikaları gibi, çalışanların verimliliklerini ve dolayısıyla işletmenin kurumsal performansını artırabilmelidir.

Ücret Yapısı

Ücret yapısı, işletmede ücret adaletinin sağlanabilmesi açısından önemlidir ve iki temel unsura dayanmaktadır. *Birinci unsur*, çalışanların yaptıkları işlerin birbirine oranla önem ve zorluk derecelerine göre ücret ödenmesini gerektirir. Örneğin, temizlik işçisi elektrik ustasından daha düşük ücret almalıdır. Bunun nedeni, elektrik ustası daha fazla mesleki bilgi, deneyim ve beceri (ustalık) sahibidir ve yaptığı iş riskli olduğundan, üstlendiği sorumluluk daha çoktur. Dolayısıyla, temizlik işçisinden daha yüksek ücret alır. Bu durumun ücret politikasına yansıtılması “iş değerlemesi” aracılığıyla gerçekleştirilir. *İkinci unsur*; çalışanlar aynı niteliklere sahip olsalar bile, bu niteliklerini iş sonuçlarına dönüştürürken farklı düzeyde verimli olurlar. Örneğin, iki elektrik ustasından biri eksiksiz iş yaparken diğeri hata yapıp zarar veriyorsa, bu durum ücretine yansıtılmalıdır. Başka deyişle; işini dikkatli, özenli yapan ve daha üretken olan elektrik ustası; işini özensiz, ilgisiz, dikkatsiz, hatalı yapan elektrik ustasından daha yüksek ücret almalıdır. Verimli çalışanları çalışma-

Ücret yapısını oluştururken göz önünde bulundurulması gereken unsurlar şunlardır: (i) İşin yarattığı katma değer ne kadar fazlaysa, ödenen ücret o kadar yüksek olmalıdır, (ii) Çalışanla çalışmayan birbirinden ayrılmalıdır yoksa çalışanlar da çalışmayan yapılır, (iii) Cari piyasa ücretleri doğrultusunda bir ücret ödenmelidir.

yanlardan ayırmak için “performans değerlendirme” yapılır. Sonuçta ücret yapısı; yapılan işin önem ve güçlük derecesi ve aynı işi yapan iki kişinin performans farkına göre ücret ödenmesini sağlayabilmelidir. Aynı oranda ücret artırımları veya “seyyanen zam”, ücret yapısının bozulmasına ve ücret adaletsizliğine neden olmaktadır. Piyasa ücret araştırmaları da ücret yapısının belirlenmesi açısından önemlidir. İşletmeler çalışanlara ödedikleri ücretlerin sektörde yer alan diğer işletmelere oranla ne düzeyde olduğunu bilmek isterler ve bunun için piyasa ücret araştırmaları yaparlar. Eğer ücret yapısının belirlenmesinde piyasa ücret araştırmalarından yararlanılmazsa, çalışanlar istifa ederek sektörde daha yüksek ücret ödeyen işletmelere geçebilirler. Bu da işletme açısından önemli bir maliyet unsurudur.

DİKKAT



Ücret politikalarının düzenlenmesinde etkili olan; (i) Çalışanların yaptıkları işlerin birbirine oranla önem ve zorluk derecelerinin farklı olması, (ii) Benzer niteliklere sahip olan çalışanların bu niteliklerini iş sonuçlarına dönüştürürken farklı düzeyde verimli olmaları ve (iii) Piyasa ücret araştırmaları birbiriyle etkileşim halindedir ve bu nedenle birlikte ele alınmaları ve değerlendirilmeleri gerekmektedir. Ancak enflasyonun ücretler üzerinde yarattığı aşınmanın giderilmesinden sonra bu üç unsurun göz önünde bulundurulması ücret politikasının belirlenmesi doğru olacaktır.

Ücret Politikası

Yüksek ücret politikasının iş gücü piyasasındaki nitelikli iş görenleri işletmeye çekeceği ancak sabit maliyetleri yükselteceği; düşük ücret politikasının işletmedeki nitelikli iş görenlerin işten ayrılmasına neden olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ücret politikasının işletmenin insan kaynakları stratejisiyle uyumlu olması önemlidir. Genellikle “saldırgan insan kaynakları stratejisi” uygulayan işletmelerin “yüksek ücret politikası” izledikleri saptanmıştır. Ücret politikasının belirlenmesinin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- i. Çalışanlara adil ücret ödenmesine olanak tanır çünkü ücret politikası doğrultusunda işler yarattıkları katma değer doğrultusunda sıralanmış (iş değerlendirme yapılmış), yükselme (terfi) işlemleri nesnel koşullara bağlanmış (performans değerlendirme yapılmış) ve piyasa ücretleri araştırılmıştır.
- ii. Çalışanlara yarattıkları katma değere göre ödeme yapılacağı için adam kayırmalar, “çalışana iş çalışmayana ücret verilir” gibi söylemler ortadan kalkacak ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlanabilecektir. Daha fazla katma değer üreten işlerle daha az katma değer yaratan işler arasında ayırım yapılması, kurumsal performansı olumlu yönde etkileyecektir.
- iii. Ücret politikası, ücretlerin saptanmasında ve çalışanlara ödemelerin yapılmasında nesnel ve gerçekçi davranıldığını açıkça ortaya koyacağı için, çalışanların motivasyonu ve morali artacak, bu da işletmenin kurumsal performansını yükseltecektir.
- iv. İş gücü maliyetleri daha kolay planlanabilecek (bütçelenebilecek) ve denetlenebilecektir.
- v. İşletmeye nitelikli iş görenlerin çekilmesi kolaylaşacak ve işletmede çalışan nitelikli iş görenlerin başka işletmelere gitmesi önlenilebilecektir. Örneğin, düşük ücretler nedeniyle ortaya çıkabilecek iş gören devir hızında azalma görülecektir.
- vi. Sosyal taraflar arasında doğabilecek anlaşmazlıklar ve sürtüşmeler en aza indirilebilecek, eğer iş yerinde sendika varsa, ücret artışı konusu nesnel temellere dayandırılarak tartışılabilir.

Ücret Politikası İlkeleri

Ücret politikası ilkelerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- **Eşitlik ilkesi:** Ücret yönetimi uygulamalarında işlerin karşılığı belirlenirken, eşit işe eşit ücret ödenmelidir. İşletmede aynı iş gücüne sahip iki iş için (bu işleri kim yaparsa yapsın) farklı ücret ödenmemelidir. Çalışanların işletme yönetimine karşı tepkilerini en aza indirmede eşitlik ilkesinin ücret politikasında yer alması önemlidir.
- **Dengeli ücret ilkesi:** Ücret iş görenin yaşam kalitesini düşürmemeli ancak işletmenin sabit maliyetlerini de artırmamalıdır. İş görenin yaşam kalitesi ve sabit maliyetler arasında denge yaratacak düzeyde ücretler saptanmalıdır.
- **Yükselme (terfi) ile orantılı ücret ilkesi:** Çalışan işletmede terfi alır ve pozisyonu yükselirse, artan yetki ve sorumlulukları doğrultusunda ücretinin de artması gerekmektedir.
- **Bütünlük ilkesi:** Ücret sisteminde mavi ve beyaz yakalıların ücretleri arasında bütünlük sağlanmalıdır.
- **Nesnellik ilkesi:** Ücret politikası objektif ölçütlere göre oluşturulmalıdır. Duygusallıktan uzak ve profesyonel bir yaklaşım içermelidir. Bu nedenle; iş değerlemesi (işlerin yarattıkları katma değer doğrultusunda en fazla katma değer yaratandan en az katma değer yaratana doğru sıralanması), performans değerlemesi (çalışanla çalışmayanın birbirinden ayrılması ve çalışanın ödüllendirilmesi) ve piyasa ücret araştırması (aynı sektörde yer alan işletmelerde benzer işlerde çalışanlara eş değer ücret ödenmesi) yapılmalıdır.
- **Cari ücrete uygunluk ilkesi:** İş gücü piyasasında emeğin fiyatını (ücretleri) arza ve talebe göre belirleyen ücret düzeyi cari ücret olarak adlandırılmaktadır. İş gücü arzı fazlaysa, iş talebi artacak ve ücretler düşecek, buna karşılık iş gücü talebi fazlaysa, arz yetersiz kalacağı için ücretler artacaktır. İşletme yönetimi, ücretleri cari ücret düzeyine uygun olarak belirlemelidir.

Ücret Sistemleri

Seçilen ücret sisteminin, ücreti oluşturan faaliyetlerle uyumlu olması gerekmektedir. Bu bağlamda, “girdi-sonuç” veya “çaba-sonuç” ilişkisi ücret sisteminin belirlenmesinde göz önünde bulundurulmalıdır. Eğer girdi-sonuç farklılığı ölçülemiyorsa, ücret sistemi “zaman temelli” olarak seçilmelidir. Buna karşılık, girdiler kişisel çabaya dayalı ve sonuç ölçülebilir nitelikteyse, hem girdi hem de sonuç farklılıklarını iş görenin ücret gelirin yansıtabilen “özendirici ücret sistemi” seçilmelidir. Ücret sistemleri genellikle aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

A. Zaman Birimini Temel Alan Ücret Sistemleri

- a. Temel zaman ücreti
- b. Ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret
- c. Değişken günlük ücret

B. Özendirici Ücret Sistemleri

- a. Ürün temelli özendirici ücret sistemleri
 1. Parça başı ücret sistemi
 2. Akort ücret sistemi
- b. Primli ücret sistemleri
 1. Tek faktörlü primli ücret sistemi
 2. Çok faktörlü primli ücret sistemi

DİKKAT



Bazı durumlarda, ödenecek ücretin belirlenmesinde “iş” veya “sonuç” ölçüt olarak alınmaz. Örneğin, iş görenin can güvenliğinin söz konusu olduğu işlerde ve/veya yüksek verimin elde edilmesi fire ve hata oranlarını yükseltiyorsa, özendirici ücret sistemleri çalışana veya işletmeye zarar verebileceği için, daha az riskli bir ücret sistemi olarak, zaman birimini temel alan ücret sistemlerinden birisi seçilmelidir.

Kariyer yapma olanağı sağlayan bir işletmede çalışmak; maddi tatminin yanı sıra, yetki ve sorumluluk artışları (terfiler) doğrultusunda yapılan işin içeriğinin sürekli zenginleşmesi nedeniyle manevi tatmin de sağlamaktadır.

Kariyer Yönetimi

Kariyer (career) kavramı, Fransızcada “*taş ocağı*” anlamına gelen “*carriere*” kelimesinden gelmektedir. Taş ocağından çıkarılan ham taş gibi, birey de çalışma yaşamı boyunca yontulmakta ya da başka deyişle, kendini geliştirmektedir. Türkçede “*meslek ya da uzmanlık*” anlamında kullanılmaktadır. Kariyer; bireyin çalışma yaşamı boyunca edindiği bilginin, deneyimin, becerinin (ustalığın), yeteneğin (kabiliyetin) tümüdür ve emekli oluncaya kadar meslek yaşamında ilerlemesidir. Meslek, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için para kazanabilmelerini sağlayan bir araçtır. Kariyer yapmak, maddi tatminin yanında manevi ya da psikolojik tatmin de sağlamaktadır. Psikolojik ya da manevi tatminle anlatılmak istenilen; bireyin öz saygısının artması, kendini geliştirmesi, sosyal kimlik edinmesi ve toplumda statü kazanmasıdır. Kariyer kavramı genellikle çalışma yaşamında yükselme, başarılı olmayla özdeşleştirilmekte ve çalışanın iş yerinde yükselmesi, kariyerinde başarılı olduğunun somut bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Herzberg’e göre, ücret iş tatminsizliği unsurlarından birisidir ve ücretinin yüksek olması, çalışanın iş tatminsizliğini önler. Ancak iş tatminsizliği ve iş tatmini birbirinin karşısı duygular değildir ve iş tatminsizliğinin olmaması (yüksek ücret nedeniyle) iş tatmini vardır anlamına gelmemektedir. İş tatmini, işin içeriğinin (özünün) zengin olmasıyla ilgili bir duygudur ve kariyer basamaklarını tırmanmayla (yükselmeye) doğrudan ilişkilidir. Çünkü kariyer basamaklarında yükselen iş görenin yetki ve sorumlulukları artmakta ya da içeriği daha zengin bir işte çalışmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar kariyer yapabilecekleri işletmelerde çalışmak ve kendi kariyer planlamalarında söz sahibi olmak isterler. Kariyer kavramını daha ayrıntılı olarak tanımlayabilmek için özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kariyerde süreklilik önemlidir. Kariyer; çalışma yaşamı boyunca birbirini anlamlı olarak izleyen işlerden oluşur.
- Kariyer; çalışma yaşamı boyunca elde edilen bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerin tümünü kapsar.
- Kariyer; yükselme (terfi) ve bu bağlamda, yetki/sorumluluk artışı anlamına gelir.
- Kariyer; hem geçmişle hem de gelecekle ilgilidir. Çünkü iş görenin geçmişte çalıştığı iş, gelecekte çalışmak istediği işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve deneyim düzeyiyle doğrudan ilişkilidir.

Meslek seçiminde genellikle tesadüflerin ve şansın rol oynadığı düşünülse de bireyin kişiliğinin, becerilerinin, yeteneklerinin, ilgi alanlarının, beklentilerinin, aile ve sosyal çevresinin meslek seçiminde etkili olduğu bir gerçektir. Kariyer yalnızca belli meslekler için geçerli değildir. Çalışanlarda maddi (ücret artışı) ve manevi (yetki ve sorumluluk artışı) tatmini sağlayabilecek her meslek kariyer yapabileme olanağı sağlamaktadır.

Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, çalışanın gelecekte yapacağı işler, üstleneceği görevler doğrultusunda öngörülebilir bulunulmasıdır ve hem iş gören hem de işletme yönetimi tarafından yapılmaktadır. İş gören açısından, çalışanın gelecekte yapacağı işler ve üstlenmek istediği görevlerin kendisi tarafından öngörülmesidir ve “*kariyer talebi*” olarak adlandırılmaktadır. Çalışan kendi kariyer planlaması doğrultusunda çalıştığı işletmeden ayrılma kararı da verebilir. İşletme yönetimi açısından, kariyer yönetiminin alt süreçlerinden birisidir ve çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve deneyim doğrultusunda çalıştığı işletmede yükselmesinin planlanmasıdır. “*Kariyer arzı*” olarak adlandırılmaktadır. *Kariyer yönetiminde*, örgüt yapısının kariyer arzına uygun olarak düzenlenmesi önemlidir. Kariyer talebinin karşılanamaması durumunda, çalışanın verimliliği ve etkinliği düşebilecek ve bu da, işletmenin kurumsal performansını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Kariyer yönetiminin kapsamına, üniversite mezunu ve yönetici olarak yetiştirilmek üzere işletmeye alınan iş görenler girmektedir. Bir işletmede aynı işte uzun yıllar çalışmak ve emekli olmak kariyer yapmak anlamına gelmemektedir.

Kariyer yönetiminde, iş görenin kariyer talebiyle işletmenin **kariyer arzının** “kesişmesi” gerekmektedir.

Kariyer planlamasıyla performans değerlendirme arasında doğrusal bir ilişki vardır. Performans değerlendirme doğrultusunda gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri kariyer planlamasını tamamlamaktadır.



DİKKAT

Kariyer planlaması yapabilmek için üst ve orta düzey yöneticilerin “*önceden belirlenmiş görev süreleri*” doğrultusunda çalıştırılmaları gerekmektedir. Genellikle yöneticilerin görevde kalma süreleri 3 yıldır ve 2 yıl daha uzatılabilir. Ayrıca farklı kariyer planları arasında geçiş yapabilmeye olanağının sağlanması kariyer yönetiminde etkinliğin sağlanabilmesi açısından önemlidir. Örneğin, üniversitelerde “akademik personel” ve “idari personel” olarak adlandırılan iki farklı kariyer planı bulunmaktadır. İdari kadroda memur olarak işe başladığında, çeşitli kariyer aşamalarından geçerek “üniversite sekreterliği” görevine kadar yükselebilmeye olanağı bulunmaktadır. Akademik kadroda araştırma görevlisi olarak işe başladığında, çeşitli kariyer aşamalarından geçerek profesörlüğe kadar yükselebilmeye olanağı vardır. Talep edilmesi durumunda, eğer kadro varsa ve talepte bulunan gerekli atanma koşullarını taşıyorsa, idari personel kariyer planından çıkılarak akademik personel kariyer planına geçilebilir.

Kariyer planlamasının amaçları: **(i)** İşletmenin insan kaynağının daha verimli kullanılması, **(ii)** İşletme yönetimiyle yöneticiler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, **(iii)** Yükselme beklentisinin karşılanması doğrultusunda yöneticilerin iş tatmininin ve işletmeye bağlılıklarının sağlanması, **(iv)** Üst düzey yöneticilerin iç kaynaktan temin edilmesi nedeniyle iş gücü giderlerinde optimizasyon, **(v)** Performans değerlendirmesinin nesnel ölçütler doğrultusunda yapılması, **(vi)** Eğitim ve geliştirme ihtiyacının daha akılcı belirlenmesi olarak sıralanabilir. Kariyer planlaması, “öğrenen örgüt” olabilmek için gerekli olan “örgütsel bilinç” oluşumunu da desteklemektedir.

Kariyer planlaması yapabilmeyen önemli koşullarından birisi, orta ve üst kademe yöneticilerden boşalan pozisyonların içeriden temin yoluyla doldurulmasıdır. Dışarıdan temin ancak alt düzey yönetici pozisyonları için tercih edilmelidir.



DİKKAT

Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlaması Arasındaki Fark

Kariyer yönetimi ve kariyer planlaması birbirinden farklı kavramlardır. Kariyer yönetimi, kariyer planlarının örgüt yapısıyla uyumlaştırılması ve planlanan kariyerin geliştirilmesi sürecidir. Kariyer planlaması, kişiye özeldir yani bir yöneticinin kariyeriyle ilgilidir. Kariyer yönetimi, işletmede istihdam edilen tüm yöneticilerin kariyerleriyle ilgilidir. Kariyer yönetimi, işletmedeki yöneticilerin gelecekte üstlenecekleri görevler doğrultusunda bilgi, deneyim, beceri, yetenek düzeylerinin geliştirilmesi ve bu bağlamda, örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumlu hâle getirilmesi sürecini kapsamaktadır. *Örgütsel amaçlar* işletmenin kurumsal performansı ile doğrudan ilişkilidir ve yüksek karlılık, yeni yatırımlar, büyüme olarak sıralanabilir. *Bireysel amaçlar*, çalışanların işletme yönetiminden bekledikleri yüksek ücretler, yükselme, kendini geliştirme, uygun çalışma koşulları olarak sıralanabilir. İşletme yönetimi, örgütsel amaçları gerçekleştirebildiği oranda çalışanların bireysel amaçlarına (ya da beklentilerine) katkıda bulunmaktadır. Örneğin, kârlılık düzeyi yüksek olan bir işletme çalışanlarına daha iyi maddi olanaklar sağlayabilmekte ya da sürekli yatırım yapan ve büyüyen bir işletmede kariyer arzı daha fazla olmaktadır. Bu bağlamda kariyer yönetimi, toplam kariyer arz ve talebinin birlikte ele alınarak değerlendirildiği bir süreçtir.

Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, yöneticilerin kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri ya da kariyer beklentilerinin karşılanabilmesi için işletme yönetimi tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdir. Kariyer planlaması doğrultusunda gerçekleştirilen; eğitim ve geliştirme, yükselme (terfi), yatay geçiş ve rotasyon faaliyetlerinin uygulanması sürecidir. Kariyer yönetiminin uygulama aşamaları olarak da nitelendirilebilir. Bu bağlamda, yöneticinin bir sonraki görevine hazırlanabilmesi için bilgi, beceri, yetenek ve deneyim düzeyinin yükseltilmesi doğrultusunda gerekenlerin yapılmasıdır. Kariyer geliştirme ve kariyer planlaması, yöneticilerin tüm çalışma yaşamları boyunca birbirine paralel olarak ilerler. Kariyer geliştirme doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetler; kariyer koçluğu/danışmanlığı, rotasyon, iş zenginleştirme, iş göreni güçlendirme, yönetici geliştirme, teknik ve yönetsel beceri geliştirme eğitimleri olarak sıralanabilir.

DİKKAT



Kariyer planlamasında esneklik önemlidir ve yapılan güncellemeler doğrultusunda kariyer geliştirme faaliyetleri değişebilir.

Kariyer Geliştirme Aşamaları

Yöneticilerin işletmedeki çalışma yaşamı boyunca birbirine paralel olarak ilerleyen kariyer planlaması ve kariyer geliştirme aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Kendini tanıma ve uzmanlaşacağı işi bulma aşaması:** Çalışanın kendini tanıma aşamasıdır. Hangi işi yaparak çalışma yaşamında başarılı olabileceğine karar verdiği, güçlü ve zayıf yönleri üzerinde düşündüğü aşamadır.
- **Uzmanlaşma aşaması:** Çalışanın yaptığı işte uzmanlaşmaya karar verdiği, işini yaparken kariyer fırsatlarını değerlendirmeye başladığı aşamadır. Bu aşamada, çalışanın işletmeden beklentileri (bireysel hedefleri) netleşir ve kendi kariyer planlamasını yapar.
- **Orta kariyer aşaması:** İşletmenin kariyer arzının çalışan tarafından değerlendirildiği aşamadır. Bu aşamada, işletme yönetimi gerekli desteği vermez ve çalışan da beklentilerini karşılayamayacağını düşünürse, işinden ayrılabilir.

lır. Bu nedenle, orta kariyer aşaması “huninin dar ağızı” olarak nitelendirilmekte ve gelişme, duraksama, gerileme olarak adlandırılan üç ayrı dönemden oluşmaktadır. Şöyle ki huninin dar ağızından içeri girebilenler kariyerlerine devam ederek yönetim kademelerinde yükselmeye devam ederler. Huninin dar ağızından içeri giremeyenler için bekleme ya da gönüllü olarak işten ayrılma söz konusudur.

- **Üst kariyer aşaması:** Genel müdür, yönetim kurulu başkanı, icra kurulu üyesi gibi unvanlar doğrultusunda işletmenin kurumsal ve rekabet stratejilerinin belirlenmesinde söz sahibi olunan aşamadır.

Kariyer Yönetiminin Gereklere

Kariyer yönetiminin gereği kariyer arzıdır. Kariyer arzının koşulları şunlardır:

- Orta ve üst kademe yöneticilerinin görev sürelerinin sınırlandırılmış olması,
- Boşalan pozisyonlarının içeriden temin yoluyla doldurulması,
- Dışarıdan iş gören temininde yaş sınırının bulunması,
- Geri bildirim dayanan bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması,
- Farklı kariyer planları arasında geçişe olanak tanınması,
- Eğitim ve geliştirmeye önem verilmesi,
- İş zenginleştirme, iş göreni güçlendirme gibi yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi,
- Yükselme, yatay geçiş, rotasyon gibi kariyer yollarının çalışanların kariyer haritaları üzerinde belirlenmesi.

Girişimcinin ve ailesinin yönetici olarak çalıştığı aile işletmelerinde kariyer arzının sınırlı kalabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bir aile şirketine uzun yıllar çalışmak kariyer yapmak anlamına gelmemektedir.



DİKKAT

İnsan kaynakları planlaması, iş gören temini, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, iş değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi kavramlarını açıklayınız ve neden insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamı içinde yer aldıklarını belirtiniz.



SIRA SİZDE

4

Özet



İnsan kaynakları yönetimini tanımlamak ve kapsamına giren konuları sınıflandırmak.

İnsan kaynakları yönetimi; katma değer üretebilecek iş gücünü bulmak, işlerini gerektiği gibi yapabilmeleri için eğitmek, kariyer yönetimi doğrultusunda gelecekte üstlenecekleri görevler için geliştirmek, performanslarını değerlendirmek, ücretlerini adil olarak belirlemek ve sürekliliklerini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetlerin toplamıdır. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamını dört temel başlık altında toplayabiliriz. Bunlar: (i) İnsan kaynakları yönetiminin altyapısının oluşturulmasıyla ilgili faaliyetler (iş analizi, iş gerekleri, yetkinlikler, iş tanımı, iş etüdü ve iş dizaynı), (ii) İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı (işçi sağlığı ve iş güvenliği, endüstri ilişkileri, kıdem tazminatı, alt işverenlik, şikâyet yönetimi ve iş yeri disiplini), (iii) İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamı (insan kaynakları planlaması, iş gören temini, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, iş değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi) ve (iv) İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamıdır (motivasyon, iletişim, liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, duygusal taciz ve yıldırma, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sinisizm gibi).



İnsan kaynakları yönetiminin altyapısıyla ilgili çalışmalar doğrultusunda gerçekleştirilen iş analizi, iş gerekleri, yetkinlikler, iş tanımları, iş etüdü ve iş dizaynı kavramlarını açıklamak.

İş analizi, işletmedeki işler hakkında bilgi toplamak için yapılan çalışmalar bütünüdür. İş analizi, örgütsel yapı içerisinde yer alan ya da yer alacak olan tüm işlerin ayrı ayrı ve ayrıntılı olarak incelenmesidir. *İş gerekleri*, işi yapacak olan iş görende bulunması gereken özellikleri ifade etmektedir. İşin yerine getirilebilmesi için işi yapacak olan iş görenden istenilen eğitim düzeyinin, yabancı dil bilgisinin, iş deneyiminin, becerilerinin ve yeteneklerinin bilgisini içermektedir. Eğer işin kapsamında varsa; işle ilgili riskler, bazı özel fiziksel ya da psikolojik beklentiler de belirtilmektedir. *Yetkinlikler*; iş görenin görevini yerine

getirirken kullandığı bilgi, sıklıkla tekrarladığı tutumlar, beceri, yetenek ve davranışlardır. Yetkinlikleri; (i) Başarma eğilimine ve eyleme yönelik yetkinlikler, (ii) Yardımlaşmaya ve hizmete yönelik yetkinlikler, (iii) Yönetimsel yetkinlikler, (iv) Bilişsel yetkinlikler ve (v) Kişisel etkinliğe yönelik yetkinlikler olarak sınıflandırabiliriz. İş analiziyle toplanan bilgilerin sistematik ve detaylı olarak yazıya dökülmüş hâline *iş tanımı* denilmektedir. İş tanımlarının yapılmasının temel amacı, işin özellikleri doğrultusunda işin ne olduğunu açıklayan ifadelerin belirlenmesidir. “İş nasıl yapılıyor?” sorusundan sonra “İş nasıl yapılmalıdır?” sorusuna cevap arayan *iş etüdü*, temelde ergonomi, metot (yöntem) etüdü ve iş ölçümü olarak adlandırılan ve birbirini izleyen bir süreçten oluşmaktadır. *İş dizaynı* (ya da tasarımı) çalışmalarının amacı, çalışanların işlerinden sıkılması nedeniyle verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesini engelleyebilmek amacıyla işin içeriğinin değiştirilmesi ve/veya geliştirilmesidir. İş analizi çalışmaları doğrultusunda; işin kapsamı basitleştirilerek, genişletilerek ya da zenginleştirilerek iş yeniden dizayn edilebilmektedir.



İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı doğrultusunda iş gören sağlığı, iş güvenliği, iş kazası, endüstri ilişkileri, toplu pazarlık, toplu sözleşme, kıdem tazminatı, alt işverenlik, şikâyet yönetimi ve iş yeri disiplini kavramlarını tanımlamak.

İş gören sağlığı; işletmelerde çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal durumlarının iyileştirilmesi, çalışma koşullarının düzenlenmesi, fiziksel, bedensel ve ruhsal niteliklerine uygun işlerde çalıştırılmaları, işin insana ve insanın da işe uyumunu hedefleyen faaliyetlerdir. *İş güvenliği*; meslek hastalıkları ve iş kazalarını azaltabilmek amacıyla işyerindeki çalışma koşullarının ayrıntılı olarak incelenmesi, sağlık ve güvenlik içinde iş yerinde çalışmaların yürütülebilmesi için gerçekleştirilen faaliyetlerdir. *İş kazası*; önceden planlanmayan, istenmeyen, denetlenemeyen bir olayın iş yerinde meydana gelmesidir. *Endüstri ilişkileri* kavramı; sosyal taraflar arasındaki istihdam ilişkilerini

yönlendiren ve yöneten yasalar, değerler, ilkeler, normlar, örgütlenmeler ve uygulamaların çok yönlü etkileşimi doğrultusunda iş görenlerin çalışma ve istihdam koşullarının belirlendiği bir sistemi anlatmaktadır. İş görenin çalıştığı iş yerinden nedensiz yere uzaklaştırılmasının kendisi ve ailesi üzerinde doğurabileceği olumsuzluklar göz önünde bulundurularak bazı sınırlamalar getirilmesi düşüncesi “iş güvencesi” kavramını doğurmuştur. İş güvencesinin *kıdem tazminatı* uygulamasıyla desteklenmesi doğrultusunda, iş görenin uzun süre çalıştığı işyerinde bir hakkının olduğu kabul edilmiştir. İşletme yönetiminin yerine getiremediği veya kendisinin yapması durumunda daha yüksek maliyete katlanmak zorunda kalabileceği işlerin başka işletmelerden satın alınması doğrultusunda işletme ve dış kaynak işletme arasında *alt işverenlik* ilişkisi oluşmakta ve bu ilişki hukuki olarak tanımlanmaktadır. *Şikâyet*, en kısa tanımıyla, bir yakınmanın açığa çıkmasıdır ve iş yerinde sosyal taraflar arasındaki uyumsuzluğun bir göstergesidir. Bu kısa tanım; yakınma, şikâyet ve uyumsuzluğun birbirini izleyen ve birbirinin göstergesi olan üç kavram olduğunu ve şikâyetin “yönetilebilir bir süreç” olarak ele alınması gerektiğini bize açıklamaktadır. *Disiplin* kavramını, “iş yeriyle ilgili kuralların tümü, örgüt üyelerinin düzenle ilgili yazılı ve/veya yazısız eylem, işlem, tutum ya da davranışlara titizlik ve özenle uymaları durumu” olarak tanımlayabiliriz. İş görenin hukuka aykırı eylemleri bazen sadece disiplin suçu sayılırken, bazı hâllerde disiplin suçuyla birlikte adli suç da sayılabilmektedir.



İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamı doğrultusunda gerçekleştirilen insan kaynakları planlaması, iş gören temini, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, iş değerlemesi, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi konularında bilgi sahibi olmak.

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin iş gören ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Başka deyişle, doğru çalışanların doğru zamanlarda istihdam edilmesini sağlama sürecidir. İş gören temini, iç ve dış kaynaklardan işletmeye

uygun çalışanların bulunmasıdır. *Eğitim*; iş görenin bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerinin toplamıyla yaptığı işin gerekleri arasındaki açığı kapatmayı amaçlayan bir süreçtir. Okullarda verilen eğitimden farkı, amacının iş görenin yaptığı işe yönelik olmasıdır. Genel eğitimin kapsamı daha geniştir. *Geliştirme*, çalışmada bulunan ancak yetkinlik olarak davranışa yansımamış bilgi, beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılması ve kişinin daha önce edindiği bilgi ve becerilere yenilerini katılmasıdır. *Performans değerlendirme*, önceden belirlenmiş standart ölçütler doğrultusunda çalışanların performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Performans değerlendirilmesi yapılırken değerlendirme anından geriye doğru bir zaman kesiti ele alınmaktadır. Değerlendirilen bu zaman kesiti, “değerleme dönemi” olarak adlandırılır ve çalışanın geçmiş çalışmaları ve davranışları değerlendirilir. Bu aşamada ayrıca, gelecek değerlendirme dönemi için “beklenti düzeyinde” düşünceler açıklanmaktadır. Açıklanan beklentiler, iş görenin yetkinliklerinin geliştirilmesiyle doğrudan ilgilidir. *İş değerlemesi*, işletmedeki her bir işin ürettiği katma değer doğrultusunda göreceli sırasının (en yüksek katma değer yaratan işten en düşük katma değeri yaratan işe doğru) belirlenmesidir. Doğal olarak, en fazla katma değeri yaratan işe en yüksek ücret ödenecektir. En düşük katma değer yaratan işe, asgari ücret ödenecektir. Bu bağlamda iş değerlemesi, işletmedeki işlerin ayrıntılı analiz ve tanımları sonrasında, aralarındaki farklılıkların, önem ve güçlük derecelerinin güvenilir, nesnel ve tutarlı ölçütlere göre saptanması işidir. *Ücret yönetimi*; sosyal tarafların beklentilerini tatmin edebilecek bir ücret politikasının belirlenmesini, uygulanmasını ve sürekliliğinin sağlanmasını amaçlayan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden birisidir. İş görenin emeği karşılığında yapılan ödemenin sadece nakit parayla sınırlı kalmaması nedeniyle, maddi (nakit olarak çalışana verilen para) ve maddi olmayan (nakit para dışında iş görene sunulan olanaklar) iki boyutu bulunmaktadır. *Kariyer planlaması*, çalışanın gelecekte yapacağı işler, üstleneceği görevler doğrultusunda öngöründe bulunulmasıdır ve hem çalışan hem de işletme yönetimi tarafından yapılabilir. Çalı-

şan açısından, gelecekte yapacağı işler ve üstlenmek istediği görevlerin kendisi tarafından öngörülmesidir ve “kariyer talebi” olarak adlandırılmaktadır. İşletme yönetimi açısından, çalışanın sahip olduğu bilgi, deneyim, beceri ve yetenekler doğrultusunda çalıştığı işletmede yükselmesinin planlanmasıdır ve “kariyer arzı” olarak adlandırılmaktadır. Kariyer arz ve talebinin uyumlaştırılması doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetler *kariyer yönetimi* olarak adlandırılmaktadır.



İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamını açıklamak.

Çalışanların verimlilik ve etkinlikleriyle kurumsal performans arasındaki ilişki doğrultusunda; motivasyon, iletişim, liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, duygusal taciz ve yıldırma, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sinisizm gibi konular insan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamında ele alınmaktadır. Örneğin; iş tatmini çalışanların verimliliklerini ve etkinliklerini artırarak örgütsel vatandaşlığı destekler ve kurumsal performans üzerinde etkilidir. İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamda yer alan bu konular “işletme yönetimi”, “örgütsel davranış” gibi bilim dalları tarafından ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetiminin idari kapsamı içinde **yer almaz**?
 - a. Performans değerlendirme
 - b. Endüstri ilişkileri
 - c. Kıdem tazminatı
 - d. Alt işverenlik
 - e. Disiplin
2. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamı içinde **yer almaz**?
 - a. Ücret yönetimi
 - b. İş gören temini
 - c. İş değerlendirme
 - d. Performans değerlendirme
 - e. Şikayet yönetimi
3. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetiminin alt yapısını oluşturma doğrultusunda yapılan çalışmalardan **değildir**?
 - a. İş gerekleri
 - b. İş analizi
 - c. Kariyer planlama
 - d. İş tanımı
 - e. Metod etüdü
4. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamında yer alan konulardan birisi **değildir**?
 - a. Örgütsel tükenmişlik
 - b. İş tatmini
 - c. Örgütsel vatandaşlık
 - d. İş analizi
 - e. Yıldırma
5. Amacı, nasıl ve ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağı saptanmış faaliyetlere ne ad verilir?
 - a. Görev
 - b. Pozisyon
 - c. İş
 - d. Uzmanlık
 - e. Meslek
6. Örgütsel yapı içinde yer alan ya da alacak olan tüm işlerin ayrı ayrı ve ayrıntılı olarak incelenerek bu işler hakkında bilgi toplanması nasıl adlandırılmaktadır?
 - a. Hareket analizi
 - b. İş analizi
 - c. Zaman etüdü
 - d. Ergonomi
 - e. İş basitleştirme
7. Aşağıdakilerden hangisi iş analizi yapma nedenlerinden birisi **değildir**?
 - a. Yetkinlikleri belirlemek
 - b. İş gereklerini belirlemek
 - c. İşyerinde disiplini sağlayabilmek
 - d. İş tanımlarını hazırlamak
 - e. İş kazasından korunma yöntemlerini belirlemek
8. Aşağıdakilerden hangisi yönetsel yetkinliklerden birisi **değildir**?
 - a. Empati sahibi olma
 - b. Ast'larını eğitme ve geliştirme
 - c. Takım çalışması
 - d. Liderlik
 - e. Yetki kullanabilme
9. Aşağıdakilerden hangisi iş gören temininde kullanılan dış kaynaklar arasında **yer almaz**?
 - a. Kendi işini yapan deneyimli kişiler
 - b. Eğitim kurumlarından yeni mezun olanlar
 - c. Rakip işletmelerde çalışanlar
 - d. İşsizler
 - e. İnsan kaynakları envanteri
10. İş görenin bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerinin toplamıyla yaptığı işin gerekleri arasındaki açığı kapatmaya ne ad verilir?
 - a. Eğitim
 - b. Öğrenim
 - c. Geliştirme
 - d. Yetiştirme
 - e. Kültürlenme

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynakları Yönetiminin İdari Kapsamı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynakları Yönetiminin Altyapısıyla İlgili Çalışmalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynakları Yönetiminin Davranışsal Kapsamı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanıtınız yanlış ise “İş Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise “İş Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise “İş Analizi Yapılmasının Nedenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtını yanlış ise “Yetkinlikler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise “İş gören Temini” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 10.a Yanıtınız yanlış ise “Eğitim ve Geliştirme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

İnsan kaynakları yönetiminin kapsamını dört başlık altında toplayabiliriz: (i) İnsan kaynakları yönetiminin altyapısının oluşturulmasıyla ilgili faaliyetler (iş analizi, iş gerekleri, yetkinlikler, iş tanımı, iş etüdü ve iş dizaynı), (ii) İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı (iş gören sağlığı ve iş güvenliği, endüstri ilişkileri, kıdem tazminatı, alt işverenlik, şikâyet yönetimi ve iş yeri disiplini), (iii) İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamı (insan kaynakları planlaması, iş gören temini, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, iş değerlemesi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi) ve (iv) İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamı (motivasyon, iletişim, liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, duygusal taciz, yıldırma, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sinisizm gibi).

Sıra Sizde 2

İnsan kaynakları yönetiminin altyapısıyla ilgili çalışmalar şunlardır: İş analizi, iş gerekleri, yetkinlikler, iş tanımları, iş etüdü ve iş dizaynı. Altyapı çalışmalarının önemini şöyle açıklayabiliriz: İşletmede insan kaynaklarıyla ilgili olarak yapılması gerekenler ve gerekecekler için ön koşulları yerine getirmektir. Bu bağlamda; insan kaynakları planlaması, iş gören temini, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, iş değerlemesi, ücret yönetimi, kariyer planlaması, gibi insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesinin ön koşulları; iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve yetkinlikler, iş etüdü, iş dizaynı çalışmalarının yapılmasıdır. Bu çalışmaların altyapı çalışmaları olarak nitelendirilmesinin temel nedeni, insan kaynakları yönetiminin her faaliyetinde ve her işleminde gerek duyulan çalışmalar olmalarıdır.

Sıra Sizde 3

İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı, sosyal tarafların yasal haklarının düzenlenmesi konusundaki uygulamaları içermektedir. Bu bağlamda; işveren-iş gören ilişkileri yani endüstri ilişkileri (toplu pazarlık, toplu iş sözleşmesi), iş gören sağlığı, iş güvenliği, iş kazası, kıdem tazminatı, alt işverenlik, şikâyet yönetimi ve iş yeri disiplini gibi konular insan kaynakları yönetiminin idari kapsamı çerçevesinde ele alınmaktadır.

Sıra Sizde 4

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarını gerçekleştirebilmek için; insan kaynakları planlaması, iş gören temini, iş gören eğitimi, performans değerlendirme, iş değerlemesi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi gibi faaliyetleri gerçekleştirmek zorundadır. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili bu faaliyetler; işletmedeki insan kaynağının sürekliliğini ve verimliliğini sağlayan sistemin kurulmasıyla ilgili olduğu için, teknik kapsamda yer almaktadır. Teknik kapsamda yer alan bu faaliyetleri yerine getirecek insan kaynakları uzmanlarının; istatistikî yöntemleri karar verme sürecine uygulama, sorgulama, soyutlama, analitik düşünebilme, optimizasyon ve iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamının içinde yer alan konular sosyal ve matematiksel yeteneğin birlikte kullanılmasını gerektirmektedir.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- EDWARDS, John, LEEK, Chis, LOVERIDGE, Roger, LUMLEY, Roger, MANGAN, John ve SILVER, Mick (1989); **İşgücü Planlaması: Örgütsel Ortamda Strateji ve Teknikler**, Çev. : SARUHAN, Şadi Can, Marmara Yayıncılık Ltd., İstanbul.
- SARUHAN, Şadi Can (1992); **Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlıkların ve İşten Ayrılmaların Maliyetlere Etkisi**, Çantay Dizgi-Basım ve Yayıncılık, İstanbul.
- SARUHAN, Şadi Can ve Yıldız, Müge Leyla (2012); **İnsan Kaynakları Yönetimi (Teori ve Uygulama)**, 2. B., Beta Yayınevi, İstanbul.

7

Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- İşletmelerde iletişimi yönetmenin önemini açıklayabilecek,
- Kurumsal imaj, kurumsal itibar ve kurumsal kimlik kavramlarının ne anlama geldiğini açıklayabilecek,
- Halkla ilişkilerden kurumsal iletişime doğru bir yönelimin var olduğunu açıklayabilecek,
- Kurumsal iletişim fonksiyonlarının neler olduğunu sıralayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Giriş
- İletişimi Yönetmek
- Paydaşlarla İletişim
- İmaj, Marka İmajı ve Kurumsal İmaj
- Kurumsal İtibar
- Kimlik, Marka Kimliği ve Kurumsal Kimlik
- Kimlik, İmaj ve İtibar Uyumu
- Geleneksel Anlamda Halkla İlişkiler
- Halkla İlişkilerden Kurumsal İletişime
- Kurumsal İletişim
- Kurumsal İletişimin Fonksiyonları

İçindekiler

İşletme Fonksiyonları

Kurumsal İletişim
Fonksiyonu

- GİRİŞ: İLETİŞİMİ YÖNETMEK
- PAYDAŞLARLA İLETİŞİM
- İMAJ VE MARKA İMAJI
- KURUMSAL İMAJ
- KURUMSAL İTİBAR
- KİMLİK VE MARKA KİMLİĞİ
- KURUMSAL KİMLİK
- KİMLİK, İMAJ VE İTİBAR UYUMU
- GELENEKSEL ANLAMDA HALKLA İLİŞKİLER
- HALKLA İLİŞKİLERDEN KURUMSAL İLETİŞİME
- KURUMSAL İLETİŞİM
- KURUMSAL İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI

Kurumsal İletişim Fonksiyonu

GİRİŞ: İLETİŞİMİ YÖNETMEK

Tüm işletmelerin başarısında iletişim temel faktördür. Bu nedenle iletişim taktikleri ve stratejilerinin iyi anlaşılması ve işletme faaliyetlerinin bütünü kapsayacak şekilde uygulanması kritik bir önem taşımaktadır. İşletmeler faaliyet gösterebilmeleri için gerekli kaynaklara iletişim aracılığıyla ulaşırlar. İşletmeler ihtiyaç duydukları sermaye, iş gücü, ham madde gibi birincil kaynaklara iletişim aracılığıyla sahip olurlar. Yine yasallık, itibar gibi işletmelerin faaliyet göstermelerine olanak sağlayan ikincil kaynakları da iletişim aracılığıyla oluştururlar.

Bu nedenle iletişim, örgütsel performansın temelini oluşturmaktadır. Bir kurumun kaynaklara ulaşmadaki çabaları ve faaliyetlerini gerçekleştirdiği ortamdaki etkisi büyük ölçüde paydaşlarıyla ne kadar profesyonel bir iletişim kurabildiğine bağlıdır.

Bir kurumun iletişim sistemi, paydaşlarıyla iletişim kurmak üzere başvurduğu stratejik mecralar ve bu mecralar aracılığıyla yaymak üzere oluşturduğu mesaj içeriğinden oluşur. İletişim sistemi; pazarlama iletişimi, halkla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri ve kurum içi iletişimi kapsar. En geniş anlamda, kurumun “sosyal sorumluluk” ve “iyi yurttaşlık” göstermeye çalıştığı tüm girişimleri iletişim sistemi içinde değerlendirebiliriz.

İşletmeler açısından kritik bir öneme sahip olan iletişim paydaşlar üzerinde arzulan etkisi yaratması için doğru bir şekilde yönetilmelidir. İletişim yönetimi, bir marka ya da kurum için en temel görevlerden biridir. Hafife alınması, ciddiyetle ya da özenle yaklaşılması son derece önemli bir sorundur. İletişim yönetiminin temel işlevi, marka ya da kurum imajının hedeflendiği şekilde olumlu, saygın, güvenilir şekilde oluşturulmasıdır. Dolayısıyla iletişimi yönetmek paydaşların gözünde güçlü bir marka imajı, kurum imajı oluşturmak açısından önemlidir.

Bu noktadan hareketle marka imajı ve kurumsal imaj kavramlarını açıklamaya başlamadan önce kısaca bu ünite boyunca sıklıkla yer vereceğimiz paydaş kavramı ve paydaş yönetiminin ne olduğunu özetleyelim.

İşletmelerde iletişimi yönetmek neden önemlidir? Tartışın.



PAYDAŞLARLA İLETİŞİM

1980'li yıllardan itibaren yöneticiler kurumlarının sadece yatırımcılar veya tüketiciler gibi belirli bir hedef gruba değil, çok daha fazla sayıda çeşitli gruplara bağlı olduğunu fark etmeye başladılar. Kurumların iletişimleri sadece yatırımcı ve tüketicilerle sınırlı değil, toplum, çalışanlar, devlet gibi farklı grupları da kapsayacak şekilde geniş boyutlu düşünülmelidir.

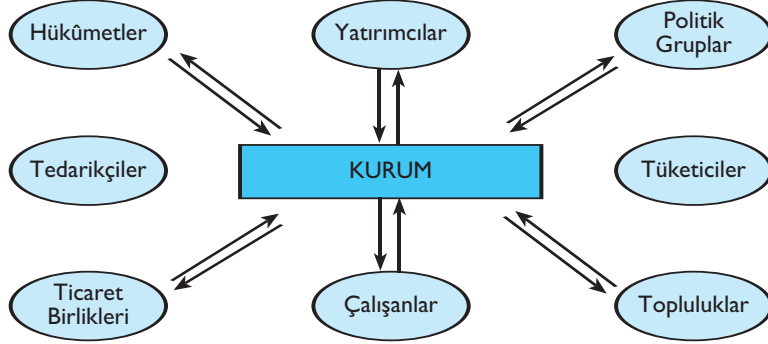
Bu farkındalığın sonucunda kurumların üzerlerinde hissettikleri sorumluluk artmış, devlet ve toplumun da baskısıyla paydaş yaklaşımı kurumlar için gereklilik haline gelmiştir. Bu gelişmelerin sonucu kurumların paydaşlarıyla iletişimleri, onlara karşı sorumluluklarına standartlar getiren, düzenleyen birçok ulusal ve uluslararası paydaş girişimleri ortaya çıktı. Bunlara örnek olarak kurumlar için insan hakları, çalışma koşulları, çevre duyarlılığı ve şeffaflık gibi konularda ilkeler belirleyen Birleşmiş Milletler Küresel İşbirliği Anlaşması'nı gösterebiliriz.

Paydaş yaklaşımının benimsenmesi ticarete neoklasik ekonomi teorisinden sosyoekonomik teoriye geçildiğini gösteriyor. Neoklasik ekonomi teorisi bize kurumun amacının kendisi ve hissedarları için en yüksek kârı sağlamak olduğunu söylüyordu. Buna karşı sosyoekonomik teori kurumun sorumluluğunun çok daha geniş olduğunu söyler. Kurum çevresindeki tüm paydaşlara karşı sorumludur ve toplumun refahını gözetmekle yükümlüdür.

Paydaş yaklaşımında, kurumun iletişim içinde olduğu kişi ve grupları Şekil 7.1'de görebilirsiniz. Kurumun her bir paydaşa karşı olan sorumluluğu eşit seviyededir. Kurum ve paydaşlar arasındaki okların çift yönlü olması her iki tarafın da birbirini eşit derecede etkilediğini, birbirlerine bağlı olduklarını gösterir.

Şekil 7.1

Paydaşlarla İletişim



Kurumlar paydaşlarının kimler olduğunu tanımlamalı ve her bir paydaşa onun ihtiyaç duyduğu bilgiyi iletmelidir. Örneğin yatırımcılar ve hissedarlara kurumun stratejisi ve operasyonlarıyla ilgili bilgiler sunulurken (yıllık raporlar ve yatırımcılarla yapılan toplantılar gibi) tüketicilere ürün ve hizmetlerle ilgili bilgiler sunulur (reklamlar, satış promosyonları, mağaza içi iletişim vb. aracılığıyla). Kurumun her bir paydaşının kurumla ilgili farklı beklenti ve çıkarları vardır. Bu nedenle kurumlar paydaşlarıyla onları ilgilendiren bilgileri paylaşarak iletişim kurmalıdırlar.

Bunu gerçekleştirmek için iletişimciler öncelikle kurumun paydaşlarını tanımlar, analiz ederler ve kurum üzerindeki etkilerini saptarlar. Bunu yaparak, paydaşların ihtiyaçları olan bilgiler saptanır ve kurumun faaliyetleriyle ilgili beklenti ve çıkarları doğru şekilde belirlenir. Bu bilgiler ışığında paydaşlarla doğru ve etkili bir iletişim kurulabilir.

Etkili bir paydaş iletişimi gerçekleştirilebilmesi için paydaşların tanımlanmasında başvurulabilecek en basit yöntem aşağıdaki soruları sormaktır:

- Kurumun paydaşları kimlerdir?
- Beklenti ve/veya çıkarları nelerdir?
- Bu paydaşların kurum açısından sağladığı avantajlar ve riskler nelerdir?
- Kurumun tüm paydaşlarına karşı sorumlulukları (ekonomik, yasal, etik) nelerdir?
- Kurum bu paydaşların beklentilerine cevap vermek adına onlarla en iyi şekilde nasıl iletişim kurabilir?

Dolayısıyla kurumlar öncelikle paydaşlarının kimlerden oluştuğunu bilmeli, onları tanımalı, kurum hakkındaki beklentilerini belirlemeli ve bu bilgiler ışığında onlarla iletişim kurmalıdır.

İMAJ VE MARKA İMAJI

İmaj, bir markanın her bir çağrışımının eşit oranda belirleyici olduğu bir sonuçtur. Bu nedenle de tüm çağrışımın birikimsel etkisi olarak zorlu bir süreç yönetimi, süreklilik, tutarlılık ve istikrar gerektirir.

İmajın bir yanılısıma olduğu, hakikilikten çok yönlendirilmiş, daha doğrusu yaratılmış bir şey olduğu kanısı hakim görüş olabiliyor. İmaj, ürünler ya da kişiler arasında, her tür rekabet ortamında farklılaştırıcı bir değer yanılısaması olarak değerlendirilebiliyor. Zihinlerde oluşturulmaya çalışılan resmin yanılısama olduğu, gerçekliğinin tartışılır olduğu ileri sürülüyor. İmaj, “yalan ve gerçek dışılıkla” birlikte anılıyor.

Pop yıldızları, siyasetçiler ve markaların profesyonel yaşam çabası içinde başkalarının onları nasıl değerlendirdiği, nasıl gördüğü çok önemlidir. Rekabetçi bir ortamda ürünlerin farklılaşması, tercih edilmesi de var oluşları için ön koşuldur. Bu nedenle rekabette imajın nasıl tanımlandığı son derece önemlidir.

Gerçek ve imajın karşıt anlamlarda kullanılması ciddi sorunları da beraberinde getiriyor. İmaj gerçeklerin çarpıtılması anlamına gelmez. Hiç kuşkusuz imaja dair kimi olumsuz örnekleri öne sürebiliriz. Ancak imaj sonuçta hedeflediğimiz kitlelerin bizi nasıl gördükleri, nasıl algıladıklarını ifade eden özet bir değerlendirmedir.

Sonuçta hedeflerine ulaşma kaygısı taşıyan her kurum ya da kişi için gerçek, etkilemek istedikleri insanların düşünceleri, duygularıdır. Bu durumda gerçek ile imaj tanımları özdeşleşir. Ben aslında dürüst, çalışkan bir insanım ama insanlar beni yanlış tanıyor deme hakkımız yoktur. Bir şirketin de “ben toplumsal sorumluluğu olan, kaliteli ürün ya da hizmetler sunuyorum ama insanlar bunu anlamıyorlar” demesi iletişimin yönetilmediğini gösterir. İletişimde beni anlamıyorlar, ya da yanlış tanıyorlar demek ciddi bir sorunu işaret eder. “Beni anlamadılar ya ona yanarım”. Oysa doğru ifade “Ben kendimi anlatabildim mi?” olmalıdır.

İşte, iletişim yönetimi, yukarıda örneklere çalıştığımız gerçek ve imaj arasındaki farklılığı ortadan kaldırma amacını taşır. Yönetilmesi gereken temel olgu imajdır. İmajın hedeflenen kitlelerde oluşmasını sağlayan temel kavram ise çağrışımdır.

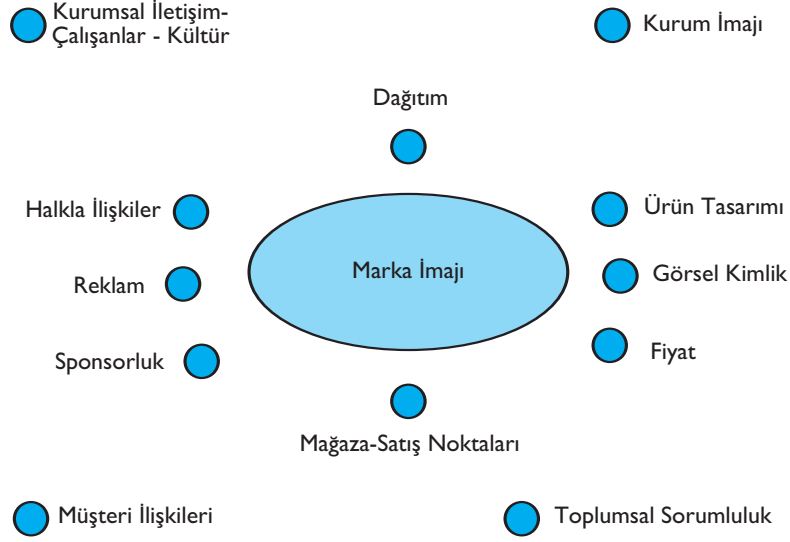
İmajın oluşumuna etki eden birçok çağrışımın bütünlüklü bir şekilde tutarlı ve etkin bir şekilde oluşturulması ve korunması gerekir. Bu koruma ve denetleme işlevine yönelik çözüm önerisini marka kimliği planlaması ve stratejik marka yönetimi bağlamında görmek gerekiyor.

İmaj tüketicilerin akılcı ya da duygusal temelde yaptıkları yorumlamalarla biçimlenen, geniş anlamda öznel ve algısal bir olgu olarak özetlenebilir. Pazarlama iletişiminin tüm araçlarının nihai iletişim hedefi olarak imaj kabul edilebilir. Marka

imajının bir kişinin markaya karşı akılcı ve duygusal değerlendirmelerinin bir bütünü olduğunu söyleyebiliriz. Marka ile ilgili algılamalar ve yorumlamaların sonucunda zihinde oluşur. Marka imajı, markayla ilgili yaşanan deneyimlerle ilişkili olduğu için kişiler arasında farklılık gösterebilir. Her insanın kafasında markayla ilgili farklı bir imaj olabilir.

Şekil 7.2

Marka İmajı ve Çağrışımlar



Marka imajı, tüketicinin zihninde yer alan markanın bütüncül resmi olarak tanımlanabilir. Bu resmin oluşmasını etkileyen öğeler, marka tanınırlığı, markaya yönelik tutum ve markanın kalitesine duyulan güvenidir. Marka imajı, tüketici belleğinde çağrışımlara bağlı olarak marka hakkında yansıtılan algılamalardan oluşur.

Diğer yandan imajın temel özelliklerinden biri de görsel sunumdur. Görsel sunum, marka imajının sözel olmayan güçlü bir bileşeni olarak değerlendirilir. Görsel sunumun bir diğer önemli ayağı, markanın sahip olduğu özgün ve biricik sembollerin tüketici zihninde saklanmasına ve hatırlanmasına olan etkisidir. Pazarlama iletişimi kaynaklı görsel kimlik uygulamaları ve mesajlar, markaya yönelik resmin tüketici zihninde oluşmasında temel bir etkidir. Bu anlamda marka imajı, tüketicilerin marka ismiyle ilişkilendirdikleri özellik ve çağrışımların bütünüdür. Marka imajı, pazarlama iletişim stratejisi ve uygulamalarının ürünle ilişkilendirdiği çağrışımlarla tüketici zihninde biçimlenir.

KURUMSAL İMAJ

Kurumsal imaj, tüm deneyimlerin, inançların, duyguların ve bilgilerin etkileşimi sonucunda hedef kitlenin zihninde oluşan, kurum hakkındaki bir bütün değerlendirmedir. Kurumsal imaj, görsel, sözlü ve kurumsal davranışla ilgili tüm unsurları içerisinde barındırır. Bu nedenle kurumsal imajı etkileyen tüm unsurlar başarılı bir şekilde yönetilmelidir.

İmaj ve itibar kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılır. Dowling (2001), kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki farkı ortaya koymak için şu tanımları yapmıştır: “Kurumsal imaj, bireyin kurum hakkındaki inanç ve düşüncelerinin bütününden oluşan bir değerlendirmedir. Kurumsal itibar ise kurumu çağrıştıran, ona atfedilen değerlerdir (özgünlük, dürüstlük, sorumluluk gibi)”.

Kurumsal kimlik ve imaj arasındaki etkileşimi ele aldığımızda, kimlik planlaması ve uygulamalarının da nihai hedefinin imaj olduğunu söyleyebiliriz. Kurum imajını işletmeyi oluşturan bütün görsel, sözel ve davranışsal öğelerin kapsamında değerlendirir. Bu öğelerin kurumun misyonunu desteklemesi için tam olarak planlanıp yönetilmesi gerekir (Güzelcik, 1999).

İyi bir kurumsal kimlik kurumsal imajı iki şekilde etkiler. İnsanlar şirket ve onun kimliği arasında ilişki kurarlar. Kimlik unsurları insanların kurum hakkındaki imajlarını hatırlamalarını sağlar. Bu zihinsel bir resim de (binanın şekli gibi) olabilir ve/veya duysal bir his de (kurumla etkileşimin tatmin edici olup olmaması gibi) olabilir. Yani kurumsal imajın akılcı ve duygusal olmak üzere iki boyutu vardır. Bunu daha iyi anlamak için yakın zamanda ziyaret ettiğiniz bir kafe veya mağazayı düşünün. O anki çevreyi kafanızda görsel olarak canlandırın, deneyimlerinizin tatmin edici olup olmadığını hatırlamaya çalışın. Eğer olumlu bir deneyim yaşamışsanız duygularınızı mağazaya dair hatırladığınız görsel ipuçlarıyla ilişkilendirebilirsiniz çünkü hisleriniz o imajı hatırlatma görevi görmüştür.

Eğer bir insanın şirketle ilgili inançları ve duyguları (kurumun imajı) kendi kişisel değerleriyle örtüşüyorsa o şirkete iyi bir itibar atfedecektir. İyi bir itibarın oluşması için kurumun imajıyla kişinin değer sistemi arasında bir uyum olması gerekir. Her ne kadar bazı kaynaklarda imaj ve itibar kavramları birbirlerinin yerine kullanılsa da, görüldüğü gibi imaj ve itibar aslında birbirleriyle ilişkili ancak farklı kavramlardır.

Fombrun (1996), imaj ve itibar arasında ayrım yaparken kurumun itibarını, çeşitli paydaşların kurum hakkındaki imajlarının bütünü olarak tanımlamıştır. Fombrun'a göre kurumların tek bir imajı yoktur. Aksine paydaşları birden çok olduğu gibi, imajları da birden çoktur. Bu imajların hepsi paydaşlarla ilişkilerine bağlıdır. Örneğin sadece tüketicilerine odaklanan ve diğer paydaşlarını göz ardı eden bir kurum kötü bir sürprizle karşı karşıya kalabilir. Çünkü diğer paydaşlarda oluşabilecek olumsuz bir imaj, tüketicilerin kurum imajını da zamanla olumsuz yönde etkileyebilir.

İmajın çeşitli düzeylerde ortaya çıkabileceğini unutmamak gerekir. Bunlar ürün grubu, marka, şirket, sektör, mağaza, ülke ve kullanıcı gibi farklı düzeyler olabilir. Her şirket için bu düzeylerin her birinin aynı önemde olduğu söylenemez. Her bir düzeyin önem seviyesi şirketin yapısına bağlı olarak değişebilir. Örneğin Rolex saat ülke, mağaza ve kullanıcı düzeylerinde İsviçre yapımı saat, lüks mağaza ve varlıklı insanlar ile ilişkilendirilir.

Kurumla ilişkilendirilen çeşitli imajlar vardır. Bu çağrışımlar şöyle sıralanabilir (Keller, 1998):

- Yaygın ürün özellikleri, faydaları veya tutumlarının kalitesi,
- Tüketiciler/paydaşlarla ilişkiler,
- Sosyal sorumlulukla ilgili değerler ve programlar,
- Kurumsal güvenilirlik, uzmanlık.

Birinci imaj çağrışımı ürün özellikleri, faydaları ve tutumlarıyla ilgili olarak insanların kurumla ilişkilendirdikleriyle ilgilidir. Bunlardan birisi yüksek kalitedir. Kurumla ilgili algı, ürünün yüksek kaliteli olarak algılanmasını sağlayabilir. Bir diğer ürün çağrışımı ise yenilikçiliktir. Kurumun, özellikle ürün tanıtımı ve geliştirmeyle ilgili olarak yeni ve benzersiz pazarlama programları geliştirmesidir. Yenilikçilikleriyle ön plana çıkan şirketlere örnek olarak Apple ve 3M gösterilebilir.

Kurumla ilişkilendirilen ikinci imaj çağrışımı insanlar ve ilişkilerle ilgilidir. Kurum tüketicilerini önemseyip onlarla etkileşime girerek, tüketici odaklı bir kurum-

sal imaj yaratmaya odaklanmış olabilir. Bazen, kurumsal imaj çağrışımları çalışanların özelliklerini yansıtabilir. Buna örnek olarak bir bankanın reklamlarında kurumun değerlerini yansıttığını düşündüğü için çalışanlarına yer vermesi gösterilebilir. Kurumun imajının ilişkilendirilmesi sadece tüketici veya çalışanlarla sınırlandırılmayıp daha geniş bir paydaş grubunu kapsayacak şekilde genişletilebilir. Kurumsal imajın tüm paydaşları kapsadığını hatırlayacak olursak bu tür bir yaklaşım daha faydalı olabilir.

Üçüncü imaj çağrışımı ise değerler ve programlardır. Kurum çevreyle ilgili duyarlılık göstererek, çevreyi korumaya yönelik programlar geliştirebilir, doğal kaynakları daha etkili kullanmaya çalışabilir. Sosyal sorumluluk değerler ve programlar altında değerlendirilebilir. Bu imaja sahip bir kurum toplumsal programlara destek olan, sanatsal ve sosyal aktiviteleri destekleyen, genel olarak toplumun refah düzeyinin artması için çabalayan bir kurum olarak algılanabilir.

En son imaj çağrışımı ise kurumsal güvenilirliktir. Güvenilirlik; uzmanlık, dürüstlük ve beğenilirlikle ilgilidir. Ürünlerini üretme ve satmada, hizmet sunmada yetenekli olan bir kurum o işin uzmanı olarak görülür. Güvenilirlik, kurumun dürüstlüğü, doğruluğu ve paydaşlarına yönelik duyarlılığıyla ilişkilidir. Beğenilirlik ise kurumun beğenilir, etkileyici, prestijli, dinamik vs. olarak görülüp görülmemesiyle ilgilidir.

Kurumsal imajın kurum için çeşitli stratejik avantajları vardır. Bunları aşağıdaki başlıklar altında özetleyebiliriz:

Ayrt edicilik: Kurumsal imaj paydaşların kurumu tanımaya ve ayırt etmesine yardımcı olur. Tutarlı bir şekilde iletişimi yapıldığında kurumsal imaj paydaşlar gözünde farkındalık, tanınırlık ve hatta güven yaratabilir. Kurumun belirgin ve güçlü bir imajının olması kurum için de etkileyerek çalışanların motivasyonunun artırılması ve morallerinin yüksek tutulmasına yardımcı olur. Güçlü bir kurumsal imaj çalışanlarda kuruma aidiyet duygusu yaratır.

Etki: Kurumsal imaj paydaşlar gözünde ayrıcalıklı bir konum kazanılmasını sağlar. Kurumu destekleyen paydaşlar ürün ve hizmetlerini satın alarak, kuruma yatırım yaparak ya da kurumun kararlarına karşı çıkmayarak kurumun performansını olumlu yönde etkilerler.

Paydaşlar: Her bireyin kurumla ilişkili olarak birden fazla paydaş rolü olabilir. Eğer kurumlar kendileriyle ilgili tutarlı bir imaj yansıtabilirlerse, farklı paydaş gruplarının gözündeki kurumsal imajlar arasında bir çatışma olmaz. Örneğin kurum çalışanları genellikle aynı zamanda kurumun müşterisidir. Eğer kurum iç ve dış iletişiminde tutarlı bir strateji izlemezse çalışanların kurumun dürüstlüğüyle ilgili algılarını tehlikeye sokabilir.

Bu nedenlerden dolayı kurumsal imaj yönetimi, kurumsal iletişim açısından büyük önem taşır.

Son olarak kurum imajını oluşturan kaynakları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yönetim kalitesi,
- Ürün ya da hizmetlerin kalitesi,
- Finansal mükemmeliyet,
- Uzun dönemli bir yatırım olarak kurumun değeri,
- Kurum kaynaklarının kullanımı,
- İçinde yaşanan yere ve çevreye karşı sorumluluk,
- Yenilikçilik,
- Yetenekli insanlara cazip gelme, onları geliştirme ve tutma yeteneği.

İyi bir imajın kurum için sağlayabileceği avantajları tartışın.



KURUMSAL İTİBAR

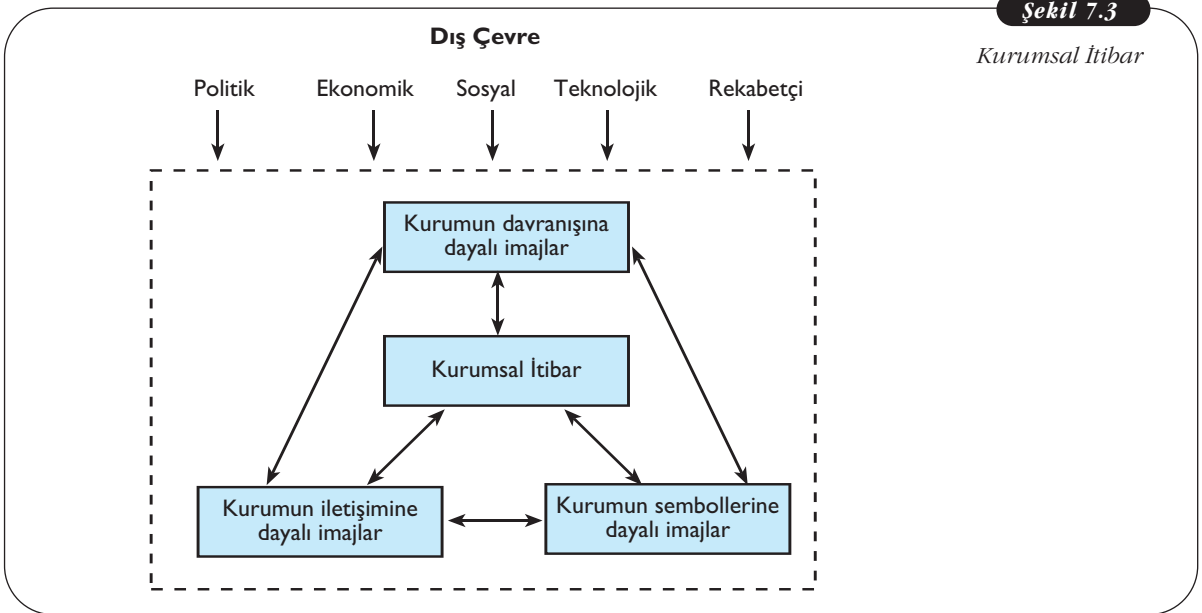
Günümüzde şirketlerin bir çoğu, çeşitli amaçların gerçekleştirilmesi ve sektörde rekabet edebilmek için kurumsal itibarın bir gereklilik olduğunu kabul ediyor. Son 20 yılda şeffaflığa olan talebin artması ve sosyal sorumluluğa yönelik artan ilgi, şirketleri güçlü bir itibar kurmaya yöneltti. İtibar, kurumların pazar payı alması ve sürdürmesinde, tüketicileri ve diğer paydaşlarının zihinlerinde ve duygularında etki yaratmada önemli bir rol oynuyor.

Kurumsal itibar, bir kurumun zaman içindeki yansıması olduğu için, çalışanların tutum ve inançlarını, tüketici algılarını, iş ortakları ve satıcılarını kapsayan geniş bir çevreyi içine alır. Bir şirketin itibarı, ürün ve hizmet satışı, yatırımcıların gözünde caziplik, yetenekli elemanların istihdamı ve hükümetle ilişkiler gibi birçok kritik konu üzerinde etkilidir.

Waste Management'in CEO'su ve başkanı Steve Miller: "Satışlar, tüketicilerle ilişki kurma, dağıtım kanallarına girme, işe alımlar, çalışanları elde tutma ve yatırımcılarınızı memnun etme gibi birçok konuda arkanızda itibarınız yoksa oldukça zorlanırsınız." diyor. Globalleşen pazarda iletişim hızlandı ve teknolojik yenilikler arttı. Artık tüketiciler çok daha fazla tercihle karşı karşıyalar. Satın alma kararlarını kolaylaştırmak için kurumlar ve itibarları hakkında daha fazla bilgi talep ediyorlar.

İtibara yönelik ilginin artmasının önemli bir nedeni mali performans üzerindeki kanıtlanmış etkisidir. Tüketicilerin ürünün kalitesi hakkında dikkati çekilerek iyi bir itibar, şirketin yüksek fiyatla ürünü sunabilmesine, pazarlara erişimini genişletmesine ve yatırımcıları etkilemesine yardımcı olabilir.

Kurumsal itibar en basit tanımıyla, paydaşların zaman içerisinde kurum hakkındaki genel değerlendirmeleridir. Bu değerlendirme paydaşın kurumla doğrudan deneyimleri, kurumun hareketleri ve/veya diğer rakiplerin hareketleriyle karşılaştırma ile ilgili bilgi sağlayan diğer her türlü iletişim ve sembolizm biçimine dayalıdır (Şekil 7.3).



Kurumsal itibar, kurumsal imaj, kurumsal kimlik, kurumsal marka kavramları birbirleriyle ilişkili kavramlar olmakla birlikte her birisi farklı anlamlar ifade etmektedir. Bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ve farkı anlamak için aşağıdaki tablodan yararlanılabilir (Argenti ve Druckenmiller, 2004).

Tablo 7.1
İmaj, İtibar, Kimlik ve Marka Kavramlarının Karşılaştırılması

Kavram	Tanım	Soru
Kimlik	Kurumu meydana getiren çalışanları, ürünleri, hizmetleri, sembolleri gibi nitelikleri	Kimsin?
Kurumsal Marka	Kurumun tamamını kapsayan marka (Birbirine hiç benzemeyen alt markalardan oluşabilir)	Kim olduğunuzu ve ne olmak istediğinizi söylüyorsunuz?
İmaj	Kurumun kimliğinin ve kurumsal markasının bir yansımasıdır. Paydaşların (tüketiciler, yatırımcılar, çalışanlar vs.) gözünden kurumun görünüşüdür.	Çevrenizdekiler sizin kim olduğunuz ve onlara kim olduğunuzu söylediğiniz karşısında ne düşünüyor?
İtibar	Birçok paydaşın kurum hakkındaki imajlarının toplamını temsil eder. Zaman içerisinde ve kurumun kimlik çalışmaları sonucunda oluşur.	Siz onlara kim olduğunuzu ve neler yaptığınızı söylüyorsunuz. Peki onlar bu konuda ne düşünüyorlar?

Kurumsal itibarın tanımını yaptıktan ve benzer kavramlarla ilişkisini ortaya koyduktan sonra, şu temel niteliklerini sıralayabiliriz:

- Dinamik bir kavramdır.
- Oluşturulması ve yönetilmesi zaman alır.
- Kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramları arasında çift yönlü bir ilişki vardır: Kurumsal itibar büyük ölçüde paydaşların kurum hakkında oluşturdukları, kurumun davranışı, iletişim ve sembollerine dayanan imajlara bağlıdır. Aynı zamanda kurumsal itibar paydaşların kurumla ilgili imajlarını etkileyebilir.
- Rakiplerin bulunduğu ortamda kurumun algılanan değerini belirginleştirir.
- Farklı paydaşların ekonomik, sosyal ve kişisel altyapılarına bağlı olarak aynı kurum hakkında farklı itibarları olabilir.

Kurumsal İtibarın Oluşturulması

İyi itibara sahip bir kurum, paydaşlarının değerleriyle örtüşen bir kurumsal imaja sahip demektir. Güçlü bir kurumsal itibar çok değerlidir, çünkü paydaşların kuruma olan güven ve inançlarını kuvvetlendirir. Kuruma güven duyulması, ürün ve hizmetlerini satın almada, iş başvurularında, çalışanların motivasyonlarında, hissesinin satılmasında ve kriz ortamlarında çok önemli bir avantaj sağlar.

Rekabet avantajı yaratacak bir kurumsal itibar oluşturulması için kurumsal kimliğin çok iyi yönetilmesi gerekir. Başarılı bir kurumsal kimlik yönetimi paydaşların gözünde arzu edilir bir imaj oluşturmaya hizmet eder.

Kurum yöneticileri arzu edilen bir imaj ve itibar kazanıp sürdürmek için şu stratejileri izleyebilirler (Nakra, 2000):

Ekolojiyle bağdaşabilir ürün-pazar stratejileri: Avrupa'daki lider kurumlar, Avrupa'da yapılan tescilli ürünler üzerinde, şirketin doğaya saygı ve önem gösterdiğinin simgeleyen Eko etiketi kullanmaya başladılar. Bu strateji dünyanın diğer bölgelerinde tescilli Eko etiket olmaksızın pazarlanan rakip ürünlere karşı rekabet avantajı sağlıyor.

Güvenilirlik ve sorumluluk: Şirket kalite, hizmet ve yenilik konularında tüketicisine güven vermelidir. Aynı zamanda örgütsel, sosyal ve doğal değerleri ihtiyatla koruyarak, bu sorumlu davranışından dolayı paydaşları gözünde itibar kazanmalıdır.

Pazarlama iletişimiyle itibar: Kurumsal itibar, kurumun reklam, promosyon, doğrudan pazarlama, kişisel satış, halkla ilişkiler gibi tüm iş faaliyetleri ve iletişiminden meydana gelir. Bütün paydaşlar kurumun tüm bu pazarlama iletişimi faaliyetlerinden etkilenirler ve bu da onların gözündeki kurumun itibarını etkiler.

Yönetim uygulamaları ve politikalarıyla kurumsal iletişim yönetimi: Kurum yöneticileri çalışanlarda güven duygusu oluşturmak ve çalışanların elde tutulmasını sağlamak için itibar elde etmek zorundadır. İyi bir kurumsal itibar, yönetim kurulu üyelerinden ve kilit yetkililerden başlar. Sağlam bir itibar şirketin sıkı çalışması, paydaşlarına sağladığı dürüst kazançlar, politikaları ve uygulamaları, sağlam standartları ile kazanılır.

KİMLİK VE MARKA KİMLİĞİ

Kimlik, 1990'larla birlikte pazarlama iletişimi literatüründe ağırlıklı bir kavramsallaştırma olarak karşımıza çıktı. Kuşkusuz kimlik terimi, görsellikle ilgili olarak markaların grafik uygulamalarında (hatta kurumsal kimlik olarak) kullanılıyordu. Bu, dünyada da Türkiye'de de logodan, kartvizite, başlıklı (antet) kâğıt uygulamalarına uzanan bir "çalışmanın" genel adıydı. Bu boyutlarıyla grafik iş alanında kalıyordu.

Şimdilerde kimlik kavramsallaştırması, marka kimliği ve kurumsal kimlik gibi terimlerle stratejik pazarlama iletişim planlamasının başlangıç noktası olarak karşımıza çıkıyor. Sözelimi, Uluslararası Kurumsal Kimlik Topluluğu, kimliği; markayı rakiplerinden ayırt eden, markanın ethos, hedef ve değerlerini yansıtan farklılaştırıcı çerçeve olarak tanımlıyor.

Marka yönetimi açısından marka kimliği, marka için anlamı, yönelimi ve amacı belirlemeye yardımcı referans çerçeve olarak ele alınıyor. Aaker (1996), marka kimliğini "biricik" marka çağrışımları seti olarak tanımlar. Aaker'in tanımında yer alan önemli kavram "çağrışımlardır" çünkü marka çağrışımları, paydaşların ya da tüketicilerin zihninde marka ile bağıntılı (her) "şeydir". Böylece marka kimliği, markanın tüm yönlerini kuşatmakta; markaya ilişkin parçalardan çok bütünü önemseme gerekliliğini öne çıkarmaktadır.

Genel anlamda kimlik kavramı, dayanıklılık, bütünlük, gerçekçilik gibi üç özellik temelinde değerlendirilir. Bu özellikler, günümüz rekabet ve iletişim ortamında, çok parçalı ve yaygın pazarlama iletişim uygulamalarını yönetme zorluğuna karşı geliştirilen bir çözüm olarak kimlik kavramsallaştırılmasını gündeme getirdi. Kimliğin marka yaratma ve yönetim süreçlerinde bütünlükçü bir strateji kaygısı ile ortaya çıktığı çok açık. Dolayısıyla kimlik görsel kimliği de içerecek şekilde çok yönlü ve boyutlu bir planlama çerçevesini işaret etmektedir.

Kimlik kavramı, marka yönetimi açısından imaj gibi geleneksel ve güçlü bir kavram ile sıklıkla karıştırıldı. Hâlâ da karıştırılıyor. Aslında kimlik imajın öncülü olarak kabul edilmelidir. İmaj çağrışımlar aracılığıyla paydaşlarda (iletişim olarak mesajları alanlar, maruz kalanlarda) oluşuyor. Kimlik ise arzu ettiğimiz imajı oluş-

turacak mesaj ve uygulamaların planlandığı çerçeveyi ifade ediyor. Bu boyutuyla da pazarlama iletişimi stratejisini hazırlayanların tanımladığı bir şeydir.

Kimliğin bu kadar önem kazanmasının nedenleri arasında stratejik yönetim ilkeleri ilk sıradadır. Pazarlama iletişiminin planlaması, yürütülmesi ve denetlenmesinde işlerin karmaşıklaşması, zorlaşması da bir diğer önemli neden olarak görülebilir. Bunu değişen marka yönetim anlayışlarında rahatlıkla görebiliyoruz. Stratejik marka yönetimine ilişkin modellerde başarılı ve uzun dönemli bir marka yapılıdırma için markanın tutarlı bir kimlik ya da eksenin gerekliliği sıkça vurgulanır. Kuşkusuz marka yönetimi sistemleri değişen çevre ve pazarlama koşullarından etkilenmektedir. Kimlik kavramsallaştırılmasına da bu noktadan bakmalıyız.

Kimlik, kurumsal ya da marka vizyonunu, kültürü, değerleri, hedefleri ve konumlandırmayı da içeren üst stratejik bir referans çerçevedir. İlham verici olması da beklenir. Tanımlanmış kimlik öğelerinin tüm işletme ve iletişim uygulamalarına rehberlik etmesi beklenmektedir.

KURUMSAL KİMLİK

Kurum kimliği, marka kimliğinde olduğu gibi kurum imajının öncülüdür. Marka yönetiminden farklı olarak kurumsal kimliğin yönetimi, şirketin tüm paydaşlarını hedef alır. Kurumsal kimlik sadece logo ve diğer görsel tasarım unsurlarıyla sınırlı değildir. Çok daha kapsamlı bir kavram olan kurumsal kimlik tüm iletişim biçimleri (kurumsal reklam, sponsorluk vs.) ve kurumun pazar ortamındaki bütün davranışlarını kapsar.

Kurumun ne yaptığı, nasıl yaptığı, benimsediği stratejiler ve değerleri gibi birçok ifadeyi içerir ve paydaşların gözünde kurumu diğer rakiplerden farklılaştırır.

Kurumsal kimlik kavramı, yöneticilerin paydaşların sahip olmasını arzu ettikleri ve tutundurmaya çalıştıkları kurumsal nitelikleri ifade eder. Bu tanım, daha öncede bahsettiğimiz kimlik ve imaj kavramlarının ayrımı açısından son derece anlamlıdır.

Kurumsal kimlik karmasını oluşturan bileşenler düşünce, ruh ve sestir (Balmer ve Soenen, 1998):

Düşünce; yönetsel vizyon, kurum felsefesi, strateji, performans, marka mimarisi, kurum sahipliğinin yapısı ve kurumsal tarihten oluşur.

Rub; farklılaştırıcı değerler, alt kültürler, çalışanlar arası yakınlık ve içsel imajdan oluşur.

Ses; tüm kurumsal iletişimidir ve onun tüm planlanmış-planlanmamış iletişimi, sembolleri, çalışanları, kurumsal davranışı ve dolaylı iletişiminden oluşur.

Kurumun düşünce, ruh ve sesinin bir çıktısı olan kurumsal kimlik, kurumun temel misyonu, stratejik vizyonu, değerleri ve kurum kültürü anlayışını yansıtmalıdır. Misyon ve vizyon kurumun temel olarak kim ve nesini temsil eder. Kurumun ne yaptığını, ne olarak bilinmek ve anlaşılacak istediğini gösterir.

Kurum misyonu; genellikle kurumun kültürünü oluşturan inançlar, dayandığı strateji, paydaşları tarafından nasıl anlaşılacak istediğiyle ilgili ifadelerden oluşur. Kısacası kurumun var olma nedeni ve görevidir.

Kurum vizyonu; kurumun ulaşmak istediği noktayı, gelecekteki resmini ve ufkunu ifade eder. Kurumun öngörülen geleceği, hedefleri ve paylaşılan değerleriyle ilgili ifadelerden oluşur. Değişimin yönünü belirtir.

Kurum değerleri; kurumun dikkate aldığı temel ilkelerdir. Bu ilkeler kurumu farklılaştıran, ona kişilik ve özellikler katan hedeflerden oluşur. Değerler ile kaste-

dilen iyiyi, doğruyu, güzeli ve çirkini tanımlayan standartlardır. Kurum değerleri, davranış ve tutumları yönlendirir.

Örneğin Sony'nin temel kurumsal değerleri arasında Japon kültürünü yüceltmek, öncü olmak, imkânsızı başarmak, bireysel başarı ve yaratıcılığı teşvik olduğunu söyleyebiliriz.

Kurum değerlerine aşağıdaki sorulara yanıt aranarak karar verilebilir:

- Değerler, kurumla övünmeyi sürdürmek için özdeşleşebilecekleri rehberler olarak görülüyor mu?
- Değerler, organizasyonun bütününde karar alma ve günlük iletişim için gerçekten bir temel oluşturuyor mu?
- Değerler, kaynak tahsisi ile görev ve insan sorunlarını çözme yolunda yeni bir kurallar seti sağlar mı?

Kültür; bir toplumda geçerli olan ve gelenek hâlinde devam eden her türlü dil, duygu, düşünce inanç ve yaşayış özellikleridir. Bir toplumun yaşam biçimini gösterir. O toplumun sevdikleri, sevmedikleri, yasakladıkları, inançları, inanmadıkları ve değerlerinin hepsini kapsar.

Kurum kültürü; çalışanların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerden oluşur. Tüm kurum üyelerince paylaşılır ve kurumu diğer örgütlerden ayıran anlam ve özellikleri içinde barındırır. Bu özellikleriyle kurum kültürü, davranış düzenleyici ve örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimini belirleyen bir çerçevedir. Özetle kurum kültürü, kurumca paylaşılan değerler bütünüdür.

Kurum kültürü, kurumun sahip olduğu;

- Dil,
- Hikâyeler ve kahramanlar,
- Seremoniler ve törenler,
- Fiziksel semboller,
- Örgütsel uygulamalar gibi sembollerin bütününden oluşur.

Güçlü kurum kültürü, kurumun değerlerinin ve amaçlarının çoğunluk tarafından paylaşıldığı kültürdür:

- Ayırt edicidir.
- Kararlı bir yapıdadır.
- İfade edilmeden de anlaşılabilir.
- Semboliktir.
- Bütünleştiricidir.
- Kabul görmüştür.
- Üst yönetimin bir yansımasıdır.

Kurumsal Kimlik Unsurlarının Saptanması

Kurumsal kimlik unsurlarının saptanması ve değerlendirilmesinde üç temel kritere başvurulabilir. Bunlar; süreklilik, merkezilik ve benzersizliktir (Albert ve Whetten, 1985).

Merkezilik: Kurum çalışanları tarafından geniş ölçüde benimsenen kurum özellikleri nelerdir?

Süreklilik: Kurum çalışanları tarafından geçmişi günümüze ve geleceğe bağlantıda sıklıkla kullanılan kurum özellikleri nelerdir?

Benzersizlik: Kurumu rakiplerinden farklılaştırma yeteneği bağlamında kurum çalışanlarının en benzersiz bulduğu kurum özellikleri nelerdir?

Bu kriterler değerlendirilerek kurum kimliğini oluşturan temel unsurlar saptanabilir.

Kurumsal Kimliğin Kavranması

Kurumsal kimliği daha iyi anlamak için dört farklı biçimini ele alarak tanımlayabiliriz (Balmer ve Greyser, 2002).

Algılanan kimlik: Kurumun çalışanları gözünde “merkezilik, süreklilik ve benzersizlik” açısından en çok benimsenen kurum özelliklerinden oluşan bir bütündür.

Yansıtılan kimlik: Kurumun iletişimler ve semboller aracılığıyla iç ve dış paydaşlarına duyurduğu kurumsal özellikler bütünüdür.

Arzulanan kimlik (veya ideal kimlik): Üst düzey yöneticilerin kurumun o yönde gelişmesi için çabaladıkları kurumun ideal resmidir.

Uygulanan kimlik: Kurumun davranışları ve girişimleriyle hem bilinçli olarak hem bilinçli olmadan yaydığı sinyaller bütünüdür.

Bu dört kimlik biçimi arasında uyumsuzluk olması kurum hakkında yanlış anlaşılmalara sebep olabilir çünkü kurumun vizyonu ve stratejileriyle kurumun davranışları ve paydaşların beklentileri arasında bir tutarsızlık olduğu görülecektir. Bu nedenle kurumsal kimlik programlarının değerlendirilmesinde bu dört farklı kimlik biçimi arasında tam bir uyum olmasına dikkat edilmelidir.

SIRA SİZDE



Kurumsal kimlikle ilgili kültür, değerler, vizyon ve misyon kavramlarını tartışın.

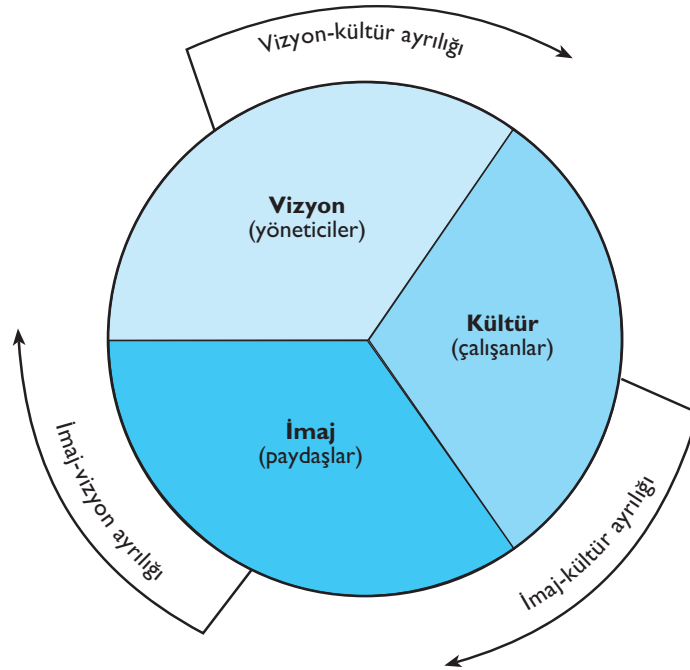
KİMLİK, İMAJ VE İTİBAR UYUMU

Kurumun imaj, itibar ve kimliği arasındaki uyumu analiz etmek için üç temel unsura dayanan tanımlayıcı sorular sorabiliriz (Hatch ve Schultz, 2001):

- **Vizyon:** Üst yönetimin kurumla ilgili beklentileri
- **Kültür:** Kurumun tüm çalışanları tarafından hissedilen ve paylaşılan kurum değerleri
- **İmaj:** Paydaşların kurum hakkındaki imaj veya izlenimleri.

Şekil 7.4

Vizyon, Kültür ve İmajın Uyumlaştırılması



Birinci soru seti vizyon ve kültür arasındaki ortak yönlerle ilgilidir ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki uyumu denetler:

- Kurum tanıtımını yaptığı değerleri gerçekte uyguluyor mu?
- Kurumun vizyonu tüm alt kültürlerine ilham kaynağı oluyor mu?
- Kurumun vizyon ve kültürü rakiplerinden yeterince farklılaştırılmış mı?

Üst yöneticiler kurumu, çalışanların anlamadığı veya desteklemediği bir stratejik yöne doğru sürüklerse potansiyel bir vizyon kültür uyumsuzluğu yaşanır. Örneğin üst yöneticiler kurum için çok iddialı ve ulaşılması güç bir vizyon belirlerse çalışanlar tarafından desteklenmeyebilir.

İkinci soru seti kültür ve imaj arasındaki ortak yönlerle ilgilidir ve çalışanların değerleri ile paydaşların algıladıkları arasındaki uyumu denetler:

- Paydaşlar kurumu hangi imajlarla ilişkilendiriyor?
- Çalışanlar ve paydaşlar hangi yollar aracılığıyla etkileşime giriyor?
- Çalışanlar paydaşların kurum hakkında düşüncelerini dikkate alıyorlar mı?

Kurumun kültürü ve imajı arasındaki uyumsuzluk, tüketiciler ve yatırımcılar gibi çeşitli paydaşların kurum hakkında şüpheye düşmelerine sebep olur. Örneğin kurumun reklamlarında söyledikleri çalışanları tarafından uygulanmıyorsa, paydaşlar üzerinde olumsuz bir imaj oluşabilir.

Üçüncü ve son soru seti ise vizyon ve imaj arasındaki ortak yönlerle ilgilidir ve yöneticilerin kurumu paydaşların istediği yöne götürüp götürmediğini denetler:

- Kurumun paydaşları kimlerdir?
- Paydaşların kurumdan beklentileri nelerdir?
- Kurum vizyonunu paydaşlarına etkili bir şekilde iletebiliyor mu?

Kurum paydaşlarını yeterince dinlemez ve paydaşların kurumdan beklentileriyle uyumlu bir stratejik vizyon belirlemezse potansiyel bir vizyon imaj uyumsuzluğu yaşanır.

Kurumun vizyon, kültür ve imajı arasındaki uyumu düzenli olarak izlemesi ve gerektiğinde düzenlemeler yapması çok önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar aracılığıyla yansıtılan kurumsal kimliğin, tüm paydaşlar tarafından anlaşılması ve takdir edilmesi (kurumsal imaj ve kurumsal itibar) açısından vizyon, kültür ve imaj üçü de kurum için eşit öneme sahiptir.

Paydaşların kurum imaj ve itibarlarının, iletişim, semboller ve davranışlarla yansıtılan imajla uyumlu olması, kurumun paydaşlarına kendini doğru bir şekilde ifade edebildiğini gösterir.

GELENEKSEL ANLAMDA HALKLA İLİŞKİLER

Halk, Türkçede geniş insan yığınlarını ifade ederken halkla ilişkilerdeki halk çeşitli etkileşim gruplarını, daha dar insan topluluklarını da içermektedir. Bir halkla ilişkiler çalışmasında hedef kitle niteliği taşıyan bir çok halk ya da etkileşim grubu söz konusu olabilir. Halkla ilişkiler uzmanlarının uygulamalarına bakıldığında zaman etkileşim grubu ya da kamu olarak tanımlanabilecek hedef kitlelerle karşılaşılır.

Etkileşim grubu ya da gruplar, kurumun ilgili çevresinden oluşur. Hiç kuşkusuz toplumun tüm üyeleri de kimi zaman halkla ilişkilerin hedef kitesini oluşturabilir. Fakat bir kurum içi halkla ilişkiler çalışmasında sözü edilen halk ya da etkileşim grubu, o kurumda çalışanlar olabilmektedir. Diğer yandan örneğin polisin halkla ilişkileri dediğimizde kast edilen polis vatandaş ilişkileridir. Bu da polis ve vatandaş arasındaki kişisel iletişimi, insan ilişkilerini açıklamaktadır. Halkla ilişkiler uygulamalarında, kişisel iletişim süreçleri de yer alabilir ancak ağırlıklı olarak kitle iletişim araçları kullanılmaktadır.

Halkla ilişkiler, bir kurum ve bu kurumun hitap ettiği kitle ile arasında iletişim, anlayış, yardımlaşma ve kabule dayanan bağlar oluşturmayı ve bu bağları korumayı amaçlayan idari bir fonksiyondur. Kurum yönetiminin halkın fikir ve görüşlerinden haberdar olması ve uygun karşılıkları vermesini sağlar. Kurumun kamu yararına hareket etmesi gerekliliğini vurgular. Trendleri önceden tahmin ederek kurumun değişime ayak uydurmasına yardımcı olur. Temel araçları olarak araştırma ve etkili iletişim tekniklerini kullanır (Wilcox vd., 2003).

Kısacası halkla ilişkiler kurumun kendisi ve kamu yararına faaliyetler düzenlemesi konusunda danışmanlık yapar. Hitap ettiği kitle ile arasında iyi niyete dayalı bir ilişki oluşturmasına yönelik planlı ve sürekli bir çabadır.

Pek çok beceri, yöntem ve stratejiden yararlanarak kurum içi, kurum dışı iletişim boyutlarında , pazarlama iletişimi boyutunda fayda sağlayan halkla ilişkiler şu başlıklarda özetlenebilir (Kitchen, 1997):

- İdari bir fonksiyondur.
- Değişik faaliyet ve amaçları içine alan geniş kapsamlı bir uygulama alanıdır.
- Halkla iki yönlü iletişime etkileşime dayalı bir uzmanlık alanıdır.
- Tek bir topluluktan değil birden çok topluluktan oluşan “halk” ile muhatap olur.
- Kısa dönemden çok uzun dönem ilişkilere dayanır.

HALKLA İLİŞKİLERDEN KURUMSAL İLETİŞİME

Daha önceleri, paydaşlarla iletişim “halkla ilişkiler” olarak tanımlanıyordu. Ancak halkla ilişkilerin odaklandığı paydaş grupları oldukça sınırlıydı. Kurumun içinde ve dışındaki diğer paydaş grupları kurumlardan daha fazla bilgi talep etmeye başlayınca, geleneksel halkla ilişkiler yaklaşımı paydaşların beklentilerini karşılamada yetersiz kaldı. İşte bu değişimle birlikte kurumsal iletişimin temelleri atılmış oldu.

Halkla ilişkiler geleneksel olarak sahip olduğu konumu son 20 yıl içinde değiştirmek, dönüştürmek ve yeniden konumlandırmak zorunda kalmıştır. Bu eğilim tüm dünyada gözlemleniyor. Sürekli yeni kavramlar, yönetim, model ve anlayışların üretildiği bu dönemde kurumsal iletişim kalıcı ve güçlü bir konuma gelmiş görünüyor.

Kurumsal iletişim belirli özellikleriyle geleneksel anlamda halkla ilişkilerden ayrılır;

- Yönetimin karar verme aşamasına dış perspektif katmanın öneminden dolayı kurumsal iletişim üst yönetimle bağlı olmalıdır.
- Etkili bir kurumsal iletişim genellikle paydaşlarıyla çift yönlü simetrik modele dayalı bir iletişim kurar. Halkla ilişkiler uzmanları ise genellikle kamuyu bilgilendirmeye dayalı, tek yönlü iletişime başvururlar. Halkla ilişkiler açısından da çift yönlü iletişim ideal olarak görülse de gerçek hayatta uygulama alanı çok bulamamıştır.
- Kurumsal iletişim açısından stratejik planlama proaktif planlama ile eş değerdir.
- Kurumsal iletişimin hedefindekiler paydaşlar olarak tanımlanır. Paydaşlar, kurumun faaliyetlerinden çeşitli şekillerde etkilenen ve farklı beklentileri olan birçok grubu kapsar.

KURUMSAL İLETİŞİM

Kurumları, birbirleriyle iletişim kuran insanların oluşturduğu ağlar olarak görebiliriz. Tüm kurumlarda iletişim yatay ve dikey, formal ve informal, içsel ve dışsal olarak gerçekleşebilir. Bu iletişimler aracılığıyla kurum çalışanlarının arasında, yönetimin çeşitli katmanları arasında ve kurumun dış çevreyle arasında bağlantı kurulur. Kurumdaki bu iletişimlerin tümü iş amaçlı veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olmak zorunda değildir.

Tüm bu iletişimler, katılımcılar ve izleyicilerin kurum ve kurumun faaliyetleri hakkındaki algılarını, dolayısıyla kurumun kimlik, imaj ve itibarını etkiler. Bu noktadan hareketle kurumsal iletişimi, paydaşların kurumun kimliği, imajı ve itibarının oluşumunu algıladığı süreç olarak görebiliriz.

Kurumsal iletişim, yönetim disiplini içinde gelişen ve kurumsal mesajların tutarlılığını ve şeffaflığını sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır.

Kurumun tüm iletişimlerinin tutarlı bir şekilde yönetilmesi, kurum kimliğinin geliştirilmesi, ilgili çevrelere etkili şekilde iletilmesi ve arzulanan kurumsal imaj ve kurumsal itibarın elde edilmesini içerir. Bu bağlamda kurumsal iletişim, bir kurumun içsel ve dışsal tüm iletişim çabalarının bütünlüklü bir yaklaşımla yönetilmesidir.

Özetle kurumsal iletişim, kurumun iç ve dış sosyal paydaşlarıyla ilgili tüm iletişim, politika ve uygulamaları kapsayan bir yönetim biçimidir (Goodman, 1994).

Kurumsal iletişim; yönetimsel iletişim, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim olarak üç alt başlıkta toplanabilir (Riel van, 1995).

Yönetimsel iletişim, üst yönetimin amaç ve hedeflerinin (vizyon) içsel paydaşlarla iletişimini üstlenir. Yönetimsel seviye, kurumdaki kilit kaynakların edinimi ve elde tutması üzerinde yetkisi olan tüm çalışanları kapsar. Diğer bir deyişle yönetim, sadece üst düzey yöneticileri değil kurumdaki diğer çeşitli birimleri ve birim yöneticilerini de kapsar.

Örneğin yöneticilerin yaptığı konuşmalar iletişim açısından stratejik bir öneme sahiptir. Üst düzey yöneticiler konferanslarda konuşma yaparken veya lobi çalışmalarında bulunurken kurumu paydaşlarına karşı temsil ettiklerini unutmamalıdır. Bu temsiller paydaşların gözünde kurumun imaj ve itibarının oluşturulmasına kritik bir öneme sahiptir.

Kurumlar yönetimsel iletişimlerini desteklemek için, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim alanındaki uzmanlardan destek alırlar. Kurumların çoğunda bütçeden en büyük payı alan pazarlama iletişimi; reklamcılık, satış promosyonu ve sponsorluk gibi aktivitelerden oluşur.

Örgütsel iletişim ise halkla ilişkiler, kamu işleri, yatırımcı ilişkileri, çevre iletişimi, kurumsal reklamlar ve çalışanların iletişiminden meydana gelir.

Yönetimsel iletişim, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim tarafından desteklendiğinde çok daha etkili olur. Bu durum iki sonucu getirir. Birincisi, yöneticiler iletişim süreci içerisindeki olanakları ve limitlerinin farkında olmalıdırlar. İkincisi, tüm iletişim alanlarındaki uzmanlar iletişim çabalarıyla yönetimi nasıl destekleyebileceklerini anlamalıdırlar. Uzmanlar, yönetime danışmanlık yaptıklarının ve kurumun amaçlarının yerine getirilmesinde profesyonel ve kritik katkılarda bulduklarının farkında olmalıdır (Riel van ve Fombrun, 2007).

Yönetimsel İletişim

Yöneticiler kurumdaki planlama, düzenleme, koordine etme, çalışanların istihdamı ve planlama gibi kilit fonksiyonları yerine getiren kişilerdir. Yöneticiler, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemliliği konusunda astlarını sürekli olarak ikna etmekle sorumludurlar. Bu nedenle yöneticinin kurumun amaçlarını gerçekleştirme konusunda çevresinden kabul görebilmesi için sahip olması gereken en önemli yeteneklerden birisi iletişimidir.

Yönetimsel iletişim sadece kurumun üst yönetim ile ilgili değildir. Kurumun tüm seviyeleri:

- kurumun tamamında paylaşılan bir vizyon geliştirmesi,
- kurumun bütününde güven ortamının sağlanması,
- değişim sürecinin başlatılması ve yönetilmesi,
- çalışanların kurum içindeki kimliklerinin güçlendirilmesi açısından iletişime bağlıdır.

Pazarlama İletişimi

Pazarlama iletişimi özellikle ürün, hizmetler ve markaların satışını destekleyen reklamcılık, sponsorluk, satış promosyonu gibi iletişim biçimlerinden oluşur. Kurumların bütçelerindeki en büyük payı genellikle pazarlama iletişimi, özellikle reklamcılık oluşturur. 2011 yılında dünya çapındaki toplam reklam harcamalarının ortalama 464 milyar dolar olduğu tahmin ediliyor (ZenithOptimedia, 2011).

Birçok yazar, pazarlama iletişimi karmaşasının en önemli bileşeninin reklamcılık olduğunu kabul ediyor. Reklamcılık; kaynağı belli olan, ücreti ödenen, kişisel olmayan bir iletişim biçimidir ve şimdi ya da gelecekte tüketicileri bazı eylemlerde bulunmaları için ikna etmek üzere hazırlanır.

Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, halkla ilişkiler, kamu ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, kurumsal reklamcılık, çevre iletişimi, kurum içi iletişim gibi iletişim biçimlerini kapsar. Bu birbirlerinden farklı iletişim biçimlerinin ortak özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Örgütsel iletişim, hissedarlar, finansal gazeteciler, yatırım analistleri, düzenleyiciler ve kanun koyucular gibi kurumsal izleyicilere yöneliktir.
- Örgütsel iletişimler uzun dönemli perspektife sahiptir ve doğrudan satışları arttırmaya yönelik değildir.
- Örgütsel iletişimde pazarlama iletişimine kıyasla daha farklı stilde bir iletişim söz konusudur. Abartı ve aşırı övgü daha sınırlıdır ve iletişim daha formal yapıdadır.
- Örgütsel iletişim genellikle dış gruplar tarafından başlatılır. Dış gruplar genellikle kurumları zorlayarak diğer türlü paylaşılmayacak olan bilgilerin ortaya çıkmasını sağlarlar. Örgütsel iletişimde genellikle, kurumun paydaşlarla nasıl iletişim kuracağına paydaşlar karar verir. Pazarlama iletişiminde kurumun iletişimi seçim gücü daha fazlayken örgütsel iletişimde paydaşlar daha belirleyicidir.

Kurumsal İletişim Yaklaşımı

Kurumsal iletişim; yönetimsel iletişim, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişimi kapsar. Kurumun tüm iletişimlerinin tutarlı ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecidir. Kurumsal bakış açısı hakimdir. Latince kökenli olan kurum kavramı, “vü-

cut” ve “bütün” anlamlarına gelir. Yani, iletişim uzmanlarının örgüte bir bütün olarak yaklaşmalarını önerir.

Sadece dış imajın geliştirilmesine değil kurum içi aktivitelerinin yönetimine de vurgu yapar. Kurumsal iletişimin sorumluluklarını şöyle sıralayabiliriz:

- Markanın arkasındaki kurumu ayrıntılarıyla anlatmak (kurumsal marka),
- Kurumun arzulan kimliği ve marka özellikleri arasındaki uyumsuzlukları minimum seviyeye indirecek girişimlerde bulunmak,
- İletişim alanında kimin hangi görevleri üstleneceğini belirlemek,
- İletişimle ilgili konularda karar vermeyi kolaylaştıracak etkili prosedürleri formüle etmek ve uygulamak,
- Kurumsal amaçları içsel ve dışsal olarak destekleyecek girişimleri harekete geçirmek.

Kurumsal iletişimi oluşturan, pazarlama iletişimi, yönetimsel iletişim ve örgütsel iletişim kavramlarını tartışın?



KURUMSAL İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI

Kurumsal iletişiminin fonksiyonlarını kurumsal reklam, sosyal sorumluluk, medya ilişkileri, iç iletişim, yatırımcı ilişkileri, hükümetle ilişkiler ve kriz yönetimi olarak sıralayabiliriz.

Kurumsal Reklam

Kurumsal reklam, sadece ürünleri ve hizmetleri değil kurumun bütününün imajını güçlendirmeye yönelik bir iletişim biçimidir. Şirketin tüm reklamları imaja katkı sağladığı için ürün ve kurumsal reklamlar birleşik bir stratejiyi yansıtmalıdır. Kurumsal imaj reklamı, ürün reklamının ürünü markalaştırdığı gibi kurumu markalaştırmalıdır.

Kurumsal reklam, kurumsal iletişim stratejisi dikkatli bir şekilde değerlendirilerek oluşturulmalı ve kurumun kimliği ve imajını açık bir şekilde yansıtmalıdır. Kurumsal reklam genellikle üç temel kategoriye ayrılır:

- Kurumun imajını güçlendirmeye yönelik kurumsal reklam,
- Finansal ilişkilere yönelik kurumsal reklam,
- Savunucu kurumsal reklam.

Kurumun imajını güçlendirmeye yönelik kurumsal reklam: Birçok kurumsal kimliklerini desteklemek ve imajlarını güçlendirmek için kurumsal reklama başvurur. Kurumlar birleştiklerinde veya yeni iş alanlarına girdiklerinde yeni vizyonlarını ve stratejilerini açıklama gereği hissederler ve kurumsal reklam aracılığıyla paydaşlarına iletirler.

Finansal ilişkilere yönelik kurumsal reklam: Kurumun finansal toplulukların gözünde imajını güçlendirmede kullandığı araçlardan birisidir. Bu tip kurumsal reklamlar potansiyel yatırımcıların kuruma yönelik ilgilerini arttırmayı amaçlar.

Savunucu kurumsal reklam: Özel ilgi gruplarından gelen dışsal tehlikelere tepki vermek amacıyla kullanılan kurumsal reklamlardır. Savunucu kurumsal reklam genellikle tartışmalı konularla ilgilenir. Mevcut duruma itiraz eden gruplara yanıt verme yolu olarak görülebilir. Örneğin çevre örgütleri tarafından çeşitli iddialarla eleştirilen bir kurum, bu iddialara savunucu kurumsal reklam aracılığıyla cevap verebilir.

İyi bir kurumsal reklam programının kuruma sağlayacağı katkılar şöyle sıralanabilir:

- Kurumun imajını belirginleştirir ve güçlendirir.
- Kurumsal reklam, ürün reklamı kadar doğrudan ve hemen olmasa da uzun vadede satışlarda artış sağlar.
- Daha güçlü bir kurumsal itibarın oluşmasına destek olur.
- Yeni iş gücünün kazanılması ve var olan iş gücünün kuruma bağlılığının sürdürülmesinde yardımcı olur.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların sadece hissedarlar ve pazar için değer yaratmanın ötesinde daha geniş ölçekte sosyal değerler yaratması gerekliliğinin ortaya çıkmasıyla önem kazandı. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun toplumun çıkarlarına gösterdiği saygının sonucu olarak tüketiciler, çalışanlar, hissedarlar, topluluklar ve çevre üzerindeki etkileri konusunda tüm kurumsal faaliyetleriyle ilgili sorumluluk almasıdır. Kısacası, kurumun sadece kârlılığa odaklanmanın ötesine geçerek paydaşları üzerindeki sosyal etkilerini gözeterek davranmasıdır. Bu sorumluluk genellikle yasal yükümlülüklerle sınırlı kalmayıp gönüllü olarak ve proaktif çabalarla çalışanların, yakın çevrenin ve genel olarak toplumun yaşam kalitesini arttırmayı kapsar. Sosyal sorumluluk sahibi kurumlar olumsuz sosyal ve çevresel etkilerini en aza indirmek için uzun dönemli, sürdürülebilir stratejiler geliştirirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun toplum içinde oynadığı rol ve amacı ile ilgili temel sorular soran bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın merkezinde ekonomik, sosyal ve çevresel kaygılardan oluşan üç temel konuya karşı sorumluluk vardır. Kurumsal sosyal sorumluluğun görevi, yükümlülüklerini yerine getiren iyi kurumsal vatandaşlar yaratmaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların çeşitli eylemlerinin paydaşları üzerindeki çevresel, ekonomik ve sosyal etkilerini ölçerek ve olumsuz etkileri azaltarak toplumun ve kurumun birlikte gelişmesine katkı sağlayabilecek süreçleri hayata geçirmektir. Özellikle biyolojik, madencilik, kimyasal, petrol ve nükleer sektörler gibi yüksek riskli girişimlere yönelik uluslararası girişimlere karşı kâr amacı gütmeyen organizasyonlar ve diğer organizasyonlar baskı uygularlar. Bu baskılara karşın kurumun tüm uygulamalarında kurumsal sosyal sorumluluk standartlarını yerine getirmesi çok önemlidir. Kurumsal sosyal sorumluluk prensiplerinin yerine getirilmesinin riskin düşürülmesi, çalışan memnuniyetinin artırılması, çalışanların tutulması ve uzun dönemli finansal performansın korunması gibi açık faydaları vardır.

Medya İlişkileri

Her ne kadar geleneksel halkla ilişkiler büyük ölçüde medya ilişkileriyle ilgili olsa da, kurumsal iletişimin de temel fonksiyonlarından birisi medya ilişkileridir. Kurumsal iletişim departmanı çalışanlarının çoğu bu alt fonksiyonla ilgilenir. Kurumun iletişim departmanının başındakiler medyayla kurumun sözcüsü olarak ilgilenebilmek yeterliğe sahip olmalıdır. Önceleri medya ilişkileri sadece haber kurumlarından gelen taleplere yanıt vermek şeklinde iken günümüzde kurumsal iletişim departmanları şirketin tüm medya kanallarıyla arasındaki ilişkileri başarılı bir şekilde yürütmeye ve kurumun kimliğinin medyada doğru bir şekilde yansıtılmasına çalışmaktadır.

Teknolojik gelişmeler ve İnternet'in yaygınlaşması kurumların çevrim içi ortamda dünyanın her yerinden yüzlerde medya kanalıyla iletişim kurabilmesine yar-

dımcı oldu. Artık kurumlar basın bültenlerini İnternet aracılığıyla dünyanın her yerine anında ulaştırabiliyorlar. Bu gelişmelere rağmen medya ile kurumlar arasında aleyhte ilişkiler çoğunluktadır ancak eskiye göre kaynak ve haberciler arasındaki olumlu ilişkiler daha yaygındır. Medya ve ticaret belli bir oranda birbirlerine dayandıkları için kurumlar medya ile ilişkilerini en iyi seviyede tutmaya çalışırlar.

İç İletişim

Kurumda çalışanların memnuniyetinin sağlanması ve sürdürülmesi için kurumsal iletişim departmanı, iç iletişim yoluyla çalışanlarla nasıl iletişim kurulacağını stratejik olarak düşünmelidir. İç iletişim genellikle kurumsal iletişim ve insan kaynakları departmanlarının ortak çabalarının ürünüdür. Etkili bir iç iletişim stratejisi kurum ve çalışanlar arasında güven ve sadakata dayalı sağlam bir ilişki kurulmasını sağlar.

Son 50 yıl içerisinde ticaret ortamı önemli ölçüde değişti ve günümüz çalışanlarının değerleri ve ihtiyaçları geçmiştekinden daha farklı ve karmaşık. Günümüz çalışanlarının eğitim seviyesi daha yüksek, daha yüksek beklentileri var ve çalıştıkları kurum hakkında daha fazla şey bilmek istiyorlar. Günümüz çalışma ortamı geçmiştekinden daha farklı. Daha az sayıda çalışan, uzun çalışma saatleri, daha fazla iş yoğunluğu ve performansla daha önem verilmesi günümüz iş ortamını özetliyor. Günümüz ticaret ortamının giderek artan karmaşık ve yüksek rekabetçi doğası çalışanlar üzerindeki baskıyı artırıyor. Bu durum iç iletişimin önemini artırıyor.

Günümüz çalışanları, örgütsel değişimi harekete geçiren görüşmelere katılmayı talep ediyorlar. Kurumun tüm düzeylerinde çalışanları tutabilmek açısından bu katılım önem taşır. Çalışanların kurum içindeki süreçlere katılımlarını arttırmak kuruma aidiyet duygusunu güçlendirir. Bu katılımda iletişimin çift yönlü olması gerekir.

Towers Perrin'in 25.000 çalışan üzerinde yaptığı anket sonuçlarına göre, çalışanlar perspektifinden başarılı iç iletişimin temel kriterleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Bilginin açık ve dürüst bir şekilde değişimi,
- Açık ve anlaşılması kolay materyallerin kullanılması,
- Zamanında dağıtım,
- Güvenilir kaynaklar,
- Çift yönlü geribildirim sistemi,
- Üst düzey yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini açık olarak ifade edilmesi,
- İletişimin sürekli olarak geliştirilmesi,
- Kaynaklar arasındaki mesajların birbirleriyle uyumlu olması.

Yatırımcılarla İlişkiler

Yatırımcılarla ilişkiler, kurumsal iletişimin en hızlı gelişen fonksiyonlarından birisidir. Geleneksel anlamda, yatırımcı ilişkileri kurumun finansal departmanı tarafından yürütülüyordu ve genellikle finans departmanının tepesindeki yöneticilere rapor vermek şeklinde gerçekleştiriliyordu. Ancak günümüzde sadece rakamların raporlanmasının ötesinde bu rakamların farklı paydaşlara nasıl iletileceği üzerine odaklanılmaktadır.

Yatırımcı ilişkileri uzmanları öncelikle finans basınının doğrudan kaynakları olan hissedarlar ve menkul kıymet analizcileri ile ilgilenirler. Yatırımcı ilişkileri uzmanları bireysel ve kurumsal tüm yatırımcılarla yoğun bir etkileşim içindedirler.

Ayrıca kurumların düzenli olarak yayınladıkları finansal açıklamalar ve yıllık raporların oluşturulmasında yatırımcı ilişkileri uzmanlarına önemli görevler düşer.

Yatırımcı ilişkilerinin temel amaçları şöyle sıralanabilir:

- Kurumun vizyonu, stratejisi ve potansiyelinin yatırımcılara, analizcilere, medyaya ve ilgili diğer çevrelere anlatılması. Yatırımcı ilişkilerinin en kritik görevlerinden birisi finansal sonuçların ve gelecekle ilgili beklentilerin çok anlaşılabilir şekilde ilgili çevrelere iletilmesidir.
- Kurumun hisse senedi fiyatlarının, kazanç beklentileri, endüstrinin geleceği ve ekonomi ile uyumlu olmasının sağlanması.

Hükûmetle İletişim

Bazı sektörler için hükûmetle ilişkiler daha kritik bir öneme sahip olmakla birlikte, tüm kurumlar açısından bölgesel ve ulusal seviyedeki kanun yapımcılarla olumlu iletişimler kurmak çeşitli avantajlar sağlar. Hükûmetle iletişimin nihai amacı kurum ve hükûmet arasında daha etkili ilişkiler geliştirmektir.

Hükûmet, ticari aktivitenin gerçekleştirildiği yasal çerçeveyi belirler fakat bununla birlikte pazar ilişkilerine çeşitli sınırlamalar da getirir. Örneğin, hükûmet çevrenin korunması gerekçesiyle ticari faaliyetlere çeşitli kısıtlamalar ve kurallar getirir. Diğer taraftan hükûmetin, dış rekabete karşı koruma, teknik destek, yatırım desteği ve vergi indirimi gibi katkılar sağlayarak ticareti desteklemesi beklenir. Kurumlar da, kabul edilebilir bir enflasyon ve işsizlik seviyesi gibi konuları kapsayan ekonomik koşullarla ilgili olarak hükûmete bağlıdır. Görüldüğü gibi kurumlar ve hükûmet arasında karşılıklı ve güçlü bir ilişki vardır. Bu ilişkinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için de kurumsal iletişimin alt fonksiyonu olan hükûmetle iletişime ihtiyaç vardır.

Bir kurum lobicilik ve hükûmetle ilişkiler faaliyetlerinde kendi başına hareket edebileceği gibi, çeşitli sektör birliklerine katılıp, grup halinde de hareket edebilir. Faaliyet alanı uluslararası boyutlara ulaşan şirketler ise birden çok hükûmet ile iletişim içindedir. Örneğin Avrupa genelinde faaliyet gösteren birçok uluslararası ölçekli kurumun Avrupa Birliği'nin merkezi Brüksel'de veya Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösterenlerin Washington'da ofisleri bulunmaktadır. Böylelikle şirketi etkileyebilecek düzenlemeler takip edilmekte, hükûmetin nabzı tutulabilmekte ve kanun yapımcılarla bağlantı kurulabilmektedir.

Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi kurumsal iletişimin hızla gelişen alanlarından birisidir. Bu gelişmenin nedeni son dönemlerde yaşanan bazı büyük krizlerin birçok kurumun itibarını ve genel olarak ticaretin imajını sarsmış olmasıdır. Bazı aşırı durumlarda, kriz kurumun varlığını bile tehlikeye düşürebilir. Birçok krizin kurumlar açısından dramatik sonuçları olmasa da bu örnekler krizin yönetilmesi için stratejik iletişimin önemini gösteriyor.

Kriz, kurumun gelecekteki kârlılığını, büyümesini ve hatta hayatta kalmasını tehlikeye sokabilecek var olan veya potansiyel olaylar olarak tanımlanabilir. Olumsuz bir durumun öncesi, süresince veya sonrasında kurumun dış paydaşlarıyla tüm etkileşimlerini kapsar. Kriz genellikle var olan durumun kesintiye uğramasına neden olur ve kurumun imaj ve itibarını olumsuz yönde etkileme potansiyeli olan riskler ortaya çıkarır.

Etkili bir kriz yönetimi için bilgi kontrollü bir şekilde duyurulmalıdır. Resmî olmayan bilgiler veya zarar verici dedikoduların ortalıkta dolaşmaması sağlanmalıdır. Medyanın sorularına etkili bir şekilde cevap verilememesi gazetecilerin ulaşabildikleri başka kaynaklara yönelmesine neden olabilir. Bu nedenle olası bir kriz durumuna karşı hazırlıklı olunması ve kriz gerçekleşmeden önce iletişimcilerin sorumluluklarının saptanması gereklidir. Kriz yönetiminin önemli noktaları şöyle sıralanabilir:

- Kurumun kilit sözcülerinin belirlenmesi,
- Üst düzey yöneticiler ve kurum sözcüsüne medya eğitimi verilmesi,
- İletişim ekibinin oluşturulması ve medyadan gelecek soruların nasıl yanıtlanacağı, bilginin kontrollü bir şekilde nasıl duyurulacağını planlanması,
- Medyanın buluşacağı ve bilgilendirileceği güvenli kriz masalarının oluşturulması,
- İlgili dış birimlerle (örn: polis, itfaiye) kurulacak irtibatların tespit edilmesi.

Özet



İşletmeler açısından iletişim yönetiminin önemini açıklamak.

İşletmelerin başarısında iletişim temel faktördür. Bu nedenle iletişim taktikleri ve stratejilerinin iyi anlaşılması ve işletme faaliyetlerinin bütünü kapsayacak şekilde uygulanması kritik bir önem taşımaktadır. İşletmeler faaliyet gösterebilmeleri için gerekli kaynaklara iletişim aracılığıyla ulaşırlar. Bu nedenle iletişim, örgütsel performansın temelini oluşturmaktadır. İşletmeler açısından kritik bir öneme sahip olan iletişim paydaşlar üzerinde arzulanan etkiyi yaratması için doğru bir şekilde yönetilmelidir. İletişim yönetiminin temel işlevi, marka ya da kurum imajının hedeflendiği şekilde olumlu, saygın, güvenilir şekilde oluşturulmasıdır.



Kurumsal imaj, kurumsal itibar ve kurumsal kimlik kavramlarını açıklamak.

Kurumsal imaj, tüm deneyimlerin, inançların, duyguların ve bilgilerin etkileşimi sonucunda hedef kitlenin zihninde oluşan, kurum hakkındaki bir bütün değerlendirmedir. Kurumsal kimlik planlaması ve uygulamalarının nihai hedefi kurumsal imajdır. Kurumsal itibar, paydaşların zaman içerisinde kurum hakkındaki genel değerlendirmeleridir. Bu değerlendirme paydaşın kurumla doğrudan deneyimleri, kurumun hareketleri ve/veya diğer rakiplerin hareketleriyle karşılaştırmayla ilgili bilgi sağlayan diğer her türlü iletişim ve sembolizm biçimine dayalıdır. Kurumsal kimlik, kurumun ne yaptığı, nasıl yaptığı, benimsediği stratejiler ve değerleri gibi birçok ifadeyi içerir ve paydaşların gözünde kurumu diğer rakiplerden farklılaştırır. Yöneticilerin, paydaşların sahip olmasını arzu ettikleri ve tutundurmaya çalıştıkları kurumsal nitelikleri ifade eder.



Halkla ilişkilerden kurumsal iletişime doğru bir yönelmenin olduğunu açıklamak.

Kurumsal iletişim, paydaşların kurumun kimliği, imajı ve itibarının oluşumunu algıladığı süreçtir. Yönetim disiplini içinde gelişmiştir ve kurumsal mesajların tutarlılığını ve şeffaflığını sağlamayı amaçlar. Kurumun tüm iletişimlerinin tutarlı bir şekilde yönetilmesi, kurum kimliğinin geliştirilmesi, ilgili çevrelere etkili şekilde iletilmesi ve arzulanan kurumsal imaj ve kurumsal itibarın elde edilmesini içerir. Özet olarak kurumun iç ve dış sosyal paydaşlarıyla ilgili tüm iletişim, politika ve uygulamaları kapsayan bir yönetim biçimidir.



Kurumsal iletişim fonksiyonlarının neler olduğunu sıralamak.

Kurumsal iletişimi oluşturan fonksiyonlar; kurumsal reklam, kurumsal sosyal sorumluluk, medya ilişkileri, iç iletişim, yatırımcı ilişkileri, hükümetle iletişim ve kriz iletişiminden oluşur.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerde iletişim yönetimiyle ilgili doğru bir ifade **değildir**?
 - a. İşletme faaliyet gösterebilmek için gerekli kaynaklara iletişim aracılığıyla ulaşır.
 - b. İşletme ham madde ihtiyacını karşılamak için iletişimden yararlanır.
 - c. İşletme iş gücü ihtiyacını karşılamak için iletişimden yararlanır.
 - d. İşletmeler maliyet hesaplarını iletişim aracılığıyla yapar.
 - e. İşletme paydaşlarına ulaşmak için iletişime başvurur.
2. Aşağıdakilerden hangisi paydaş yaklaşımıyla ilgili doğru bir ifade **değildir**?
 - a. Kurumlar paydaşlarıyla çift yönlü bir iletişim kurarlar.
 - b. Kurumların iletişimleri yatırımcılar, tüketiciler ve çalışanlarla sınırlıdır.
 - c. Paydaş yaklaşımı neoklasik ekonomi teorisinden, sosyoekonomik teoriye geçildiğinin göstergesidir.
 - d. Kurumun her bir paydaşına olan sorumluluğu eşit seviyededir.
 - e. Etkili bir iletişim için ilk önce kurumun paydaşlarının kimler olduğu tespit edilmelidir.
3. Aşağıdakilerden hangisi marka imajının oluşumuna etki eden çağrışımlardan birisi **değildir**?
 - a. Reklam
 - b. Fiyat
 - c. Paydaşlar
 - d. Mağaza ve satış noktaları
 - e. Çalışanlar
4. Kurumsal imaj ve kurumsal kimlik ilişkisi ile ilgili ifadelerden hangisi doğrudur?
 - a. Kurumsal imaj ve kurumsal kimlik eş anlamlıdır.
 - b. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj çalışmalarının sonucu paydaşlarda ortaya çıkar.
 - c. İyi bir kurumsal imaj, kurumsal kimliği etkiler.
 - d. Kurumsal kimliğin, kurumsal imajdan farkı çeşitli paydaşların kurum hakkındaki imajlarının bütünü olmasıdır.
 - e. Kurumsal kimlik planlaması ve uygulamalarının nihai hedefi arzulanan bir kurumsal imaj oluşturmaktır.
5. Aşağıdaki sorulardan hangisi kurumsal itibarı tanımlamaktadır?
 - a. Kurumu meydana getiren çalışanları, ürünleri, hizmetleri, sembolleri gibi nitelikleri
 - b. Kurumun tamamını kapsayan marka
 - c. Birçok paydaşın kurum hakkındaki imajlarının toplamı
 - d. Paydaşların gözünden kurumun görünüşü
 - e. Tüketicinin zihninde yer alan markanın bütüncül bir resmi
6. Aşağıdakilerden hangisi kurumsal itibarla ilgili doğru bir ifade **değildir**?
 - a. Dinamik bir kavramdır.
 - b. Kurumun yaptığı iletişim sonucunda hemen oluşur.
 - c. Rakiplerin bulunduğu ortamda kurumun algılanan değerini belirginleştirir.
 - d. Yönetilmesi zaman alır.
 - e. Paydaşların kurum hakkında farklı itibarları olabilir.
7. Aşağıdakilerden hangisinde kurumsal kimlik karmaşını oluşturan bileşenler doğru olarak verilmiştir?
 - a. Düşünce-vizyon-ses
 - b. Vizyon-misyon-imaj
 - c. Düşünce-ruh-ses
 - d. İtibar-imaj-kültür
 - e. Ruh-imaj-itibar
8. Aşağıdakilerden hangisi kurum kültürünü tanımlamaktadır?
 - a. Kurumun var olma nedeni ve görevi
 - b. Kurumun öngörülen geleceği ve hedefleri
 - c. Kurumun değişiminin yönünü belirleyici ifadeler
 - d. Tüm kurum üyelerince paylaşılan ve kurumu diğer örgütlerden ayıran anlam ve özellikler bütünü
 - e. Kurumu farklılaştıran, ona kişilik ve özellikler katan hedefler

9. Aşağıdaki kurumsal iletişimle ilgili ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- Kurumsal iletişim yönetim disiplini içinde gelişmiştir.
- Paydaşların kurumun kimliği, imajı ve itibarının oluşumunu algıladığı süreçtir.
- Yönetimsel iletişim, pazarlama iletişimi ve stratejik iletişim olmak üzere üç alt başlıktan oluşur.
- İç ve dış sosyal paydaşlarla ilgili tüm iletişim, politika ve uygulamaları kapsar.
- Kurumsal mesajların tutarlılığını ve şeffaflığını sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır.

10. Aşağıdakilerden hangisi kurumsal iletişimin fonksiyonlarından birisi **değildir**?

- Medya ilişkileri
- Kriz iletişimi
- Kurumsal sosyal sorumluluk
- Promosyon
- İç iletişim

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

- d Yanıtınız yanlış ise "İletişimi Yönetmek" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- b Yanıtınız yanlış ise "Paydaşlarla İletişim" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- c Yanıtınız yanlış ise "İmaj ve Marka İmajı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- e Yanıtınız yanlış ise "Kurumsal İmaj" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- c Yanıtınız yanlış ise "Kurumsal İtibar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- b Yanıtınız yanlış ise "Kurumsal İtibar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- c Yanıtınız yanlış ise "Kurumsal Kimlik" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- d Yanıtınız yanlış ise "Kurumsal Kimlik" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- c Yanıtınız yanlış ise "Kurumsal İletişim" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- d Yanıtınız yanlış ise "Kurumsal İletişimin Fonksiyonları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Tüm işletmelerin başarısında iletişim temel faktördür. Bu nedenle iletişim taktikleri ve stratejilerinin iyi anlaşılması ve işletme faaliyetlerinin bütünü kapsayacak şekilde uygulanması kritik bir önem taşımaktadır. İletişim yönetiminin temel işlevi, marka ya da kurum imajının hedeflendiği şekilde olumlu, saygın, güvenilir şekilde oluşturulmasıdır. Dolayısıyla iletişimi yönetmek paydaşların gözünde güçlü bir marka imajı, kurum imajı oluşturmak açısından önemlidir.

Sıra Sizde 2

Kurumsal imajın stratejik avantajları ayırt edicilik, etki ve paydaşlar olmak üzere üç başlıkta toplanabilir. Ayırt edicilik, kurumsal imajın paydaşların kurumu tanımına ve ayırt etmesine yardımcı olmasıdır. Etki, paydaşlar gözünde ayrıcalıklı bir konum kazanılması anlamına gelir. Son olarak eğer kurumlar kendileriyle ilgili tutarlı bir imaj yansıtabilirlerse farklı paydaş gruplarının gözündeki kurumsal imajlar arasında bir çatışma olmaz.

Sıra Sizde 3

Kurum kültürü, çalışanların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerden oluşur. Tüm kurum üyelerince paylaşılır ve kurumu diğer örgütlerden ayıran anlam ve özellikleri içinde barındırır. Kurum değerleri kurumun dikkate aldığı temel ilkelere dir. Bu ilkeler kurumu farklılaştıran, ona kişilik ve özellikler katan hedeflerden oluşur. Değerler ile kastedilen iyiyi, doğruyu, güzeli ve çirkin tanımlayan standartlardır. Kurum vizyonu, kurumun ulaşmak istediği noktayı, gelecekteki resmini ve ufkunu ifade eder. Kurum misyonu genellikle kurumun kültürünü oluşturan inançlar, dayandığı strateji, paydaşları tarafından nasıl anlaşılacak istediğiyle ilgili ifadelerden oluşur. Kısacası kurumun var olma nedeni ve görevidir.

Sıra Sizde 4

Daha önceleri, paydaşlarla iletişim "halkla ilişkiler" olarak tanımlanıyordu. Ancak halkla ilişkilerin odaklandığı paydaş grupları oldukça sınırlıydı. Kurumun içinde ve dışındaki diğer paydaş grupları kurumlardan daha fazla bilgi talep etmeye başlayınca, geleneksel halkla ilişkiler yaklaşımı paydaşların beklentilerini karşılamada yetersiz kaldı. İşte bu değişimle birlikte kurumsal iletişimin temelleri atılmış oldu.

Sıra Sizde 5

Kurumsal iletişim; yönetsel iletişim, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim olarak üç alt başlıkta toplanabilir. Yönetsel iletişim, üst yönetimin amaç ve hedeflerinin içsel paydaşlarla iletişimini üstlenir. Yönetsel seviye, kurumdaki kilit kaynakların edinimi ve elde tutması üzerinde yetkisi olan tüm çalışanları kapsar. Diğer bir deyişle yönetim, sadece üst düzey yöneticileri değil kurumdaki diğer çeşitli birimleri ve birim yöneticilerini de kapsar. Pazarlama iletişimi özellikle ürün, hizmetler ve markaların satışını destekleyen reklamcılık, sponsorluk, satış promosyonu gibi iletişim biçimlerinden oluşur. Örgütsel iletişim, halkla ilişkiler, kamu ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, kurumsal reklamcılık, çevre iletişimi, kurum içi iletişim gibi iletişim biçimlerini kapsar. Örgütsel iletişim uzun dönemli perspektife sahiptir ve doğrudan satış arttırmaya yönelik değildir. Örgütsel iletişim genellikle dış gruplar tarafından başlatılır. Dış gruplar genellikle kurumları zorlayarak diğer türlü paylaşılmayacak olan bilgilerin ortaya çıkmasını sağlarlar.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Albert, S. ve Whetten, D. A. (1985). “**Organizational Identity**”, *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Argenti, P. A. ve Druckemiller, B. (2004). “**Reputation and the Corporate Brand**”, *Corporate Reputation Review*, 6 (4), 368-374.
- Balmer, J. M. T. ve Soenen, G. (1998). “**A New Approach to Corporate Identity Management**”, *International Centre for Corporate Identity Studies, Working Paper*, 1998/5.
- Balmer, J. M. T. ve Greyser, S. A. (2002). “**Managing Multiple Identities of the Corporation**”, *California Management Review*, 44: 72-86.
- Belasen, A. T. (2008). **The Theory and Practice of Corporate Communication**. Sage Publications.
- Cornelissen, J. (2008). **Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice**. Sage Publications.
- Dowling, G. R. (2001). **Creating Corporate Reputation**. Oxford University Press, Oxford.
- Fombrun, C. J. (1996). **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Harvard Business School Press, Boston.
- Goodman, Michael B. (1994). **Corporate Communication: Theory and Practice**. State University of New York Press, Albany.
- Güzelcik, E. (1999). **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2001). “**Are the Strategic Stars Aligned for your Corporate Brand**”, *Harvard Business Review*, Şubat, 128-134.
- Kitchen, P. (ed) (1997). **Public Relations, principles and practice**, International Thompson Business Press.
- Nakra, P. (2000). “**Corporate Reputation Management: CRM with a Strategic Twist?**” *Public Relations Quarterly*, 50, 35-42.
- Riel, C. B. M. van (1995). **Principles of Corporate Communication**, Prentice Hall, London.
- Riel, C. B. M. van ve Fombrun, C. J. (2007). **Essentials of Corporate Communication**, Routledge.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P. H. ve Agree, W. K. (2003). **Public Relations, Strategies and Tactics**, Allyn and Bacon.
- Zenith Optimedia, **Adspend Foreces 2011**. <http://www.zenithoptimedia.com/about-us/press-releases/>

8

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Ar-Ge'nin ne olduğunu ve hangi gruplara ayrıldığını açıklayabilecek,
- 👁️ Ar-Ge'nin firmalara sağladığı faydaları değerlendirebilecek,
- 👁️ Ar-Ge yönetiminde önemli olan fonksiyonları sıralayabilecek,
- 👁️ İnovasyonun temel öğelerini açıklayabilecek,
- 👁️ İnovasyon türlerini sıralayabilecek,
- 👁️ İnovasyon yönetiminin önemli bileşenlerini açıklayabilecek,
- 👁️ İnovasyon için gereken uygun ortamın şartlarını değerlendirebileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Ar-Ge
- İnovasyon
- Ar-Ge Yönetimi
- Proje Yönetimi
- İnovasyon Yönetimi
- İnovasyon Dostu Ortam

İçindekiler

İşletme Fonksiyonları

Araştırma-Geliştirme
ve İnovasyon
Fonksiyonu

- GİRİŞ
- AR-GE NEDİR?
- AR-GE FAALİYETLERİNİN FİRMALARA SAĞLADIĞI FAYDALAR
- AR-GE'NİN RİSKLERİ
- AR-GE YÖNETİMİ
- TÜRKİYE'DE AR-GE DESTEKLERİ ALINABİLECEK KURUMLAR
- İNOVASYON NEDİR?
- İNOVASYON TÜRLERİ
- İNOVASYON HAKKINDA DOĞRU BİLİNEN YANLIŞLAR
- İNOVASYON NİÇİN GEREKLİDİR?
- İNOVASYON YÖNETİMİ
- İNOVASYON DOSTU ORTAM

Araştırma-Geliştirme ve İnovasyon Fonksiyonu

GİRİŞ

Günümüz dünyasında şirketler, bir yandan pazara yeni giren çok sayıda rakip ve sunulan yeni ürünün yarattığı yoğun rekabet, bir yandan da küreselleşmenin getirdiği aynılaştırma sorunlarıyla başa çıkmaya ve ayakta kalmaya çalışıyorlar.

Artık tüm dünyada herkes, herşeyi ve üstelik kaliteli üretebiliyor. Bununla birlikte, küreselleşmenin sonucunda dünya hızla tek bir pazar hâline geliyor. Talep edilenden daha fazla ürünün olduğu, malların birbirine benzediği yani emtialaştığı bu ortamda tüketiciler de yüksek beklentilere sahip ve her zamankinden daha güçlüler.

Dünyanın her tarafından gelen rekabet baskısının derinden hissedildiği bu yeni dönemde, şirketlerin hayatta kalabilmeleri için müşterilerinin gözünde sürekli farklılaşmaları, çarpıcı ve sıra dışı olmaları gerekiyor. Ürün, hizmet ve uygulamaları ile farklılaşabilen şirketler rekabette öne çıkarken, farklılaşamayanlar, herkesin bildiği “500” listelerinin tepelerinde yer alsalar da bir süre sonra yaşam savaşı vermeye başlıyorlar.

İçinde bulunduğumuz yoğun küresel rekabet ortamında, şirketlerin farklılaşmalarını ve rekabet güçlerini artırarak kârlı ve sürdürülebilir büyümelerini sağlayacak unsurların başında ise “Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme) ve İnovasyon” gelmektedir. Ar-Ge ve inovasyon ülkelerin ekonomi ve sanayi politikalarında son on yıldır en üst sıralarda yer almaktadır. Hükümetler üretimde fark yaratarak kriz dönemlerinde bile üretimin ve ihracatın artmasını sağladığı için Ar-Ge ve inovasyonu teşviklerle de desteklemişlerdir. Bu noktada ülkelerin Ar-Ge yatırımları büyük önem taşımaktadır. Ar-Ge yatırımları büyük olan ülkeler günümüzde bilim ve teknoloji alanında büyük adımlar atmış; sanayi ve üretimleri ile küresel piyasada rekabet güçlerini artırmışlardır.

Özellikle markalı Batı ürünleri ile ucuz Doğu ürünleri arasında sıkışan Türkiye, “ürettiği bilgi ve geliştirdiği teknolojileri, ülke ve insanlığın yararına yenilikçi ürün, süreç ve hizmetlere dönüştürebilen Türkiye” vizyonu doğrultusunda bilim, teknoloji ve yenilik alanında önemli bir atılım içerisindedir. Bu atılım, şüphesiz ki ulusal mutabakat ve stratejik yaklaşımla gerçekleştirilmiş, bunun sonucunda Ar-Ge faaliyetleri ivme kazanmıştır. Türkiye, son yıllarda Ar-Ge ve inovasyon göstergelerinde en hızlı gelişmeyi sağlayan ülkelerden biri olmuştur. Ülkemizin, dünyada bilim, teknoloji ve yenilik ekseninde sürdürülebilir bir rekabet gücüne erişimi Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarında son yıllarda yakalanan ivmenin daha da artırılmasıyla

mümkün olacaktır. 2023 yılında dünyanın en büyük on ekonomisi arasına girme hedefine ulaşılabilmesi için Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları olmazsa olmazdır. Bu yüzden bu ünite de ülkemiz ve işletmeler için bu kadar önemli olan Ar-Ge ve inovasyon konusuyla ilgili genel bir anlayış sağlanması için bu iki konunun temelleri ve önemli bileşenleri sunulmaktadır.

AR-GE NEDİR?

Ar-Ge, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacıyla yapılan sistematik ve düzenli çalışmalardır.

Ar-Ge günümüzde çok yaygın kullanılan bir terimdir. Ar-Ge konusunda pek çok farklı tanımla literatürde bulmak mümkündür. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından yapılan genel tanımlamaya göre; “bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan sistematik ve düzenli çalışmalara Ar-Ge denir.” (OECD,1993, *The Measurement of Scientific and Technical Activities: Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development*, Paris: paragraph 57, p. 29) Bunun yanında Ar-Ge en kısa şekilde inovasyona yönelik yeni ürünlerin veya üretim süreçlerinin geliştirilmesi için yapılan faaliyetler olarak da tanımlanabilir.

OECD'nin Ar-Ge faaliyetlerini tanımlamada esas aldığı Frascati El Kitabına (2002) göre araştırma faaliyetleri içeriklerine göre üç temel gruba ayrılır:

- **Temel bilimsel araştırma (basic, fundamental or pure research)**, herhangi bir uygulama veya kullanım alanı gözönünde bulundurulmadan deneysel veya teorik olarak oluşan olayların veya yapılan gözlemlerin altında yatan nedenleri, mekanizmaları anlamaya ve bu yolla yeni bilgiler oluşturmaya ve temel anlayış kazanmaya yönelik özgün faaliyetler bu grup içerisinde yer alır. Burada temel bilimsel araştırmanın özünü *merak* oluşturur. Örneğin, kanserli hücrelerin oluşum ve gelişim süreçlerini öğrenmeye yönelik yapılacak bir çalışma öncelikli olarak bu konuda temel bir anlayış kazanmaya yönelik olacaktır ve alınacak sonuçlar ilk anda belli bir uygulama alanında kullanılamayabilir. Ancak daha sonra elde edilen bu bulgular farklı şekillerde örneğin yeni ilaçların geliştirilmesinde, yeni tedavi yöntemlerinin oluşturulmasında veya mevcut yöntemlerin geliştirilmesinde kullanılabilir.
- **Uygulamaya yönelik araştırma (applied research)**, tanımlanmış belli bir amaca yönelik olarak bu alanda yeni bilgiler elde etmek için yapılan özgün araştırma faaliyetleri bu grupta yer alır. Başka bir deyişle uygulamaya yönelik araştırmanın odağında *problem çözmek* vardır. Örneğin, ıslanmayan ve kırışmayan kumaşların üretilmesine yönelik araştırma faaliyetleri uygulamaya yönelik araştırma faaliyetleri arasında sayılabilir.
- **Deneysel geliştirme (experimental development)**, firma içinde araştırma veya deneyim sonucu kazanılmış bilginin kullanılmasıyla i) yeni malzemelerin, ürünlerin veya cihazların üretilmesine, ii) yeni süreçler, sistemler ve yöntemlerin kurulmasına veya iii) üretilmekte olan ürünlerin veya kurulmuş üretim tesislerinin geliştirilmesine yönelik yapılan sistematik faaliyetler deneysel geliştirme faaliyetleridir. Örneğin, üretim sürecinde ıskarta miktarını azaltacak bir yöntemin sistematik faaliyetlerle geliştirilmesi deneysel geliştirme faaliyetleri arasındadır.

Şirketler tarafından ise Ar-Ge faaliyetlerinin içeriği şirketin yapısına ve Ar-Ge faaliyetlerinden beklentilerine göre farklı şekilde algılanabilir. Ar-Ge faaliyetleri sonucunda şirketlerin elde etmeyi bekledikleri çıktılar iki ana gruba toplanır: Bun-

lardan birincisi yeni ürünler geliştirmek, ikincisi ise ekonomik değere dönüşebilecek yeni ürünler, üretim süreçleri ve hizmetlerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesini sağlayacak bilimsel ve teknolojik konular hakkında keşiflerde bulunmak ve yeni bilgiler oluşturmaktır. Birinci grup faaliyetlerde genellikle mühendisler görev yaparken ikinci grupta endüstriyel bilimciler yer alırlar. Her iki grup faaliyetlerinin de (ancak baskın olarak birinci grupta) yürütülmesinde ilk aşamada elde edilen müşterilerin ve tedarikçilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ve bu bağlamda yapılmış pazar araştırılması sonuçlarından faydalanılır. Ar-Ge çalışmalarının doğasında belli bir dereceye kadar belirsizlik vardır ve bu belirsizlik, Ar-Ge faaliyetlerini şirketlerde yürütülen belirsizliğin olmadığı ya da çok az olduğu ve böylelikle şirkete döngüsünün (katkısının) daha rahat tahmin edildiği diğer faaliyetlerden oldukça farklı bir konuma taşır.

Ar-Ge nedir ve Frascati El Kitabına göre kaç temel gruba ayrılır? Bu grupları açıklayınız.



AR-GE FAALİYETLERİNİN FİRMALARA SAĞLADIĞI FAYDALAR

Yeni ürünlerin tasarlanması ve geliştirilmesi şirketlerin yaşayabilmeleri için olmazsa olmazlardandır. Sürekli ve hızla değişen iş dünyası içerisinde şirketler ürün çeşitliliklerini ve tasarımlarını sürekli güncellemelidirler. Bu iş dünyasındaki değişimin arkasındaki etmenler olarak teknolojiye yönelik değişiklikler ve gelişmeler, rakiplerin kendilerini sürekli yenilemeleri ve de müşterilerin satınalma önceliklerinin değişmesi sayılabilir. Disiplinli ve düzenli bir Ar-Ge programı olmayan bir şirket kendisi yenilikçi (inovatif) ürünler geliştiremez ve başkalarının geliştireceği yeniliklere ulaşabilmek için de stratejik ortaklıklara, satın almalara ve iş birliği ağlarına güvenmek zorunda kalır.

Pazarlama tarafından yönlendirilen bir sistem de müşteri ihtiyaçları ön plandadır ve sadece satılacağından emin olunan ürünler üretilir. Müşterilerin neye ihtiyacı olduğunu belirlemeye yardımcı olan pazar araştırması gerçekleştirilir. Eğer şirket içi gelişme teknolojik gelişmeler tarafından yönlendiriliyorsa o durumda Ar-Ge faaliyetleri, pazar araştırması sonucunda ortaya çıkan ve müşterilerin henüz karşılanamamış ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin geliştirilmesine yöneltilir.

Şirketlerin Ar-Ge istatistikleri sanayinin durumunu, rekabet derecesini veya ilerlemenin cazibesini gösterebilir. Genellikle Ar-Ge performansını değerlendirmek üzere kullanılan göstergeler arasında Ar-Ge için ayrılan bütçe, patent sayıları ve hakemli yayın sayıları söylenebilir. Banka oranları en iyi göstergelerden biridir çünkü bunlar sürekli tutulan, halka açık ve riskleri yansıtan değerlerdir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ortalama bir sanayi şirketinin Ar-Ge için ayırdığı oran yaklaşık olarak cironun %3.5'u seviyesindedir. Bilgisayar üretimi gibi yüksek teknoloji şirketleri ise Ar-Ge için cirolarının %7 sini kullanmaktadırlar. Bir biyoteknoloji şirketi olan Allergan'ın Ar-Ge'ye ayırdığı %43,4 lük yüksek bütçeye rağmen rağmen, genellikle cironun %15 ve üstünde bütçeyle Ar-Ge'yi destekleyen şirketler ileri teknoloji şirketi olarak itibar kazanır. Bu kategorideki şirketler arasında Merck&Co. (%14,1) ya da Novartis (%15,1) gibi ilaç firmaları ve Ericsson (%24,9) gibi mühendislik firmalar sayılabilir.

Genellikle bu tarz firmalar ilaç, bilimsel araç, hava taşıtı ya da askerî kuvvetler gibi yüksek teknoloji ihtiyaçları olan sıra dışı firmaların müşterileri olarak piyasada başarılı olurlar. Bu alanlardaki sıra dışı ve vazgeçilemeyecek ihtiyaçlar, yüksek ha-

ta riskine dayanır ve bu nedenle çoğu endüstriyel şirkette sadece %40 olan kâr marjı burada %60'tan %90'a kadar yükselebilir. Yani brüt kâr, satışların maliyetinin %90'ı oranında, üretim maliyeti ise sadece ürün fiyatının %10'u oranında olabilmektedir çünkü satılabilen ürünün geliştirilmesi sürecinde gerçekleşen birçok Ar-Ge projesi işletilemez ürün olarak sonuç verebilir.

Teknik seviyede, ileri teknoloji organizasyonları, yeniden tasarlama ve yeniden ambalajlama gibi ileri teknoloji yollarını, yüksek genel giderleri amortize etmenin bir yolu olarak kullanırlar. Onlar sıklıkla gelişmiş üretim süreçleri, pahalı güvenlik sertifikaları, özelleştirilmiş yerleştirme yazılımları, bilgisayar destekli tasarım yazılımları, elektronik tasarımları ve mekanik alt sistemleri yeniden kullanırlar.

Araştırmalar gösteriyor ki; kalıcı bir Ar-Ge stratejisi olan firmalar, düzensiz ve ya hiç Ar-Ge yatırım programı olmayan firmalardan daha iyi performans gösteriyorlar. Sağlıklı araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) şirketin müşteri sadakati oluşturmaya ve rekabet ortamına dayanabilmesine olanak tanır. Ar-Ge sürecinde geliştirilen ürün ve hizmetler şirkete;

- satışların artması,
- kârlılığın artması,
- uluslararası yeni pazarlara açılması,
- markanın değerinin artması ve yenilikçi bir şirket olarak ün kazanılması,
- artan itibarla en başarılı personeli bünyeye çekme gücünün kazanılması,
- yeni iş ortakları bulunması,
- dış finansman sağlanmasında kolaylıklar

gibi ticari faydalar sağlayacaktır.

Yukarıdakilere ek olarak şirket içi süreçlerin Ar-Ge faaliyetleri kapsamında analiz edilmesi ve buna göre iyileştirmelerin yapılması ürünlerin veya hizmetin üretimi, pazarlanması ve satışına izin verir. Bu yolla şirketler;

- maliyetleri azaltabilir,
- müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirebilir,
- ürünlerini daha hızlı bir şekilde pazara sokabilirler.

SIRA SİZDE

2

Ar-Ge faaliyetlerinin sonucunda geliştirilen ürün ve hizmetler firmalara ne tür ticari faydalar sağlar?

AR-GE'NİN RİSKLERİ

Ar-Ge yeni ve test edilmemiş fikirleri içerdiğinden dolayı her zaman bir risk faktörü taşımaktadır. Genel riskler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yeni ya da yenilenmiş ürünlerin ya da servislerin düşünülenden daha zor veya daha pahalı olması,
- Ticari açıdan başarılı olmayan bir ürünün ya da servisin geliştirilmesi,
- Sonradan işe yaramaz hale gelen bir ürünün geliştirilmesi

Ar-Ge masraflarını bir yatırım olarak düşünmek yararlı olabilir. Bu yatırımın geri dönüşü her zaman olmayabilir ve bazen yapılan masraflar tamamen kaybedilebilir. Diğer bir taraftan bakıldığında ise Ar-Ge'den elde edilen ürünlerden sağlanan kâr marjinleri ve gelirler diğer standart ürünlerden elde edilen kâr marjinleri ve gelirlere kıyasla çok daha büyük olabilir. Yeni bir ürünün ya da hizmetin yaratılmasının amaçlandığı ancak karşılığının az alındığı bir durumdan ziyade bir ürünün ya da servisin geliştirilmesinde kullanılan bir Ar-Ge projesi, çok daha yüksek bir başarı şansına sahiptir.

Ar-Ge yeni ve test edilmemiş fikirleri içerdiğinden dolayı her zaman bir risk faktörü taşımaktadır ancak Ar-Ge'den elde edilen ürünlerden sağlanan kâr marjinleri ve gelirler diğer standart ürünlerden elde edilen kâr marjinleri ve gelirlere kıyasla çok daha büyük olabilir.

AR-GE YÖNETİMİ

Ar-Ge liderleri, Ar-Ge yatırımlarından en yüksek geri dönüşü elde etmek gibi birçok sıkıntıyla karşı karşıya kalırlar. Ar-Ge liderliği, inovasyon hedeflerini gerçekleştirmek için kaynak tahsisini korurken bugünün talebini teslim etmekteki rolünü dengelemekle de sorumludurlar. Bu liderler giderek artan hedefleri ve pazar hızını, kaynakları sabit iken bile karşılamalı, işe değer ve uyum göstermeli, yasalarca belirlenen en yüksek standartların yerine getirilmesine özen göstermelidir.

Ar-ge organizasyonunun geliştirilmesi için çok önemli olan kritik yönetim fonksiyonlarının, işlemlerin, birleşmelerin, araçların ve ölçümlerin belirlenmesi ve bütünleştirilmesi ve böylelikle başarılı bir Ar-Ge yönetimi elde edilmesi için Kalypso firması (<http://kalypso.com/rd/>) tarafından da önerilen 9 kilit uzmanlık boyutunun bir arada kullanılması gerekmektedir.

- Araştırma ve Geliştirme Stratejisi,
- İnovasyon,
- Portföy yönetimi,
- Proje yönetimi,
- Tedarik yönetimi,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Fikrî mülkiyet hakları yönetimi,
- Düzenlemeler ve standartlarla uyum,
- Ar-Ge faaliyetleri (entegrasyon) yönetimi.

Araştırma ve Geliştirme Stratejisi

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) dikkatlice planlanmalı ve başarılı bir biçimde yönetilmelidir. Bir sonuca varmayacak fikirlerin geliştirilmesi konusunda para harcamak kolaydır fakat doğru analizler ve adımlar iş istikrarı, güvenliği ve uzun vadeli kâr konularında yol gösterebilir.

Ar-Ge, şirketin genel iş planı içinde yer almalıdır. Ayrıca Ar-Ge stratejisi de şirketin genel iş stratejisine ve inovasyon stratejisine paralel olmalıdır. Plan, almak istenilen işin ve diğer iş faaliyetlerinin içerisinde Ar-Ge'nin nasıl uyum içinde çalışabileceği konusunda yön göstermelidir. Net hedefler, zaman çerçeveleri ve bütçeleri üzerinden ayarlama yapılmalıdır. Ayrıca bu Ar-Ge stratejisi hazırlama aşamasında ne kadar para ve kaynak adam-aya ihtiyaç olduğu da belirlenmelidir.

İyi bir plan Ar-Ge faaliyetlerinin iş hedeflerinden sapmasını ve değerli kaynak ve para israfını önleyebilir. Planı çizmek için özel becerilere sahip personelin katılımına ihtiyaç olabilir, örneğin bütçe hazırlamak için finans personeline olan ihtiyaç gibi. Ayrıca dışarıdan yardıma da ihtiyaç olabilir. Planın ürünün lansmanı için fikirlerin başlangıcından itibaren atılması gereken adımları ortaya koymalıdır. Finansman, personel ve zaman dahil olmak üzere Ar-Ge faaliyetleri için gerekli kaynaklar tahsis edilmelidir. Ar-Ge stratejisinde yeni ürünlerden elde edilecek gelirlerin toplam gelirler içindeki oranı, Ar-Ge harcamasının gelire oranı ve kâr marjının büyümesi konularındaki beklentiler de yer almalıdır.

İnovasyon

Bu ünitenin ilerleyen kısımlarında da anlatılacağı gibi inovasyon ve Ar-Ge birbirlerini besleyen iki kavramdır. Ar-Ge yönetimi içinde inovasyon faaliyetlerinin amacı şirketin içindeki ve dışındaki yaratıcı bakış açılarını yakalayıp daha inovatif fikirler ortaya çıkarmaktır. Bu inovasyon faaliyetleri, şirketin inovasyon stratejisine uy-

gun olmalıdır ve şirket içinde inovasyon kültürü ve ikliminin oluşturulması, müşterilerin taleplerine açık olunması ile fikirlerin geliştirilmesi süreçleri inovasyon faaliyetlerinin bir parçasıdır. (İlerleyen kısımda şirketlerin inovasyon yönetimi hakkında daha ayrıntılı bilgi sunulmaktadır.)

Portföy Yönetimi

Portföy yönetimi şirketlerin belli stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere yürütülen programlar, projeler ve diğer faaliyetlerin yönetimi anlamını taşımaktadır. Bu açıdan değerlendirildiklerinde işletmelerde portföy yöneticileri program yöneticilerine, program yöneticileri de proje yöneticilerine göre daha geniş sorumluluk ve yetkilere sahiptirler. Portföy yönetiminde amaç şirketin genel iş stratejisine paralel olarak Ar-Ge proje veya programlarından oluşan portföy önceliklerini belirlemek ve buna göre kaynakları verimli şekilde kullanmaktır. Portföy yönetimi, şirketin yatırım dağılım stratejisi, kaynak yönetimi, önceliklendirme vb. gibi süreçler ile bir arada yürütülür.

Proje Yönetimi

Proje yönetimi, şirketin iş planına göre seçilmiş bir projenin hedeflerine ulaşması için gerekli ihtiyaçlarını karşılamak üzere ilgili tüm bilgi, beceri, araç ve tekniklerin proje faaliyetlerine uygulanmasıdır. Proje yönetimi projenin başlangıcındaki fikir aşamasından son kapanış aşamasına kadar geçen tüm faaliyetleri kapsar.

İyi bir yönetim başarısızlık riskini azaltmak ve mümkün olduğunca çok sayıda fikrin farkına varmak açısından hayati önem taşımaktadır. Projelerin yazımı ve yürütülmesi sırasında gözönünde bulundurulması gereken projeye ait parametreler ki bunlar aynı zamanda projenin kısıtlarını da oluşturmaktadır, şunlardır:

- Kapsam
- Kalite
- Zaman
- Kaynaklar
- Maliyet
- Risk

Projelerin dengeli bir şekilde yürütülmesi için her bir proje için varolan proje kısıtlarının dengeli bir şekilde birlikte çalıştırılması gerekmektedir. Bu açıdan her bir kısıt birbiriyle bağlantılıdır.

Bu kısıtlar kısaca değerlendirilecek olursa; kapsam, projede neyin yapıp neyin yapılmayacağını böylelikle projenin sınırlarını belirleyen çerçevedir. Kapsamın ismi alandan alana farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin, mühendislikte kapsam yerine iş tanımı tercih edilmektedir. Her ne isim alırsa alsın projenin sınırlarını belirleyen kapsamın doğru belirlenmesi projenin başarıyla yürütülmesi ve başarıya ulaşması için kritiktir.

Kalite ise iki türde incelenmelidir. Bunlardan birincisi projenin yürütülmesindeki proje yönetimine ait süreç kalitesi olurken ikincisi ise proje sonucunda ortaya çıkan ürün, hizmet veya sonucun kalitesidir ki bu, projenin başarısını da gösteren önemli bir parametredir.

Zaman ele alındığında proje süresi, proje başlama ve bitiş tarihleri proje çıktısını kullanacak bölüm (şirket içinde) veya müşteri tarafından belirlenir. Zaman aynı zamanda çok önemli bir kaynaktır.

Kaynaklar, projede kullanılacak personel, ekipman, fiziksel mekânlar gibi tüm kaynakları kapsamaktadır. Özellikle proje yönetimi ekibinde bulunan proje yöne-

Projeyi oluşturan parametreler ve kısıtlar:

- Kapsam
- Kalite
- Zaman
- Kaynaklar
- Maliyet
- Risk

ticisi ve çalışanların projenin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için gerekli çeşitli likte (proje uygulama alanıyla ilgili teknik bilgiler, proje çevresi, iletişim yetenekleri, genel yönetim bilgi ve becerileri, proje yönetim metodolojisi konusunda bilgili olmak vb.) uzmanlıklara sahip olması gerekir. Bu kaynakların bir kısmı projenin yapılabacağı şirkette bulunamayabilir bu durumda ihtiyaç duyulan kaynaklar bir dış kaynaktan kiralama yoluyla alınıp projede kullanılabilir.

Maliyet ise projede ne kadarlık bir harcamanın gerekli olduğunu belirterek projeyi tanımlayan projelerin önemli parçalarından biridir. Projenin oluşturulmasında maliyetlerin belirlenmesi özellikle satılacak çıktılarının geliştirilmesi hedeflenen projelerde değer/maliyet analizleri açısından daha da önemli olmaktadır.

Risk ise tüm bu proje yönetim sürecinde yaşanabilecek güçlükleri ve bunların projenin diğer kısıtları üzerindeki etkilerini ve buradan da projenin yürütülmesinde karşılaşılabilecek güçlükleri değerlendirmektir.

Tüm bu kısıtlar birbirleriyle yakından ilgilidir ve herhangi bir kısıttaki değişim diğer kısıtların durumunu da etkileyebilecektir. Örneğin, bir projenin süresinin kısaltılması gerektiğinde bu durumda bütçede beklenmedik maliyetlerin doğması muhtemeldir. Ayrıca bu durumda kaynakların yeterli olup olamayacağı da başka bir kısıt olarak karşımıza çıkabilecektir. Aynı zamanda zamanın azaltılmasının kalite üzerinde de olumsuz etki yaratmaması için önlemler alınması gerekebilir. Proje yönetimi canlı ve yaşayan bir olgudur. Projenin yürütülmesi süresince yapılan proje yönetim planları gelişmelere ve o anki şartlara göre yeniden gözden geçirilerek düzenlenmelidir.

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri şirket içinde yürütülebilir. Ancak yeterli kaynakların olmadığı durumlarda dış yüklenicilerin kaynakları da projede kullanılabilir. Araştırma ve geliştirmeyi yürütmek için iç proje yöneticileri kullanılabilir. Pek çok küçük ölçekli işletmede var olan bir grup personel kendi görevlerinin yanı sıra proje yöneticiliğini de sürdürebilir.

Proje yöneticileri bir projenin, planlanmış, geliştirilmiş, yerine getirilmiş, kontrol edilmiş ve tamamlanmış olmasından sorumludur. Proje yöneticileri; Bunuda alttakiler gibi maddeye dönüştürelim minimum düzeyde kaliteyi ve ürünlerin gerekli ve beklenen sonuçlara uygunluğunu sağlayabilir.

- Diğer çalışanların kendi alanlarında iyileşmelerini sağlayabilir ve hem projede hem de işletme içinde etkinliğini artırabilir.
- Bütün projeyi tek bir irtibat noktasıyla yürüterek çalışanlar için her şeyi daha basit ve kolay bir duruma getirebilir.
- Çalışanlar arasında kalıcı ilişkileri teşvik edebilir.
- Maliyetleri, zaman dilimlerini ve kaynakları bütçeye göre koruyabilir.

Tedarik Yönetimi

Tedarik yönetimi, Ar-Ge faaliyetleri kapsamında ihtiyaç duyulan ürünleri, hizmetleri veya sonuçları şirket dışından satın almak veya edinmek için ihtiyaç duyulan süreçleri kapsar. Bu durumda proje ekibi dışından yapılan bu alımı veya tedariki sağlayan firmaya veya kişiye tedarikçi veya satıcı denir. Ar-Ge yönetimi içerisinde bu fonksiyonun amacı tedarikçilerle üretim ve tasarım arasındaki ilişkileri geliştirmek, yönetmek ve performansını artırmaktır. Bu fonksiyonun yerine getirilmesinde varsa şirketin inovasyon tedarik stratejisi, stratejik tedarikçi seçim kriterleri, açık inovasyon stratejisi, parça ve malzeme seçim kriterleri, üretme veya satın alma analizi, küresel ürün özellikleri, küresel tedarik süreçleri kullanılır.

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda yeteneklerin yönetimi gibi de düşünülebilir. Ar-Ge faaliyetlerinin başarıya ulaşmasındaki en önemli unsurlardan biri de bu süreçte gerçekleştirilecek faaliyetleri yerine getirecek insanlardır. İnsan kaynakları yönetimi, çok boyutlu bir süreçtir ve Ar-Ge faaliyetlerini yerine getirecek ekibin işe alınması, geliştirilmesi ve yüksek kaliteye sahip insan kaynaklarının korunması ile şirketin Ar-Ge stratejisinde belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için ekip üyelerine liderlik yapılması onların yönetilmesi ve yönlendirilmesidir. Bu kişilerden oluşan proje ekibinin projede planlanan faaliyetleri başarıyla yapabilmesi için örgütlenmeye, yönetilmeye ve yönlendirilmeye ihtiyacı vardır.

Fikri Mülkiyet Hakları Yönetimi

Ar-Ge faaliyetleri sonucunda elde edilen yeni ürün ve süreçler, hatta geliştirilecek yeni markaların şirket tarafından tescili ve koruma altına alınması çok önemlidir çünkü bu çıktılar Ar-Ge faaliyetlerinin ürünleridirler. Ar-Ge yoğun şirketlerin mutlaka fikrî mülkiyet hakları yönetimi ve bunları korumaya dair bir stratejisi olmalıdır. Genel olarak fikrî mülkiyet hakları yönetim fonksiyonunun amacı şirket adına bir değer yaratmak için teknolojinin ve fikrî mülkiyetin yönetilmesi, korunması ve yükseltilmesidir. Bazı durumlarda elde edilen ürün formülasyonu veya üretim şartları gizlenerek *ticari sır* olarak koruma altında tutulabilir. Buna dünyada en bilinen ticari sır örneklerinden biri olarak 1886'dan bu yana korunan Coca-Cola formülü verilebilir. Türkiye'de üretilen Uludağ Gazoz'a ait formül de yaklaşık 80 yıldır aynı şekilde saklanarak korunmaktadır. Bunun yanında Ar-Ge faaliyetleri sonucunda çıkan ürün ve süreçler patent tescili, tasarım ürünleri tasarım tescili, bu yeni ürünler için veya mevcut ürünler için oluşturulacak yeni markaları da marka tescili yoluyla korumak mümkündür. Türkiye'de tüm bu tescil başvuruları Türk Patent Enstitüsüne (www.turkpatent.gov.tr) yapılmaktadır. Fikrî mülkiyet hakları yönetiminin göstergeleri olarak buluş veya teknolojinin başka firmalara lisanslanması ile elde edilen gelirler, patent portföyünden beklenen değer ve kullanılan patentlerin toplam başvuru yapılan patentlere oranı kullanılmaktadır. Günümüzde üretim yerine ağırlıklı olarak Ar-Ge faaliyetleri yapıp geliştirilen teknoloji ve ürünleri üretmeden sadece fikri mülkiyet haklarını lisanslama yoluyla gelir elde ederek büyüyen şirketler bulunmaktadır. Örneğin bu şirketler arasında IBM fikrî mülkiyet hakları satışından 2011 yılında 1.1 milyar ABD doları gelir elde etmiştir.

Kurallar ve Bunlara Uyum

Ar-Ge yönetimi içinde bu fonksiyonun amacı Ar-Ge yi daha kaliteli, sürdürülebilir ve güvenli ürünlerin üretim döngüsünü tasarlamak üzere kullanmaktır. Şirketlerde Ar-Ge sürecinde ve sonrasında geliştirilen tüm üretim teknolojisi ve ürünlerde sağlık, güvenlik ve çevresel kurallar göz önünde bulundurulmalıdır. Şartlara uygunluk denetimleri ve bu denetimlere ait raporlar bu fonksiyona ait süreçlerdendir. Geriye çağrılan ürünler, kurallara uyulmaması nedeniyle durdurulan sevkiyatlar ve denetimlerde uygunsuzluk tespit raporları bu fonksiyonun göstergeleri olarak kullanılmaktadır.

Ar-Ge Faaliyetleri (Entegrasyon) Yönetimi

Ar-Ge faaliyetlerinin etkin bir şekilde tasarlanması, kaynak bulunması ve yönetilmesi ve bu yolla da Ar-Ge ye yapılan yatırımın en üst düzeyde geri dönmesi (Re-

turn of Investment, ROI) bu fonksiyonun amacıdır. Bu açıdan bakıldığında Ar-Ge yönetimi içinde bu fonksiyonun bir entegrasyon yönetimi özelliği taşıdığını da söylemek mümkündür. Bu fonksiyonun gerçekleştirilmesinde mühendislik, dış gelişmeler, konuyla ilgili yasal düzenlemeler, uygulamalı araştırma ve şirket içi bilgi yönetim süreçleri ile diğer şirketlerle işbirlikleri ve ticarileştirme süreçleri etkin olarak kullanılır. Bu fonksiyonda örgütsel olarak yukarıda sayılan bütün fonksiyonların şirketin ürün geliştirme stratejisine uyumlu hâlde düzenlenmesi beklenir. Bu fonksiyonun göstergeleri planlanan ve gerçekleşen Ar-Ge bütçelerinin karşılaştırılması, kaynak kullanım verimliliği, yeni ürün satışlarının Ar-Ge harcamalarına oranı ve örgütsel verimlilik değerleridir.

Ar-Ge yönetiminde kullanılan 9 önemli fonksiyonu sıralayınız.



TÜRKİYE'DE AR-GE DESTEKLERİ ALINABİLECEK KURUMLAR

Ülkemiz özel sektör kuruluşlarının araştırma-teknoloji geliştirme ve inovasyon faaliyetlerini desteklemek ve bu yolla Türk sanayisinin araştırma-teknoloji geliştirme yeteneğinin, yenilikçilik kültürünün ve rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunmak amacıyla TÜBİTAK-Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB) (www.tubitak.gov.tr/teydeb) tarafından şirketlerce yürütülecek Ar-Ge projelerine destek verilmektedir. TÜBİTAK (www.tubitak.gov.tr) genel olarak temel bilimsel araştırma projelerini desteklemektedir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından da pek çok farklı hem girişimcilik hem de Ar-Ge destekleri (<http://kosgeb.gov.tr>) şirketlere özellikle KOBİlere sunulmaktadır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü (<http://sagm.sanayi.gov.tr/>) ise Sanayi Tezleri (SAN-TEZ) programları kapsamında üniversitelerde yapılan lisansüstü tezlerin bir şirketle birlikte bu şirketin ihtiyaçlarına yönelik yapılması hâlinde Ar-Ge destekleri sunmaktadır. Ayrıca kendi işlerini kurmayı düşünen genç girişimcilere de Teknogirişim adı altında destekler yine Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü tarafından verilmektedir. Şirketlerdeki Ar-Ge faaliyetleri genişlediğinde ve belli bir Ar-Ge personeli sayısına ulaşılması ve aranan bazı özel şartların oluşturulması durumunda şirketlerin kendi Ar-Ge Merkezlerini kurması da mümkün olabilmekte ve Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü'nce onaylanan Ar-Ge Merkezleri pek çok destek imkanından faydalanabilmektedir. Ayrıca üniversitede geliştirilen teknolojilerin ticarileştirilmesi ve şirketlerin Ar-Ge kültürünü geliştirmek üzere kurulan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (Teknoparklar) ve buralarda yerleşen şirketlere verilen desteklerde (bazı vergilerden muafiyet, sigorta primlerinde indirim vb.) yine Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü düzenlenmektedir. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV, www.ttgov.org.tr), özel sektör ve kamunun beklenti, ihtiyaç ve önceliklerini değerlendirmekte değişen şartlara ve ülkemiz koşullarına uygun yeni destek mekanizmalarını geliştirerek, hizmete almaktadır. TTGV tarafından sunulan desteklerde teknoloji geliştirme projeleri desteği, ticarileştirme projeleri desteği ve ileri teknoloji projeleri desteği şeklinde şirketlerin teknoloji geliştirme potansiyellerinden en yüksek faydayı sağlamaya ve bu teknolojiyi de ticarileştirmeye yönelik bir yapı vardır. Bu kurumların dışında Kalkınma Bakanlığına bağlı faaliyetlerde bulunan kalkınma ajansları da (<http://www.kalkinma.gov.tr/bolgesel.Portal>) bölgelerinde bulunan ihtiyaçları karşılamaya yönelik yapılan Ar-Ge projelerine destek vermektedirler. Bunların dışında özel ilgi alanlarına göre ve projelerin odaklandığı

ğı alanlara göre üniversitelerin Bilimsel Araştırma Proje (BAP) Komisyonları, Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü (BOREN, www.boren.gov.tr), Savunma Sanayi Müsteşarlığı (SSM, www.ssm.gov.tr) vb. kurumlar araştırma projelerine destek vermektedirler.

İNOVASYON NEDİR?

İnovasyon, Latince bir sözcük olan ‘innovatus’tan türemiştir. Webster, inovasyonu “yeni ve farklı bir sonuç” olarak tanımlamıştır. Türkçede yenilik, yenileme, yenilikçilik ve son zamanlarda yenileşim gibi sözcüklerle karşılaşmaya çalışılsa da bu sözcüklerin hiçbiri inovasyonun gerçek anlamını vermemektedir.

Ünlü yönetim gurusu Peter F. Drucker, bir yöneticinin düşebileceği en büyük tuzaklardan birinin inovasyonla yeniliğin birbiriyle karıştırılması olacağını söyler. Drucker, inovasyonun yenilikten farklı olarak değer yarattığını savunur.

İnovasyon, dünya şirketlerinin stratejilerinde her zaman önemli bir yer tutmuştu ancak bugüne dek üst yönetimin ajandasında hiç bu kadar ön sıralarda yer almamıştı. İş dünyasındaki liderlerin tamamına yakını inovasyonu anlama ve gerçekleştirme sürecinin şirketlerin karşı karşıya olduğu en önemli mücadele alanlarından biri olduğu konusunda hemfikir. Kısalan şirket ve ürün yaşam döngüleri, inovasyonların sürüklediği ekonomiye çok ani geçiş, “*yeni bir fikrin değer yaratan uygulaması*” olarak tanımlayabileceğimiz inovasyonu, şirketlerin farklılaşmaları ve rekabet güçlerini artırarak, kârlı ve sürdürülebilir büyümelerini sağlayabilmeleri için en önemli unsur hâline getirdi.

Pek çok şirket lideri, inovasyonun önemi konusunda hemfikir olup stratejik öncelikleri arasında en üst sıraya koymalarına karşın iki kişinin bile inovasyonu aynı şekilde tanımlamadığını görüyoruz. Bu anlam kargaşasının sebebi aslında Peter Drucker’ın tanımladığı tuzağa düşmekten başka birşey değildir. İnovasyon sözcüğü zaman içinde sadece teknolojik devrimlerden ayrılıp, ürün özelliklerinde ya da süreçlerinde gerçekleştirilen ve o sırada sadece “yeni” olarak sınıflandırılacak değişikliklere kadar pek çok şeyi kapsayan şemsiye bir terime dönüşmüştür. Bir şeyin gerçek anlamıyla inovasyon olabilmesi için üç temel öğeyi içermesi gerekir: Özgün olmalı, ticari bir değer yaratmalı ve taşınabilir ve değiş tokuş değeri bulunmalıdır.

- **İnovasyon, özgün olmalıdır.**

Sıklıkla Peter Drucker’ın tanımladığı tuzağa düşer ve inovasyonu benzersiz değil yeni terimiyle eşleştirerek düşünür ve tanımlarız. Bu küçük bir ayrım gibi görünse de inovasyon dünyasında büyük bir ayrıma karşılık gelir. Özgün; inovasyon gerçekleştiği sırada bunun türünün tek örneği olduğuna, tek olduğuna ve daha önce hiç kimsenin bunu yapmadığına işaret eder. Yeni ise bir şeyin tamamıyla ilk kez üretilmesinden, yenilenmiş bir ürün ya da hizmete kadar pek çok farklı anlama gelebilir. İnovasyon yapmak için öncelikle özgün bir şey yaratmak gerekir.

- **İnovasyon değer yaratmalıdır.**

Bir ürünün, hizmetin ya da genel olarak şirketin insan yaşamında yarattığı pozitif etki olarak tanımlayabileceğimiz değer inovasyonun kalbi ve ikinci olmazsa olmazıdır.

Değer, öncelikle müşteri için yaratılmalıdır. İnovasyonda başarıyı yakalayabilmek için müşterilerin beklentilerinin ötesinde, ancak değerlerine uygun ürün ve hizmetler üretmeye odaklanarak, farklılık yaratmak amaçlanmalıdır. Bunu sağlayacak müşteri iç görüşünü alabilmek için müşterilerle birlikte çok daha fazla zaman geçirilerek, onları daha iyi gözlemlemeye, geliştirdikleri alışkanlık ve davranış kalıplarını tam olarak anlamaya çalışmak çok önemlidir.

Türkiye’de Ar-Ge Faaliyetlerine destek sağlayan kurumlar;

- TÜBİTAK
- TÜBİTAK-TEYDEB
- KOSGEB
- Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü
- TİGEM
- BOREN
- SSM
- Üniversitelerin BAP Komisyonları

İnovasyon;

- özgün olmalı,
- değer yaratmalı ve
- değiş tokuş değeri olmalıdır.

- **İnovasyonun değer tokuş değeri olmalıdır**

Tüm bu çabaların sonunda müşteri kendisi için yaratılan değeri algılayacak, ürünü ya da hizmeti rakiplerinden ayırarak tercih edecek ve böylelikle şirkete karşı bir değer yaratmış olacaktır. Bu çoğu zaman en basit şekilde parasal bir değış tokuş şeklinde hayat bulur.

İnovasyonun olması için gerekli temel öğeler nelerdir?



İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyon, bir şirketin ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım, pazarlama ve iş yapış yöntemlerinde yapılabilir. Sonuç olarak inovasyonun birden fazla çeşidi vardır. Bunlar:

1. Ürün İnovasyonu,
2. Hizmet İnovasyonu,
3. Süreç İnovasyonu,
4. İş Modeli İnovasyonu,
5. Deneyim İnovasyonu,
6. Pazarlama İnovasyonu,
7. Organizasyonel İnovasyon.

1. Ürün İnovasyonu

Bir şirketin farklı ve yeni bir ürünü geliştirmesi veya mevcut üründe yenilikler, iyileştirmeler yapması ve pazara sunması ürün inovasyonu olarak adlandırılır.

2. Hizmet İnovasyonu

Hizmet sektöründe yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması inovasyonu getirir.

3. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, bir şirketin üretim, dağıtım gibi önemli süreçlerini yeniden geliştirmesi, iyileştirmesi ya da mümkün olanları sistem dışına çıkarmasını ifade eder. Yani, şirketin işini yaparken atması gereken tüm süreç adımlarıyla genel olarak tüm tedarik zincirinde yaratacağı devrimci çözümlerle maliyetlerini radikal biçimde düşürmesi, verimliliği olabilecek en üst düzeye çıkarması süreç inovasyonudur.

4. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli, bir şirketin nasıl gelir temin edeceğinin senaryosu, bir başka deyişle iş yapış şeklidir. İş modeli inovasyonu ise şirketin mevcut iş yapış şeklini, dışarıdan, müşteri gözüyle bakarak değiştirip, müşterilerini memnun edecek ve şirkete kendi işini yeni baştan yaratma fırsatı verecek, bir diğer inovasyon modeli olarak tanımlanmaktadır.

5. Deneyim İnovasyonu

Deneyim, bir şirketin ürünlerinin müşterileri üzerinde yarattığı etkiye verilen isimdir. Günümüz rekabet ortamında ne üretiyor ya da satıyor olursanız olun bu ürün, hizmet veya ticaretinizin içine deneyim boyutunu koymadığınız sürece başarı şansınız giderek azalacaktır. Deneyim inovasyonunda amaç, şirketin ürün veya hizmetleri ile ilgili tüm tüketim aşamalarında müşterilerin “başka yerde yok” izlenimini edinmesini sağlamaktır. Sıradan olmayan, daha önce kolay kolay kimse- nin aklına gelmeyen ama yaşandığında müşterileri şaşkın bir hayranlık içinde bırakan yaratıcı yeni deneyimler farklılaşmanın en önemli silahlarıdır.

6. Pazarlama İnovasyonu

Bir şirketin müşteri çekmek amacıyla ürün ve hizmetlerde farklı, yeni ve değişik bir tasarım, ambalaj geliştirmesi ve müşteri ilişkileri yöntemlerinde farklılık yapmasına pazarlama inovasyonu denir.

Pazarlama inovasyonunda amaç; müşterilerin beklentilerine en uygun şekilde cevap vermek, yeni pazarlar ya da yeni müşteri segmentleri bulmak ve ürün ya da hizmeti farklı bir şekilde konumlandırmak suretiyle değer yaratmaktır.

7. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon; bir şirketin çalışma yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yeniden tasarlaması demektir. Aynı zamanda şirkette her konuda maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için yeni yöntemlerin geliştirilmesi de organizasyonel inovasyon kapsamına girer. Günümüzde pek çok şirkette uygulanmakta olan Altı Sigma ve Yalın Üretim uygulamaları da bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Bu çeşitlerinin yanı sıra inovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve yarattığı değerlerin büyüklüğüne göre de *evrimsel (artımsal)* ya da *devrimsel (radikal) inovasyon* olmak üzere ikiye ayrılır. Devrimsel inovasyonda müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünlerin ya da tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi ve ekonomik değere dönüştürülmesi söz konusudur. Bunun dışında kalan inovasyonlar ise adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkar ve bu yönü ile evrimsel inovasyon olarak adlandırılır. Devrimsel inovasyonda yaratılan değer ne kadar büyükse ürün/hizmet ya da iş modelinin pazarda edindiği yer o kadar sağlamlaşır, ilgili ürün kategorisinin adı marka ile özdeşleşir. Sonuç olarak şirketin rekabet gücü o derece pekişir. Gillette, Nescafe, Walkman, Jeep, Selpak konuyla ilgili örnek olarak verilebilecek markalardır.

Etkileri çok daha büyük ve uzun süreli olan devrimsel inovasyonların ortaya çıkışı çok daha nadir olmaktadır. Devrimsel inovasyonlar, pazardaki evrimsel girişimlerin ötesine risk almayı gerektirir ve bu durumda başarısızlık olasılığı birden yükselir. Öte yandan etkileri daha küçük ve kısa süreli olan evrimsel inovasyonlar ise daha sık ve çok sayıda olabilmektedir. Bu tür inovasyonlar şirketlerin gelişim portföylerinin %85-90'ını oluşturur.

SIRA SİZDE

5

İnovasyon türlerini sıralayınız.

İNOVASYON HAKKINDA DOĞRU BİLİLEN YANLIŞLAR

İnovasyon son dönemin en popüler kavramıdır. Yükselen yeni trendler ve yaklaşımlar, beraberinde “efsaneleri” (Mit) de getirir. İnovasyon da öyle oldu. Dünyada hızla artan ilgiyle birlikte çok sayıda kitap ve araştırma yayınlandı, bunlarla birlikte “doğru bilinen yanlışların” sayısı da arttı. Bu doğru bilinen yanlışlar şirketleri gerçeklerden uzaklaştırarak, öğrenmelerini ve gelişmelerini engelliyor.

Bu nedenle inovasyon da başarıyı yakalayabilmek için önce konuyu iyi kavramak, ön yargıları aşmak gerekiyor.

İnovasyon hakkında doğru bildiğimiz bazı yanlışları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- **İnovasyon, icat demektir.**

İcat, bir fikrin veya ürünün ilk defa ortaya çıkması; inovasyon ise buluşun pratikte uygulama bulması, ekonomik bir değere dönüştürülmesidir. İnovasyon için buluşlardan yararlanılabilir. Ancak, asıl önemlisi ekonomik getirisi olan, henüz yapılmamış bir şeyler yapmak ya da yapılmakta olanı farklılaştırmaktır.

İnovasyon Türleri:

- Ürün İnovasyonu,
- Hizmet İnovasyonu,
- Süreç İnovasyonu,
- İş Modeli İnovasyonu,
- Deneyim İnovasyonu,
- Pazarlama İnovasyonu,
- Organizasyonel İnovasyon.

İnovasyon, keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedefler. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır. İnovasyon, ticari başarıyı gerektirir. Diğer taraftan bir buluş yapmak, o buluşun ticari başarısını garantilemez. Buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de değer yaratılmamış olur.

Örneğin, elektrikli süpürgeyi J. Murray Spengler icat etti. Ama buluşunu ticarileştiremediğinden, yani inovasyona dönüştüremediğinden, bu buluş uzun süre işe yaramadı. Spengler'in buluşunu W. H. Hoover adlı bir deri imalatçısı ticarileştirilebilir bir ürün haline getirdi. Bunun için de Spengler adı değil, Hoover adı dünya çapında bilindi ve yayıldı.

- **İnovasyon, Ar-Ge'den ibarettir.**

Yapılacak tüm çalışmalarda gözönünde bulundurulması gereken bir diğer önemli unsur inovasyonun yalnızca Ar-Ge'den ibaret olmadığıdır. Bilim ve teknoloji inovasyonun önemli birer girdisi; Ar-Ge ise inovasyonu destekleyen faaliyetlerden birisidir. İnovasyonun, Ar-Ge olarak ele alınması ile ürün müşteri gereksinimlerine yanıt vermede yetersiz kalır ve kabul görmeyebilir. İnovasyon, yalnızca Ar-Ge bölümü çalışanlarının işi olarak algılanırsa, ortaya pazarlanabilir bir ürün ya da hizmet çıkma olasılığı zayıflar. Diğer bölümler müşteriye değer yaratma sürecine herhangi bir katkı getirme gereği duymazken inovasyonu Ar-Ge bölümünden bekler hâle gelirler. Hatta bu yanlış algı Ar-Ge bölümü olmayan şirketlerin inovasyon yapamayacağı gibi yanlış algıyı da beraberinde getirir.

- **İnovasyonlar, hiç beklemediğimiz anlarda aniden ortaya çıkar.**

Büyük fikirlerin insanlara bir anda geldiğine inanırız. Böyle şeyler durup dururken, şans eseri ortaya çıkmış gibi bir inanış vardır. Bu tarz bir inanışın akıllara yerleşmesinde Arşimet'in bir hamamda yıkanırken *suyun kaldırma kuvvetini* bulduğu, Newton'un bir elma ağacının altında otururken dalından düşen bir elma sayesinde *yerçekimi kanununu* bulduğu gibi iddialar önemli rol oynamaktadır. Aslında söz konusu buluşlarla anılan bu anlar, buluş tüm detaylarıyla ortaya çıkana değin yapılan çalışmalara sadece ilham kaynağı olmuşlardır.

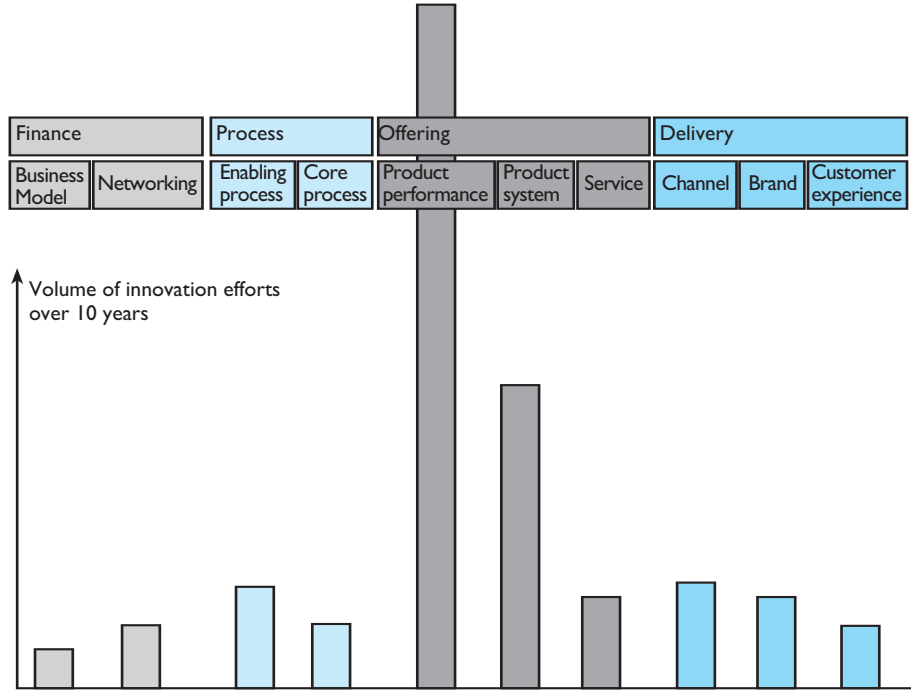
Yukarıdaki örneklerde olduğu gibi her başarılı inovasyon fikrinin arkasında uzun ve özverili çalışmalar vardır. Geçmişte yapılan hatalar ve çalışmalar olmadan aniden başarılı bir fikrin ortaya çıkması çok zordur.

- **İnovasyon sadece ürün ve teknoloji ile ilgilidir.**

Genellikle inovasyon, yeni bir ürünün pazara sunulması ya da var olan ürüne yeni özellikler eklenmesiyle ilişkilendirilir. İşte inovasyonla ilgili en çok yapılan hatalardan biri de inovasyonun sadece ürün ve teknolojiyi kapsadığını düşünmektir.

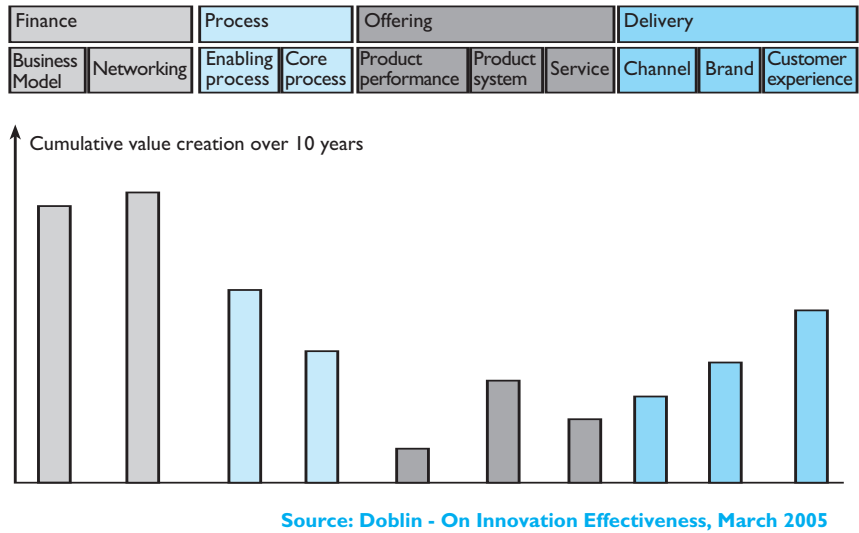
Yapılan araştırmalar da bunu göstermektedir. Örneğin yapılan inovasyon çalışmalarındaki ürün odağı, Dublin İnovasyon Danışmanlık şirketi tarafından gerçekleştirilen "*İnovasyonun Etkinliği*" (*On Innovation Effectiveness*) araştırmasının sonucu olarak Şekil 8.1 deki grafikte açıkça gösterilmiştir.

Şekil 8.1



Bununla birlikte, yine aynı araştırmanın sonucu olarak ürün merkezli inovasyonların genellikle finansal açıdan en az geri dönüş sağlayan inovasyonlar olduğuna dikkat çekilmiştir. Doblin'in şekil 8.2 de yer alan ikinci grafiğinde de gösterildiği üzere iş modelleri, iş birliği ağları ve müşteri deneyimine yönelik inovasyon çalışmaları ürün performansına yönelik inovasyon çalışmalarına göre daha yüksek oranda değer yaratmaktadır.

Şekil 8.2



- **Sadece büyük şirketler yapabilir.**

İnovasyonla ilgili yapılan araştırmalarda karşılaşılan sorunlardan biri de inovasyonun sadece büyük şirketler tarafından yapılabileceği algısıdır. Oysa, yönetim gurusu Steve Rivkin'in "Amerika'da en yaratıcı işler küçük şirketlerden çıkıyor" söyleminde de olduğu gibi dünyanın her yerinde aynı pazarlarda büyük şirketlerle rekabet etmek zorunda olan küçük ve orta ölçekli şirketler rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla farklılaşarak müşterilerine değer yaratmaya daha fazla yoğunlaşıyorlar. Bu mantıkla çalışmadıklarında büyük şirketlerle rekabet edemeyeceklerini, kısa sürede yok olup gideceklerini çok iyi biliyorlar.

- **Ham maddede inovasyon mümkün değil.**

Yönetim gurusu Jagdish Sheth de bu konuya değinerek şu yorumu yapıyor:

"Herkes ürün ve hizmette inovasyon olacağına inanıyor. İnovasyon, yalnızca nihai ürünlerle sınırlandırılmamalı, ham maddelerle ilgili inovasyon çalışmalarına da eşit ölçüde önem verilmeli. Petrol, çelik, alüminyum ve kömür gibi doğal kaynakların fiyatları yükseldiğinden, biyoyakıtlar ve güneş enerjisi gibi alternatifler yaratmak için de inovasyona başvurulacak"

Örneğin, Petrol Ofisini inovasyonda öne çıkaran özelliklerinden biri, nanoteknolojiye dayalı ürün geliştirmesi oldu.

- **Gelişmiş ülke şirketleri başarır.**

İnovasyon alanındaki yanlış algılamalardan biri de inovasyonların yalnızca gelişmiş ülke şirketlerinden çıkacağıdır. Aslında son zamanların önemli inovasyonlarının başta ABD olmak üzere Batı dünyasından gelmiş olması da bu yaklaşımı destekliyor. Ancak, yönetim guruları aksini savunuyor.

CK Prahalad, "İnovasyon, yalnızca gelişmiş ülkelerden değil, aynı zamanda Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelere gelecek. Örneğin, Tata Motors, 2008 yılında İngiltere'de 2 bin dolarlık bir otomobili piyasaya sürecek; Çin ise Ay'a insan gönderecek" değerlendirmesiyle bu konudaki görüşlerini ortaya koyuyor.

- **İnovasyon çok pahalıdır.**

Dünyada inovasyon konusunda en önemli isimlerden biri olan Tom Kelley, buna kesinlikle karşı çıkıyor:

"Bir inovasyon kültürü geliştirmek için gereken Ar-Ge ve yatırım giderlerinin maliyetini her şeyin başına koyan ufku dar yöneticiler, en önemli noktayı gözden kaçırıyor. Uzun vadede, inovasyon ucuzdur. Asıl pahalı olan, vasatlıktır. İnovasyon, bir şirketin marjlarını ciddi şekilde genişletebileceği için değerlidir. Kahve alanında Starbucks, iç çamaşırda Victoria's Secret, MP3 çalar sektöründe Apple gibi yenilikçi şirketlerin yaptıklarını düşünün. Bu şirketlerin her biri yüklü inovasyon primleri elde etmiş durumda. Rakiplerine oranla bazen iki kat yüksek fiyatlarla satış yapmakla kalmadılar, hisse senetlerinin değeri de yükseldi. Bu şirketlerin ve diğer başarılı yenilikçilerin CEO'ları, inovasyona yatırım yapmanın, parayı doğru yere harcamak anlamına geldiğini söyleyecektir."

- **Şirketi zora sokacak riskler içerir.**

Şirketlerine "inovasyon" kültürünü yerleştirmek istemeyen, yaratıcılığa yönelik ayrılan bütçeleri "harcama" olarak nitelendiren yöneticilerin temel gerekçesini "risk" oluşturur. Onlara göre, inovasyon, "risk" ile eş anlamlıdır. Değişime direnen bu tip yöneticiler, aslında bir şeyin "aynı" kalması için pek çok şeyin değiştirilmesi gerektiğini unuttur. Örneğin, başarılı bir şirket, eğer aynı pazar payını, aynı gelir artış hızını ve insan kaynakları alanında aynı olanakları korumak istiyorsa, sektördeki rakipleriyle eşit miktarda ya da onlardan daha fazla inovasyon gereksini-

mi duyar. Sonuçta, asıl risk, inovasyon eksikliğinden kaynaklanır. Tom Kelley, bu konuda şöyle bir yorum yapıyor:

“Çocukluğumu, bir zamanlar ABD’deki binek otomobil lastiklerinin %100’ünün imal edildiği bir bölgede geçirmiştım. Ancak, o dönemde, bölgemizdeki lastik şirketleri inovasyon hızlarını düşürmüş ya da inovasyona tümüyle son vermişti. Bu nedenle, bölgenin lastikteki payı %100’den tam olarak yüzde sıfıra gerilemişti. O dönemde inovasyonu engelleyenlerin ‘sağlam oynayarak’ pek çok ticari riskten kaçındıklarını düşündüklerinden eminim. Gerçekte ise şirketlerinin geleceğini tehlikeye atıyorlardı. O dönemde pek çok küçük lastik şirketi yok oldu. Geleceğiyle oynadıkları arasında, o dönemde imalat sektöründe iyi işlere sahip olan akrabalarım da vardı. Silikon Vadisi’ndeki vizyoner CEO’lardan biri, şirketlerin yenilik yapmak ya da ölmek zorunda olduklarını söylerken çok haklıydı.”

- **İnovasyon pazarlaması gereksizdir.**

İş insanlarının en büyük hatası, bir şirketi başarıya taşıyanın inovasyon olduğunu varsaymaları. Bir buluş, bir süreç yenileme, bir hizmet yaratmanın, başarı getireceğine inananların sayısı az değildir. Ancak, yönetim gurusu Al Ries, buna kesinlikle karşı çıkıyor. Ona göre, bir şirketi başarılı yapan, “inovasyonu pazarlaması”dır. Al Ries, bu görüşlerini şöyle ortaya koyuyor:

“Creative Technology, Flash bellekli MP3 çalardan daha ileri bir model olan sabit sürücülü MP3 çaları icat etmişti. Ama şirket, yeni sabit sürücülü MP3 çaların pazarlanmasıyla ilgili her şeyi yanlış yaptı. Kendi adlarını da içeren uzun bir isim kullandılar: Creative Nomad Jukebox. Ve çalışmalarını yeni MP3 çalar üzerinde yoğunlaştırmak yerine, piyasaya bir dizi MP3 çalar çıkardılar.

Buna karşın, Apple, kendi ürününü Creative’den tam 21 ay sonra piyasaya sürdü. Ama ürününe kısa ve ayırt edici bir isim (iPod) vermek de dahil olmak üzere, pazarlamayla ilgili her şeyi doğru yaptı.

İyi bir pazarlama faaliyeti olmadan inovasyon neredeyse hiçbir zaman işe yaramaz. Dahası, eğer parlak bir pazarlamacıysanız ve pazarlamacılık bilincinden yoksun rakiplerinizin geliştirdiği yeni fikirler arasından size uygun olanlarını seçiyorsanız, yenilikçi olmanız da gerekmez.”

- **Farklı yapmak da inovasyon değil.**

İş dünyasında rakiplerden daha büyük, daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz olmak önemsenir. Ancak, tek tek şirketler özelinde bu yaklaşım nadiren başarılı olur, çünkü rakipler de tam olarak aynı şeyi yapar.

Farklılaşma konusunda uzman olan Al Ries, “Şirketler, işlerini rakiplerinden farklı bir şekilde yapmayı önemsemeli” diye konuşuyor. Ona göre, örneğin, bilgisayar şirketi Dell, rakiplerinden daha iyi ürünler çıkararak değil, ama ürünlerini farklı bir şekilde pazarlayarak dünyanın en büyük kişisel bilgisayar üreticisi oldu. Dell, doğrudan satış yapan ilk kişisel bilgisayar şirketi idi. Bu basit konsept, Dell’in bilgisayarlarını tek tek müşterileri için “kişiselleştirmesini” mümkün kıldı.

Al Ries’in verdiği bir başka örnek ise Red Bull... Ries, şöyle anlatıyor:

“2 milyar dolarlık bir dünya markası hâline gelmesinin ardında, mevcut içeceklerden (spor içecekleri, kolalı içecekler, meyve suları vs.) daha iyi olması değil, farklı olması vardı. Red Bull, ilk enerji içeceği idi. Ve Red Bull’un kurucusu Dietrich Mateschitz’in multimilyarder olmasını sağlayan, yenilikçiliği değildi. Gözlemciliği sayesinde multimilyarder oldu. Tayland’daki bir enerji içeceğinin başarısını fark etmişti.”

- **Tek başına yapmak zorundasın.**

İnovasyona dair en önemli noktalardan ve sorunlardan biri de “nereden başlanacağı”dır. CEO’lar, genellikle nasıl yapacaklarını sorgularken, bu alanda yalnız olduklarını düşünürler. Oysa, dünyanın en inovatif şirketleri, bu başarıyı, paylaşarak gerçekleştiriyorlar. O nedenle bu konudaki en önemli sloganlardan biri, “Her şeyi kendi başınıza yapmak zorunda değilsiniz.” Zaten bu nedenle de dünyadaki en iyi şirketler, dünya ölçeğindeki yaratıcı kaynaklardan fikir, teknoloji ve bilgi alarak, “açık inovasyon” politikasını uyguluyor.

Tom Kelley, geçtiğimiz aylarda bu konuda yaptığı bir araştırmaya dikkat çekiyor ve devam ediyor: “Uluslararası yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada dünyanın en yenilikçi 10 şirketinden biri olarak gösterilen Procter&Gamble, fikirlerinin en az %50’sini bilinçli bir seçimle dışarıdan alıyor. “Bağlantı kur ve geliştir” adını verdikleri bir süreçten yararlanan P&G, şirket içinde geliştirilmemiş olan, ama kendi araştırma ve geliştirme ekibi tarafından yönetilen inovasyonları piyasaya sürüyor.”

Jagdish Sheth de bu konuda aynı görüşü paylaşıyor: “Yıkıcı inovasyonların çoğu dışarıdan geldiğinden, inovasyon konusunda dış kaynak kullanma seçeneği üzerinde durun.”

- **Küçük fikirler inovasyon değildir.**

İnovasyonların, kaynağındaki fikirlerin küçüklüğüne veya büyüklüğüne göre değil sonuç olarak yarattığı değere göre değerlendirmeleri daha doğrudur. Bu ayrım göre bakıldığında inovasyonlar *evrimsel (artımsal)* ya da *devrimsel (radikal) inovasyon* sınıflaması yapılabilir. Etkileri çok daha büyük ve uzun süreli olan devrimsel inovasyonların ortaya çıkışı çok daha nadir olmaktadır. Devrimsel inovasyonlar, pazardaki evrimsel girişimlerin ötesine risk almayı gerektirir ve bu durumda başarısızlık olasılığı birden yükselir. Öte yandan etkileri daha küçük ve kısa süreli olan evrimsel inovasyonlar ise daha sık ve çok sayıda olabilmektedir. Bu tür inovasyonlar şirketlerin gelişim portföylerinin %85-90’ını oluşturur. Etkilerinin büyüklüğü ve süreleri bir yana her iki inovasyon türü de, piyasaya süren şirketlere rekabet avantajı sağlamaktadır. Yapılması gereken evrimsel inovasyonları arka arkaya hayata geçirerek rekabet avantajını sürekli elde tutmak ve bu yolla artırılan gelirlerden ayrılacak fonlarla devrimsel inovasyonlar için yatırım yapmak olmalıdır.

“Mor İnek” kitabıyla farklılaşma alanında çığır açan Seth Godin, “Artık eskisi gibi büyük buluşlar, müthiş yenilikler yapılamıyor. Gerçek inovasyon küçük ve yumuşak yeniliklerde” diye konuşuyor. Ona göre, son dönemde öne çıkan şirketler, bu tip yenilikleri kendi içlerinde, küçük fikirlerin büyütülmesinden buluyorlar. Seth Godin, bu konuda şöyle bir örnek de veriyor:

“Procter&Gamble’dan Paul Sagel, Crest’in diş beyazlatıcısının mucididir. Bu ürün P&G’nin uzun yıllardır piyasaya çıkardığı en başarılı üründür. Sagel, bu radikal yumuşak yeniliği üst yönetime sunarken iki şey yaptı. Öncelikle prototipi için gerekli parçaları yanında getirdi ve ne kadar kolay bir şey olduğunu göstermek için parçaları yönetimin önünde hemen bir araya getirdi. Yaptığı ikinci şey çok daha ilginçti. Toplantıdan birkaç gün önce Sagel dişlerini beyazlatmıştı. Yöneticilerin çok hoşuna gitti. Sagel yumuşak bir yenilikle gelmişti ve fikri kabul edildi.”

İNOVASYON NİÇİN GEREKLİDİR?

Günümüzde şirketlerin rekabet gücünü artıracak ve kârlı büyümelerini sağlayacak en önemli şey inovasyondur. Zira bugünün rekabet ortamında öne geçmek, hiç kimsenin düşünmediği çarpıcı bir yeni ürün bulmak, herkesten daha ucuza üret-

meyi sağlayacak yeni üretim yöntemleri geliştirmek, hiç kimsenin akıl edemediği ama çok ses getiren pazarlama stratejileri üretmek, mevcut yetkinlikleri yeni iş alanlarında uygulamak, kimsenin göremediği yepyeni sektörler yakalamak gibi çabalarla mümkün olabiliyor.

Bugüne dek şirketlere çok farklı tekniklerle rekabet etmeleri gerektiği söylen-di. Hızla değişen zaman, şirketlerin başarılı olmasını sağlayacak olan rekabet tekniklerini de hızla değiştiriyor, bir öncekini çok çabuk demode hâle getiriyor. Peter Drucker'ın da belirttiği gibi bugün artık şirketlerin başarılı olmasını sağlayacak olan ve birbiriyle paralel gitmesi gereken yalnızca iki yol var: inovasyon ve pazarlama. Üstelik artık pazarlamanın da inovatif olması gerekiyor, zira aksi hâlde müşterinin dikkatini çekmek mümkün olmuyor.

Artık markalar hızla emtialaşma yani aynılaşma eğiliminde. Eskiden olduğu gibi büyük bir markanın yüksek fiyatlarla ve daha fazla satabilmesi her zaman mümkün olmuyor.

Tüm bunları tetikleyen, uzaklık ve sürelerin kısalması, coğrafyanın ve sınırların ilişkisiz hâle gelmesi, yani “küreselleşme” dediğimiz süreç. Bugün dünya hızla hem tek bir pazar hem de tek bir üretim platformu hâline geliyor. Şirketlerin karşısında önceleri kendi iç piyasa rakipleri varken artık dünyanın her yerinden pek çok rakiple mücadele etmek gerekiyor. Eskiden üretilen ürün veya hizmetlerin sadece birkaç benzeri satılırken, şimdi ürün olsun hizmet olsun her şey hızla birbirine benziyor. Üstelik taklit yetenekleri inanılmaz artmış, taklit süreleri son derece kısalmış durumda.

Bu gelişmeler sonucunda piyasada mal bolluyor, aynı zamanda bu mallar birbirlerine çok benzedikleri için müşteri fiyat kıyaslamasına başlıyor. Bu kıyaslama da ne yazık ki çoğu zaman en ucuz fiyatlı, en uygun ödeme ve teslimat koşulları olan mallar lehine geliyor. Bir diğer deyişle ürün ve hizmetler aynılaştığı ölçüde şirketlerin üzerindeki fiyat baskısı da artıyor. Sonuçta fiyatlar düşüyor, kârlar azalıyor. Artık çevremizde “artık eski kârlar yok” ya da “rekabet çok arttı” veya “bu fiyatların düşüşü nereye kadar devam edecek?” söylemlerini sıkça duyar olduk.

İçinde yaşadığımız bu rekabet ortamında şirketlere çok fazla seçenek kalmıyor. Ya sürekli inovasyon yapan ve istikrarlı, kârlı bir büyüme elde eden mutlu bir şirket olacaksınız ya da mevcut duruma ayak uydurmaya çalışan edilgen, yarını belirsiz bir şirket olarak yaşayacaksınız.

İşte inovasyon bunun için gerekli.

İNOVASYON YÖNETİMİ

İnovasyonu yönetmek, fonksiyonel ya da fonksiyonlar arası zorlu bir görev, belirli bir proje sorumluluğu ya da günlük işlerin bir parçası olabilir. Bazı organizasyonlar inovasyon yöneticilerini belirlemişken bazılarında özel sorumluluk alan biri yoktur, inovasyon herkesin işi olarak görülür.

İnovasyon tek aşamalı bir faaliyet değil; aksine, tüm organizasyonu fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen karmaşık süreçlerden oluşan bir faaliyettir. Bu süreçleri, dolayısıyla inovasyonu başarıyla yöneten şirketler ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahiptir.

İnovasyonda anahtar kelime “değişim” olduğundan, en önemli konu bu değişimi yönetebilmektir. Değişim yönetiminin ana bileşenleri ise insan, iş süreçleri ve teknolojidir. Bu noktada başarı, inovasyon faaliyetlerinin şirketin kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasıyla bağlantılıdır.

İnovasyonu başarıyla yöneten şirketler liderlik ve risk alma özelliğine sahiptir. Şirkette çalışan herkese en yüksek düzeyde sorumluluk verilir. Tüm çalışanlar büyük sorumluluklarla yeni roller üstlenir, birbirleriyle sınırlı ilişkileri olan gruplar yerine iş birliği için bir araya gelmiş ekipler oluşur, daha verimli ve daha etkin bir ortam yaratılır.

İnovasyonun başarıyla yönetimi, sürekli bir öğrenme süreci ile gerçekleşir. Öğrenme sürecini hızlandırmak ve etkin hâle getirebilmek için;

- Deneyim paylaşımı ve başarıların yanında başarısızlıkların da firma içinde tartışılması için mekanizmalar oluşturulmalı,
- İnovasyon yönetimi için geliştirilmiş araç ve teknikler öğrenilip uygulanmalı,
- Basit denemelerle inovasyon yönetiminde farklı yaklaşımlar geliştirilmeli,
- Düzenli olarak firmanın inovasyon yönetim performansı izlenip değerlendirilmeli,
- Bu değerlendirmenin sonuçlarına göre uygulamalar iyileştirilmelidir.

Bunlara ek olarak, kıyaslama tekniklerinin kullanılması da inovasyon yönetiminde başarıya katkıda bulunur. Bu amaçla, inovasyon yönetimi uygulamalarının kıyaslanmasının sektördeki benzer şirketlerle veya farklı sektörlerden benzer iş süreçleri olan şirketlerle de yapılması büyük yarar sağlar. Diğer taraftan kıyaslama, şirketin mevcut performansının sistematik bir biçimde incelenmesini ve ortaya konmasını sağlayan bir tekniktir. Bu açıdan bakıldığında, kıyaslamanın iyi uygulama örneklerinden yararlanılarak hazırlanmış modellerin kullanılmasıyla yapılması da çok yararlı sonuçlar doğuracaktır.

İnovasyonu yönetmek farklı seviyelerde çalışmayı gerektirir:

• **Ürünleri ve portföyü yönetme**

Ürünlerin ya da hizmetlerin pazara sunulmasından olgunluk düzeyine varana dek büyümesine ve en sonunda da düşüşe geçmesine kadar olan “yaşam döngüsü”nü yönetme. Ürünlerin kârlılıklarının en üst düzeye çıkması için ürünlerin pazardaki farklı evrelerinde farklı pazarlama stratejileri uygulamak gerekir. Düşüşe geçmiş olan bir ürün inovasyonla yeniden canlandırılabilir ya da daha iyisini yapabilecek olan bir üçüncü tarafa satılabilir ya da lisans verme yöntemiyle devredilebilir. Dengeli bir ürün portföyü, eski bir ürün düşüşe geçerken yerine gelen ürünün olgunluk evresine gelmek üzere olmasını sağlamalı ve böylece müşterilere verilen hizmetin ve markanın varlığının sürekliliği garanti altına alınmalıdır.

• **Süreç ve uygulamaları yönetme**

Şirket içinde yaratıcılığı ve inovasyonu harekete geçirme yeteneğini yönetme ve organizasyonun her bölümündeki süreçlerin iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş ve uygun olursa farklı gereksinimlere göre uyarlanmış olmasını sağlama. Uygulamalar tutarlı planlama şablonları ile desteklenir ve ilgili çalışmalar şirketin bütünüyle paylaşılarak iyi uygulamalar teşvik edilir. Çoğu zaman intranet tabanlı iş akışı ile kolaylıklar sağlanarak araç ve tekniklerin diğer alanlarda da kullanılması sağlanır. Bu, işyeri tasarımı, ortam ve rol modeller aracılığıyla kültürel olarak ta teşvik edilir.

• **Üretim hattını ve verimliliği yönetme**

Rapor verme, gözden geçirme, performans hedefleri ve ödüllere yapılandırılmış bir biçimde yaklaşarak, inovasyonun şirket içindeki ilerlemesini yönetme. Ürün hattını yönetmek, inovasyon projeleri portföyünü yöneterek bu projelere yapılan yatırımların ve kaynakların uygun bir biçimde tahsis edilmesini ve projelerde bir sinerji yaratılmasını sağlama ya da taklitlerden kaçınma ve pazara sunulma süresini kısaltma yolları aranması ile ilgili bir konudur. İnovasyonun gerçekleşme-

sini ve şirketin güçlü bir biçimde buna odaklanmasını sağlamak aşağıdaki ölçümlerle daha mümkün hâle gelebilir:

- Çıktı ölçümleri; örneğin yeni ürünlerden elde edilen gelirlerin toplam gelire oranı,
- Süreç ölçümleri; örneğin yeni önerilerin sayısı, uygulamaya geçmiş önerilerin toplam öneri sayısına oranı,
- Geliştirme aşamasındaki inovasyonlar sayesinde gelecekteki olası gelirlerin ve kârların tahmini

• İnsanları ve projeleri yönetme

Projeleri ve bu projeler üzerinde çalışan insanları yönetmek çalışmaları daha yakından izleyen etkin bir takım liderliği ve proje yöneticiliği rolü üstlenmeyi gerektirir. Bunun ardından da sık sık yenilenen bir döngü hâlinde, başlama, planlama, gerçekleştirme, gözden geçirme ve kapatma biçimindeki klasik evreler gelir. Bir inovasyon projesinin ürün geliştirme üzerine odaklanma olarak düşünülmesi elbette kolay olacaktır. Ama öncesi ve sonrası ile ilgili bölümlerde aynı derecede hatta çoğu zaman daha da önemlidir -örneğin fikir üretimi, yaratıcı ön tasarım süreçleri, ayrıca pazara dağıtımı ve ürünün pazarda benimsenme süreçleri. Dağıtım kanallarındaki, perakende pazarlamadaki, iletişim kanallarındaki, satış teknikleri ve fiyatlandırma yapılarındaki ve süregiden hizmet ve destek uygulamalarındaki inovasyon, müşterileri çoğu zaman ürünün kendisinden daha çok etkileyebilir.

SIRA SİZDE



İnovasyon yönetiminin önemli bileşenleri nelerdir?

İNOVASYON DOSTU ORTAM

İnovasyonun başarıya ulaşması, kurum kültürü hâline gelmesi, şirket içerisinde inovasyon dostu ortamın oluşturulması ile mümkündür. Bu ortamın oluşması ise çok kolay gerçekleşmiyor. Boston Consulting Group'un yaptığı bir araştırmada (BCG 2010 Senior Executive Innovation Survey) inovasyonun başarıya ulaşmasının önünde;

- Riskten kaçan kültürel yapı,
- Geliştirme sürelerinin uzunluğu,
- Ticarileştirilebilecek doğru fikirlerin seçilememesi,
- Yeteri kadar büyük fikrin olmaması,
- Müşteri iç görüşünün yeteri kadar sürece dahil edilmemesi,

gibi engeller belirtiliyor.

Dünyanın en inovatif şirketlerini incelediğimizde, işte bu engelleri aşmış şirketler olduğunu görüyoruz. Bu şirketlerin ortak özelliği; müşterilerini çok iyi tanımaları, hızla değişen pazarlarda ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmeleri, müşterilerinin beklentilerinin ötesine geçerek yarattıkları yenilikleri (ürün, hizmet, iş modeli vb.) her türlü riski göze alarak mevcut ve potansiyel rakiplerinden önce pazara sunabilmeleri, dinamik, esnek ve rekabetçi bir takıma sahip olmaları.

Aynı zamanda bu şirketlerin inovasyonla farklılaşmayı benimsemiş girişimci liderleri tarafından yönetildiğini görüyoruz. Bu güçlü liderlerin, herşeyden önce takımlarının inovasyon yolculuğuna hazırlanmalarına yardımcı olduklarını, onlara bir yandan stratejilerini anlatırken diğer yandan inovasyon kültürünü; tutkuya ve heyecana dayalı, çalışanların yaratıcılık ve hayal güçlerinin harekete geçirilmesiyle yenilikleri özendirilen ve destekleyen bir kültürü, kurum kültürü hâline getirdiklerini izliyoruz.

İnovasyon değişim demektir ve inovasyon yönetimi temelde bu değişimin yönetimi anlamını taşımaktadır.

Bugüne kadar 1500'den fazla kurumsal müşteriyle çalışma yapmış olan Ideo Company'nin Başkanı Tom Kelley'nin bu konudaki yorumları ve önerileri şöyle:

“Gerçekten başarılı olan şirketlerde, yönetim kurulu üyelerinin her zaman bir miktar gergin olduklarını, sürekli olarak biraz daha iyi, biraz daha hızlı olma ve biraz daha yükseğe sıçrama çabasını gösterdiklerini fark ettim. Bu gerginlik, yeni şeyler bulmak için sürekli olarak ufku taramalarına yol açıyor ve bunun iyi bir şey olduğunu düşünüyorum.

Orta kademe yöneticiler, genellikle mevcut işleri yürütmeye ve optimize etmeye yoğunlaştığından, statükoculukla mücadele, CEO'nun ve yönetim kurulunun görevidir. Bu söylenen, alanlarında lider konumunda olan şirketler için özellikle geçerli, çünkü gururları, kendilerine çok fazla güvenmelerine yol açabilir. En iyi şirketler, en önde olduklarında bile adımlarını hızlandırma çabasını sürdüren şirketlerdir.

CEO'ların yaratmaya çalışması gereken önemli şeylerden biri, yöneticilerin yeni fikirler geliştirmek konusunda hızlı ama bunları yargılamak konusunda yavaş hareket ettikleri, “fikir dostu” bir ortamdır. Bugünün iş dünyasındaki çığır açan inovasyonların çoğunun kökeninde, başlangıçta yanıtlardan çok yeni sorular üreten embriyo hâlindeki fikirler var. Hızla karar alınan şirketlerde, bu türden kırılgan fikirler, çiçek açma fırsatını bulamadan reddedilebilir. Belirli bir departman ya da yerde bir yaratıcılık vahası yaratabilirsiniz ama bundan çok daha iyisi, ekibinizdeki herkesin, alay konusu olma ya da eleştirilme korkusu yaşamadan yeni fikirler önerebileceğini düşünmesidir. Dolayısıyla eğer bir inovasyon kültürüne sahip olmak istiyorsanız, fikir üretme işini tek başına “inovasyon departmanı” olarak gördüğünüz birime bırakmayın. Tüm departmanların, sürekli olarak yeni fikirler üretmenin yalnızca hakları değil ama aynı zamanda görevleri olduğunu düşünmesini sağlayın.”

İnovasyon için gereken uygun ortam şartları nasıl olmalıdır? Değerlendiriniz



Özet



Ar-Ge'nin ne olduğunu ve hangi gruplara ayrıldığını açıklamak.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından yapılan genel tanımlamaya göre; "bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan sistematik ve düzenli çalışmalara Ar-Ge denir." Bunun yanında Ar-Ge en kısa şekilde inovasyona yönelik yeni ürünlerin veya üretim süreçlerinin geliştirilmesi için yapılan faaliyetler olarak ta tanımlanabilir.

OECD'nin Ar-Ge faaliyetlerini tanımlamada esas aldığı Frascati El Kitabına (2002) göre araştırma faaliyetleri içeriklerine göre üç temel gruba ayrılır:

- Temel bilimsel araştırma (basic, fundamental or pure research), herhangi bir uygulama veya kullanım alanı göz önünde bulundurulmadan deneysel veya teorik olarak oluşan olayların veya yapılan gözlemlerin altında yatan nedenleri, mekanizmaları anlamaya ve bu yolla yeni bilgiler oluşturmaya ve temel anlayış kazanmaya yönelik özgün faaliyetler bu grup içerisinde yer alır. Burada temel bilimsel araştırmanın özünü merak oluşturur. Örneğin, kanserli hücrelerin oluşum ve gelişim süreçlerini öğrenmeye yönelik yapılacak bir çalışma öncelikli olarak bu konuda temel bir anlayış kazanmaya yönelik olacaktır ve alınacak sonuçlar ilk anda belli bir uygulama alanında kullanılamayabilir. Ancak daha sonra elde edilen bu bulgular farklı şekillerde örneğin yeni ilaçların geliştirilmesinde, yeni tedavi yöntemlerinin oluşturulmasında veya mevcut yöntemlerin geliştirilmesinde kullanılabilir.
- Uygulamaya yönelik araştırma (applied research), tanımlanmış belli bir amaca yönelik olarak bu alanda yeni bilgiler elde etmek için yapılan özgün araştırma faaliyetleri bu grupta yer alır. Başka bir deyişle uygulamaya yönelik araştırmanın odağında problem çözmek vardır. Örneğin, ıslanmayan ve kırışmayan kumaşların üretilmesine yönelik araştırma faaliyetleri uygulamaya yönelik araştırma faaliyetleri arasında sayılabilir.

- Deneysel geliştirme (experimental development), firma içinde araştırma veya deneyim sonucu kazanılmış bilginin kullanılmasıyla i) yeni malzemelerin, ürünlerin veya cihazların üretilmesine, ii) yeni süreçler, sistemler ve yöntemlerin kurulmasına veya iii) üretilmekte olan ürünlerin veya kurulmuş üretim tesislerinin geliştirilmesine yönelik yapılan sistematik faaliyetler deneysel geliştirme faaliyetleridir. Örneğin, üretim sürecinde ıskarta miktarını azaltacak bir yöntemin deneme-yanılma yoluyla geliştirilmesi deneysel geliştirme faaliyetleri arasındadır.



Ar-Ge'nin firmalara sağladığı faydaları değerlendirmek.

Ar-Ge sürecinde geliştirilen ürün ve hizmetler şirkete;

- satışların artması,
- kârlılığın artması,
- uluslararası yeni pazarlara açılması,
- markanın değerinin artması ve yenilikçi bir şirket olarak ün kazanılması,
- artan itibarla en başarılı personeli bünyeye çekme gücünün kazanılması,
- yeni iş ortakları bulunması,
- dış finansman sağlanmasında kolaylıklar gibi ticari faydalar sağlayacaktır.

Bunlara ek olarak şirket içi süreçlerin Ar-Ge faaliyetleri kapsamında analiz edilmesi ve buna göre iyileştirmelerin yapılması ürünlerin veya hizmetin üretimi, pazarlanması ve satışına izin verir. Bu yolla şirketler,

- maliyetleri azaltabilir,
- müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirebilir,
- ürünlerini daha hızlı bir şekilde pazara sokabilirler.



Ar-Ge yönetiminde önemli olan fonksiyonları sıralamak.

Ar-ge organizasyonunun geliştirilmesi için çok önemli olan kritik yönetim fonksiyonlarının, işlemlerin, birleşmelerin, araçların ve ölçümlerin belirlenmesi ve bütünleştirilmesi ve böylelikle başarılı bir Ar-Ge yönetimi elde edilmesi için 9 kilit uzmanlık boyutunun bir arada kullanılması gerekmektedir. Bu fonksiyonlar;

- Araştırma ve Geliştirme Stratejisi,
- İnovasyon,
- Portföy yönetimi,
- Proje yönetimi,
- Tedarik yönetimi,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Fikri mülkiyet hakları yönetimi,
- Düzenlemeler ve standartlarla uyum,
- Ar-Ge faaliyetleri (entegrasyon)yönetimi.



İnovasyonun temel öğelerini açıklamak.

İnovasyon;

- özgün olmalı,
- değer yaratmalı ve
- değiş tokuş değeri olmalıdır.



İnovasyon türlerini sıralamak.

İnovasyon, bir şirketin ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım, pazarlama ve iş yapış yöntemlerinde yapılabilir. Sonuç olarak inovasyonun birden fazla çeşidi vardır. Bunlar:

- Ürün İnovasyonu,
- Hizmet İnovasyonu,
- Süreç İnovasyonu,
- İş Modeli İnovasyonu,
- Deneyim İnovasyonu,
- Pazarlama İnovasyonu,
- Organizasyonel İnovasyon.



İnovasyon yönetiminin önemli bileşenlerini açıklamak.

İnovasyonu yönetmek farklı seviyelerde çalışmayı gerektirir:

- *Ürünleri ve portföyü yönetme*
Ürünlerin ya da hizmetlerin pazara sunulmasında olgunluk düzeyine varana dek büyümesine ve en sonunda da düşüşe geçmesine kadar olan “yaşam döngüsü”nü yönetme. Ürünlerin kârlılıklarının en üst düzeye çıkması için ürünlerin pazardaki farklı evrelerinde farklı pazarlama stratejileri uygulamak gerekir. Düşüşe geçmiş olan bir ürün inovasyonla yeniden canlandırılabilir ya da daha iyisini yapabilecek olan bir üçüncü tarafa satılabilir ya da lisans verme yöntemiyle devredilebilir. Dengeli bir ürün portföyü, eski bir ürün düşüşe geçerken yerine gelen ürünün olgunluk evresine gelmek üzere olmasını sağlamalı ve böylece müşterilere verilen hizmetin ve markanın varlığının sürekliliği garanti altına alınmalıdır.

- *Süreç ve uygulamaları yönetme*

Şirket içinde yaratıcılığı ve inovasyonu harekete geçirme yeteneğini yönetme ve organizasyonun her bölümündeki süreçlerin iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş ve uygun olacaksa farklı gereksinimlere göre uyarlanmış olmasını sağlama. Uygulamalar tutarlı planlama şablonları ile desteklenir ve ilgili çalışmalar şirketin bütünüyle paylaşarak iyi uygulamalar teşvik edilir. Çoğu zaman intranet tabanlı iş akışı ile kolaylıklar sağlanarak araç ve tekniklerin diğer alanlarda da kullanılması sağlanır. Bu, iş yeri tasarımı, ortam ve rol modeller aracılığıyla kültürel olarak da teşvik edilir.

- *Üretim hattını ve verimliliği yönetme*

Rapor verme, gözden geçirme, performans hedefleri ve ödüllere yapılandırılmış bir biçimde yaklaşarak, inovasyonun şirket içindeki ilerlemesini yönetme. Ürün hattını yönetmek, inovasyon projeleri portföyünü yöneterek bu projelere yapılan yatırımların ve kaynakların uygun bir biçimde tahsis edilmesini ve projelerde bir sinerji yaratılmasını sağlama ya da taklitlerden kaçınma ve pazara sunulma süresini kısaltma yolları aranması ile ilgili bir konudur. İnovasyonun gerçekleşmesini ve şirketin güçlü bir biçimde buna odaklanmasını sağlamak aşağıdaki ölçümlerle daha mümkün hâle gelebilir:

- Çıktı ölçümleri; örneğin yeni ürünlerden elde edilen gelirlerin toplam gelire oranı,
- Süreç ölçümleri; örneğin yeni önerilerin sayısı, uygulamaya geçmiş önerilerin toplam öneri sayısına oranı,
- Geliştirme aşamasındaki inovasyonlar sayesinde gelecekteki olası gelirlerin ve kârların tahmini
- *İnsanları ve projeleri yönetme*

Projeleri ve bu projeler üzerinde çalışan insanları yönetmek çalışmaları daha yakından izleyen etkin bir takım liderliği ve proje yöneticiliği rolü üstlenmeyi gerektirir. Bunun ardından da sık sık yenilenen bir döngü hâlinde, başlama, planlama, gerçekleştirme, gözden geçirme ve kapatma biçimindeki klasik evreler gelir. Bir inovasyon projesinin ürün geliştirme üzerine odaklanma olarak düşünülmesi elbette kolay olacaktır. Ama öncesi ve sonrası ile ilgili bölümlerde aynı derecede hatta çoğu zaman daha da önemlidir -örneğin fikir üretimi, yaratıcı ön tasarım süreçleri, ayrıca paza-

ra dağıtımı ve ürünün pazarda benimsenme süreçleri. Dağıtım kanallarındaki, perakende pazarlamadaki, iletişim kanallarındaki, satış teknikleri ve fiyatlandırma yapılarındaki ve süregiden hizmet ve destek uygulamalarındaki inovasyon, müşterileri çoğu zaman ürünün kendisinden daha çok etkileyebilir.



Inovasyon için gereken uygun ortamın şartlarını değerlendirmek.

Bugüne kadar 1500'den fazla kurumsal müşteriyle çalışma yapmış olan Ideo Company'nin Başkanı Tom Kelley'nin bu konudaki yorumları ve önerileri şöyle:

“Gerçekten başarılı olan şirketlerde, yönetim kurulu üyelerinin her zaman bir miktar gergin olduklarını, sürekli olarak biraz daha iyi, biraz daha hızlı olma ve biraz daha yükseğe sıçrama çabasını gösterdiklerini fark ettim. Bu gerginlik, yeni şeyler bulmak için sürekli olarak ufku taramalarına yol açıyor ve bunun iyi bir şey olduğunu düşünüyorum.

Orta kademe yöneticiler, genellikle mevcut işleri yürütmeye ve optimize etmeye yoğunlaştığından, statükoculukla mücadele, CEO'nun ve yönetim kurulunun görevidir. Bu söylenen, alanlarında lider konumunda olan şirketler için özellikle geçerli, çünkü gururları, kendilerine çok fazla güvenmelerine yol açabilir. En iyi şirketler, en önde olduklarında bile adımlarını hızlandırma çabasını sürdüren şirketlerdir.

CEO'ların yaratmaya çalışması gereken önemli şeylerden biri, yöneticilerin yeni fikirler geliştirmek konusunda hızlı ama bunları yargılamak konusunda yavaş hareket ettikleri, “fikir dostu” bir ortamdır. Bugünün iş dünyasındaki çığır açan inovasyonların çoğunun kökeninde, başlangıçta yanıtlardan çok yeni sorular üreten embriyo halindeki fikirler var. Hızla karar alınan şirketlerde, bu türden kırılma fikirler, çiçek açma fırsatını bulamadan reddedilebilir. Belirli bir departman ya da yerde bir yaratıcılık vahası yaratabilirsiniz; ama bundan çok daha iyisi, ekibinizdeki herkesin, alay konusu olma ya da eleştirilme korkusu yaşamadan yeni fikirler önerebileceğini düşünmesidir. Dolayısıyla, eğer bir inovasyon kültürüne sahip olmak istiyorsanız, fikir üretme işini tek başına “inovasyon departmanı” olarak gördüğünüz birime bırakmayın. Tüm departmanların, sürekli olarak yeni fikirler üretmenin yalnızca hakları değil ama aynı zamanda görevleri olduğunu düşünmesini sağlayın.”

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdaki Ar-Ge faaliyetlerinden hangisi Frascati El Kitabı (2002) Ar-Ge sınıflandırmasına göre temel bilimsel araştırma faaliyeti olarak nitelendirilebilir?
 - a. İslanmayan kumaşların geliştirilmesi
 - b. Üretim verimliliğini artıracak süreç iyileştirmeleri
 - c. Şeker hastalığına sebep olan gen özelliklerinin araştırılması
 - d. LCD televizyonlara yeni fonksiyonların eklenmesi
 - e. Kırışmayan gömlek üretilmesi
2. Ar-Ge ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?
 - a. Bilim ve teknolojinin gelişmesine katkı sağlar
 - b. Sistematik ve düzenli çalışmalardır
 - c. Yeni malzeme ve ürün oluşturmak amaçlıdır
 - d. İnovasyona yönelik çıktıların geliştirilmesine yöneliktir
 - e. Herhangi bir risk içermez
3. Aşağıdakilerden hangisi Ar-Ge nin firmalara sağladığı faydalardan biri **değildir**?
 - a. En az ücret ödenecek personeli bulmasına
 - b. Satışların artmasına
 - c. Markanın değerinin artmasına
 - d. Maliyetlerin azaltılmasına
 - e. Uluslararası yeni pazarlara açılmasına
4. Aşağıdakilerden hangisi Ar-Ge yönetimi fonksiyonları arasında **sayılmaz**?
 - a. İnsan kaynakları yönetimi
 - b. Fikri mülkiyet hakları yönetimi
 - c. Tedarik yönetimi
 - d. Ar-Ge faaliyetleri entegrasyon yönetimi
 - e. Pazarlama yönetimi
5. “İnovasyon değer yaratmalıdır” ilkesine göre yaratılacak değer özellikle kimin için olmalıdır?
 - a. Rakip firmalar için
 - b. Şirket için
 - c. Müşteriler için
 - d. Yöneticiler için
 - e. Ar-Ge ekibi için
6. Aşağıdaki kurumlardan hangisi Türkiye’de Ar-Ge için destek alınabilecek kurumlardan biri **değildir**?
 - a. TÜBİTAK
 - b. TTGV
 - c. Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü
 - d. BOREN
 - e. Sosyal Güvenlik Kurumu
7. İnovasyon türleri arasında aşağıdakilerden hangisi **sayılmaz**?
 - a. Ürün inovasyonu
 - b. Süreç inovasyonu
 - c. Ar-Ge inovasyonu
 - d. Organizasyonel inovasyon
 - e. Pazarlama inovasyonu
8. İnovasyon hakkında söylenen aşağıdaki sözlerden hangisi doğrudur?
 - a. İnovasyon Ar-Ge’den ibarettir.
 - b. İnovasyon sadece ürün ve teknoloji ile ilgilidir.
 - c. İnovasyon ticari başarıyı gerektirir.
 - d. İnovasyonu sadece büyük şirketler yapar.
 - e. İnovasyonu gelişmiş ülke şirketleri başarır.
9. Aşağıdakilerden hangisi inovasyon yönetiminin bir parçasıdır?
 - a. Ürünleri ve portföyü yönetme
 - b. Süreç ve uygulamaları yönetme
 - c. İnsanları ve projeleri yönetme
 - d. Üretim hattını ve verimliliği yönetme
 - e. Hepsi
10. Hangi ünlü yönetim gurusu “bir yöneticinin düşebileceği en büyük tuzaklardan birinin inovasyonla yeniliğin birbiriyle karıştırılması olacağını” söylemiştir?
 - a. J. Murray Spengler
 - b. Peter F. Drucker
 - c. Steve Rivkin
 - d. Tom Kelley
 - e. C. K. Prahalad

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise “Ar-Ge Nedir?”konusunu yeniden gözden geçiriniz. Ar-Ge faaliyetleri arasındaki farkları öğreniniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise “Ar-Ge Nedir ve Ar-Genin Riskleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “Ar-Ge Faaliyetlerinin Firmalara Sağladığı Faydalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise “Ar-Ge Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. c Yanıtınız yanlış ise “İnovasyon Nedir?” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Yanıtınız yanlış ise “Türkiye’de Ar-Ge Destekleri Alınabilecek Kurumlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise “İnovasyon Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “İnovasyon Hakkında Doğru Bilinen Yanlışlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise “İnovasyon Yönetimi”konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. b Yanıtınız yanlış ise “İnovasyon Nedir?” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından yapılan genel tanımlamaya göre; “bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan sistematik ve düzenli çalışmalara Ar-Ge denir.” (OECD,1993) Bunun yanında Ar-Ge en kısa şekilde inovasyona yönelik yeni ürünlerin veya üretim süreçlerinin geliştirilmesi için yapılan faaliyetler olarak ta tanımlanabilir.

OECD’nin Ar-Ge faaliyetlerini tanımlamada esas aldığı Frascati El Kitabına (2002) göre araştırma faaliyetleri içeriklerine göre üç temel gruba ayrılır:

- *Temel bilimsel araştırma (basic, fundamental or pure research)*, herhangi bir uygulama veya kullanım alanı gözönünde bulundurulmadan deneysel veya teorik olarak oluşan olayların veya yapılan gözlemlerin altında yatan nedenleri, mekanizmaları anlamaya ve bu yolla yeni bilgiler oluşturmaya ve temel anlayış kazanmaya yönelik özgün faaliyetler bu grup içerisinde yer alır. Burada temel bilimsel araştırmanın özünü merak oluşturur. Örneğin, kanserli hücrelerin oluşum ve gelişim süreçlerini öğrenmeye yönelik yapılacak bir çalışma öncelikli olarak bu konuda temel bir anlayış kazanmaya yönelik olacaktır ve alınacak sonuçlar ilk anda belli bir uygulama alanında kullanılamayabilir. Ancak daha sonra elde edilen bu bulgular farklı şekillerde örneğin yeni ilaçların geliştirilmesinde, yeni tedavi yöntemlerinin oluşturulmasında veya mevcut yöntemlerin geliştirilmesinde kullanılabilir.
- *Uygulamaya yönelik araştırma (applied research)*, tanımlanmış belli bir amaca yönelik olarak bu alanda yeni bilgiler elde etmek için yapılan özgün araştırma faaliyetleri bu grupta yer alır. Başka bir deyişle uygulamaya yönelik araştırmanın odağında problem çözmek vardır. Örneğin, ıslanmayan ve kırılmayan kumaşların üretilmesine yönelik araştırma faaliyetleri uygulamaya yönelik araştırma faaliyetleri arasında sayılabilir.
- *Deneysel geliştirme (experimental development)*, firma içinde araştırma veya deneyim sonucu kazanılmış bilginin kullanılmasıyla i) yeni malzemelerin, ürünlerin veya cihazların üretilmesine, ii) yeni süreçler, sistemler ve yöntemlerin kurulmasına veya iii) üretilmekte olan ürünlerin veya kurulmuş üretim tesislerinin geliştirilmesine yönelik yapılan sistematik faaliyetler deneysel geliştirme faaliyetleridir. Örneğin, üretim sürecinde ıskarta miktarını azaltacak bir yöntemin deneme-yanılma yoluyla geliştirilmesi deneysel geliştirme faaliyetleri arasındadır.

Sıra Sizde 2

Ar-Ge sürecinde geliştirilen ürün ve hizmetler şirkete;

- satışların artması,
- kârlılığın artması,
- uluslararası yeni pazarlara açılması,
- markanın değerinin artması ve yenilikçi bir şirket olarak ün kazanılması,
- artan itibarla en başarılı personeli bünyeye çekme gücünün kazanılması,

- yeni iş ortakları bulunması,
 - dış finansman sağlanmasında kolaylıklar
- gibi ticari faydalar sağlayacaktır.

Sıra Sizde 3

- Araştırma ve Geliştirme Stratejisi,
- İnovasyon,
- Portföy yönetimi,
- Proje yönetimi,
- Tedarik yönetimi,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Fikri mülkiyet hakları yönetimi,
- Düzenlemeler ve standartlarla uyum,
- Ar-Ge faaliyetleri (entegrasyon)yönetimi.

Sıra Sizde 4

İnovasyon; özgün olmalı, değer yaratmalı ve değer tokuş değeri olmalıdır.

Sıra Sizde 5

İnovasyon Türleri:

- Ürün İnovasyonu,
- Hizmet İnovasyonu,
- Süreç İnovasyonu,
- İş Modeli İnovasyonu,
- Deneyim İnovasyonu,
- Pazarlama İnovasyonu,
- Organizasyonel İnovasyon.

Sıra Sizde 6

İnovasyonu yönetmek farklı seviyelerde çalışmayı gerektirir. Bunlar;

- Ürünleri ve portföyü yönetme,
- Süreç ve uygulamaları yönetme,
- Üretim hattını ve verimliliği yönetme,
- İnsanları ve projeleri yönetme.

Sıra Sizde 7

Bugüne kadar 1500'den fazla kurumsal müşteriyle çalışma yapmış olan Ideo Company'nin Başkanı Tom Kelley'nin bu konudaki yorumları ve önerileri şöyle:

“CEO'ların yaratmaya çalışması gereken önemli şeylerden biri, yöneticilerin yeni fikirler geliştirmek konusunda hızlı ama bunları yargılamak konusunda yavaş hareket ettikleri, “fikir dostu” bir ortamdır. Bugünün iş dünyasındaki çığır açan inovasyonların çoğunun kökeninde, başlangıçta yanıtlardan çok yeni sorular üreten embriyo halindeki fikirler var. Hızla karar alınan şirketlerde, bu türden kırılgan fikirler, çiçek açma fırsatını bula-

madan reddedilebilir. Belirli bir departman ya da yerde bir yaratıcılık vahası yaratabilirsiniz; ama bundan çok daha iyisi, ekibinizdeki herkesin, alay konusu olma ya da eleştirilme korkusu yaşamadan yeni fikirler önerebileceğini düşünmesidir. Dolayısıyla eğer bir inovasyon kültürüne sahip olmak istiyorsanız, fikir üretme işini tek başına “inovasyon departmanı” olarak gördüğünüz birime bırakmayın. Tüm departmanların, sürekli olarak yeni fikirler üretmenin yalnızca hakları değil ama aynı zamanda görevleri olduğunu düşünmesini sağlayın.”

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Ateş, Rauf, (2006). **İnovasyon “Mit”leri**, Capital Dergisi, İstanbul.
- Ateş, M.Rauf (2007). **İnovasyon Hayat Kurtarır**, Doğan Kitap, İstanbul.
- Berkun, Scott, (2007). **The Myths of Innovation**, O'Reilly Media, Canada.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1997). **Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention**, Harper Perennial, New York USA.
- Davila, Tony ve Epstein, Marc J. Ve Shelton, Robert (2006). **Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit From It**, Wharton School Publishing, New Jersey.
- Elçi, Şirin (2006). **İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı**, Nova, Ankara.
- Fisk, Peter (2011). **Creative Genius**, Capstone Publishing, United Kingdom.
- Harvard Business Review (2011). **İnovasyon Öğretisi**, Harvard Business School Publishing, USA.
- Harvard Business Review (2003). **Yenilikçilik**, Harvard Business School Publishing, USA.
- Holzinger, A. (2011). **Successful Management of Research and Development** Norderstedt.
- Jain, R.K., Triandis, H.C. (1997). **Management of Research and Development Organization: Managing the Unmanageable** Wiley&Sons New York.
- Johansson, B., Löf, H. (2008). **The Impact of Firm's R&D Strategy on Profit and Productivity**, makale no: 156 The Royal Institute of Technology, Centre of Excellence for Science and Innovation Studies (CESIS) <http://www.cesis.se>
- Kalypso, Inc., R&D Management Framework, www.kalypso.com/rd

- Keskin, Salih (2012). **İnovasyon Nasıl Yapılır: “Yenilikçi Fikir ve Ürün Arayanlara Pratik Modeller”**, Mavi Yayın, İstanbul.
- Kırım, Arman, (2006). **İnovasyon: Para Kazandıran Yenilikçilik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Luecke, Richard (2003). **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, Harvard Business School Publishing, USA.
- OECD, (1993). ***The Measurement of Scientific and Technical Activities: Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development***, paragraf 57, sf. 29, Paris.
- Osterwalder, Alexander ve Pigneur, Yves (2010). **İş Modeli Üretimi**, Wiley & Sons, England.
- Stevenson, Jane ve Kaafarani, Bilal, (2011). **Breaking Away: How Great Leaders Create Innovation That Drives Sustainable Growth-And Why Others Fail**, McGraw-Hill, New York.
- Tidd, Joe ve Bessant, John (2009). **Managing Innovation**, John Wiley & Sons, England.
- Von Hippel, Eric (2005). **Democratizing Innovation**, MIT Press, USA.