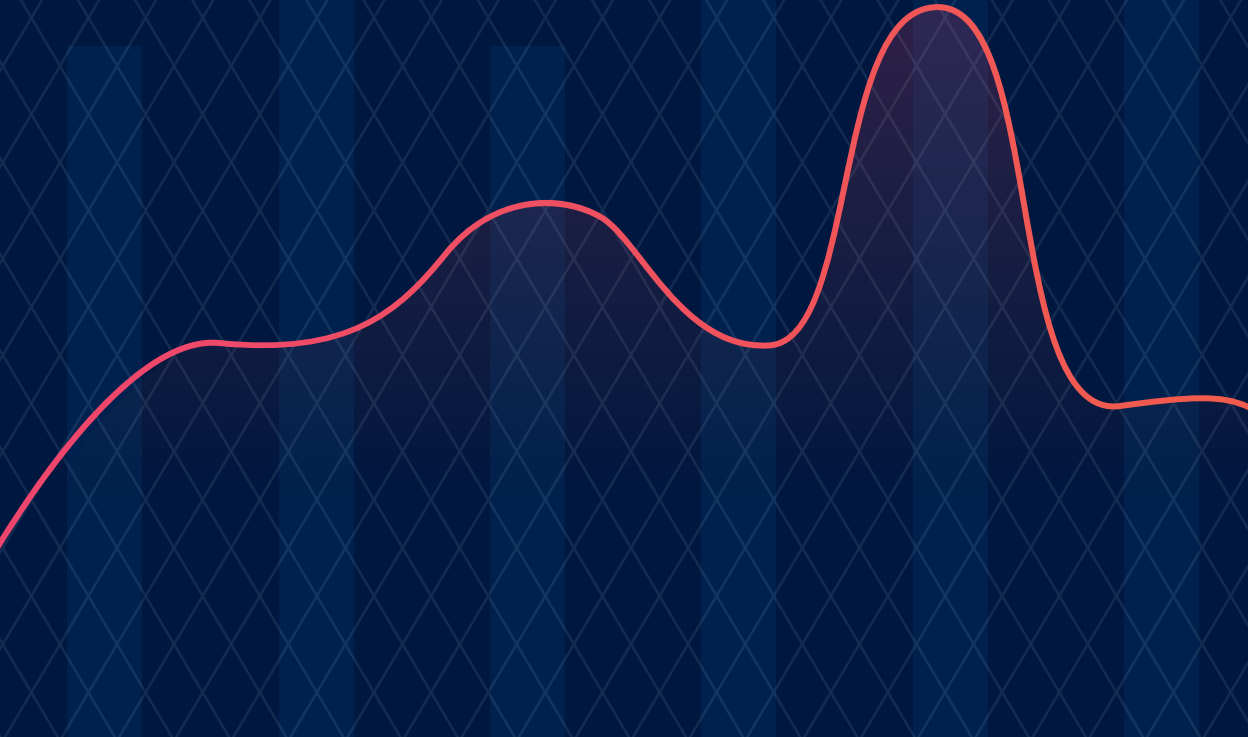


Editör: Mehmet Sağır

MODERN İŞLETMECİLİKTE YÖNETSEL KONULAR



MODERN İŞLETMECİLİKTE YÖNETSEL KONULAR

Editör: Mehmet SAĞIR

EĞİTİM
yayınevi

MODERN İŞLETMECİLİKTE YÖNETSEL KONULAR

Editör: Mehmet SAĞIR

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 14824

E-ISBN: 978-605-7786-88-3

Şubat 2020

Kütüphane Kimlik Kartı

MODERN İŞLETMECİLİKTE YÖNETSEL KONULAR

Mehmet Sağır (Editör)

240 s., 165x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-605-7786-88-3

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mechanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM

yayınevi

Eğitim Yayınevi

Rampalı İş Merkezi Kat: 1 No: 121

Tel: (0332) 351 92 85 • Meram/KONYA

E-mail: bilgi@egitimyayinevi.com

 **kitapmatik**
internetteki kitapçınız
kitapmatik.com.tr

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	11
1. BÖLÜM	
ENDÜSTRİ 4.0 UYGULAMALARI	15
1. GİRİŞ	15
2. ENDÜSTRİ 4.0 UYGULAMALARI	16
2.1. Endüstri 4.0	16
2.2. Endüstri 4.0 Uygulamaları	18
2.2.1. Siber Fiziksel Sistemler (CPS)	18
2.2.2. Nesnelerin İnterneti (IoT)	19
2.2.3. Akıllı Fabrika (Smart Factory)	22
2.2.4. Büyük Veri (Big Data)	24
2.2.5. Bulut Teknolojileri	26
2.2.6. Otomatik Yönlendirmeli Araç (AGV)	28
2.2.7. Üç Boyutlu Yazıcı (3DP)	29
ENDÜSTRİ 4.0 UYGULAMALARI BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	30
INDUSTRY 4.0 APPLICATIONS CHAPTER REVIEW	31
KAYNAKÇA	32
2. BÖLÜM	
BİLGİ YÖNETİMİ	35
1. GİRİŞ	35
2.BİLGİ YÖNETİMİ	46
2.1.Bilgi Kavramı	46
2.2.Bilgi Yönetimi Kavramı	38
2.3.Bilgi Yönetiminin Tarihsel Altyapısı	38
2.4.Bilgi Yönetiminin Amaçları	39
2.5. Bilgi Yönetimin Önemi ve Yararları	40
2.6. Bilgi Yönetiminin İlkeleri	41
2.7.Bilgi Yönetim Süreci	42
2.7.1.Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi	42
2.7.2.Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması	44
2.7.3.Bilginin Paylaşılması	44
2.7.4.Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi	45
BİLGİ YÖNETİMİ BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	46
INFORMATION MANAGEMENT CHAPTER REVIEW	48
KAYNAKÇA	49
3. BÖLÜM	
BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	51
1. GİRİŞ	51
2. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	52
2.1. İşletmelerde Kullanılan Bilişim Teknolojileri	52

2.1.1. İnternet	52
2.1.2. İnternet ve Ekstranet	53
2.1.3. Veri Tabanı	53
2.1.4. Otomasyon Sistemleri	54
2.1.5. RFID (Radyo Frekansları ile Tanımlama)	55
2.1.6. Sensörler	55
2.1.7. Nesnelerin İnterneti	56
2.1.8. Bulut Bilişim	56
2.1.9. Büyük Veri	57
2.1.10. Sanal Gerçeklik	57
2.1.11. Artırılmış Gerçeklik	57
BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	58
INFORMATION TECHNOLOGY CHAPTER REVIEW	58
KAYNAKÇA	59
 4. BÖLÜM	
ENTELEKTÜEL SERMAYE	61
1. GİRİŞ	61
2. ENTELEKTÜEL SERMAYE	62
2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı ve Önemi	62
2.2. Entelektüel Sermayesi Unsurları	63
2.2.1. İnsan Sermayesi	64
2.2.2. Yapısal Sermaye	65
2.2.3. Müşteri Sermayesi	65
ENTELEKTÜEL SERMAYE BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	66
INTELLECTUAL CAPITAL CHAPTER REVIEW	67
KAYNAKÇA	69
 5. BÖLÜM	
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	71
1. GİRİŞ	71
2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	72
2.1. Örgütsel Çevikliğin Tanımı	72
2.2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları	72
2.3. Örgütsel Çevikliğin Faydaları	74
2.4. Türkiye'deki Çevik Örgütler	74
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	77
ORGANIZATIONAL AGILITY CHAPTER REVIEW	78
KAYNAKÇA	79
 6. BÖLÜM	
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK & ENTELEKTÜEL SERMAYE	81
1. GİRİŞ	81
2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK & ENTELEKTÜEL SERMAYE	82

2.1. Örgütsel Çeviklik	82
2.2. Örgütsel Çeviklik ve Entelektüel Sermaye	84
2.2.1. Örgütsel Çeviklik ve Yapısal Sermaye	85
2.2.2. Örgütsel Çeviklik ve İnsan Sermayesi	88
2.2.3. Örgütsel Çeviklik ve Müşteri (İlişkisel) Sermaye	91
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK – ENTELEKTÜEL SERMAYE	
BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	92
ORGANIZATIONAL AGENCY - INTELLECTUAL CAPITAL	
CHAPTER REVIEW	95
KAYNAKÇA	97
 7. BÖLÜM	
YIKICI İNOVASYON	99
1. GİRİŞ	99
2. YIKICI İNOVASYON KAVRAMI VE KAPSAMI	99
2.1. Yıkıcı İnovasyon Kavramının Tanımı	99
2.2. Yıkıcı İnovasyonun Özellikleri	101
2.3. Yıkıcı İnovasyon Süreci	102
2.4. Yıkıcı İnovasyon Örnekleri	102
YIKICI İNOVASYON BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	104
DISRUPTIVE INNOVATION CHAPTER REVIEW	104
KAYNAKÇA	107
 8. BÖLÜM	
YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME	109
1. GİRİŞ	109
2. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME	111
2.1. Yeni Ürün Kavramı	111
2.2. Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Yönetimi	112
2.3. Yeni Ürün Geliştirme Süreci Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri	114
YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	117
NEW PRODUCT DEVELOPMENT CHAPTER EVALUATION	118
KAYNAKÇA	119
 9. BÖLÜM	
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	121
1. GİRİŞ	121
2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	122
2.1. Tedarik Zinciri Kavramı ve Önemi (TZY)	122
2.2. Tedarik Zinciri Temel Süreçleri	124
2.4. Tedarikçi İlişkileri	126
2.5. Tedarik ve Teknoloji	128
2.6. Tedarik Zinciri Performans Yönetimi	130
2.7. Tedarik Zinciri Yönetiminde Çevreci Yaklaşımlar	131

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	132
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CHAPTER REVIEW	133
KAYNAKÇA	135
 10. BÖLÜM	
PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI	137
1. GİRİŞ	137
2. PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI	138
2.1. Pazarlama Araştırması Kavramı ve Uygulanma Alanları	138
2.2. Pazarlama Araştırmaları Süreci	140
2.3. Pazarlama Araştırmalarında Bilgi Teknolojisi Kullanımı	144
PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI KONUSU DEĞERLENDİRMESİ	145
MARKETING RESEARCH EVALUATION OF THE ISSUE	147
KAYNAKÇA	149
 11. BÖLÜM	151
PAZARLAMA YETENEKLERİ	151
1. GİRİŞ	151
2. PAZARLAMA YETENEKLERİ	152
2.1. Pazarlama Yetenekleri Kavramı ve Önemi	152
2.2. Pazarlama Yeteneklerinin Sınıflandırması	152
2.3. Pazarlama Yetenekleri Hiyerarşisi	154
PAZARLAMA YETENEKLERİ BÖLÜM DEĞERLENDİRME	157
MARKETING CAPABILITIES CHAPTER REVIEW	158
KAYNAKÇA	158
 12. BÖLÜM	
PAZARLAMADA ETİK	163
1. GİRİŞ	163
2. PAZARLAMADA ETİK	164
2.1. Etik ve Ahlak Kavramları	164
2.1.1. Etik Kavramı	165
2.1.2. Ahlak Kavramı	165
2.2. Pazarlamada Etik	166
2.3. Pazarlamada Etik Karar Alma Modelleri	167
2.3.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli	168
2.3.2. Ferrell ve Gresham'ın Olasılık Modeli	168
2.3.3. Hunt ve Vitell' in Pazarlama Etiği Genel Teorisi	169
2.4. Pazarlama Karması Bileşenleri ve Etik İlişkisi	169
2.4.1. Ürün ve Etik İlişkisi	169
2.4.2. Fiyat ve Etik İlişkisi	170
2.4.3. Dağıtım ve Etik İlişkisi	171
2.4.4. Tutundurma ve Etik İlişkisi	171
2.5. Pazarlama Araştırmalarında Etik	173

PAZARLAMADA ETİK KONU DEĞERLENDİRMESİ	174
ETHICS IN MARKETING CHAPTER REVIEW	175
KAYNAKÇA	176
13. BÖLÜM	
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	181
1. GİRİŞ	181
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN RASYONEL VE KÂRLI YÖNETİLMESİ	182
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	186
CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT CHAPTER EVALUATION	188
14. BÖLÜM	
MARKALAMA	191
1. GİRİŞ	191
2. MARKALAMA	192
2.1. Marka Kavramı	192
2.2. Markalama Kavramı	193
2.3. Markalamanın İşletmeler Açısından Önemi	194
2.4. Markalamanın İşletmecilik Kavramları ile İlişkisi	195
2.4.1. Markalama ve Küreselleşme İlişkisi	195
2.4.2. Markalama ve Sürdürülebilirlik İlişkisi	195
2.4.3. Markalama ve Yenilikçilik İlişkisi	197
2.4.4. Markalama ve Rekabetçi Üstünlük İlişkisi	197
MARKALAMA BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	199
BRANDING CHAPTER REVIEW	201
KAYNAKÇA	203
15. BÖLÜM	
SOSYAL PLATFORMLAR	205
1. GİRİŞ	205
2. SOSYAL PLATFORMLAR	206
2.1. Sosyal Platform Kavramı ve Önemi	206
2.2. Sosyal Platformların İşletmelere Olan Etkileri	207
2.3. Sosyal Platformların Türleri	209
SOSYAL PLATFORMLAR BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	212
SOCIAL PLATORMS CHAPTER REVIEW	213
KAYNAKÇA	214
16. BÖLÜM	
KURUMSAL İLETİŞİM	217
1. GİRİŞ	217
2. KURUMSAL İLETİŞİM	218
2.1. Kurumsal İletişimin İşlev ve Amaçları	220
2.1.1. Kurumsal İletişimin Amaçları	221
2.1.2. Kurumsal İletişimin Sorumluluk alanları:	222

2.1.3. Kurumsal İletişimin Boyutları	222
2.1.3.1. Yönetimsel İletişim / Yönetim İletişimi	223
2.1.3.2. Örgütsel İletişim	223
2.1.3.2.1. Örgüt İçi İletişim	225
2.1.3.2.2. Örgüt Dışı İletişim	227
2.1.3.3. Pazarlama İletişimi	228
KURUMSAL İLETİŞİM BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	228
INSTITUTIONAL COMMUNICATION CHAPTER REVIEW	229
KAYNAKÇA	229
 17. BÖLÜM	
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	233
1. GİRİŞ	233
2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	234
2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı	234
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı	235
2.2.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları	237
2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları	239
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	240
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CHAPTER REVIEW	241
KAYNAKÇA	242
 18. BÖLÜM	
İŞ YAŞAM DENGESİ	243
1. GİRİŞ	243
2. İŞ YAŞAM DENGESİ	244
2.1. İş Yaşam Dengesi Kavramı	244
2.3. İş Yaşam Dengesi Uygulamaları	247
2.4. İş Yaşam Dengesizliği (İş Yaşam Çatışması) ve Nedenleri	249
2.5. İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları	249
2.6. İş Yaşam Dengesinin Birey ve Örgüt Üzerindeki Faydaları	252
İŞ YAŞAM DENGESİ BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	253
WORK LIFE BALANCE CHAPTER REVIEW	254
KAYNAKÇA	255
 19. BÖLÜM	
DAVRANIŞSAL EKONOMİ	257
1. GİRİŞ	257
2. DAVRANIŞSAL EKONOMİ	257
2.1. Davranışsal Ekonomi Kavramı ve Önemi	258
2.2. Davranışsal Ekonomi Yaklaşımları	258
2.2.1. Kayıplardan Kaçınma Eğilimi	259
2.2.2. Aşırı Güven Eğilimi	259

2.2.3. Batık Maliyet Hatası	260
2.2.4. Çerçeveleme Etkisi	261
2.2.5. Algıda Seçicilik	262
2.2.6. Kendini Haklı Çıkarma Duygusu	262
2.2.7. Zihinsel Muhasebe	262
DAVRANIŞSAL EKONOMİ BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	263
BEHAVIORAL ECONOMY SECTION EVALUATION	263
KAYNAKÇA	264
 20. BÖLÜM	
BÜYÜME VE KÜÇÜLME STRATEJİLERİ	269
1.GİRİŞ	269
2. BÜYÜME VE KÜÇÜLME STRATEJİLERİ	270
2.1. Büyüme Stratejileri	270
2.1.1. İç Büyüme Stratejileri	270
2.1.1.1. Bütünleştirme Stratejileri	270
2.1.1.2. Çeşitlendirme Stratejisi	273
2.1.2. Dış Büyüme Stratejileri	274
2.1.2.1. Birleşme Stratejisi	274
2.1.2.2. Satın Alma Stratejisi	274
2.1.2.3. İş Birliği Stratejisi	274
2.2. Küçülme Stratejileri	276
BÜYÜME VE KÜÇÜLME STRATEJİLERİ	
BÖLÜM DEĞERLENDİRME	277
GROWTH AND DOWNSIZING STRATEGIES CHAPTER REVIEW	278
KAYNAKÇA	279
 21. BÖLÜM	
BİRLEŞMELER VE SATINALMALAR	281
1.GİRİŞ	281
2. BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR	282
2.1.Şirket Birleşmelerinin Sınıflandırılması	283
2.1.1.Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre İşletmeler	283
2.1.2.Hukuki Yapılarına Göre Birleşmeler	287
2.1.2.1.Biçimsel Birleşmeler	287
2.1.2.2.Biçimsel Olmayan Birleşmeler	289
BİRLEŞMELER VE SATIN ALMALAR BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	290
MERGERS AND ACQUISITIONS CHAPTER REVIEW	291
KAYNAKÇA	292

ÖNSÖZ

İşletmelerin yaşam mücadelesi verdikleri rekabet ortamında amaçlarına ulaşabilmeleri, aldıkları kararlara ve gerçekleştirmekte oldukları faaliyetlere bağlıdır. Sistem yaklaşımı çerçevesinde işletmeler ve alt sistemleri (pazarlama, üretim, finans, insan kaynaklar yönetimi vb.) hangi faaliyetleri için hangi kararları alırlarsa alsınlar, süreçleri iyi yönetmek zorundadırlar. Bu bakış açısıyla ele alındığında işletmeler, hem iç çevredeki hem de dış çevredeki değişim ve gelişmeleri takip edip bilgi merkezli örgütler olarak süreçleri kontrol etmelidir. Süreçlerin kontrol edilmesi ve en etkili şekilde yönetilmesi, modern işletmecilik anlayışı çerçevesinde yönetsel bir anlayış bütünlüğüne bağlıdır. İşletmelerde gerçekleşen faaliyetlerin bir süreç olduğu, her aşaması için doğru kararların alınması ve uygulanması gerekliliği bir yönetim becerisi gerektirmektedir. Dolayısıyla yönetsel anlayış tüm örgütsel faaliyetler için gerekli bir durumdur.

“Modern İşletmecilikte Yönetsel Konular” isimli bu kitap işletmeciliğin farklı alanlarında işletme içi ve dışında faaliyetlere etki edecek, teknik, yöntem ve uygulamalardaki gelişmeleri kavramsal olarak anlatmakta ve aynı zamanda bu kavramları yönetsel olarak ele almaktadır. Yirmi bir bölümden oluşan kitap özellikle genel işletmecilik konuları ile birlikte yönetim, bilgi ve teknoloji, pazarlama, üretim, Ar-Ge vb. alanlarla ilgili kavramları yönetsel açıdan ele almaktadır.

Kitap birinci bölümünden başlayarak son bölüme; “Endüstri 4.0”, “Bilgi Yönetimi”, “Bilgi Teknolojisi”, “Entelektüel Sermaye”, “Örgütsel Çeviklik”, “Örgütsel Çeviklik-Entelektüel Sermaye”, “Yıkıcı İnovasyon”, “Yeni Ürün Geliştirme”, “Tedarik Zinciri”, “Pazarlama Araştırmaları”, “Pazarlama Yetenekleri”, “Pazarlamada Etik”, “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, “Markalama”, “Sosyal Platformlar”, “Kurumsal İletişim”, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, “İş-Yaşam Dengesi”, “Davranışsal Ekonomi”, “Büyüme ve Küçülme” ile “Birleşme ve Satınalma” konularından oluşmaktadır.

Kitabın birinci bölümünde Öğr. Gör. Dr. Gökhan Akandere “Endüstri 4.0” başlıklı çalışması ile endüstrilerde meydana gelen dijital ve akıllı bir dönüşüm içerisinde işletmelerin çevresel uyumu noktasında önemli olan kriterleri ele almıştır. İkinci bölümde Dr. Öğr Üyesi Ayşe Cabi, “Bilgi Teknolojileri” başlığı altında işletmeler için büyük önem taşıyan internet, intranet, veri tabanı, otomasyon sistemleri, Raydo frekansları ile tanımlama, nesnelerin interneti, bulut bilişim, büyük veri, sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik kavramlarını ele almıştır. Üçüncü bölümde Öğr. Gör. Dr. Beyza Erer, meydana gelen dijital akıllı dönüşümlere uyum noktasında önemli olan bilgi ve bilgi yönetimini “Bilgi Yönetimi” başlığı altında anlatmıştır. Dördüncü bölümde Öğr. Gör. Dr. Eda Telli “Entelektüel

Sermaye” başlıklı çalışmasında, bilgi sermayesi olarak nitelendirilen entelektüel sermaye ile bileşenlerinden oluşan örgütsel değerleri ele alırken, beşinci bölümde Öğr. Gör. Dr. Ali İnanır “Örgütsel Çeviklik” başlığı altında işletmelerin çevresel değişimlere, müşteri talep ve beklentilerindeki değişimlere uyum sağlama ile cevap vermede önemli olan çeviklik yeteneğini ve boyutlarını kavramsal olarak anlatmıştır. Dördüncü ve beşinci bölümlerde kavramsal olarak ele alınan konular ışığında, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Sağır altıncı bölümde “Örgütsel Çeviklik-Entelektüel Sermaye” başlığı altında çeviklik yeteneğini kazanma konusunda entelektüel sermaye ile bileşenleri ve bileşenlerin unsurlarının nasıl bir rol oynadığını, rekabet üstünlüğü elde etmede entelektüel değerlerin nasıl kullanılması gerektiğini değerlendirmiştir. Prof. Dr. Tahir Akgemci ve Arş Gör. Serap Kalfaoğlu yedinci bölümde “Yıkıcı İnovasyon” başlığı altında işletmelerin rekabet avantajı elde etmede, klasik inovasyon ve ihtiyaç karşılama anlayışından daha farklı olarak yenilikçilik ve ihtiyaç karşılama yollarını ele almışlardır. Sekizinci bölümde, Dr. Öğr. Üyesi Onur Şaylan ve Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Esmer “Yeni Ürün Geliştirme” başlığı altında, yeni ürün geliştirme süreci ve bu süreçte kritik başarı faktörleri ne olduğu ile birlikte yönetilmesini ele almışlardır. Öğr. Gör. Dr. Münevver Çiçekdağı’nın ele aldığı dokuzuncu bölümde, “Tedarik Zinciri Yönetimi” kavram ve önem, temel süreçleri, tedarikçi ilişkileri, tedarikin teknoloji ve çevre ile ilişkisi ve performans yönetimi konuları anlatılmıştır.

Kitabın onuncu bölümünde Öğr. Gör. Dr. Ü. Saliha Eken İnan “Pazarlama Araştırmaları” başlığı altında, pazarlama araştırmalarının uygulama alanları, pazarlama araştırmaları sürecinde problemin teşhisi ve tanımlanması, veri kaynaklarının belirlenmesi, örnekleme, veri toplama yöntemleri ve verilerin toplanmasında bilgi teknolojilerinin kullanımını değerlendirmiştir. Dr. Öğr. Üyesi Tülay Özkan, on birinci bölümde “Pazarlama Yetenekleri” başlığı altında, işletmelerin rekabet avantajı elde etmede önemli olduğu düşünülen pazarlama yetenekleri kavramı, sınıflandırılması, hiyerarşisi, belirleyicileri ve sonuçları üzerinde durmuştur. Pazarlama ile ilgili olarak Dr. Öğr. Üyesi Emel Celep on ikinci bölümde “Pazarlamada Etik” başlığı altında, etik kavramının, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ile ilgili olarak işletmelerde pazarlama fonksiyonu açısından önemine dikkat çekmiştir. On üçüncü bölümde Doç. Dr. F. Atıl Bilge “Müşteri İlişkileri Yönetimi” başlığı altında müşteri ilişkilerinin rasyonel ve kârlı yönetilmesinde modern işletmecilikte gerekli unsurların neler olduğunu ele almıştır. Dr. Öğr. Üyesi E. Nihan Cici Karaboğa “Markalama” başlığı altında işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi noktasında etkili olan, küreselleşme, sürdürülebilirlik, yenilikçilik ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi on dördüncü bölümde ele almıştır.

Kitapta on beşinci bölümde Turizm Uzmanı Ekrem Oraç “Sosyal Platformlar” başlığı altında, işletmelerin faaliyetlerinde ve müşterilerine ulaşmada büyük de-

gişikliklere sebep olan sosyal platformların önemi, türleri, tüketici davranışları ve örgütlere olan etkileri üzerinde durmuştur. Prof. Dr. Abdullah Karaman ve Öğr. Gör Dr. Kürşat Sayın on altıncı bölümde, “Kurumsal İletişim” başlığı altında işletmelerin iç ve dış çevrede ilişkilerini yönlendirebilme ve kurumsal hafızalarını güçlendirme adına kurumsal iletişimi, amaçları, araçları ve işletmeler için önemini ele almışlardır. On yedinci bölüm Öğr. Gör Dr. Mehmet Şahin’in işletmelerde olumlu toplumsal algıyı üst seviyelere taşıyacak olan örgütsel faaliyetlerden olan sosyal sorumluluğu ile kurumsal sosyal sorumluluğu ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik boyutları ile ele aldığı “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” başlıklı çalışmasıdır. Arş Gör. Dr. Esra Kızıloğlu on sekizinci bölümde, “İş-Yaşam Dengesi” başlığı altında, kavramsal olarak iş-yaşam dengesini, uygulamalarını, denge ve dengesizlik neticesinde hem işletme hem de birey açısından fayda-zarar durumlarını ele almıştır. Kitabın on dokuzuncu bölümünde Öğr. Gör. L. Selman Gökteş “Davranışsal Ekonomi” başlığı altında iktisat teorisinin psikolojik durumlarla olan ilişkisi ve işletmelerde karar alma, etkinlik ve verimlilik üzerindeki varsayımlarını ele almıştır. Yirminci bölüm, Öğr. Gör. Meltem Diktaş’ın, işletmelerin temel stratejileri arasında yer alan büyüme ve küçülme stratejilerini ile bu stratejilerin türlerini ele aldığı “Büyüme ve Küçülme Stratejileri” başlıklı çalışmadır. Kitabın son bölümü (yirmi birinci bölüm) Öğr. Gör. Hüseyin Karagöz’ün ele aldığı, işletmeler arası birleşme ve satın alma stratejilerini içeren “Birleşme ve Satın Alma” başlıklı çalışmadır.

İşletme ve alt bilim dallarının farklı alanlarına etki eden konuları içeren kitabın, öncelikle işletme ve yönetim literatürüne daha sonra da değerli akademisyen ve işletme öğrencileri ile bu alana ilgisi olan okuyuculara faydalı olmasını temenni ediyorum.

Çalışmada emeği geçen tüm hocalarıma katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Yine çalışmaya önerileri ile birlikte teknik destek veren Eğitim Yayınevi Genel Yayın Yönetmeni Yusuf Ziya AYDOĞAN’a, çalışmanın kontrolünde emeği olan Çiğdem ÜNALAN’a ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum. Daha önceki çalışmalarımda olduğu gibi desteklerini ve sabırlarını esirgemeyen aileme ayrıca teşekkür eder saygı ve sevgilerimi sunarım.

Mehmet SAĞIR

1. BÖLÜM

ENDÜSTRİ 4.0 UYGULAMALARI

Gökhan AKANDERE¹

1. GİRİŞ

Endüstri 4.0 devrimiyle endüstriler, dijital ve akıllı bir dönüşüm yaşamaktadır. İşletmeler ürün yaşam döngülerini optimize etmek ve çevresel değişimlere uyum sağlamak için akıllı teknolojileri benimsemektedir. Çünkü akıllı teknolojiler bir ülkenin ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerinde sürdürülebilir olabilmesiyle doğrudan ilgilidir. Akıllı teknolojik çözümlerin ortaya çıkmasından bu yana, işletmeler bu yeniliklerden yararlanabilmek için kendilerini dönüştürmektedir.

Sanayi devrimi 1.0, buhar gücüyle çalışan makinelerin kullanılmasıyla üretim yapılmasına karşılık gelmiştir. Endüstri 2.0, 70'li yılların sonrasında Taylorizm'in ana felsefesi olan bilimsel yönetimin getirdiği iş bölümü, montaj hatları ve elektrik enerjisiyle çalışan makinelerin kullanıldığı döneme karşılık gelmektedir. Milenyumun ardından elektronik, bilgisayar ve robot üretiminin gelişmesiyle birlikte, kalite ve maliyet performanslarına odaklanan endüstri 3.0 dönemi başlamıştır. Otomasyon, daha esnek, ergonomik ve daha güvenli makineler tasarlayarak üretim süreçlerini optimize etmek ve verimliliği artırmak için fırsatlar sağlamıştır. Endüstri tarihindeki tüm bu değişikliklerin ardından akıllı üretim sistemlerinin ortaya çıkmasıyla birlikte endüstri 4.0 sürdürülebilir kalkınmanın ilkeleri ile ilgili mevcut konulara cevap verebilmek için ortaya çıkartılmıştır [1].

1 Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO

2. ENDÜSTRİ 4.0 UYGULAMALARI

2.1. Endüstri 4.0

Tedarik zinciri uygulamaları işletmeler için çok fazla önem içermektedir. Tedarik zinciri yönetimi kararları işletmelerin maliyetleri ve karları üzerinde çok önemli etki oluşturmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, tedarikçiden son tüketiciye bilgi, malzeme ve hizmet akışını yöneten süreç, altyapı, sistemler bütünüdür.

Dünya’da ekonomik, çevresel ve sosyal büyümenin kilit faktörlerinden biri sanayi sektörüdür. Sanayi sektörü, tüm ihracatın % 75’ini ve tüm yeniliklerin % 80’ini oluşturan önemli bir lokomotif olarak işlemektedir. Avrupa’da özellikle Doğu Avrupa ve Almanya sürekli büyüyen bir sanayi sektörüne sahipken, Büyük Britanya veya Fransa gibi pek çok Batı Avrupa ülkesinin son 20 yılda pazar payları düşüş göstermektedir. Avrupa, son 20 yılda sektörel pazar payının yaklaşık % 10’unu kaybederken, gelişmekte olan ülkeler küresel imalatın % 40’ını oluşturarak paylarını ikiye katlamayı başarmıştır [2].

Bu sektörel düşüşün oluşturduğu etkiyle Almanya, sanayi sektöründeki öncü rolünü sürdürmek ve güçlendirmek için Endüstri 4.0 felsefesini, gelecekteki üretim gereksinimlerine ilişkin olarak sanayi sektörünü hazırlamak ve güçlendirmek amacıyla Almanya’nın yüksek teknoloji stratejisinin bir parçası olarak 2011’de Hannover Ticaret Fuarı’nda kamuya tanıtmıştır [3].

Ülkeler ve endüstriler arasındaki farklılıklar nedeniyle, Endüstri 4.0’ın net bir tanımını yapmak çok zordur. Endüstri 4.0, endüstri entegrasyonu ve birleşmesinden sonraki ekosistemdir.

Endüstri 4.0, modüler yapılar içerisinde, kullanılan yazılımlarla, sistemlerin, makinelerin, cihazların ve insanların gerçek zamanlı olarak işbirliğiyle, dijital bir ağ üzerinden iletişim kurulmasıyla ve büyük verilerin kullanılmasıyla merkezi olmayan kararlar almasını sağlayan akıllı teknolojiler entegrasyonu olarak tanımlanmaktadır [4; 5; 6].

İşletmeler tarafından kullanılması istenilen ve kullanılan Endüstri 4.0 uygulamaları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1 Endüstri 4.0 Uygulamaları

Endüstri 4.0 Uygulamaları	
Akıllı Fabrika (Smart Factory)	Büyük Veri (Big Data)
Bulut Bilişim (Cloud Computing)	İnsansız Taşıma Araçları (AGV)
3 Boyutlu Printing 3DP	Yapay Zeka (AI)
Siber Fiziksel Sistemler (CPS)	Nesnelerin İnterneti (IoT)

Kaynak: [7]

Tedarik zinciri bağlamında işletmelerin Endüstri 4.0 uygulamalarını engelleyen unsurlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2 Endüstri 4.0 Uygulamalarını Engelleyen Unsurlar

Etkilerinin işletmeler tarafından anlaşılabilmesi nedeniyle benimsenme zorlukları
Yönetmelik ve düzenleme eksikleri
İşletmelerin akıllı uygulamalarla ilgili vizyon ve stratejilerinin olamaması
Üst yönetim desteğinin yetersiz olması
Veri kalitesinin yetersiz olmasıyla oluşan karmaşıklık sorunları
Dijital kültür eksikliği
Yüksek yatırım gerektirdiği için benimseme konusunda isteksizlik
Ekonomik etkilerinin/faydalarının belirsiz olması
Altyapı ve internet tabanlı ağ eksikliği
Yeni iş modellerini benimseme / uygulamada uzmanlık eksikliği
Teknoloji platformlarının entegrasyonu eksikliği
Güvenlik sorunları
Koordinasyon ve işbirliği sorunu
Hükümet desteğinin eksikliği
Finansal kısıtlamalar

Kaynak: [8]

İşletmeler Tablo 2 gösterilmiş olan engelleri ortadan kaldırmaya odaklanarak, işletme süreçlerini Endüstri 4.0 uygulamalarına uygun şekilde dönüştürebilecektir.

2.2. Endüstri 4.0 Uygulamaları

2.2.1. Siber Fiziksel Sistemler (CPS)

İşletmeler maliyetlerini azaltabilecek cihazlar ve gerçek zamanlı iş süreçleri kullanmak ve işbirliği yapabilmek için akıllı teknolojiler ve uygulamalar kullanmaya başlamıştır.

Endüstri 4.0, fiziksel ve sanal dünyayı bir araya getiren sistemler fikriyle ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda siber fiziksel sistemler (CPS), üretim hatlarını ve hücrelerini, makineleri ve cihazları, bilgi sistemleriyle bütünleşmiş akıllı denetleyicilerden oluşan bir ağ üzerinden birbirlerine bağlanması ve etkileşime girmesi sonucunda elde edilen bilgilerin gerçek zamanlı olarak senkronize edildiği, ademi merkezli olarak izlenebildiği ve yönetilebildiği akıllı sistemler bütünüdür [3, 4, 6].

Siber fiziksel sistem süreçlerinde, RFID teknolojisi, sensör, aktüatör, kontrol işlem birimi ve iletişim cihazları kullanılmaktadır. Bu cihazlarla elde edilen veriler bulut sisteminde depolanır ve ağ sistemine iletilir. Akıllı uygulamalar ve mobil cihazların yardımıyla işletmeler, tedarik zincirinde kesintisiz entegrasyon sağlanmış olacaktır. Bu entegrasyonla oluşan internet ile insan-makine etkileşimiyle (HMI), herhangi bir yerden gerçek zamanlı olarak kullanıcılarla iletişim kurulur ve veri iletilir. Birbirine bağlı ekosistemler, değişen taleplere kendiliğinden adapte olabilir ve cevap verebilir. Siber fiziksel sistem (CPS) sürecinde işletmeler, gerçek zamanlı bilgi değerlendirilmesi, kendi kendine izleme ve kontrol, kullanıcıların eylemlerini ve ihtiyaçlarını tahmin etme ve bunun sonucunda kendi kendini organize eden üretim adımlarını gerçekleştirir [9].

Siber fiziksel sistem (CPS) uygulayan işletmelerin elde edebileceği faydalar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3 Siber Fiziksel Sistemlerin Faydaları

Siparişlerin üretim önceliklendirilmesi
Görevlerin ve bakım gereksinimlerinin optimizasyonu gibi kararları gerçek zamanlı alabilme
Süreçlerde kontrol, gözetim, şeffaflık ve verimlilik
Tam zamanında teslimat garantisi
Yüksek güvenlik/emniyet stoklarının neden olduğu israfı azaltma
Sürdürülebilir üretiminin çevre dostu özelliklerini inceleyerek ekipman ömrünü uzatma

Kaynak: [2]

İşletmeler siber fiziksel sistem uygulamalarının sağlayacağı faydalarla, akıllı ve sürdürülebilir bir tedarik zinciri yönetimine ve gerekli Endüstri 4.0 altyapısına

sahip olacaktır.

2.2.2. Nesnelerin İnterneti (IoT)

Tedarik zinciri paydaşlarının süreç ve işlemlerle birbirlerine sanal olarak bağlanması felsefesi üzerine gelişme gösteren nesnelerin interneti (IoT), küresel ekonomide büyük bir etkiye sahiptir. İşletmeler tedarik zincirlerini, akıllı ve algılayıcı aygıtlarla, robotik, yapay zekâya sahip, birlikte çalışabilen sistemler, bulut bilişim, büyük veri, 3D baskı ve dijital ödeme gibi temel teknolojilerle gerçek zamanlı entegrasyonu sonucunda sürdürülebilir olarak geliştirebilecektir.

Akıllı ve etkileşimi kolaylaştıran cihazların yaygınlığı ve erişilebilirliği, işletmelerin daha sürdürülebilir kararlar almalarını sağlayacaktır. Nesnelerin İnterneti (IoT) teknolojisinin başarısı, tutarlılık ve ölçeklenebilirliğe bağlıdır. Nesnelerin interneti (IoT) uygulamaları, uluslararası ölçekte çalışabilir, güvenilir, sezgisel ve etkili teknolojik işlemler sunmaktadır. Ayrıca, sürdürülebilir uygulamaların güçlendirilmesi ve dijital teknolojilerin teşvik edilmesi için hükümet politikalarıyla desteklenmesi kuruluşları, endüstri 4.0 gereksinimlerini karşılayan dairesel ekonomi ile ilerlemeye teşvik etmektedir [10].

Nesnelerin interneti (IoT), tedarik zincirindeki aktör işletmelerin sahip olduğu makinelerin, bileşenlerin, cihazların ve kullanıcıların birbirleri arasında gerçek zamanlı olarak bulut ve internet teknolojilerini kullanarak verilerin iletilmesini, toplanmasını, nesnelerin tanımlanmasını, yerelleştirilmesini, izlenmesini ve bağlanmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda Nesnelerin interneti (IoT), tüm üyelerin her zaman ve her yerde kendi kendini yapılandırabilen ve yönetebilen, akıllı teknolojiyle doldurulmuş kusursuz bir şekilde bilgi sistemine dahil edilen, akıllı arayüzlerle internet ortamına erişebildiği bir toplumun öngörüldüğü akıllı bir bilgi teknoloji ağ altyapısıdır [7, 10].

İşletmeler nesnelerin interneti (IoT) süreçlerinde, barkodlar, akıllı ve kablosuz sensörler ve radyo frekansı tanımlama (RFID), mobil terminaller, akıllı gömülü cihazlar, akıllı bilgisayar teknolojileri ağı, yazılım, donanım, veri tabanları, sanal ve fiziksel nesneler gibi teknolojileri kullanılmaktadır.

Tedarik zinciri süreçlerinde, siber güvenlik uygulamaları, akıllı üretim ağlarının yönetimi, akıllı tasarım ve üretim kontrolü, sanal fabrika, akıllı teknoloji, sürdürülebilir kalkınma, işbirliği, kaynak ve sistemlerin yönetimi gibi uygulama ve stratejilerle oluşturulan çerçeveye Endüstri 4.0 işletmesine dönüşebilecektir. Bu dönüşümün tamamlanmasından sonra, işletmeler tamamen akıllı bir organizasyon olabilecektir.

Geleneksel olarak, üretim tesislerindeki aktüatörler, doğrudan istasyonlara bağımsız olarak veri gönderen süper bir bilgisayar aracılığıyla bağlanır. Yeni sayısallaştırma ortamındaki bu aktüatörler, süper bilgisayarı sensör yeteneklerinden

geçirerek doğrudan birbirleriyle iletişim kurabilirler. Ek olarak, sensörlerle veri, bulut bilişim gibi bilgi teknolojileri ve sistemleri aracılığıyla tedarik zinciri ağı boyunca toplanabilir ve paylaşılabilir. Hızlı ve gerçek zamanlı bilgi paylaşımı ve aynı zamanda otomasyonla desteklenen bu sistemler, insan müdahalesi olmadan kontrol edilebilecektir [4].

Nesnelerin interneti (IoT) uygulayan işletmelerin elde edebileceği faydalar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4 Nesnelerin İnternetinin Faydaları

Merkezi olmayan kararlar ve gerçek zamanlı tepkiler alma
İşlevsellik
Güvenilirlik
Akıllı ürün yetenekleri
Operasyonların etkinliğini en üst düzeye çıkarma
Karbon ayak izini azaltma
Rekabet avantajı
Müşteri talebine hızlı cevap verebilme
Üretim sürecini iyileştirme
Pazara giriş sürecini hızlandırma
Bilgi entegrasyonunu kolaylaştırma
Gerçek zamanlı tedarik zinciri yönetimi

Kaynak: [9]

Gelişmekte olan bir pazar olarak nesnelerin interneti (IoT) tabanlı uygulamalar, akıllı tarım, akıllı lojistik, akıllı ulaşım, akıllı şebeke, akıllı çevre koruma, akıllı bina, akıllı güvenlik, akıllı tıbbi bakım ve akıllı ev ile ilgili alanlardaki iş modelleri için büyüyen bir pazar oluşmuştur. İşletmeler gerçek zamanlı olarak, verimli enerji tüketimi, izleme ve güvenlik kontrolü, sıcaklık, nem, ışık, biyolojik özellikler, sulama, hava kalitesi, gürültü, araç ve cihaz aydınlatma kontrolü yapabilmek gibi avantajlar sağlayabilir.

Nesnelerin İnterneti uygulamalarının kullanım alanları [11];

- Nesnelerin interneti (IoT), ilaç, petrokimya, havacılık, inşaat, elektrik ve elektronik, imalat, perakende, e-ticaret, lojistik gibi çeşitli sektörlerde,
- Tedarik zinciri süreçlerinde gıda maddelerinin kimliği, üretimin gerçekleştiği tarih ve saat, gerçekleştiği yer ve etkinliğin sebebi hakkında gerçek zamanlı veriler izlenebilirliği,
- Lojistik ve taşımacılık sektöründe kendi kendine gidebilen araçların kullanımını ve aracın sevkiyat yerini ve hızını takip etme,
- Sürücüler ve paydaşlar, trafik değişimleri, yol koşulları nedeniyle seyahat

kesintileri, gecikme riski, arıza ve bakım konusunda uyarımı,

- Depolama süreçlerinde, operatörlerin nereye gideceğini, ne kadar toplanacağını ve bu bilgilerin kaydedileceğini bildiren gözlük gibi giyilebilir cihazlarda,
- Sağlık yönetimi süreçlerinde, giyilebilir ve izlenebilir sistemler ve cihazlarla hasta, işçi ve çalışanların fiziksel sağlık verilerinin takip etmede,
- Hane/ev ve ofis yönetimi süreçlerinde, akıllı kontrol sistemi kullanılarak verimli ve konforlu bir şekilde, cihazları, ev güvenliğini ve su, elektrik ve enerji tüketiminin yönetimi,
- Akıllı şehir yönetimi süreçlerinde, otopark sistemi, trafik izleme ve kontrol sistemi, yolların izlenmesi, gürültü, aydınlatma, hava durumu tahmini ve kaynak yönetimi,
- Akıllı kütüphane yönetimi,
- Enerji ve su yönetimi süreçlerinde, su ve enerji kaynaklarının çevre üzerindeki etkileri, kullanımları ve korunma açıkları, nehirlerin ve su yollarının düzenlenmesi, taşkınlara karşı hidroelektrik santrallerinde,

İşletmeler için nesnelerin interneti (IoT) uygulamaları için potansiyel engeller mevcuttur. Bu engeller [10];

Hükümet düzenlemelerinin eksikliği: Hükümet, kurumlar ve kuruluşlar yasal bilgi sistemlerinin geliştirilmesi, yargı yasaları, enerjinin etkin kullanımı, ağ kapasitesinin geliştirilmesi ve hassas frekans bantlarındaki kısıtlamaları açıkça belirten ağ kullanımı hakkında rehberlik sağlanması için teknolojik girişimleri ve çözümleri teşvik etmek ve desteklemek için birlikte çalışarak kuralları ve düzenlemeleri belirlemelidir.

Standardizasyon eksikliği: Literatürde, işletmelerin yeni teknolojileri benimseme ve uygulama süreçlerindeki standardizasyon eksikliği önemli bir engel olarak görülmektedir. Nesnelerin interneti (IoT) platformlarındaki, ağ, tanımlama ve iletişim güvenliği, uygulama sürecindeki entegrasyon sağlayan akıllı teknolojiler (nesne ve sistem) için küresel standartların belirlenmesi işletmelerin nesnelerin interneti (IoT) uygulamalarını benimseme, yatırım yapma ve uygulama yeteneklerine sahip olmalarına olanak sağlayacaktır.

Yüksek enerji tüketimi: İşletmelerin proaktif olarak enerji tüketimi süreçlerini değerlendirmesi ve sürdürülebilir hale getirmesi nesnelerin internetinin temel yetkinliği olarak görülmektedir. Akıllı nesnelerinin ve sistemlerinin yaygınlaşması enerji tüketimine olan ihtiyacı artıracak ve maliyetlerin yükselmesine sebep olacaktır. Bu bağlamda, kendi kendini şarj edebilecek, yenilenebilir enerji kullanabilen akıllı cihazlar/nesneler, RFID etiketler ve güç üniteleri kullanımı önemlidir.

Güvenlik ve gizlilik: Literatürde nesnelerin interneti (IoT) platform/ağı üzerindeki, veri şifreleme, internet bağlantısı, yazılım koruma ve yetkilendirme, saldırılara karşı esneklik, veri doğrulama, erişim kontrolü ve müşteri gizliliği gibi erişim, güvenlik ve gizlilik süreçlerinde risklerin oluşabileceği vurgulanmaktadır.

Yüksek işletme ve geri dönüş maliyetleri: Nesnelerin interneti (IoT) teknolojilerinin uygulanması için gerekli teknoloji üst ve alt yapı için ilk yatırım, kullanım ve bakım onarım maliyetinin yüksek olması ve yatırımın geri dönüş süreçleriyle ilgili bilgi yetersizliği işletmeler için engel oluşturmaktadır.

İnternet altyapısı eksikliği: Tedarik zinciri üzerinde gerçek zamanlı veri izleme, değerlendirme ve karar verme için internet altyapısının her paydaş noktasında olmaması muhtemel bir olasılıktır. İnternet altyapısı için işletmelerin yatırım yapması bu engelli ortadan kaldıracaktır.

Eğitilmiş teknolojik yetkinliğe sahip entelektüel sermaye eksikliği: Nesnelerin interneti (IoT) sistemi, ağ ara yüzü, kurulumu, yönetimi ve uygulanabilirliği ileri düzeyde teknik ve fonksiyonel becerilerin gerekli yüksek derecede eğitilmiş profesyoneller gerektirir. Bu bağlamda işletmeler teknoloji temelli becerilerine sahip entelektüel sermaye istihdamında zorluk yaşayabilmektedir.

Entegrasyon ve uyumluluk sorunları: İşletmeler, yazılım, donanım, araç, makine ve ekipmanları içeren mevcut endüstriyel otomasyon sistemleri arasında ki heterojenlik nedeniyle oluşabilecek entegrasyon ve uyumluluk sorunları akıllı teknolojilerin benimsenmesinde engel oluşturabilir.

Ölçeklenebilirlik sorunları: İşletmeler nesnelerin interneti (IoT) teknolojilerinin uygulanabilirliğini yaygınlaştırdıkça, akıllı cihazlardan elde edilen verilerin ölçeklenebilirliğinin oluşturduğu karmaşıklıklarla ilgili sorunlar engel yaşayabilmektedir.

Doğrulama ve tespit eksikliği: İşletmelerin nesnelerin internetini (IoT) benimsemesiyle elde edebileceği faydaların belirsiz olması engel oluşturabilecektir.

Ayrıca işletmeler günümüzde hizmet üretimi için de internet tabanlı bu teknolojiyi kullanmaktadır. Hizmetlerin interneti (IoS), internet üzerinden üretim teknolojilerinin yanı sıra hizmet sunma fırsatı olarak da anlaşılabilir. Nesnelerin internetine (IoT) benzer şekilde, hizmetlerin web teknolojileri yoluyla kolayca erişilebilir olduğu fikrine dayanarak, işletmelerin ve kullanıcıların birleşmeleri ve katma değerli akıllı hizmetler sunması “hizmet toplumu” olarak tanımlanmaktadır [4].

2.2.3. Akıllı Fabrika (Smart Factory)

Akıllı fabrika, işletmeleri bugünün ve geleceğin artan karmaşıklığının oluşturduğu zorluklarla başa çıkmada önemli bir destek sağlayabilecek bir değerdir.

Endüstri 4.0 felsefesi, ürünler, makineler, ulaşım sistemleri ve insanlar arasındaki bağlantı ve iletişimle mevcut üretim süreçlerini ve uygulamalarını dönüştürmüştür. Bu bağlamda akıllı fabrikalar sahip oldukları potansiyelleriyle bu değişimin merkezi olacaktır.

Akıllı fabrikalar, üretim hatlarının otomasyonu ile belirli bir üretim seviyesini analiz etme, anlama, en az insan katılımı ile çözüme ve bütün aktörlerin birbiriyle iletişim kurabilecekleri değer noktası olarak görülmektedir.

Akıllı fabrika, hammaddelerin, yarı mamullerin ve talep edilen malzemelerin tedarikçilerden otomatik olarak sipariş edildiği, merkezi olmayan ve önceden tanımlanmış talimatlara dayanarak gerekli işlemleri yapmak için yapay zekâya sahip üretim sistemlerine sahip, gerçek zamanlı iletişim sağlayan, kendini kontrol eden makineler ve robotlara sahip, lojistiğin otomatik işlemesi için yazılım sistemlerinin ve teknolojilerin kullanıldığı gelişmiş bir fabrika olarak tanımlanır [12, 13].

İşletmeler akıllı fabrika kullanımıyla, esnek ve dinamik olabilmeyi hedeflemektedir. İşletmeler akıllı fabrika süreçlerinde, esnek ve bireyselleştirilmiş seri üretimle akıllı ürünlerin üretimini yapabilecektir.

Akıllı ürün, üretim süreçlerinin internet ve sensör yardımı ile makinelere, cihazlara ve sistemlere bağlanabilen ve iletişim kurabilen ve merkezi olmayan bir şekilde kontrol edilebilen malzemeler olarak tanımlanmaktadır [9].

Akıllı fabrikalara sahip olan işletmelerin elde edebileceği faydalar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5 Akıllı Fabrikaların Faydaları

Tatlı su rezervuarlarından su tedariki
Yenilenebilir enerji kullanımı
Maliyetleri azaltma
Esneklik ve verimlik
Üretim süreçlerinin artan karmaşıklığını yönetebilme
Sürdürülebilirlik ve karlılık
Rekabet avantajı
Müşteri talebine hızlı cevap verebilme
Üretim sürecini iyileştirme
Pazara giriş sürecini hızlandırma
Bilgi entegrasyonunu kolaylaştırma
Gerçek zamanlı tedarik zinciri yönetimi

Kaynak: [14].

Ayrıca akıllı fabrikaların otomatik ve kendi kendini düzenleyen doğası, ağır iş yıkımına neden olabilir ve işçilerinin yaşamını sosyal olarak etkileyebilir [14]. Atık yönetimi ile ilgili olarak robotlar ve makine öğrenmesi, atık sıralama ve ürün (dis) montaj sistemlerinde devrim yaratacaktır. Uygulamaların ve sensörlerin kullanılması, atık ayırma ve toplama uygulamalarını destekleyecek ve geliştirecektir.

2.2.4. Büyük Veri (Big Data)

İşletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal verileri izleyerek ve sayısallaştırarak akıllı ürün ve hizmet sunabilmeleri için analiz etme istekleri, büyük veri uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Büyük veri kavramı, insan davranışı ve etkileşimleriyle ilgili kalıpları, eğilimleri ve ilişkileri ortaya çıkarmak, öngörü ve karar almak için yenilikçi bilgi işlem yöntemleriyle sayısallaştırılarak analiz edilebilecek son derece büyük bir veri kümesi olarak tanımlanmaktadır [15].

Forrester raporuna göre, büyük veri kontrolü ve kullanımının hacim, hız, çeşitlilik ve değer için bir referans noktası olduğu belirtilmiştir. Bu noktada [16];

- Hacim (veri miktarı), üretilen verilerin büyüklüğünü ifade eder,
- Çeşitlilik (veri çeşitliliği), bir veri setindeki yapısal heterojenliği ifade eder,
- Hız (yeni veri oluşturma ve analiz hızı), gerçek zamanlı verileri üretme, analiz etme ve uygulama hızı olarak ifade edilir,
- Değer (verilerin değeri), tüm bilgi kütesi içinden önemli olan verilerin belirlenmesini ifade eder,

İşletmeler, veri üretme yetenekleri geliştirmek için veri altyapıları oluşturmaları, oluşturulan bu verileri tedarik zincirlerine entegre etmeli ve veri odaklı kültür perspektifinde analitik yeteneklerini geliştirmelidir.

Büyük veri uygulamalarını yerine getiren işletmelerin elde edebileceği faydalar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6 Büyük Veri Faydaları

Kaynak stratejilerini organizasyon stratejisine göre ayarlama	Kaynak kullanım kararını optimize etme
Bilinmeyen müşteri talebini analiz ederek ve tüketici davranışlarını izleyerek stok kararlarını iyileştirme	Doğru bilgiler sağlayarak tedarikçi yönetimini destekleme
En uygun fiyatları belirleme	Tüketici sadakati verilerini izleme
Proaktif olarak planlama yeteneğiyle veri doğruluğu, öngörü, netlik ve iç gözü sağlayarak akıllı bir istihbarat ağı oluşturma	Tedarik zinciri kararlarının hızını ve esnekliğini artırma ve gerçek zamanlı izleme

Herhangi bir yatırımın getirisi (YG) hakkında doğru bilgiler sağlama	Rekabet avantajı
Kaliteli veri kullanımıyla tedarik zinciri performansını artırabilme	Sürdürülebilir ürün ve hizmetler sağlama
Risk alma maliyetlerini azaltma	Süreç izleme performansını iyileştirme
Atıkları, aşırı üretimi ve enerji tüketimini belirleyebilir ve azaltma	Gelecekteki olayları daha iyi planlama
Üretkenliği en üst düzeye çıkarma	Aksaklık süresini azaltma
Yeniden kullanılabilirlik	Gelecek nesil için kontrol ve hesaplama ile çevresel olarak duyarlı olma
Ürün uyumluluğunu artırabilir ve tasarımcıya daha fazla güven verebilir	Yeni pazar eğilimlerini saptama

Kaynak: [17]

İşletmeler tedarik zincirinde büyük veri mimarisinin inşası için, veri toplama ve çıkarma, veri zenginleştirme ve depolama, veri iyileştirme, veri analitiği ve veri görselleştirme süreçlerinin yerine getirmesi gerekmektedir. Tedarik zincirinde büyük veri mimarisinin inşası süreçleri [17];

Veri üretim yeteneği: İşletmelerin heterojen veri kaynaklarından veri arama, tanımlama, oluşturma ve erişme yeteneğidir.

Veri entegrasyonu ve yönetimi yeteneği: İşletmelerin heterojen veri kaynaklarından veri toplamak, bütünleştirmek, dönüştürmek ve depolamak için araç ve teknikleri kullanma yeteneğidir.

Gelişmiş analiz yeteneği: İşletmelerin tedarik zinciri verilerini parti bazında ve gerçek zamanlı olarak analiz etmek için araç ve teknikleri kullanma yeteneğidir.

Veri görselleştirme yeteneği: İşletmelerin bilgi görsellerini sağlamak için araç ve teknikleri kullanma ve karar vericilere zamanında sezgisel olarak veri odaklı bilgileri sağlama yeteneğidir.

Veri odaklı kültür: İnsanların verilere dayalı karar vermeye yönelik inançlarını, tutumlarını ve görüşlerini temsil eden somut olmayan bir kaynaktır.

İşletmeler için büyük veri uygulamalarının kullanımı için potansiyel engeller mevcuttur. Bu engeller örgütsel ve teknik olarak aşağıda açıklanmıştır [17];

Örgütsel zorluklar

Uygulamamanın uzun zaman alması: Büyük veri sürecini geliştirme, test etme ve farklı bağlamlara uyarlama gibi çeşitli uzun süren aşamalardan oluşmaktadır. Tedarik zincirinde büyük veri uygulaması sonuçları üst yönetim ve paydaş desteği atında 12-18 ay arasında ortaya çıkabilmektedir.

Kaynakların yetersizliği: Tedarik zinciri paydaşları arasında bilgi teknoloji altyapısının yetersizliği, büyük veri yeteneklerinde farklılık oluşturabilir. İşletmeler çapraz işlevli işbirliğiyle rekabet, temsilci çatışmaları, teşvik düzenlemeleri, veri paylaşım politikaları gibi zorluklarla karşılaşabilir.

Gizlilik ve güvenlik kaygıları: Günümüzde önde gelen işletmelerin büyük veriyi etik dışı kullanımı sonucunda kamuoyu tarafından büyük veriye önyargılı olarak yaklaşılmaktadır. Farklı ülkelerin yasalarına uymak zorunda olan çok uluslu işletmelerin tedarik zincirleri, veri paylaşırken gizlilik ve güvenlik konularında zorluklar yaşayabilmektedir. Ancak, veri entegrasyonu ve yönetimi sürecinde etkin veri yönetişimi girişimi kullanılarak bu zorlukların üstesinden gelinebilir.

Nedensellik: Büyük veri öncelikle korelasyon üzerinden hareket ettiği için anlamlı ama alakasız korelasyonları belirleme durumu risk oluşturmaktadır. Bu risk, sezgisel yaklaşımla çözülebilir.

Yatırım getirisi ile ilgili sorunlar: Büyük veri uygulamaları için yapılan yatırımların geri dönüş faydaları ve belirsizlikleriyle ilgili yeterli çıktıların olmaması engel oluşturabilir.

Beceri eksikliği: Büyük veri uygulaması için gerekli kalitede ve miktarda veri olmaması, yönetici ve çalışanların gerekli uzmanlık ve deneyimsel bilgiye sahip olmaması gibi engeller büyük veri uygulamalarını benimsenmesini ve uygulanmasını engelleyebilir.

Teknik zorluklar

Veri ölçeklenebilirliği: Büyük veri uygulamasında verilerin ölçeklenebilirliği önemli bir teknik sorundur. İşletmeler bu sorunu aşabilmek için veri tabanı yönetimlerini revize etmeleri veya değiştirmeleri, veri toplama uygulamalarını ve yöntemlerini optimize etmeleri gerekebilir.

Veri Kalitesi: Veri kalitesinin düşüklüğü, veri analizi süreçlerini engelleyebilir ve yönetimin etkili karar almasını zorlaştırabilir. Bu bağlamda, işletmeler istatistiksel teknikleri kullanarak veri yönetimi uygulamalarını etkili hale getirebilir.

Teknik ve prosedür eksikliği: Akıllı uygulamaların altyapısal olarak yetersiz olması tedarik zinciri üzerindeki veri akışını düzgün bir şekilde kullanmak isteyen işletmelere büyük veri uygulamaları için engel oluşturabilir.

2.2.5. Bulut Teknolojileri

Günümüzde üretim ve hizmet süreçleri boyunca makinelerin makinelerle, cihazların cihazlarla ve bunların insanlarla etkileşimiyle büyük verilerin elde edilmesi, bulut teknolojisinin ilerlemesini ve operasyonel olarak genişlemesini sağlamıştır. Bulut bilişim olarak da adlandırılan bulut teknolojisi, hızlı ve minimum

yönetimle verilerin işletme içinde ve tedarik zinciri ortakları arasında merkezileştirilerek ve sanallaştırılarak işbirlikçi paylaşım için depolandığı, analiz edildiği ve kullanıma her yerde ve isteğe bağlı olarak sunulan ölçeklenebilir dijital/akıllı entegrasyon platformu (ağlar, yazılım, sunucular, depolama, uygulamalar ve hizmetler) olarak tanımlanmaktadır [18].

Bulut bilişim modelinin temel özellikleridir [2]:

İsteğe bağlı kullanımı: Kullanıcılar, insan etkileşimine girmeden, ihtiyaç duyduğunda sunucular üzerinden sanal ağ depolardan kendisi için kullanışlı olan veri ve bilgilere erişerek kullanabilir.

Geniş ağ erişimi: Bulut bilişim hizmetlerine cep telefonları, tabletler, dizüstü bilgisayarlar ve iş istasyonlarıyla entegre ağ üzerinde heterojen olarak erişim sağlanabilir.

Kaynak havuzu oluşturma: Bulut bilişim hizmet sunucusu, akıllı bilgi işlem kaynaklarını tek bir merkezde toplayarak, birden fazla kullanıcıya konum/yer kısıtlaması olmadan dijital, fiziksel ve aktif olarak atanabilir. Kaynaklar, depolama, işleme, bellek ve ağ bant genişliği olarak örneklendirilebilir.

Hızlı esneklik: Bulut bilişim sağlayıcı, talep olduğunda kullanıcıya hızlı ve etkin bir şekilde ölçeklendirilebilir yetenekleri otomatik olarak sunabilir.

Ölçülen servis: Bulut bilişim sistemleri, hizmet türüne uygun kaynak kullanımını, kullanılan hizmetin hem sağlayıcısı hem de tüketicisi için şeffaflık, izleme, kontrol ve raporlama süreçlerini otomatik olarak optimize edebilir.

Bulut bilişim uygulamalarını yerine getiren işletmelerin elde edebileceği faydalar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7 Bulut Bilişimin Faydaları

Büyük verilerin daha ucuz, verimli ve daha gelişmiş şekilde işlenmesi	Bilgi teknolojisi için sermaye harcamalarında azalma
Büyük verilerin akıllı depolanması ve etkili bir şekilde analiz etme ve yönetme	Daha hızlı bilgi işlem yetenekleri
Birden fazla kullanıcıya hizmet veren birleştirilmiş kaynaklar aracılığıyla artırılmış BT kapasitesi	Ürün ve hizmetlerin hızlı bir şekilde piyasaya sürülmesi
Yatırımın daha hızlı geri dönüşü	İsteğe bağlı kullanım modeliyle ihtiyaç duyulan yetenekler için ödeme
Sabit yatırım maliyetlerinin azalmasıyla piyasaya giriş engellerini azaltma	Maliyetleri azaltma
Mobil çalışma	Verimlilik
Standardizasyon	Yeni iş olanakları

Düşük enerjili sunucular ve yeşil enerji kullanmak için veri merkezleri kurma	Enerji ve su tüketimini azaltma
Sera gazı emisyonlarının azaltılması	Güvenlik süreçlerini iyileştirme
Ölçek ekonomileri	Sürdürülebilir bir dünyaya katkı ve ekonomik büyüme

Kaynak: [19]

2010 yılında Accenture işletmesinin yapmış olduğu çalışmada, bulut bilişimin günümüzdeki üretim ve hizmet sektörleri için karbon emisyonlarını % 30 ile % 90 oranında azaltılabileceğini ve gelecekte enerji tasarruflarına olanak sağlayabileceğini doğrulamaktadır [2].

Bulut bilişim uygulamaları Endüstri 4.0 çerçevesiyle birlikte, hastane sağlık yönetimi, lojistik ve otomotiv endüstrisinde uygulanabilmektedir.

2.2.6. Otomatik Yönlendirmeli Araç (AGV)

Literatürde “Otomatik Kılavuzlu Araç”, “Akıllı Özerk Araç” (IAV), “Özerk Araç”, “Otomatik Güdümlü Araçlar” ve “Otomatik Yönlendirmeli Araç” olarak yer alan kavram, yere döşenen akıllı kablo, tel ve çizgiler üzerinde hareket edebilen ve radyo dalgaları, kameralar, sensörler, yazılım sistemleri, mıknatıslar ve lazerler kullanılarak bir operatör gereksinimi duymadan hareket edebilen akıllı araçlar olarak tanımlanmaktadır [12].

İşletmelerin akıllı robotik teknolojileri, maliyet, sağlık, güvenlik, hükümet düzenlemeleri, vergi teşvikleri, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevre gibi itici nedenlerden benimsemektedir. AGV, türleri arasında forkliftler, birim yükler, çekiciler, kelepçeler, hibrit ve uzmanlaşmış araçlar bulunmaktadır. AGV’ler, çerçeve, direksiyon kontrolleri, motorlar ve şanzıman sistemleri, özel amaçlı robotik parçalar gibi donanımlardan ve ana işlemci, mikro denetleyici, sensörler ve elektrik sistemi gibi elektronik ve elektrikli parçalardan ve elektrik, dizel, sıvılaştırılmış petrol gazı, biyoyakıtlar ve hibrit yöntemlerle enerji kullanan güç kaynağından oluşmaktadır [12].

AGV’ler planlama, yönlendirme, zamanlama ve aktarma gibi iş süreçlerinin mantığını sezgisel olarak öğrenmelerini sağlayan akıllı yazılımlara sahiptir. Yönlendirme süreçlerinde kullanılan navigasyon sistemlerinde, tel, bant, lazer işaretleyiciler, takip teknikleri ve üçgenleme, ataletsel, görselleştirme, GPS ile lazer yönlendirmesi gibi serbest değişen teknikler kullanılmaktadır. AGV’ler süreçlerde maksimum esneklik sağlamak için merkezi, hiyerarşik veya tamamen merkezsiz olarak yönetilebilir [12].

AGV kullanan işletmelerin elde edebileceği faydalar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8 AGV’lerin Faydaları

Enerji tüketimini azaltma
Üretkenliği arttırma
Maliyet ve enerji verimliliğini artırma
Sağlık, güvenlik ve çevre sorunlarıyla etkin bir şekilde mücadele etme
Çevresel performansı iyileştirme
İş kazası tazminatlarını azaltma
İnsan hatalarını en aza indirme
Çalışma süre kaybını azaltma
Eğitim ve sigorta maliyetini azaltma
İş kazası sayısında ve riskleri azaltma
7 gün 24 saat boyunca çalışma imkanı
Sürdürülebilirliği artırma

Kaynak: [12]

Her ne kadar AGV’ler özerk olarak çalışsalar bile, insanlar ve makineler arasında iletişim, işbirliği, koordinasyon, bilgi ve veri paylaşımının kullanılmasını gerektirdiğinden her şey insanlara bağlı olmaktadır.

AGV’ler konteyner terminallerinde, esnek üretim sistemlerinde, depo yönetiminde, malzeme elleçleme/taşıma süreçlerinde, otomotiv üretiminde, yüksek teknoloji ürünlerde, tarımda, madenlerde ve sağlık yönetiminde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Konteyner terminallerindeki eşyanın taşınması ve lojistik maliyeti, toplam terminal işletme maliyetinin % 50’si oluşturmaktadır. Bu bağlamda, daha iyi manevra kabiliyeti, konteynerler alma/bırakma ve yükleme performansının artması maliyetlerin azaltılmasına neden olacaktır.

Almanya’nın Hamburg limanında sera gazı emisyonlarını, gürültü seviyelerini ve maliyetlerini azaltmak için elektrikli AGV kullanarak sürdürülebilir bir liman sistemi oluşturulmuştur. Ayrıca Hamburg limanı küresel rekabet edebilirliğini, çevresel ve ekonomik performansını artan enerji verimliliğiyle artırmaktadır. Altenwerder konteyner terminalinde elektrikli AGV kullanımıyla üretilen CO2 emisyonlarını % 70 oranında azaltılabileceği belirlenmiştir. Brezilya’daki diş macunu endüstrisinde AGV kullanımının verimliliği arttırdığını ve insan hatalarını azaltarak tehlikeleri ve kazaları en aza indirdiği bulgulanmıştır [12].

2.2.7. Üç Boyutlu Yazıcı (3DP)

Tüketim ve üretim arasındaki mesafe, pazara yeni giren ve pazar payı az olan

işletmeler ve KOBİ'ler yeterli kaynağa sahip değildir. Üç boyutlu yazıcılar (3DP) bu engellerin üstesinden gelmek için kullanılabilecek bir akıllı uygulamadır.

İlave üretim (AM) olarak da bilinen üç boyutlu yazıcı (3DP) kavramı, bilgisayar kontrolü altında, doğrudan dijital olarak, ışık veya ısı kullanan teknolojiyle plastik, metal veya diğer malzeme katmanlarından fiziksel nesneler oluşturan akıllı bir uygulama olarak tanımlanmaktadır [12].

Üç boyutlu yazıcı (3DP) kullanan işletmelerin elde edebileceği faydalar Tablo 9'de gösterilmiştir.

Tablo 9 3DP Faydaları

Daha fazla kişiselleştirilmiş ürünler oluşturma
Müşterileri süreçlere dahil edebilme
Kaynak gerektirmeden istenilen ürün tasarım ve prototipini oluşturma
KOBİ'lerin kaynak yönetimini daha verimli bir şekilde yapabilmesi
Sürdürülebilirlik konularını daha iyi takdir etme ve bunlara cevap verebilme

Kaynak: [20].

Seri üretilen mamullerden farklı olarak 3D yazıcılarla yapılan ürünler müşteri kullanımına göre kolaylıkla özelleştirilebilmektedir. Bu teknoloji büyük nesnelerden küçük nesnelere kadar çok geniş bir uygulama yelpazesine sahiptir. Günümüzde otomotiv, havacılık ve medikal endüstrilerdeki uygulamalarla [21], motor sporları parçaları, kalça protezi gibi tıbbi implantlar ve özel tasarım askeri uçak parçaları üretimde yaygın olarak kullanılmaktadır.

ENDÜSTRİ 4.0 UYGULAMALARI BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Akıllı uygulamalar hem literatür hem de uygulayıcılar için yeni ve güncel bir kavramdır. İşletmeler, daha esnek, ekonomik ve çevre dostu sistemleri uygulayabilmek için akıllı tedarik zincirleri ve iş süreçlerini uyarlamaktadır. Günümüzde işletmelerin entegre teknolojilere yaptığı tahmini yatırımlar yaklaşık 907 milyar ABD Doları civarındadır [22].

Dünyadaki işletmelerin % 10'u akıllı teknolojileri uygulamayı düşünmekte veya kullanmaktadır. Ayrıca bu uygulamalar yapay zeka ile desteklendiğinde % 72'lik bir rekabet avantajı yaratabileceğini düşünüyorlar [7].

Çağın getirdiği akıllı ve sürdürülebilir değişimi vizyonlarına ve görevlerine dahil eden öncü işletmeler, rekabet avantajı ve sürdürülebilir performans sağ-

layabilecektir. Ne yazık ki, uygulama ve araştırma sonuçlarının eksikliğinden kaynaklanan belirsizlikler, işletmelerin bu dönüşüme direnmesini sağlamaktadır.

Bu araştırma, tedarik zincirindeki akıllı ve sürdürülebilir uygulamaların önemini ve gerekliliğini anlama ihtiyacını ele almak için bir yol haritası sunmaktadır.

İşletmeler, üst yönetimin ve çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, ortakların ve paydaşların bir bütün olarak değerlendirilmesi ile akıllı ve sürdürülebilir dönüşümü etkin bir şekilde gerçekleştirebileceklerdir. Tedarik zinciri paydaşlarının % 75'i verimli anlık veri paylaşımını en değerli unsur olduğunu düşünmektedir [7]. Ancak, çoğu hala faks ve telefonla bilgi paylaşıyor. Sanallaştırma ve dijitalleştirme gibi basit işlemler bile sürdürülebilirlik performansını artırabilir.

Araştırmada akıllı uygulamalar için belirlenen kilit ve başarı faktörleri tedarik zinciri yapısını daha esnek, etkili, akıllı, ekonomik, çevresel ve dayanıklı hale getirecektir.

Tedarik zincirlerini akıllı ve sürdürülebilir hale getirebilen işletmeler, çevresel etkilerini en aza indirerek, toplum ve insanlar için en uygun süreci takip ederek ve ekonomik faydalarını en üst düzeye çıkararak müşteri ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayabilecektir.

Tedarik zinciri paydaşlarının dijital işbirliği ve faaliyetlerin koordinasyonu ile elde edilen performans artışı, işletmelerin kar etmelerini ve gezegen ve insanlar için katma değer sağlayacaktır. Araştırma ile elde edilen çıktılarla işletmeler, süreçlerine ve üretimlerine akıllı teknolojileri entegre edebilir, veri alışverişinin, otomatik kontrol mekanizmalarının, entegre planlama ve tedarik zincirlerinin sürdürülebilirliğini sağlayabilir.

INDUSTRY 4.0 APPLICATIONS

CHAPTER REVIEW

Smart apps are a new and up-to-date concept for both literature and practitioners. Businesses adapt smart supply chains and business processes to implement more flexible, economical and environmentally friendly systems. Today, estimated investments of businesses in integrated technologies are about 907 billion USD [22].

10% of businesses in the world are considering or using smart technologies. They also think that when these applications are supported by artificial intelligence, they can create a 72% competitive advantage [7].

Leading businesses that incorporate the smart and sustainable change brought by the era into their visions and missions will be able to provide competitive advantage and sustainable performance. Unfortunately, uncertainties caused by the lack of implementation and research results enable businesses to resist this

transformation.

This research provides a roadmap to address the need and understanding of the importance and necessity of smart and sustainable practices in the supply chain.

Enterprises will be able to effectively and intelligently transform the transformation by evaluating senior management and employees, customers, suppliers, partners and stakeholders as a whole. 75% of supply chain stakeholders consider efficient instant data sharing as the most valuable factor [7]. However, most of them still share information by fax and phone. Even simple operations like virtualization and digitization can improve sustainability performance.

The key and success factors determined for smart applications in the research will make the supply chain structure more flexible, effective, smart, economical, environmental and durable.

Businesses that can make their supply chains smart and sustainable will be able to effectively meet customer needs by minimizing their environmental impact, following the most appropriate process for society and people, and maximizing their economic benefits.

The increase in performance achieved through the digital collaboration of the supply chain stakeholders and the coordination of the activities will provide businesses profit and add value for the planet and people. With the outputs obtained through the research, businesses can integrate smart technologies into their processes and productions, and ensure the sustainability of data exchange, automatic control mechanisms, integrated planning and supply chains.

KAYNAKÇA

- [1] Belaud, J. P., Prioux, N., Vialle, C., Sablayrolles, C. (2019). Big Data for Agri-Food 4.0: Application To Sustainability Management for By-Products Supply Chain. *Computers in Industry*, 111, ss. 41-50.
- [2] Nowicka, K. (2016). Cloud Computing In Sustainable Mobility. *Transportation Research Procedia*, 14, ss. 4070-4079.
- [3] Hofmann, E., Rüsch, M. (2017). Industry 4.0 and The Current Status As Well As Future Prospects On Logistics. *Computers in Industry*, 89, ss. 23-34.
- [4] Müller, F., Jaeger, D., Hanewinkel, M. (2019). Digitization in Wood Supply—A Review on How Industry 4.0 Will Change The Forest Value Chain. *Computers and Electronics in Agriculture*, 162, ss. 206-218.
- [5] Le, D. N., Le Tuan, L., Tuan, M. N. D. (2019). Smart-Building Management System: An Internet-Of-Things (Iot) Application Business Model in Vietnam. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, ss. 22-35.
- [6] Martín-Gómez, A., Aguayo-González, F., Luque, A. (2019). A Holonic Framework for Managing The Sustainable Supply Chain in Emerging Economies with Smart Connected Metabo-

- lism. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, ss. 219-232.
- [7] Büyüközkan, G., Göçer, F. (2018). Digital Supply Chain: Literature Review and A Proposed Framework for Future Research. *Computers in Industry*, 97, ss. 157-177.
- [8] Luthra, S., Mangla, S. K. (2018). Evaluating Challenges to Industry 4.0 Initiatives for Supply Chain Sustainability In Emerging Economies. *Process Safety and Environmental Protection*, 117, ss. 168-179.
- [9] Manavalan, E., Jayakrishna, K. (2019). A Review of Internet Of Things (Iot) Embedded Sustainable Supply Chain for Industry 4.0 Requirements. *Computers & Industrial Engineering*, 127, ss. 925-953.
- [10] Kamble, S. S., Gunasekaran, A., Parekh, H., Joshi, S. (2019). Modeling The Internet Of Things Adoption Barriers in Food Retail Supply Chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, ss. 154-168.
- [11] Mital, M., Chang, V., Choudhary, P., Papa, A., Pani, A. K. (2018). Adoption of Internet of Things in India: A Test Of Competing Models Using A Structured Equation Modeling Approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, ss. 339-346.
- [12] Bechtsis, D., Tsolakis, N., Vlachos, D., Iakovou, E. (2017). Sustainable Supply Chain Management in The Digitalisation Era: The Impact Of Automated Guided Vehicles. *Journal of Cleaner Production*, 142, ss. 3970-3984.
- [13] Oh, J., Jeong, B. (2019). Tactical Supply Planning in Smart Manufacturing Supply Chain. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 55, ss. 217-233.
- [14] Patra, P. (2018). Distribution of Profit in A Smart Phone Supply Chain Under Green Sensitive Consumer Demand. *Journal of Cleaner Production*, 192, ss. 608-620.
- [15] Arunachalam, D., Kumar, N., Kawalek, J. P. (2018). Understanding Big Data Analytics Capabilities in Supply Chain Management: Unravelling The Issues, Challenges and Implications for Practice. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 114, ss. 416-436.
- [16] Gualtieri, M. (2013). Evaluating Big Data Predictive Analytics Solutions. *White Pap.*, Forrester
- [17] Ding, B. (2018). Pharma Industry 4.0: Literature Review and Research Opportunities in Sustainable Pharmaceutical Supply Chains. *Process Safety and Environmental Protection*, 119, ss. 115-130.
- [18] Novais, L., Maqueira, J. M., Ortiz-Bas, Á. (2019). A Systematic Literature Review of Cloud Computing Use in Supply Chain Integration. *Computers & Industrial Engineering*, 129, ss. 296-314.
- [19] Addo-Tenkorang, R., Helo, P. T. (2016). Big Data Applications in Operations/Supply-Chain Management: A Literature Review. *Computers & Industrial Engineering*, 101, ss. 528-543.
- [20] Beltagui, A., Kunz, N., Gold, S. (2019). The Role Of 3D Printing and Open Design On Adoption Of Socially Sustainable Supply Chain Innovation. *International Journal of Production Economics*, 107462.
- [21] Sağır, H., Göksel, Z. S., Eroğlu, H. T., (2018), Industry 4.0 and Connectedness in The Digital Era, *Public and Urban Administration and Policy in The Digital Age*, (edt. Gül, H., Okcu, M., Turhan G.), Lambert Academic Publishing. ss. 25-56.

- [22] Liboni, L. B., Liboni, L. H., Cezarino, L. O. (2018). Electric Utility 4.0: Trends And Challenges Towards Process Safety And Environmental Protection. *Process Safety and Environmental Protection*, 117, ss. 593-605.

2. BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ

Beyza ERER¹

1. GİRİŞ

Bilgi eski çağlardan günümüze kadar büyük bir “güç” olarak kullanılmıştır. Zira insanlık tarihi boyunca bilgiye büyük önem verilmiş, bilgi sahibi kişiler yüceltilmiş ve bilge kişilerin hayatları ve yapıtları örnek alınarak bir sonraki nesillere aktarılmıştır. Özellikle 15. Yüzyıldan sonra matbaanın yaygınlaşmasıyla birlikte bilgi kaydedilmiş ve hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır. Kademe kademe ekonomik ve sosyal gelişme gösteren toplumlar, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle bilginin önemini ve etkilerini daha çok fark etmişlerdir. Öyle ki içinde yaşadığımız yüzyılda birçok olgu ve olay bilgiye dayalı bir şekilde açıklandığı için bu çağ “bilgi çağı”, topluluklar “bilgi toplumu”, ekonomiler ise “bilgi ekonomisi” olarak nitelendirilmiştir.

Bilginin öneminin ve kullanımının hızla artması, değişen rekabet koşullarına ve değişen çevresel şartlara adaptasyon açısından bilgiyi hızlı bir şekilde

Bilgi tabanlı olan günümüz ekonomisinde, bilgi örgütlerin en önemli üretim kaynağı haline gelmiş ve geleneksel üretim faktörleri içerisinde yer alan; emek, sermaye ve doğal kaynak ikinci plana atılmıştır. Çünkü kullandıkça etkisi ve faydası azalan geleneksel üretim faktörlerinin aksine bilginin kullandıkça ve paylaşıldıkça örgütler açısından faydasının da artış göstermesi, bilginin örgütler ve ekonomi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmıştır. Söz konusu durum bilgiyi, örgütlerin güç ve zenginliklerinin en önemli kaynağı haline getirmiştir.

Küreselleşmenin ve rekabetin giderek yoğun bir şekilde hissedildiği günümüz ekonomisinde, yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve yenilikler ile birlikte

1 Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO

bilgiye ulaşmak kolaylaşmış ancak doğru bilgiyi elde etmek ve bu bilgiyi etkili bir şekilde kullanmak zorlaşmıştır. Bu durum ise bilgi yönetiminin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Yani bilginin örgütlerin faaliyetlerini arttırabilecek biçimde etkin yönetilebilmesi artık seçenekten ziyade zorunluluk haline gelmiştir. Aksi takdirde, örgüt faaliyetlerinin rekabet edilebilir seviyede etkili olması mümkün olmamaktadır.

Bilgi yönetimi hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından üzerinde önemle durulan konular arasında yer almakta ve ister istemez hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yönetiminin artan bu önemi nedeniyle bu bölümde, bilgi yönetiminin daha iyi anlaşılması için öncelikle bilgi kavramından bahsedilmiş daha sonra bilgi yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi, amacı, önemi, yararları, ilkeleri ve sürecinden bahsedilerek örgütler için önemi vurgulanmıştır.

2.BİLGİ YÖNETİMİ

2.1.Bilgi Kavramı

İnsanlık evriminin temelini oluşturan bilgi, köken olarak Latince “informatio” kelimesinden gelmektedir. Pozitif bilimlerin yakından ilgilendiği bir kavram olan bilgi, milattan önce beşinci yüzyılda Sokrates’in bilginin sınırları sorusu ile ifade edilmeye başlanmıştır [1]. Soyut ve karmaşık bir kavram olmasından dolayı bilgiyi tanımlamak oldukça zordur. Buradan hareketle Türk Dil Kurumu [2] bilgiyi “öğrenme, araştırma ya da gözlem aracılığıyla gerçeğin öğrenilmesi, malumat ve insan zekâsının çalışması neticesinde ortaya çıkan düşünce ürünleri” şeklinde tanımlanmıştır. Bazı araştırmacıların ve bilim adamlarının bilgi ile ilgili tanımlamaları ise aşağıdaki gibidir:

- Bilgi; reel ve ispatlanmış inançlardır [3].
- Bilgi; zihinsel uyumluluklar, şahsi tecrübe, dış nesne ve durumlar kapsamında duygusal yatkınlık aracılığıyla insanın gerçeklik algısıdır [4].
- Bilgi; deneyim ya da çalışma aracılığıyla kazanılmış bir anlayıştır [5].
- Bilgi; tecrübe, öngörü, değer, olgu ve algı gibi öğelerin birbirleriyle bağlantılı bir şekilde oluşturduğu yapıdır [6].
- Bilgi; kişilerin durumları yorumlamak ve faaliyetler oluşturmak için kullandığı, anlamlı bir biçimde düzenlenen gözlem ve deneyim ya da iletişim ile elde edilen çıkarımlar gibi bilişsel etkinliklerin toplamıdır [7].
- Bilgi; insan zihninde deneyim, değer, gözlem ve duyularla kazanılmış enformasyonun sentezlenip kişiselleştirilmesidir [8].

Bilgi ile ilgili kaynaklar incelendiğinde veri ve enformasyon kavramlarıyla aynı anlamda kullanıldığı da görülmektedir. Bu nedenle bilginin bu kavramlarla karıştırılmaması için bu kavramların neyi ifade ettiğinin ve bilginin bu kavramlara ilişkisinin ne olduğunun belirtilmesi faydalı olacaktır. O halde veri, “özüm-

lenmemiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler” olarak tanımlanmaktadır. İnsanların zihninde bir karşılığı olmayan veri; sayı, sembol ve harf gibi ifadelerden oluşmakta ve tek başına bir anlam taşımamaktadır [9]. Enformasyon “verinin işlenerek belirli bir amaca yönelik düzenlenmesi” şeklinde tanımlanır [10]. Bilgi ise, “doğruluğu kanıtlanmış enformasyondur” [11]. Bu kapsamda, veri ve enformasyon bilginin elde edilmesinde önemli unsurlar olarak yer almaktadır. Dolayısıyla veriye sahip olmadan enformasyona ulaşmak, enformasyon olmadan da bilgiyi oluşturmak neredeyse mümkün değildir. Ayrıca veri ve enformasyonda “kim-ne-nerede-ne zaman?” gibi sorular kullanılırken, bilgide ise “neden?” ve “niçin?” soruları kullanılmaktadır [12].

Söz konusu tanımlardan ve kavramlardan da anlaşıldığı gibi bilgi, hem bir amaç hem de bir araçtır. Amaç olarak bilgi, onu anlamayı ve düşünmeyi sağladığı için bir değeri ifade eder. Bilginin bir araç olduğu düşünülürse, enformasyonu belirli bir sonuca ulaşmak için kullanılmaktadır [13]. Diğer yandan, bilginin bir anlam taşıması ve tam olarak değerlendirilmesi için sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler olmadan bilginin neyi ifade ettiğini tam olarak anlamak neredeyse imkânsızdır. Söz konusu özellikler [14];

- **Doğruluk:** Durumun gerçek bir biçimde ortaya konulabilmesi için bilgi doğru olmalıdır. Ancak her zaman tam olarak doğru bilgiye ulaşabilmenin muhtemel olmadığı unutulmamalıdır.
- **Uygunluk:** Bilgi karar verilen konuyla alakalı olmalıdır. Aksi takdirde gereksiz işlem ve zaman kaybına yol açmaktadır.
- **Eksiksizlik:** Bilgi tam olmalıdır. Çünkü eksik bilgi sonuçların yanıltıcı hataya yanlış olmasına neden olmaktadır.
- **Zamanlılık:** Bilgi ihtiyaç duyulan yer ve zamanda hazır olmalıdır. Her ne kadar doğru olursa olsun zamanında ulaşılamayan bilgi değersizdir.
- **Ulaşılabilirlik:** Bilgiye istenilen zamanda kolay bir şekilde ulaşılmalıdır.
- **Anlaşılabilirlik:** Kullanıcı kişiyi şüpheye düşürmeden anlaşılır ve kısa olmalıdır.
- **Güvenilirlik:** Kullanıcı kişi bilgiye güvenmeli ve rahat bir şekilde kullanmalıdır.
- **Ekonomiklik:** Bilginin maliyeti bilgidan sağlanacak faydadan daha çok olmamalıdır. Yani bilginin toplam maliyeti getiri oranının üstündeyse, bilginin bir değeri kalmamaktadır.

Günümüzde doğru bilgiye rakiplerinden daha hızlı ve ekonomik bir şekilde ulaşabilen işletmeler daha avantajlı olmaktadır. Çünkü hızlı bir şekilde değişim gösteren müşteri istek ve ihtiyaçlarını zamanında fark eden işletmeler değişime uyum sağlayarak kendilerini yenilemekte ve başarılı olmaktadır. Diğer işletmeler

ise, ancak rakiplerini taklit etmekte ve değişim içinde genellikle geç kalmaktadırlar.

2.2.Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilgi yönetimi kavramı, özellikle 1990'lı yıllarda popüler olmaya başlamıştır. Çağdaş yönetim ve liderlik alanlarında kendine önemli bir yer edinen bilgi yönetimi, çeşitli kaynaklarda farklı araştırmacılar tarafından küçük detaylar haricinde benzer şekilde tanımlanmıştır. Konu ile ilgili araştırmacıların büyük bir kısmı bilgi yönetimini; bilginin üretimi, edinimi, paylaşımı, kullanımı ve yönetimi gibi unsurlarla ilişkili faaliyetleri içeren bir kavram olarak değerlendirmektedir [15].

Bilgi yönetimi, daha iyi kararlar almak, eylemler yapmak ve temel iş stratejisini desteklemek amacıyla sonuçlar sunmak için gerektiğinde doğru bilgiyi oluşturma, elde etme, aktarma ve uygulama olarak tanımlanmaktadır [16]. Başka bir tanımda bilgi yönetimi, örgüt içinde sürekli artış gösteren bilgi kapasitesini güncelleyen, ortaya çıkan bilgilere erişim sağlayan, gereksinim duyulan bilgiye ulaşmada yapılması gerekli işlemleri tanımlayan ve ihtiyaç duyulan bilginin örgüt çalışanları ile paylaşılmasını sağlayan bir disiplin olarak ifade edilmektedir [17]. Diğer bir yaklaşımda ise bilgi yönetimi “örgüt süreçlerinin ve enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon üretme kapasiteleri ile işgörenlerin yenilik ve yaratıcılık kapasitelerinin uyumlu bir biçimde kullanılmasına olanak sağlayacak şekilde yönetilmesidir. Bu tanımda, teknoloji ve insana odaklanılmakta; söz konusu iki unsur arasında oluşturulacak sinerjinin örgütsel sürdürülebilirliği sağlama yönünden büyük öneme sahip olduğuna vurgu yapılmaktadır [18].

Bilgi yönetimi ile ilgili yapılan tanımlar dikkate alındığında, tüm bu tanımların ortak noktasının, çalıştığımız ortamda düzensiz, açık veya örtük bir şekilde bulunan bilginin değer yaratacak şekilde oluşturulması, paylaşılması ve yenilenmesi olduğu görülmektedir.

2.3.Bilgi Yönetiminin Tarihsel Altyapısı

Bilgiye yönelik kayda geçmiş ilk çalışmalar Platon ve Aristo'ya kadar dayanmakla birlikte, modern çağda yapılan çalışmalarda; Daniel Bell (1973), Alvin Toffler (1970-1980), Peter Drucker (1993) gibi bilim adamları ve düşünür Michael Polanyi (1958-1967) ön plana çıkmaktadır [19]. Bilgi yönetimi ise kavram olarak ilk kez, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılmıştır [15].

Bilgi yönetimi uygulamaları, 1990 yılında Senge tarafından yayımlanan “Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Pratiği” ve 1995 yılında Nonaka ve Takeuchi tarafından yayımlanan “Bilgi Üreten Şirket: Japon Şirketler Yenilik Dinamiklerini Nasıl Üretmektedirler” isimli iki kitabın etkisiyle iş yaşamında

önemli bir odak noktası haline gelmiştir [15]. Bu dönemde gündemde olan esnek yönetim faaliyetleri kapsamında bilgi yönetimi uygulamaları, çoğunlukla örgüt yöneticilerinin gereksinim duydukları bilgilerin neler olduğunu ve bu bilgilere nasıl erişim sağlayacaklarını araştırmalarıyla başlamıştır [20]. Bu aşamada internet teknolojilerinin tüm dünyada yaygın olarak kullanılmaya başlaması, haberleşme alt yapısındaki iyileşmeler ve yazılım sektörünün gelişimi sonucunda bilgi yönetiminin kapsamı genişlemiştir [15]. Ancak bilgi yönetiminin işletmeler açısından örgütsel bir süreç olarak ifade edilmesi ve bir disiplin olarak gelişimi 1990'lı yılların sonlarına doğru gerçekleşmiştir [21].

2000'li yıllara gelindiğinde bilgi yönetimi uygulamalarının dünya genelinde yaygınlaştığı görülmektedir. Bilgi, işletmeler için en önemli rekabet unsuru olarak kabul edilmiş ve artık işletmelerde genellikle güce dayalı kuvvet çalışanları yerine bilgi çalışanları yer almıştır. Bilginin doğru bir şekilde kullanıldığında işletmeler açısından değer yaratacak olan yegâne unsur olduğu ve bilgi yönetiminin ise söz konusu değeri ortaya çıkaran tek unsur olduğu anlaşılmıştır [22].

2.4.Bilgi Yönetiminin Amaçları

Bilgi yönetimine ilişkin uygulamalar incelendiğinde, örgütten örgüte farklılıklar olduğu görülmektedir. Ancak genel anlamda bilgi yönetiminin temel amacı, örgütte bulunan entelektüel sermayeden tam anlamıyla faydalanılmasını sağlamak için örgütün bilgi kaynaklarını en doğru şekilde kullanarak bunlardan maksimum verimi elde etmektir [18]. Bilgi yönetiminin diğer bir amacı ise; üretimi, karar vermeyi, kaynak aktarımını, sürekliliği, rekabeti, gelişimi sağlayabilmek ve hızlandırabilmek amacıyla örgüt içindeki örtülü bilgiyi ortaya çıkarmak, açık bilginin ise etkinliğini arttırarak örgütün veriminde etkili olabilecek kişilere en uygun şekilde aktarılmasını sağlamaktır [23].

Bilgi yönetimi, örgütlerin yenilik girişimlerinde başarılı olmalarında ve rakiplerine kıyasla rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir unsur ve stratejik bir kaynaktır. Bu kapsamda bilgi yönetiminin diğer amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yenilik ve icatları özendirmek,
- Karar almayı etkinleştirmek ve zaman kaybını engellemek,
- Çalışanların bilgiyi saklamalarını engelleyerek bilgiyi paylaşmalarına katkı sağlamak,
- Bilginin ve bilgi paylaşımının değerini yükseltmek için çalışanlar arasındaki desteği ve yardımlaşmayı arttırmak,
- Müşterilere karşı sorumluluğu artırmak,
- Çalışanların ve yapılan işlerin verimli olmasını sağlamak ve ürün-hizmet kalitesini arttırmak [24],

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- Hızlı bir şekilde iyileştirmeyi sağlamak,
- Hızlandırılmış dönüşüme olanak sağlamak [15],
- Bilgi deposu yaratmak,
- Elde edilen bilgi ve zihinsel bilginin belgelenerek saklanması sağlamak,
- Bilgiye ulaşmayı geliştirmek,
- Bilgi ortamını fazlaştırmak,
- Bilgiyi bir servet olarak yönetmek [25].

2.5. Bilgi Yönetimin Önemi ve Yararları

Son yıllarda bilgi yönetimi konusundaki çalışmalar yoğunluk kazanırken bu çalışmalara iktisat, işletme, sosyoloji, insan kaynakları, yönetim bilimi gibi çeşitli alanlardan uzman kişilerin ve araştırmacıların katıldığı görülmektedir. Hangi bilim dalından olursa olsun bu kişilerin ortak fikri, bilgi odaklı ekonomik ve sosyal dönüşüm sürecinin yakın geçmişte başlayıp halen devam etmekte olduğudur. Yani bilgi yönetiminin örgütlerin devamlılığı açısından vazgeçilmez bir unsur olduğu yönünde hem fikirdirler [26].

Bilgi yönetimi, her örgütün en önemli rekabet kaynakları arasında yer almaktadır. Bu nedenle çoğu araştırmacı, bilgiye ulaşp hızlı bir şekilde uygulayan işletmelerin rekabet ortamında daha başarılı olacaklarını savunmaktadırlar [27]. Hatta Lee ve Yang (2000) tarafından yapılan araştırmada, bilgi yönetimi uygulamalarında başarılı olan işletmelerin %20'lik bir büyüme oranına ulaştıkları belirlenmiştir [28]. Amerika ve Avrupa'da 700 işletme üzerinde yapılan diğer bir araştırmada ise, işletmelerin %85'ten fazlasının bilgi yönetimi uygulamalarının işletmeleri açısından stratejik bir öneme sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır [18]. Çünkü günümüzde sahip olunan her şey hızlı bir şekilde taklit edildiği ve kopyalandığı için kolaylıkla taklit edilemeyen ve kopyalanamayan tek unsur bilgidir [29]. Bu yüzden örgütler hızla gelişim ve değişim gösteren pazarda varlığını devam ettirebilmek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve pazar değerini artırabilmek için tüketiciye sunulan tüm ürün ve hizmete bilgiyi dâhil etmek zorunda kalmışlardır.

Örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanması sonucunda pek çok olumlu sonuçlar sağlanmaktadır. Söz konusu sonuçlar bilgi yönetiminin yararlarını ortaya koymakta ve örgütü tek bir yönüyle değil bir bütün olarak ele almaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarının yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Daha iyi karar vermeyi sağlar,
- Müşteri yönetiminin iyileşmesine katkıda bulunur,
- Çalışanların becerisini artırır,

- Temel iş sorunlarına hızlı çözümler bulur,
- Verimliliği artırır,
- Kazanç artışı sağlar,
- En iyi uygulamaların paylaşımını destekler,
- Maliyetlerin azalmasına yardımcı olur,
- Yeni veya daha iyi çalışma yöntemleri geliştirir,
- Pazar payını artırır,
- Yeni iş imkânları yaratır,
- Yeni ürünlerin gelişim sürecini iyileştirir [30],
- Örgütsel bir hafıza oluşturarak; emeklilik, küçülme, çalışanların işten ayrılması ve değişimler nedeniyle oluşabilecek önemli bilgi kayıplarını önler,
- Çalışanların yapmış oldukları işlere daha çok hâkim olmalarına ve daha az denetim ile çalışabilmelerine zemin hazırlar [31],
- Örgütte bulunan örtülü bilginin açığa çıkmasına yardımcı olur,
- Gerekli olmayan iş tekrarlarını ortadan kaldırır,
- Yenilik çalışmalarında pahalı olan süreçlerin tekrarlanmasını engeller,
- Örgüte geleceği önceden görebilme becerisi kazandırır [29].

2.6. Bilgi Yönetiminin İlkeleri

Örgütlerin bilgi yönetimi ile ilgili olarak aniden detayları olan bir konunun kapsamına dâhil olmaları söz konusu değildir. Konuyu ele almanın en iyi yolu kapsamlı stratejilerden ziyade konuyla ilgili olan ilkelerin öncelikle belirlenmesidir. Bu nedenle örgütler bilgi yönetimi ile ilgili olarak önce belli başlı ihtiyaçları karşılamalı daha sonra belirli ilkeler kapsamında geleceğe yönelik planlamalar yapmalıdırlar. Bu kapsamda, bilgi yönetimine ait temel ilkeler şu şekildedir [9; 24]:

- Bilgi yönetimi birçok özellikli etkinliği bünyesinde barındırması nedeniyle maliyetli bir süreçtir. Bu duruma karşın bilginin yönetilmemesi daha maliyetlidir.
- Etkili bilgi yönetimi insan ve teknolojinin bir araya gelmesini gerektirir.
- Bilgi yönetimi aniden gerçekleştirilecek bir süreç olmadığı için istekle başlar ancak belirli bir çaba sarf etmek ve zaman harcamak gerekir.
- Bilgi yönetimi politikalara bağlıdır.
- Bilgi yönetiminin uygulamaları için bilgi yöneticilerine gereksinim duyulmaktadır.

- Bilgi yönetimi açısından hiyerarşi ve yapısal formlar önemli değildir. Bunun yerine bilginin haritalandırılması ve paylaşıldığı ağlar bulunmaktadır.
- Bilgi yönetiminde süreçler doğal olmayan eylemlerden oluştuğundan dolayı bilgi kullanımı ve paylaşımı desteklenmelidir.
- Bilgi yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir. Müşteri istekleri, örgütsel yapılar, yönetim stratejileri, teknoloji ve bilgi türleri hep değişim gösterdiği için bilgiyi tam olarak yönetmek mümkün değildir.
- Her konuda olduğu gibi bilgi yönetiminden sağlanacak başarının ardında örgütün ve kişilerin kendisine duydukları güven ve başarıya olan inançları bulunmalıdır.
- Bilgi yönetimi stratejik olarak önceliklidir.
- Bilgi yönetimi sürecinde bilgiler tanımlanmalı, örgütteki bütün kişiler bu bilgileri anlamalı ve özümsemelidir.
- Öğrenilen bilgiler örgüt içerisinde paylaşılmalıdır.
- Bilgi yönetimi aşamalarının bütün evrelerini oluşturma ve yönetme sorumluluğuna sahip özel bir takım oluşturulmalıdır.
- Entelektüel sermaye ve bilgi yönetiminin değerlendirilmesi için çeşitli yöntemler geliştirilmelidir.
- Teknolojik altyapı yeniden düzenlenerek yapılandırılmalıdır. Böylece elde edilecek bilgiler iç ve dış kaynaklardan toplanarak biriktirilmelidir.
- Bilgi yönetimi uygulamalarında başarının sağlanabilmesi için uygun örgüt kültürüne ihtiyaç duyulur. Bu nedenle bilgi yönetimine katkı sağlayacak bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekir.

Yukarıda bahsi geçen ilkeler hakkında zaman zaman ayrıcalıklar olsa da, bilgi yönetimi konusunda gerçekleştirilecek olan tüm eylemler örgüte faydalı olabileceği gibi örgütü her zaman ileriye götürecektir.

2.7.Bilgi Yönetim Süreci

Bilgi yönetimi, bir örgütte sadece tek bir yönetici ya da yöneticiler için değil örgütün tamamını kapsayan ve süreklilik arz eden bir süreçtir. Söz konusu süreç ise bilginin; “üretilmesi ve geliştirilmesi”, tasnif edilmesi ve saklanması”, aktarılması ve paylaşılması”, kullanılması ve değerlendirilmesi” olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

2.7.1.Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

Bilgi yönetim sürecine ilk olarak bilginin üretimi ile başlanmaktadır. Bilgi üretimi, bir örgütün yeni ve yararlı fikirler ya da çözümler oluşturma yeteneğidir.

Bu kapsamda, örgütler geçmişteki ve mevcut bilgi kaynaklarından edindikleri bilgileri türlü etkileşimler sonucunda yeniden yapılandırarak ve söz konusu bilgilere yeni gelen bilgileri ekleyerek bilgiyi üretirler [33]. Bilgi yönetimi sürecinde, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi en az yapılandırılmış ve en karmaşık boyut olduğundan dolayı bilginin bilinçli ve sistemli bir şekilde üretilmesine dikkat edilmelidir. Bu durum için örgütler aşağıda belirtilen unsurlara önem vermelidir [34]:

- Örgütün bütün seviyelerinde stratejik amaçlı bilgi edinimi, oluşumu, birikimi, korunması ve araştırması gerçekleştirilmelidir.
- Çalışanlar özerkliğe özendirilmelidir. Böylece tamamıyla bağımsız bir ortamda hem mevcut bilgilerini paylaşırlar hem de fikirlerini kolaylıkla ifade edebilirler.
- Çalışanların hayal gücünü sınırlamaksızın ve temel faaliyetleri sorgulamaksızın, düşünce aktarımını destekleyen ve fazlaştıran iletişim altyapısı oluşturulmalıdır.
- Örgütün karşı karşıya kaldığı sorunları daha iyi bir şekilde anlaması için örtük bilgi paylaşımının ve düşüncelerin iletişime dâhil edilmesi sağlanmalı ve bu faaliyet artırılmalıdır.
- Bilginin, bütün örgüt çalışanlarınca içsel fikir ve tecrübelerine yansımaları ve içselleştirmesini hedefleyen bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Değişimin hız kazandığı ve rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde, örgütlerin değişimlere uyum sağlamasının ve rekabet avantajı elde etmesinin yolu bilgi üretmekten geçmektedir. Örgütler çeşitli yöntemlerle bilgi üretebilirler. Bu yöntemler [35];
- Satın alımlar, kiralamalar ve uzman kişilerin transferi şeklinde bilgiyi en kısa ve hızlı elde etme,
- Ar-Ge birimleri oluşturarak kaynak ayırma yoluyla bilgi üretme,
- Farklı bakış açılarına sahip kişileri bir problem çözmek veya projelerden çözüm üretmek üzere bir araya getirip ortak bir çözüm bulma yöntemiyle yani füzyon yoluyla bilgi üretme,
- Yeni bilgi ve becerileri hızlı bir şekilde öğrenebilen, değişime açık ve çevrede bulunan bilgilerin örgüte uyumunu sağlayabilen bir örgüt kültürü oluşturarak bilgi üretime,
- Örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımını gerçekleştirmesini ve yeni fikirlerin aktarılmasını sağlayacak bilgi ağları oluşturma yöntemiyle bilgi üretmektir.

Bilgi iletişim ve teknolojileri, örtük ya da açık bilgilere ulaşmada ve bu bilgilerin aktarılmasında yöneticilere ve çalışanlara kolaylık sağlayan önemli kaynaklardır [18].

2.7.2.Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması

Bilginin üretilmesi kadar amaçlara uygun bir biçimde tasnifi ve gerektiği zaman ulaşabilmesi için saklanması da önemlidir. Çünkü örgüt içinde üretilen ya da elde edilen bilgiler yapısına, türüne ve amacına uygun şekilde sınıflandırılmadıkça ve kayıt altına alınmadıkça o bilgi örgüt için kayıptır [36].

Bilginin tasnif edilmesi; bilginin toplanması, tanımlanması, kapsamının belirlenmesi, ne amaçla kullanılacağına açıklanması, kullanılmaya ve depolanmaya uygun hale getirilmesini ifade eder. Örgüt için en güvenilir bilgi kaynağı yapılandırılmış, sınıflandırılmış, tüm çalışanlar tarafından kabul edilen, paylaşılan ve kullanılabilir olan bilgidir. Bu nedenle bilginin tasnif edilmesi, örgütün bilgi potansiyelini güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürmektir [37]. Ayrıca bilginin tasnifi ile ihtiyaç duyulmayan ve güncelliğini kaybetmiş bilgiler de ortadan kaldırılmış olur. Diğer yandan bilgi yönetimi süreçlerinden bir diğer ise, örgütün sahip olduğu bilgi birikiminin çeşitli yollarla depolanması yani saklanmasıdır. Bilginin saklanması, elde edilen bilginin ihtiyaç halinde ulaşılması ve bilgiler arası ilişkilerin örgütlenme evreleri açısından önem taşımaktadır. Örgütler bilgiyi saklayarak sahip oldukları bilginin kaybını minimuma indirmektedir.

Bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasındaki temel amaç, kurumsal bilginin belirli bir şekle dönüştürülerek ona ihtiyaç duyan kişilerin ulaşabilmesine imkân sağlamak ve bilgiyi kullanılabilir hale getirmektir. Örgütlerde bilgi ulaşıldığı zaman değerli olur ve ulaşılabilirlik artıkça değeri de artar [35]. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması, bilginin kullanımı yönünden büyük önem taşıdığı gibi gelecekte yeniden kullanılması yönünden de gereklidir. Böylece bilgi kişilerin özelinden çıkarak örgüte mal olur. Son yıllarda gelişen iletişim ve bilgi teknolojileri sayesinde bilginin tasnifi ve depolanma süreci daha kolay gerçekleşmektedir.

2.7.3.Bilginin Paylaşılması

Üretilen veya elde edilen bilgi, gereksinimleri karşılayacak şekilde tasnif edilip belirli bir biçim aldıktan sonra çalışanlarla paylaşılmalıdır. Bu yönden bilginin paylaşılması, çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiye en kolay ve en kısa zamanda ulaşmayı amaçlayan uygulama, süreç ve sistemlerin tamamını ifade eder [18].

Bilgi yönetimi, örgütün bilgi potansiyelinden en yüksek düzeyde yararlanabilmek ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımına katkı sağlamak amacıyla sinerji etkisinden faydalanarak daha çok bilgi üretmeyi amaçlamaktadır [38]. Dolayısıyla bilgi yönetiminin etkinliği bir örgütün bilgi üretme kapasitesi ve bilgiyi paylaşabilmesiyle çok yakından ilgilidir. Şayet bilgi paylaşılmak yerine veri depolarında, dosyalarda, bilgisayar belleklerinde, arşivlerde veya insanların zihninde duruyorsa örgüt için bir değer ifade etmemektedir [39]. Çünkü diğer üretim faktörlerinin tersine bilgi paylaşıldıkça çoğalan, zenginleşen ve değer kazanan bir kaynaktır.

Bilgi paylaşımının amaçlarından bir diğeri ise bilgiyi hızlı bir şekilde paylaşmak, güncelleştirmek ve kabul edilebilir hale getirmektir. Bu süreçte bilgi paylaşımına engel olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler bilgi paylaşımının yavaşlamasına neden olduğu gibi bilginin yok olmasına da yol açabilmektedir. Bilgi paylaşımına engel olan faktörler ve çözüm önerileri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Bilgi Paylaşımına Engel Olan Faktörler ve Çözüm Önerileri

Engeller	Tavsiye Çözümler
Güven eksikliği	Yüz yüze toplantılar yapılarak ilişkilerin geliştirilmeli ve güven sağlanmalı
Farklı kültür, dil ve referans noktası	Eğitim, tartışmalar, yayınlar, ekipler, iş rotasyonları aracılığıyla ortak noktalar oluşturulmalı
Zaman ve mekândan yoksun olunması ve verimsiz çalışma koşulları	Bilgi paylaşımı için zaman ve mekân ayrılmalı, fuarlar, sohbet odaları, konferanslar yapılmalı
Bilgiyi gizleyenlerin ödüllendirilmesi	Performans değerlendirmenin ve ödüllendirmenin kapsamında bilgi paylaşımı dâhil edilmeli
Alıcıların benimseme kapasitesinin yeterli olmayışı	Çalışanların esnek olmaları için eğitimler verilmeli, öğrenmeleri için zaman tanınmalı, yeni fikirlere kapalı olmayan kişiler örgüte alınmalı
Bilginin belirli topluluklara tanınan bir ayrıcalık olduğu düşüncesi	Bilgi konusunda hiyerarşik olmayan bir yapı oluşturulmalı, düşüncelerin niteliğinin kaynağın statüsünden daha önemli olduğu vurgulanmalı
Hatalara ve yardım taleplerine hoşgörülü davranılmaması	Yaratıcı hatalar ve işbirliği kabul edilmeli, kişiler bilmedikleri için statü kaybetmemeli

Kaynak: [40]

2.7.4. Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi

Bilgi yönetimi sürecinde her ne kadar bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve paylaşılması büyük önem taşırsa da bilgi yalnızca kullanıldığı ve değerlendirildiği zaman yarar sağlamaktadır. Edinilen bilgi örgüt yarına etkin bir biçimde kullanılırsa örgüte değer katar ve böylece bilgi yönetimi de nihai amacına ulaşır [18]. Dolayısıyla günümüzde, örgütlerin başarısı ve varlıklarını devam ettirebilmesi önemli ölçüde kendine rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi kaynaklarına sahip olmasına ve bu kaynakları örgütün amaçları doğrultusunda en doğru şekilde kullanabilme yeteneğine bağlıdır.

Bilgiyi kullanma süreci örgütün elde ettiği, geliştirdiği, tasnif ettiği, örgüt içine yaydığı ve yorumladığı bilginin kurumsal faaliyetlerde uygulamaya geçilerek

ondan yararlanmasını kapsamaktadır. Bu süreçten maksimum faydayı sağlamak için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler bilgiyi kullanmadan önce aşağıda belirtilen soruların cevabını aramalıdır [41]:

- Örgütte bilgi yönetiminin esas amacı nedir?
- Bilgi yönetimi hangi aşamaları kapsar?
- Bu aşamalar örgütün kademelerinde nasıl gerçekleşir?
- Bilgi yönetiminin içeriği bütün örgüt düzeyine mi yoksa belirli projeler ya da proje grupları ile mi kısıtlıdır?
- Kullanılacak bilgi türleri ve nitelikleri nelerdir?
- Hangi teknoloji, altyapı ve teknikler kullanılacaktır?
- Bilgi yönetimini destekleyecek örgütsel davranış ve roller nelerdir?

Bilginin kullanımı; doğrudan, dolaylı ve sembolik olmak üzere üç farklı şekilde gerçekleşebilir [41]:

Bilginin doğrudan kullanımı: Bilginin herhangi bir problem karşısında çözüm üretmesinde ya da karar alma sürecinin belirli bir amaca yönltilmesi durumunda kullanılmasıdır.

Bilginin dolaylı kullanımı: Bilginin herhangi bir konu hakkında genel bir bakış açısı kazanma ve bilgi birikimini geliştirmek amacıyla kullanılmasıdır. Bilginin bu şekilde kullanımı, belli bir sorunun çözümüne doğrudan etkisi olmasa da uzun sürede daha sağlıklı karar alınmasına ve sorunun doğru bir şekilde çözüme kavuşturulmasına dolaylı katkı sağlar.

Bilginin sembolik olarak kullanımı: Bilginin önyargıları, önceden alınan kararları ya da eylemleri meşrulaştırmak için kullanılmasıdır. Pazar araştırması sonuçlarının değiştirilmesi, bilinçli olarak bilginin saklanması veya ancak belli kişi ya da kuruluşların çıkarlarına uygun olarak bilginin kullanılması sembolik bilgi kullanımına örnek olarak gösterilebilir.

Örgütlerde bilginin etkin kullanılıp kullanılmadığının incelenmesi bilginin değerlendirme sürecinde gerçekleştirilir. Bu süreçte örgüt, ilk aşamada ne kadar bilgi ürettiğini, bu bilginin ne kadarını paylaştığını, tasnif ettiğini ve kullandığını denetler. Bilginin değerlendirilmesi aşamasında, örgüt yeni bilgi üretmek dolayısıyla bilgi yönetimi yaşam döngüsüne yeniden hareketlilik kazandırmaya başlar [36].

BİLGİ YÖNETİMİ

BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

İletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı ve sürekli gelişmeler, mekân ve zaman gibi sınırları ortadan kaldırmıştır. Bu durum kişiler ve toplumlar arasındaki bilgi akışını hızlandırarak artırmıştır. Bugün dünyanın herhangi bir yerinde ya-

şanan olay ve gelişmeler, anlık bir şekilde iletilerek dünyanın diğer ucunda olan kişileri ve ekonomileri dolaylı ya da doğrudan etkisi altına almaktadır. Bilgiyi elde etme, bilgi aktarımı ve bilgi kullanımındaki bu gelişmeler, özellikle 1980’li yıllardan sonra ekonomileri dışarı açılmaya yönelik politikalar uygulamaya teşvik etmiştir. Dünya genelinde uygulanmaya çalışılan bu politikalar, uluslararası sermaye dolaşımının kolaylaşmasını sağlayarak hem rekabeti arttırmış hem de ekonomilerin ve işletmelerin birbirlerine bağımlı hale gelmesine neden olmuştur. Yani içinde yaşadığımız yüzyılda yeni bir dünya düzeni ortaya çıkmış ve en büyüğünden en küçüğüne kadar bütün ekonomik yapılar yaşamlarını devam ettirebilmek için bu düzene uyum sağlamak zorunda kalmıştır.

Günümüz ekonomisinin sürekli değişim gösteren yapısı ve belirsiz çevre koşulları dikkate alındığında, örgütlerin bu zorlu süreçte yaşamlarını devam ettirebilmesi ancak doğru bilgiye sahip olmasına ve bu bilgiyi ilgili alanda etkin bir şekilde kullanmasına ve paylaşmasına bağlıdır. Çünkü yönetim şekli ne olursa olsun herhangi bir işletme doğru bilgiye sahip değilse, ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşamıyorsa ve bilgiyi yapılandırarak aktarıp kullanamıyorsa söz konusu durum önemli bir sorun haline gelmektedir. Diğer yandan günümüzde bilgi emek, sermaye ve doğal kaynak gibi üretim faktörlerin başında gelmektedir ve bilginin etkin bir şekilde kullanılması ve paylaşılması isteğe bağlı bir durum değil artık gereklilik haline gelmiştir. Başka bir deyişle örgütlerde bilgi yönetimi ile ilgili uygulamaların olması artık bir zorunluluktur.

Günümüzde iş hayatı artık çok üst seviyede rekabete ulaşmıştır. Bilgi yönetimi bu ortamda rekabet avantajı kazanmak için işletmelerin olmazsa olmazı durumuna gelmiştir. İşletmelerin rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri için önemli unsurlardan biri de işgörenleridir [43]. İşletmeler sahip oldukları bilgiyi ve bilgiye sahip olan çalışanlarını en doğru şekilde kullanarak rakiplerinin karşısında avantaj elde edebileceklerdir.

Tüm bu ifade edilen bilgiler doğrultusunda bilgi yönetimi günümüzde giderek yükselen değer olarak ortaya çıkan, bilgiyi örgütün odak noktası haline getiren, disiplinler arası bir yönetim modelidir. Bilgi yönetimi verimlilik, örgütsel performans ve üretim seviyesini örgütün sahip olduğu misyon ve değerlere uygun şekilde sürekli geliştirmeyi amaçlamakta ve yenilikleri zorunlu kılarak yeni bilgi üretimine katkı sağlamaktadır. Bilgi yönetimi sadece bilgiyi üretmekle kalmaz ürettiği bu bilgiyi; sürekli geliştirir, tasnif eder, depolar, paylaşır, kullanır ve değerlendirir. Bilgi yönetimi süreci olarak ifade edilen bu uygulamalar, başarılı bir şekilde yürütüldüğü sürece günümüz işletmelerinin maruz kaldığı sorunlara karşı çözüm üretebilmelerine ve fırsat ya da tehditleri proaktif bir biçimde görebilmelerine yardımcı olarak mükemmel bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

INFORMATION MANAGEMENT

CHAPTER REVIEW

Rapid and continuous developments in communication and information technologies have eliminated boundaries such as space and time. This has accelerated the flow of information between individuals and communities. Events and developments in any part of the world today are conveyed instantaneously and indirectly or directly under the influence of people and economies at the other end of the world. These developments in obtaining information, transferring information, and using information encouraged economies to implement policies to open up, especially after the 1980s. These policies, which have been tried to be implemented worldwide, have facilitated the international capital circulation, both increased competition and caused economies and businesses to become interdependent. In other words, a new world order has emerged in the century which we live in and all economic structures, from the largest to the smallest, have had to adapt to this order in order to survive.

Considering the constantly changing structure of today's economy and uncertain environmental conditions, the ability of organizations to continue their lives in this difficult process depends only on having the right information and using and sharing this information effectively in the relevant field. Because, regardless of the type of management, if any business does not have the correct information, cannot reach the information it needs, and cannot configure and transfer the information, the situation becomes an important problem. On the other hand, information is one of the leading of production factors such as labor, capital and natural resources and effective use and sharing of information has become a necessity, not an optional one. In other words, information management practices is must to have in organizations.

Today, business life has reached a very high level of competition. Information management has become a sine qua non for businesses to gain competitive advantage in this environment. Employees are one of the most important factors for businesses to survive in a competitive environment. Businesses will be able to gain an advantage over their competitors by using their knowledge and employees who have the knowledge in the most accurate way.

In line with all these stated information, information management is an interdisciplinary management model that has emerged as an increasing value today, making information the focus of the organization. Information management aims to continuously improve efficiency, organizational performance and production level in accordance with the mission and values of the organization and it contributes to the production of new information by requiring innovations. Information management not only produces information, but constantly develops, classifies,

stores, shares, uses and evaluates this information. As long as these applications expressed as information management process is carried out successfully, it provides an excellent competitive advantage by helping today's businesses respond to the problems they face and proactively see opportunities or threats.

KAYNAKÇA

- [1] Güçlü, N., Sotirofski, K., (2006), *Bilgi Yönetimi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), ss. 351-373.
- [2] Türk Dil Kurumu, (2019), <http://tdk.gov.tr/>, E.T. 06.01.2020.
- [3] Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- [4] Yang, B., (2003), *Toward a Holistic Theory of Knowledge and Adult Learning*, *Human Resource Development Review*, 2,(2), ss. 106-129.
- [5] Awad, E., Ghaziri, H., (2004), *Knowledge Management*, Prentice Hall Publishing, New Jersey.
- [6] Apsihvalka, D., Wendorff, P., (2005), *A Framework of Personal Knowledge Management in the Context of Organisational Knowledge Management*, *In Proceedings of the 6th European Conference on Knowledge Management (ECKM)*, University of Limerick, Limerick: 8-9 September.
- [7] Maier, R., (2007), *Knowledge Management Systems*, Springer, Heidelberg.
- [8] Yılmaz, M., (2009), *Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi*, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih - Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49(1), ss. 95-118.
- [9] Barutçugil, İ., (2002), *Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık*, İstanbul.
- [10] Yalçinkaya, İ., (2012), *Bilgi Yönetiminin Örgütsel Etkileri*, *Papatya Yayıncılık*, İstanbul.
- [11] Alavi, M., Leidner, E.D., (2001), *Review: Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues*, *MIS Quarterly*, 25(1), ss. 107-136.
- [12] Malhotra, Y., (2000), *Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation, Knowledge Management and Virtual Organizations*, Idea Group Publishing, USA.
- [13] Brown, B.R., Woodland, J.M., (1999), *Managing Knowledge Wisely: A Case Study in Organizational Behaviour*, *Journal of Applied Management Studies*, 8(2), ss. 177-198.
- [14] Yeniçeri, Ö., İnce, M., (2005), *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- [15] Özgener, S., (2002), *Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri*, *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli, ss. 485.
- [16] Horwitch, M., Armacost, R., (2002), *Helping Knowledge Management be all it can be*, <https://www.bain.com/insights/helping-knowledge-management-be-all-it-can-be/>, E.T. 08.01.2020.
- [17] Harrison, R., Kessels, J., (2004), *Human Resource Development in a Knowledge Economy*, Palgrave Macmillan Pub, New York.
- [18] Zaim, H., (2005), *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları, İstanbul.
- [19] O'dell, C., Jr., Essaides, N., (2003), *Ne Bildiğimizi Bir Bilsedik*, (Çev. Günhan Günay), Dışbank Kitapları, İstanbul.
- [20] Haşıloğlu, S. B., (2000), *Bilgi Kavramı ve Bilgiye Dayalı Organizasyon*, Bilişim 2000 Kongresi, 6-9 Eylül, Harbiye-İstanbul, ss.110.

- [21] Koza, M., (2008), Bilgi Yönetimi, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- [22] Kreiner, K., (2002), Tacit Knowledge Management: The Role Of Artifacts, *Journal of Knowledge Management*, 6(2), ss. 112-123.
- [23] Özdemirci, F., Aydın, C., (2007), Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi, *Türk Kütüphaneciliği*, 21(2), ss. 164-185.
- [24] Jarrar, Y.F., (2002), Knowledge Management: Learning For Organisational Experience, *Managerial Auditing Journal*, 17(6), ss. 322-328.
- [25] Celep, C., Çetin, B., (2003), Bilgi Yönetimi, *Anı Yayıncılık*, Ankara.
- [26] Sezen, S., (2019), Örgütsel Sembollerin Bilgi Yönetim Süreci Ve Performansı İle Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkisinin Araştırılması, Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [27] Shakerian, H., Dehnavi, D.H., Shateri, F., (2016), A Framework for the Implementation of Knowledge Management In Supply Chain Management, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ss. 176-183.
- [28] Lee, C.C., Yang, J., (2000), Knowledge Value Chain, *Journal of Management Development*, 19(9), ss. 783-793.
- [29] Tiwana, A., (2003), Bilginin Yönetimi, (Çev. Elif Özsayar), *Dışbank Kitapları*, İstanbul.
- [30] Anantatmula, V.S., (2005), Outcomes of Knowledge Management Initiatives, *International Journal of Knowledge Management*, 1(2), ss. 1-18.
- [31] İraz, R., (2005), İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), ss. 243-258.
- [32] Aktan, Ç.C., Vural, İ., (2005), Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi, *Çizgi Kitabevi*, Konya.
- [33] Bhatt, G., (2001), Knowledge Management in Organizations: Examining the Interactions Between Technologies, Techniques and People, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), ss. 68-75.
- [34] Guillermo, P.B., (1999), Knowledge Management in Agile Innovative Organisations, *Journal of Knowledge Management*, 3(1), ss. 1-5.
- [35] Davenport, T., Prusak, L., (2001), İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, (Çev. Günhan Günay), *Rota Yayınları*, İstanbul.
- [36] Sağsan, M., Yücel, R., (2010), Bir Disiplin Olarak Bilgi Yönetimi ve Eğitimi, *Siyasal Kitabevi*, Ankara.
- [37] Efiloğlu, Ö., (2006), Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişimin Rolü ve Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [38] Robertson, S., (2002), A Tale of Two Knowledge Sharing Systems, *Journal of Knowledge Management*, 6(3), ss. 295-308.
- [39] Goh, S., (2002), Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications, *Journal of Knowledge Management*, 6(1), ss. 23-30.
- [40] Davenport, T. H., Prusak, L., (1998), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, *Harvard Business School Press*, Massachusetts.
- [41] Rowley, J., (1999), What is Knowledge Management?, *Library Management*, 20(8), ss. 416-420.
- [42] Sıvackı, U., (2016), Bilgi Yönetim Süreci Ve Etik Örgüt Kültürünün Şirket İnovasyonu Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Çalışma, Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [43] Şahin M., Bedük A., (2019), Çalışanlarda İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi: Bankacılık Örneği, *Social Sciences Studies Journal*, 5(31), ss. 1448-1458.

3. BÖLÜM

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Ayşe CABI¹

1. GİRİŞ

Dünya oluşumundan bu yana çeşitli evrelerden geçmiş, işletme dünyası da bu evrelerden etkilenmiştir. Tarım toplumunda işletmeler için emek faktörü ön planda iken sanayi toplumunda seri üretimler ve makineleşme kavramları önem kazanmıştır. Sanayi devrimi sonrasında sanayi devriminde yaşanan gelişmelere paralel olarak bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüzde ise teknolojik gelişmeler ve bilgi işletmelerin rekabet aracı olmuştur. Bilgiye ulaşmak teknoloji ve internet sayesinde çok kolay hale gelmiştir. Ancak bilginin her yerden kolayca ulaşılabilir olması işletmeler için yeterli olmamaktadır. İşletmelerin günümüzde rekabet edebilmeleri sahip oldukları bilgiyi etkin kullanmalarına bağlıdır. Bir işletmenin başarılı olabilmesi sahip olduğu verileri doğru analiz edebilmesine ve etkin kullanabilmesine bağlıdır. Bu doğrultuda işletmeler tüm fonksiyonlarında bilişim teknolojilerini kullanarak bilgiyi etkin kullanmayı ve rakiplerinden önde olmayı hedeflemektedirler.

Stratejik kararları bilgi teknolojileri sayesinde daha kısa sürede verebilen işletmeler rakiplerinden bir adım öne girecek rekabette üstün hale gelmektedirler [1]. Bir başka ifadeyle günümüz rekabet ortamı işletmeleri bilişim teknolojilerini daha yoğun kullanmaya itmektedir [2].

İşletme biliminde bilgi; belirli dönemlerde alınan, karar alıcılara rapor olarak sunulan, işletmelerin bölümleri arasındaki iletişimi kuvvetlendiren, işletmenin dış çevresinden haberdar olmasını sağlayan ve sonuç olarak işletmenin temel

1 Dr.Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO,

amaçlarından biri olan karlılığına katkı sağlayan bir olgudur [3].

Bilginin etkin ve verimli kullanımının sağlanması, karmaşık ve büyük çaplı bir işletme organizasyonu içinde, bir ara yüz olarak bilgi teknolojileri uygulamalarını günümüzde zorunlu kılmaktadır [4]. Bilgi teknolojisi, insan üzerindeki bilgi yükünü olarak, zihinsel emeğin çerçevesini genişleten, bilgiyi saklamada ve bilgiye ulaşmada elektronik makinelerin (bilgisayarların) kullanıldığı teknoloji olarak ifade edilmektedir [5].

2. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

2.1. İşletmelerde Kullanılan Bilişim Teknolojileri

Teknolojinin gelişimiyle birlikte günümüzde bilgi insanlık için önemli hale gelmiştir. Günümüz dünyasında insanlar pek çok veriye maruz kalmakta verilerin bir anlam ihtiva edebilmesi için bu verilerin işlenmesi gerekmektedir. Bu noktada bilişim teknolojileri verinin işlenebilmesi bakımından önemli bir konuma sahiptir. Bu doğrultuda bilişim teknolojilerini çeşitli kaynaklardan alınan verilerin işlemlerden geçerek anlamlı bilgilere dönüştüren teknolojiler olarak tanımlamak mümkündür. Çoruh bilişim teknolojilerini; verilerin toplanmasını, depolanmasını bu verilerin işlenerek bilgi üretilmesini, üretilen bilginin transferini, dağıtılmasını ve yönetilmesini sağlayan araç, metot ve işlemler olarak tanımlamaktadır [6]. Günümüzde her alanda bilişim teknolojilerinden faydalanmak mümkündür.

İşletmelerde bilişim teknolojileri kullanımı sektörlere göre farklı şekillerde olabilmektedir. İşletmeler bulunduğu sektöre bağlı olarak sektöre göre özelleştirilmiş teknolojilerden faydalanmaktadırlar. İşletmelerin türüne göre kullanılan bilişim teknolojileri farklılaşsa da kullanılan bilişim teknolojileri araçları ortaktır. Bilişim teknolojileri araçları olarak; internet, intranet ve ekstranet, veri tabanı, otomasyon sistemleri, RFID, sensörler ve endüstri 4.0 ile birlikte nesnelerin interneti, bulut bilişim, büyük veri, sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik bahsetmen mümkündür.

2.1.1. İnternet

1960'lı yıllarda Amerika'da askeri bir proje (ARPANet) olarak gündeme gelen internet kavramı, 1980'li yılların sonunda dünyaya açılmıştır. İnternet kelimesi “uluslararası” anlamına gelen “international” ve “ağ” anlamına gelen “network” kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur. İnternetle birlikte modem, web tarayıcıları, web sitesi gibi kavramlar ortaya çıkmıştır.

Dünya çapında oluşturulan bu ağ yapısı sayesinde işletmelerin hedef kitle olarak belirlemek zorunda kaldıkları sınırlar ortadan kalkmıştır. Artık günümüzde işletmeler dünya üzerinde internet ağı olan herkese ulaşabilmektedir.

İnternet teknolojisi bilgiye erişim ve veri toplama konularında işletmeler için önemli bir araçtır. İşletmeler internet sayesinde ürün ve hizmetlerini tüm dünyaya sunabilmekte ve dünyanın herhangi bir yerindeki potansiyel müşterisiyle iletişime geçebilmektedir. Bununla birlikte sosyal medya olarak tanımlanan internet tabanlı üzerine kurulmuş medya araçları sayesinde işletmeler mevcut ve potansiyel müşterilerinden veriler alabilmekte ve bu veriler sayesinde stratejik kararlar alabilmektedir. Sosyal medya aynı zamanda işletmelerin pazarlama stratejilerinde de kullandığı önemli bir araç haline gelmiştir. İyi bir sosyal medya yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi günümüzde işletmelerin tanıtımını mevcut müşterilerin yapmasına olanak sağlamaktadır. Sosyal medya sayesinde; gerçek kişilerin bir işletme hakkındaki olumlu görüşleri potansiyel müşterilerin bu işletmeyi seçmelerinde itici bir rol oynamaktadır.

2.1.2. Intranet ve Ekstranet

Intranet teknolojisi internet ağından ayrı olarak işletmede kişiler arasında bilgi paylaşımını mümkün kılan özel bir ağ sistemidir [7]. Intranet bir işletme içinde iletişim sağlarken, Ekstranet ise işletme dışından başka kişilerin kısmen kullanımına da açık durumdadır [8].

Tıpkı internet gibi bir ağ yapısına sahip bu sistemler bilgi paylaşımını sağlayan ağ yapısını sınırlandırarak işletmeye çeşitli avantajlar sunmaktadır. Bu avantajlardan birincisi işletmeye ait verilerin güvenliğini sağlamaktır. Intranet ağ sistemi dış dünyaya kapalı bir sistem olarak işlediğinden veriler dış dünyadaki kötü niyetli kişilerin erişimine kapatılmış olmaktadır. Günümüzde işletmeler açısından çok önemli olan bilginin güvenliği sistem sayesinde sağlanabilmektedir. Sistemin bir diğer avantajı işletme birimleri arasında sistem üzerinden ortak yazılımlara erişim sağlanabilmekte ve internetin hantal yapısından ayrı çalıştığı için veri iletişimi nispeten daha hızlı gerçekleşmektedir. Intranet ve Ekstranet ağ sistemleri işletmeler için veri ve bilgi paylaşımını güvenli bir ortamda sağlamaktadır.

2.1.3. Veri Tabanı

Veri tabanı sistemi, bilgisayar ortamında toplanan verilerin yönetiminde kullanılan bir araçtır [9]. İşletmelerde verilerin bir veri tabanı sisteminde toplanmasının bazı avantajları bulunmaktadır:

- Veri tabanı sistemi sayesinde veriler sistemde tüm birimler tarafından ortak kullanılabilir.
- Veri tabanı sistemleri aracılığıyla veriler depolanmadığında bir veriyi birden fazla yerde yinelemek gerekebilmektedir. Oysa veri tabanı sistemi sayesinde veriyi sisteme bir kez tanımlayarak farklı ekranlarda çağırabilmek müm-

kün olmaktadır. Yani sistem sayesinde veri yinelemesi ortadan kalkmaktadır.

- Veri tabanı sistemlerinde depolanan verilere çeşitli sorgulamalarla anında erişim sağlanabilmekte, farklı raporlar alınabilmektedir.
- Veri tabanı sistemi sayesinde veriler tek merkezden yönetilebilmekte ve işletmenin her birimi için verilere erişim sınıflandırılabilir.
- Verilerin farklı formlarda elde edilebilmesi için gerekli olan karmaşık süreç işletmedeki kullanıcılara yansımamakta, kullanıcı dostu arayüzler sayesinde kişiler istedikleri verilere kolay bir şekilde ulaşabilmektedir.

Bilişim uzmanları veri tabanı sistemlerini kullanarak işletmelerdeki birimler için otomasyonlar geliştirmişlerdir. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM) gibi işletmelerin ihtiyaçlarına yönelik sistemler, veri tabanı alt yapısı kullanılarak işletmelerin kullanımına sunulmaktadır.

2.1.4. Otomasyon Sistemleri

Kökeni Fransızca olan otomasyon kelimesi “kendi kendine hareket eden” anlamına gelmektedir. Otomasyon kavramı ise **sanayi, bilim** veya **yönetim** alanlarındaki iş süreçlerinin insan gücü yerine **makinelere** yapılması olarak tanımlanabilir [10]. Otomasyon sistemleri özellikle üretim sürecinde işletmelere fayda sağlamaktadır. Bazı sistemlerde otomasyon insan ve makineler tarafından ortak yapılabilirken, tamamen makine sistemiyle çalışan otomasyon sistemleri de mevcuttur.

Otomasyon sistemlerinde işletmenin iş süreçlerinde yer alan tüm makinelerin kolektif çalışması sağlanmaktadır. İşletmeler otomasyon sistemleri rekabette avantajlar elde etmektedir [11]:

- İşletmelerin üretim sürecini hızlandırarak zamandan tasarruf edilmesini daha fazla üretim yapılarak daha hızlı hizmet vermesini sağlar.
- Süreçlerdeki hata oranını sıfıra yakın hale getirerek kalitenin artmasını sağlar.
- İş gücünü makinelerle karşılayarak maliyetin düşmesini sağlar.
- Özellikle ağır işlerin makinelerle yapılmasını sağlayarak iş kazalarının azalmasını sağlar.

Yukarıda belirtilen avantajlar sayesinde işletmelerin rekabet gücü artmaktadır.

2.1.5. RFID (Radyo Frekansları ile Tanımlama)

Günümüzde barkod sistemlerinin yerini alan Radyo Frekansları ile Tanımlama (RFID) nesneler ile herhangi bir temas gerektirmeyen bir sistemdir. RFID kavramı bir ürüne düşük maliyetli elektronik kimlik etiketinin eklenerek bu kimlik sayesinde veri alışverişi yapılabilen bir teknoloji olarak tanımlanabilir [12]. RFID sistemi ile veri gönderme, veri alma ve verileri saklama işlemleri gerçekleştirilebilmektedir.

RFID sistemi sayesinde işletmelerdeki tedarik zinciri sürecinin takibi daha sağlıklı bir şekilde yapılabilmektedir. RFID ile elde edilen faydalar [13]:

- Ürünlerin teslimat zamanlarının önceden belirlenebilmesi ve azalması,
 - Ürün kontrolü gibi tekrarlanan işlerin azalması
 - İş gücü ile gerçekleşen işlemlerin RFID sistemindeki veriler yoluyla yapılması sonucu hataların ve maliyetlerin azalması,
 - Tedarik zincirinde meydana gelebilecek aksaklıkların anında görülebilmesi ve önlem alınabilmesi,
 - Tedarik zincirinde gerçekleşen değişime anında cevap verilebilmesi,
 - Ürünlerin depolama ve dağıtım süreçlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi,
 - Ürünlerin çıkış/giriş kontrol sürelerinin azalması,
 - Ürün satışlarının anında belirlenmesi nedeniyle rafların etkin düzenlenmesi,
 - Ürünlerin RFID etiketlerindeki son kullanım tarihi bilgilerinin takip edilebilmesi,
- olarak açıklanabilir.

RFID sistemleri ile özellikle ürünlerin izlenmesindeki kolaylık işletmelerin üretim ve tedarik zinciri yönetim süreçlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca RFID sistemleri sayesinde müşterilerin satın aldıkları ürün takibi yapılabilmekte ve ürünlerin RFID kimliklerinden gelen veriler ışığında mevcut müşteriler için yeni pazarlama stratejileri geliştirilebilmektedir.

2.1.6. Sensörler

Sensörler diğer bir adıyla algılayıcılar, “*düşük maliyetli, düşük güç tüketimli, çok işlevli minyatür algılama aygıtları*”dır [14]. Sensörler sıcaklık, nem, hareket veya başka fiziki değişimleri algılayarak verileri diğer bilişim teknolojileri araçlarına iletirler.

İşletmelerde üretim sürecinde sensörlerden yararlanılabildiği gibi, işçi gü-

venliği konusunda da faydalanılabilmektedir. Örneğin maden işletmelerinde gaz oranının artışıının takip edilebilmesi işçilerin zamanında tahliye dileyebilmesi için önemlidir. Bu noktada gaz sensörleri bu görevi yerine getirerek olası riskleri ortadan kaldırmaktadır.

2.1.7. Nesnelerin İnterneti

İlk defa 1999 yılında Kevin Ashton tarafından kullanılan nesnelerin interneti kavramı günümüzde oldukça popüler bir kavram haline gelmiştir. Adındanda anlaşılacağı üzere nesnelerin interneti; internet ağına bağlı nesnelerin birbirleriyle haberleşebilmelerine imkan sağlayan sistem olarak tanımlanabilir. Cambridge Üniversitesinde bir grup akademisyenin geliştirdiği kahve makinasındaki kahve miktarını takip etmek amacıyla geliştirdikleri sistem nesnelerin interneti teknolojisinin ilk örneği olarak kabul edilir.

RFID teknolojileri işletmelere ürünün tedarik zinciri boyunca takibini sağlarken, nesnelerin interneti teknolojisi ürünün satış sonrasında da takibine imkan sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmeler müşterilerine sundukları ürünlerin yaşam döngüsünü takip edebilmektedir. Diğer taraftan nesnelerin interneti ile birlikte özellikle imalat yapan işletmeler akıllı üretim ve akıllı fabrika sistemleri ile düşük maliyet, yüksek kalite ve verimin artırılması gibi avantajlardan yararlanmaktadır.

2.1.8. Bulut Bilişim

Bulut bilişim kullanıcıların çeşitli sistemler aracılığıyla ürettikleri veri ve bilgileri internet üzerinde depolamalarına ve yine internet üzerinden erişmelerine imkan sağlayan bir teknolojidir [15]. Bulut bilişimin işletmeler açısından faydaları aşağıdaki gibidir:

- İşletmenin fiziksel olarak ihtiyaç duyduğu donanım alt yapısını ortadan kaldırmaktadır. İşletmenin çeşitli sistemler (ERP, CRM, Web, Veri Tabanı) için sağlamak zorunda kalacağı sunucu bilgisayarlar internet ortamında sanal olarak oluşturulabilmekte ve donanım maliyeti ortadan kalkmaktadır.
- İşletmelerin fiziksel ortamda içinde bulundukları ofisteki bilgisayarda sakladıkları veriler, doğal afet gibi durumlarda tehlike altındadır. Diğer taraftan ofisteki bilgisayarlara hackerlar tarafından gelebilecek saldırılara karşı da ayrıca önlem almak gerekmektedir. Ancak bulut bilişimde verilerin güvenliği sistem tarafından sağlanmaktadır.
- Bulut bilişim sayesinde işletme çalışanları her yerden ihtiyaç duydukları veriye ulaşabilmektedir. Ortamdan bağımsız bilgiye erişim işletmeler için önemli bir stratejik araçtır.

2.1.9. Büyük Veri

Günümüzde teknolojinin gelişimiyle birlikte veriler önemli hale gelmiş, işletmeler mümkün olan tüm verileri toplayabilmek için teknolojinin tüm özelliklerinden faydalanmışlardır. Toplanan veriler veri tabanı sistemleri tarafında depolanmakta ve işlenmektedir. Ancak bazı durumlarda veri tabanı sistemleri yetersiz kalmaktadır. Bu gibi durumlar için büyük veri kavramı ortaya atılmıştır. Büyük veri; analistlerin veri tabanı sisteminin analiz edemeyeceği büyüklükteki verileri seçici bir şekilde düzenlemesine, temizlemesine ve entegre etmesine izin verir [16].

İşletmeler için büyük veri müşteri beklentilerini tahmin etme, üretim sürecindeki öngörülemeyen hataları tespit etme gibi pek çok farklı noktada önem taşımaktadır ve gelecek yıllarda çok daha kritik hale gelecektir.

2.1.10. Sanal Gerçeklik

Sanal gerçeklik, kişilerin bilgisayar sistemleriyle oluşturulmuş sanal bir dünyada hareket ettiği gerçek zamanlı bir ortamdır [17]. Bir diğer anlatımla, sanal gerçeklik sanki oradaymış deneyimini yaratmak üzere şekil ve bilgilerin zaman ve uzay içerisinde yaratılmasını ve ulaştırılmasını ifade etmektedir [18].

Sanal gerçeklik uygulamaları işletmelerde özellikle pazarlama departmanında kullanılmaktadır. İşletmeler bu teknoloji sayesinde tüketicilerine ürünlerini satmadan önce sanal ortamda deneyimleme imkânı vermektedir. Dahası tüketiciler sanal ortamda deneyimledikleri ürünü kendilerine göre özelleştirdikten sonra satın alma şansına sahip olabilmektedirler. Bu durum işletmenin rekabet edebilirliğini ciddi düzeyde artırmaktadır.

2.1.11. Artırılmış Gerçeklik

Sanal gerçeklik teknolojisinin farklılaşmasıyla ortaya çıkan artırılmış gerçeklik sanal dünya ile gerçek dünyayı bir araya getirerek kullanıcılara ilginç deneyimler sunmaktadır. Artırılmış gerçeklik, kişilerin gerçek dünyayı, üzerine sanal nesneler bindirilmiş olarak veya sanal nesneler ile birleştirilmiş olarak görmesini sağlar [19].

Artırılmış gerçeklik teknolojisi işletmeler tarafından özellikle reklam ve pazarlama faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Örneğin bir otomobil firması yeni otomobil modelinin tanıtımında artırılmış gerçeklikten faydalanmıştır. Öyle ki kişiler akıllı telefonlarına bir uygulama indirerek kameralarını firmanın reklam panosuna tuttuklarında yeni otomobil modelinin gerçek bir ortamda sanal olarak çeşitli manevralar yapmasını izleyebilmektedirler. Özellikle turizm sektöründe artırılmış gerçeklik uygulamaları daha yaygın bir şekilde yer almaktadır. Turistler

tarihte var olan bir yapının kalıntılarına akıllı telefona yüklenen bir uygulama sonrasında akıllı telefonun kamerasından bakarak yapının tamamını görebilme şansına sahip olabilmektedirler.

BİLİŞİM TEKMOLOJİLERİ BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Dünyanın zaman içerisindeki değişimiyle birlikte işletmeler de değişim yaşamaktadır. Özellikle teknolojinin gelişimi işletmelerin süreçlerini önemli ölçüde etkilemiştir. İş süreçlerinde teknolojiden faydalanmayan işletmeler rekabette geri planda kalmışlardır. Teknolojinin gelişimi tüketici davranışlarını da etkilemiş, dolayısıyla işletmelerin sadece rekabet için değil aynı zamanda değişen tüketici davranışlarına cevap verebilmek içinde teknolojiyi kullanmaları zorunlu hale gelmiştir. Buradan hareketle bu bölümde, günümüzdeki bilişim teknolojileri işletmeler bağlamında incelenmiştir. Her bir bilişim teknolojisi işletmeye farklı şekillerde avantaj sağlamaktadır. İşletmelerdeki iş süreçlerinde veriye ulaşma, depolama ve işleme aşamaları farklı bilişim teknolojilerin bir araya gelmesiyle gerçekleşmektedir.

INFORMATION TECHNOLOGY CHAPTER REVIEW

With the change of the world over time, businesses are also changing. Especially the development of technology has significantly affected the processes of businesses. Businesses that did not use technology in their business processes were left behind in this competition. The development of technology has also affected consumer behavior, so it has become imperative for businesses to use technology not only for competition but also to respond to changing consumer behavior. From this point of view, today's information technologies are examined in the context of businesses. Each information technology provides an advantage to the business in different ways. The data access, storage and processing stages of business processes in businesses are realized by combining different information technologies.

KAYNAKÇA

- [1] Arslan, H. (2016). *Otelcilik Sektöründe Bilişim Sistemleri Kullanımı Ve Kullanım Alanları Üzerine Bir Araştırma: İstanbul İli 5 Yıldızlı Oteller Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- [2] Tutar, F., Kocabay, M., Kılınç, N. (2007). Turizm Sektöründe E-Ticaret Uygulamaları. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi* (12), ss. 196-206.
- [3] Çakmakçı, E. (2012). Bilgi Teknolojisi Kullanımının Otel Performansı ve Verimliliğe Etkisi. *Verimlilik Dergisi* (4), 47-66.
- [4] Çakmakçı, E. (2012). Bilgi Teknolojisi Kullanımının Otel Performansı ve Verimliliğe Etkisi. *Verimlilik Dergisi* (4), ss. 47-66.
- [5] Acar, S. (2006). Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelerin Ofis Sistemleri Üzerindeki Etkisi ve Ofislerde Görsel Otomasyon. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 49-76.
- [6] Çoruh, M. (2019). *Bilişim Teknolojileri Ekonomisi Toplumu*. İstanbul: e-Kitap Projesi.
- [7] Fındık, D., Tiryakioğlu, M. (2017). Türkiye’de Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımına Yönelik Politika ve Öneriler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* , 72 (3), ss. 639-668.
- [8] Kırılmaz, H., Kılıç Kırılmaz, S. (2018). Sağlık Personelinin Bilgi Sistemi İşlevlerini Kullanımları ve Örgütsel Performansa Etkisi. *Strategic Public Management Journal* , 4 (8), ss. 62-80.
- [9] Yarımağan, Ü. (2016). *Veri Tabanı Sistemleri*. Ankara: Akademi Yayınları.
- [10] ShiftDelete.Net. (2019). *Otomasyon Nedir? Otomasyon Sistemleri Neye Yarar?* <https://shiftdelete.net/otomasyon-nedir>, Erişim Tarihi: 2 Ocak 2020
- [11] Avcı, S. (2015). *Otomasyon Sistemi Nedir?* <https://1volt1amper.com/otomasyon/otomasyon-sistemi-nedir/>, Erişim Tarihi: 17 Kasım 2019.
- [12] Kopetz, H. (2011). *Real-Time Systems: Design Principles for Distributed Embedded Applications*. London: Springer.
- [13] Aktaran: Saatçioğlu, Ö. (2006). RFID Teknolojisi: Fırsatlar, Engeller ve Örnek Uygulamalar. *Ege Akademik Bakış Dergisi* , 6 (1), ss. 24-35.
- [14] Kalaycı, T. (2009). Kablosuz Sensör Ağlar ve Uygulamaları. *Akademik Bilişim '09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (ss.. 37-47). Şanlıurfa: Harran Üniversitesi.
- [15] Seyrek, H. (2011). Bulut Bilişim: İşletmeler için Fırsatlar ve Zorluklar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 10 (2), ss. 701-713.
- [16] NewVantage Partners. *Big Data Executive Survey: Creating a Big Data Environment to Accelerate Business Value*. <http://newvantage.com/wp-content/uploads/2012/12/NVP-Big-Data-Survey-Accelerate-Business-Value.pdf>, Erişim Tarihi: 21 Aralık 2019.
- [17] Güleç, U. (2019). *Pazarlamada Artırılmış Gerçeklik Ve Sanal Gerçeklik Uygulamalarının Kullanımı: Türkiye Ve Dünyadaki Örnekler Çerçevesinde Bir Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- [18] Demirbilek, S. (2007). Sanal Çalışma Ekseninde Sanal İşgören. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 7 (13), ss. 69-90.
- [19] Cankül, D., Doğan, A. (2018). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İnovasyon Ve Artırılmış Gerçeklik Uygulamaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 10 (3), ss. 576-591.

4. BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE

Eda TELLİ¹

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında işletmeler bilgi çağıının getirdiği gereklere uygun olarak maddi kaynaklardan ziyade uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek, pazar payı arttırabilmek ve büyümeyi sağlayabilmek, değer yaratabilmek ve etkili rekabet stratejileriyle faaliyetlerini belirleyebilme zorunluluğu maddi olmayan (soyut) kaynaklar olarak ifade edilen özyetenek, beceri, yetkinlik, bilgi ve bilgi yönetimi, kültür, liderlik, kurum imajı, patent ve telif hakları gibi konularını ön plana çıkarmaktadır [1]. Bu bağlamda özellikle bilgiye sahip olma, bilgiyi üretebilme, geliştirebilme ve yönetimi işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesinde oldukça etkili olacaktır.

Bilginin işletmeler için öneminin gittikçe arttığı ve bunu tüm süreçlerde kullanmasının uzun dönemdeki başarısının anahtarı olduğu gerçekliliği, entelektüel sermaye kavramını ortaya çıkarmıştır. Bilgiyi işletmelerin tüm alanlarında (örgüt yapısı, müşteriyle ilişkiler, iş süreçleri, çalışanlarla olan ilişkiler, ürün tasarımı gibi) benzersiz kılabilme ve değer yaratabilmek belirsiz bir çevrede işletmeleri stratejik anlamda güçlendireceği söylenebilir.

Bu bölümde bilgi teknolojilerini elinde bulunduran ve kullanan organizasyonların geleceğe yönelik belirleyecekleri stratejileri geliştirebilmelerinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmelerinde bir rehber olan entelektüel sermaye kavramı, önemi ve unsurları üzerinde durulmuştur.

1 Öğr. Gör. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Ağlasun MYO

2. ENTELEKTÜEL SERMAYE

2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı ve Önemi

21. yy olarak ifade edilen “bilgi çağı” ve “bilgi toplumunda” işletmelerin yatırımlarını fiziksel varlıklardan daha çok soyut (fiziksel olmayan) varlıklara yönelttiği görülmektedir. Bunun nedeni, günümüz dünyasında işletmelerin uzun vadeli faaliyetlerinin devamlılığının sağlanmasında ve rekabet avantajı sağlayarak pazarda rekabet edebilme yeteneği kazanabilmesidir. Bu yeteneği elinde bulunduran işletmeler, kalıcı olma şansını artacağı söylenebilir. Ayrıca entelektüel sermayenin önem kazanmasının bir diğer nedeni, küreselleşmenin etkisi, teknolojinin hız kazanması ve beraberinde getirdiği “bilgi toplumu” nun işletmelerin sahip olduğu soyut varlıklarının sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi olduğu gösterilebilir. Böylelikle bugün enformasyona ağırlık veren ve tüm süreçlerinde uygulayabilen ve ekonomik bir değere dönüştürebilen öte yandan pazarda bilgiye dayalı mal ve hizmet üretebilen ve bunu tüm paydaşlarına entegre eden işletmelerin başarısı artacaktır. Bu bilgiler doğrultusunda, işletmelerin daha çok katma değerli yaratıcı ve yenilikçi ürün ve hizmet sunabilmesi ve buna bağlı değer yaratabilmesi [2], teknolojiyi etkili kullanabilmesi ve taklit edilemeyen (özyetenek) yeteneklere ve bilgiye sahip olması ve bilgiyi tüm süreçlerinde kullanabilmesi, güçlü bir kurum imajı, motivasyonu ve yaratıcılığı yüksek çalışanlar gibi kaynaklarının yani maddi olmayan varlıklarının günümüz dünyasında önemi gittikçe artmaktadır. Diğer yandan yapılan çalışmalar işletmelerin sahip oldukları soyut varlıklarını literatürde entelektüel sermaye kavramıyla açıklamaktadır.

Entelektüel sermaye kavramı, ilk kez bireysel entelektüellik olarak 1969 yılında J. K. Galbraith tarafından kullanılmıştır. İşletmeler için entelektüel sermaye kavramı, 1991 tarihinde Thomas Stewart’ın “Brainpower (Beyin Gücü)” adlı makalesinde, işletmelere rekabet fırsatı sağlayan, çalışanların sahip olduğu her türlü bilgi olarak belirtilmiştir [3]. Entelektüel sermaye kavramıyla ilgili literatüre bakıldığında pek çok tanımın yapıldığı ve tek bir şekilde ifade edilemediği ortaya çıkmıştır. 1990’lı yıllardan beri entelektüel sermaye kavramına ilişkin devam eden çalışmalar kavramı maddi olmayan varlıklar ya da başka ifadelerle (fikri mülkiyet, soyut varlıklar, entelektüel bilgi gibi) açıklamıştır. Entelektüel sermaye, bir kuruluşun kâra dönüştüreceği soyut bilgisi olarak tanımlanabilir. Firmalar, mal veya hizmet satışından elde edilen kazançtan değer elde ederler ve bu nedenle maddi olmayan varlıklara yani soyut varlıklara bağımlıdırlar. Bunlar itibar, müşteri sadakati, tanınma, liderlik ve standart belirleme gibi varlıklar olup, kuruluşun uzun dönemde faaliyet gösterebilmesi konusunda hayati öneme sahiptir [4].

Stewart (1998)’a göre entelektüel sermaye, bilgi, enformasyon, fikri mülkiyet, deneyim gibi entelektüel malzemelerin şirketlerin zenginlik yaratabilme-

sinde kullanılabileceğini ortaya koymaktadır [5]. Bir başka tanımda, şirketlerin sahip olduğu soyut /fiziksel olmayan örgütsel kaynaklarının sürdürülebilir değer yaratabilmek amacıyla kullanılması ve şirketlerin iç değerini arttıran sosyal ve yenilikçi sermayeyi içeren paylaşılan değerler, normlar, ağlar, karşılıklı yarar sağlama ve karşılıklı güven yaratan değerleri ifade etmektedir [6].

Dolayısıyla entelektüel sermaye, işletmelerde maddi olmayan varlıkların kullanımı olarak ifade edilmektedir. Bir işletmede araştırma-geliştirme, reklam, sermaye artırımını, bilgi sistemleri ve teknoloji edinimi gibi beş farklı maddi olmayan varlıkların altgrupları entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır [7].

Genel anlamda entelektüel sermaye, kuruluşların reklam (pazarlama), eğitim, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları harcamaları, organizasyon yapısı ve değerler, müşteri bağlılığı, bilimsel ya da teknik bilgi, yeni süreçler veya sistemler, lisanslar, fikri mülkiyet, pazar bilgisi ve marka gibi kuruluşa ait soyut varlıkları içeren ve kuruluşların kârlılık ve buna bağlı değer yaratma ve uzun vadeli faaliyetlerinin devamlılığında etkili olan kaynağını oluşturmaktadır [8]. Öte yandan entelektüel sermaye yaklaşımı geleneksel muhasebe yaklaşımından önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Muhasebe dünyasında, maddi duran varlıklar ve işleme dayalı fiyatlar ön plandayken, entelektüel sermaye dünyasında ise yenilikler, tamamlayıcı işletme varlıkları ve genellikle varlıklara doğrudan değer verecek işlemler olmak üzere iki değer kaynağı söz konusudur [9]. Böylelikle işletmelerin kaynakları/varlıkları olarak nitelendirilen maddi varlıklardan maddi olmayan varlıklara doğru geçişin söz konusu olduğu, özellikle günümüz dünyasında rekabet çevresi de düşünüldüğünde işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğinde çok daha etkili olduğu söylenebilir.

2.2. Entelektüel Sermayesi Unsurları

Entelektüel sermayeyle ilgili pek çok sınıflandırma ve model oluşturulmuştur. Bu sınıflandırmalardan biri, entelektüel sermayenin insan sermayesi ve yapısal sermaye arasında olduğunu daha sonra örgütsel ve müşteri sermayesiyle bölünebildiğini ortaya koymaktadır [10]. Bir başka sınıflandırma ise, insan sermayesi (çalışanların yeteneği, beceri ve bilgisi), yapısal (örgütsel) sermaye (kültür, liderlik, takım çalışması, çalışan uyumu) ve bilgi sermayesi (bilgi sistemleri, veritabanı ve bilgisayar sistemleri) olmak üzere üç alt sınıftan oluştuğu öne sürülmüştür [11]. Bu sınıflandırmanın yanısıra entelektüel sermayeyle ilgili literatürde genellikle şu sınıflandırma görülmektedir [12]:

- İnsan sermayesi,
- Yapısal sermaye,
- Müşteri sermayesi Bu unsurlar, entelektüel sermayenin oluşumunda bir-

birinden bağımsız düşünilemeyecek özellikleri içermektedir. Özellikle entelektüel sermayenin tek bir tanımı yapılamadığı gözönüne alındığında en genel anlamda üç bileşenin toplamı olarak ifade edilebilir.

2.2.1. İnsan Sermayesi

Entelektüel sermayenin ilk bileşeni insan sermayesidir. İnsan sermayesi kavramı, çalışanların zihninde yer alan örtük bilgiyi ifade etmektedir. Özellikle işletme içerisinde çalışanların motivasyonu, yeterlilikleri, tutumları ve entelektüel çevikliklerinin entelektüel sermayeyi oluşturduğu ortaya konulmaktadır [13]. İnsan sermayesinde önemli nokta kuruluşun çalışanlarıdır. Bu nedenle günümüzde organizasyonlara katma değer yaratan insan kaynağı, örgütün maddi kaynaklarının yanında değer yaratan ve rekabet avantajı sağlayan üretim faktörü haline gelmiştir. Dolayısıyla insan sermayesi, maddi olmayan veya diğer bir ifadeyle işletmelere değer yaratan kaynaklardan olan çalışanların bilgi, eğitim, mesleki sertifikaları ve nitelikleri, işle ilgili bilgi birikimi, iş değerlendirmesi, zihniyet değerlendirmesi, yenilikler, ataklık değişim ve cevap verme yeteneğini ifade etmektedir [14]. İnsan sermayesi, işletmelerin entelektüel varlıklarının kilit unsuru olmasının yanı sıra rekabet fırsatı yaratabilmesinde ve devamlılığında da anahtar rolü oynamaktadır [15].

İnsan sermayesinin geliştirilmesinde üç önemli unsur vardır. Bu unsurlar işletmelerde yer alan çalışanların sahip oldukları özellikleri ortaya koymaktadır [16].

Bilgi; çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için sahip oldukları bilgileri ifade etmektedir. Örgün eğitim, özel eğitim, deneyim ve kişisel gelişimi içeren değişkenlerle ortaya konulmaktadır. **Yetenekler;** “bir şeyler yapma şekli” (know-how) ile ilişkili olan bir çeşit bilgiyi ifade etmektedir. Özellikle, bir kişinin kendi deneyimi ve pratiği sonucu geliştirdiği yeteneği, çevikliği ve hizmetlerinin toplamıdır. Bireysel öğrenme, işbirliği-ekip çalışması, iletişim (bireysel bilgi ve teknik bilgi alışverişi) ve liderlik yetenek bileşenini oluşturmaktadır. **Davranışlar;** bireyleri görevlerini yapmaya teşvik eden birincil kaynaklar olarak açıklanmaktadır. Çalışanların aidiyet ve bağlılık hissi, kendi kendini motive etme, iş tatmini, esneklik ve yaratıcılığı içermektedir. Dolayısıyla insan sermayesi, bugün entelektüel sermaye bileşenleri içinde kilit rolü oynayan ve yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin gelişmesine yardımcı olan ve katma değer yaratan çıktılara dönüştüren ve işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan değeri ifade ettiği söylenebilir.

2.2.2. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, entelektüel sermayenin organizasyonla ilgili boyutunu ifade etmektedir. Çalışanlar işten ayrılrsa dahi, firmanın sahip olduğu ve firmaya ait entelektüel sermayesidir [17]. Ayrıca organizasyonla ilgili her türlü bilgi, kurumsal kapasite, rutin işler, patentler, ticari markalar, fikri mülkiyet hakları, veritabanları, donanım ve yazılım, bilgi sistemleri, örgüt kültürü, organizasyon imajı ve prosedürlerinin stratejik varlık değeri olarak tanımlanmaktadır [18]. Çalışanların başarıyla geliştirdiği insan sermayesi için, her bir çalışanın faaliyetlerini desteklemeyi amaçlayan operasyonel prosedürler ve iletişim sistemleri gerekmektedir. Dolayısıyla güçlü yapısal sermayesi olan bir kuruluş, bireylerin bir şeyler denemelerine, başarısız olmalarına, öğrenmelerine ve tek bir çalışanın şirkete verebileceği katkıyı desteklemeye çalışmasına izin veren destekleyici bir kültüre sahip olacağı söylenebilir [19].

Ayrıca son yıllarda yapılan çalışmalara göre organizasyondaki yüksek performansın, yetkin personel ve iyi yapıya sahip kuruluşlarla ortaya çıktığını göstermektedir [20].

2.2.3. Müşteri Sermayesi

Entelektüel sermayenin bir diğer bileşeni olan müşteri sermayesi, “bilgi ekonomisinde” önemli bir rekabet avantajı sağlayan kaynak olarak görülmektedir. Müşteri sermayesi, bir kuruluşun müşterilerle olan ilişkisinden kaynaklanan bir değeri ifade etmektedir [21]. Bir başka tanıma göre, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına uygun kuruluş çapında pazar bilgisinin üretilmesi olarak açıklanmaktadır. Öte yandan bu pazar bilgisinin organizasyon içinde yatay ve dikey olarak yayılması gerekir, böylece kuruluş çapında hazırlıklı olarak piyasa değişikliklerine yanıt verme yeteneği ya da yetkinliği geliştirilebilir [22]. Öte yandan kuruluşların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi ve müşterilere duyarlı olarak bu stratejiyi uygulama becerisine sahip olması gerekir. Böylelikle değişen müşteri özelliklerine göre, hizmet veren kuruluşların yalnızca elindeki müşteri hakkındaki bilgileri gözden geçirmekle kalmaması aynı zamanda potansiyel müşterileri göz önüne alarak “müşteri sermayesi” ni oluşturan ya da “müşteri sermayesi” kullanarak değer yaratmayı kolaylaştıran diğer açık bilgileri gözden geçirmesi gerekmektedir [23].

Günümüz yönetim koşullarında şirket değerinin yaratılması, büyük ölçüde şirketin kurduğu çevre konularıyla olan ilişkilere bağlıdır. Bu ilişkiler ağında müşteri ilişkileri temel önem kazanır ve müşteriye ilişkin değerler yaratılması müşteri sermayesi tarafından yansıtılmaktadır [24].

ENTELEKTÜEL SERMAYE BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Organizasyonların amaç ve hedefler doğrultusunda uzun dönemli varlığını sürdürme, kâr elde edebilme, sosyal sorumluluk ve beraberinde faaliyetlerini etkin verimli gerçekleştirebilmesi temel amacdır. Bu nedenle geleneksel yönetim anlayışında sadece maddi varlıklara sahip olmak ve yatırım yapmak başarı ve sürdürülebilirliğin anahtarı gibi görülürken, günümüzde ise artık işletmelerin sahip olduğu ve maddi olmayan (soyut) varlıklara yönelik önemin arttığı söylenebilir. Bunun nedenlerinden ilki, küreselleşme olgusu, teknolojinin hız kazanması ve bütün bu gelişmelerin beraberinde getirdiği bilgi toplumu ya da bilgi ekonomisi olarak ifade edilen döneme geçiş olması gösterilebilir. Bilgiye dayalı üretilen mal ve ya hizmetin öneminin artması, değişen dünyada bilgiye sahip olan, depolayan, analiz edip yorumlayan ve kullanan işletmelerin rekabet avantajına sahip olması ve katma değer yaratılması işletmelerin yatırımlarının maddi varlıklardan maddi olmayan varlıklara yönelttiğini ortaya koymaktadır. Bundan dolayı, 21.yy'da işletmeleri başarıya götürecektir unsurun maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımlar olduğu söylenebilir.

Bu noktada, entelektüel sermaye olarak ifade edilen ve işletmelerin rekabet gücünü oluşturmada ve değer yaratmada etkili bir konu haline gelen kavramın önemi son yıllarda gittikçe artmaktadır. Günümüzde uzun vadede rekabet avantajını elinde bulunduran, fark yaratabilen, çevredeki değişimleri proaktif bakış açısıyla inceleyerek faaliyetlerini yönlendiren, gelişen teknolojiyle birlikte ürün ve hizmet tasarlayan, üreten ve pazarlayan bunu yaparken müşterileri ihtiyaç ve beklentilerini gözönüne alarak memnuniyeti sağlayan ve insan kaynağına yatırım yapan işletmeler başarılı olmaktadır. Dolayısıyla en genel anlamda entelektüel sermaye, işletmeye değer katan ve rekabet fırsatı yaratan bilgiye dayalı varlıklar olarak açıklanabilmektedir.

Entelektüel sermaye, insan, yapısal ve müşteri sermayesinden oluşmaktadır. Entelektüel sermayenin gelişiminde *insan sermayesi* unsuru, işletmelere değer yaratan insan kaynağını ifade etmektedir. Özellikle bilgiye dayalı işlerin önem kazanmasıyla birlikte insana duyulan önem gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle işletmelerde yer alan çalışanların sahip oldukları bilgi, yetenek, beceri, işle ilgili yetkinliği, eğitimi, motivasyonu, iş tatmini vb. faktörler insan sermayesini oluşturmada etkili unsurlardır. Dolayısıyla çalışanların tüm yetkinlikleri işletmeleri başarıya ulaştıracak kilit faktörü oluşturmaktadır. Yaratıcı ve yenilikçi uygulamalar insan kaynağının yetenekleriyle birleştirildiğinde işletmelere katma değer yaratacak ve bu durum uzun dönemde işletmelerin faaliyette bulunduğu ortamda rekabet avantajı sunacaktır. *Yapısal sermaye*, entelektüel sermayenin organizasyonla ilgili boyutunu oluşturmaktadır. Organizasyonlara ait yapı ve süreçler, ku-

rum sal kapasite, rutin işler, patentler, ticari markalar, fikri mülkiyet hakları, veritabanları, donanım ve yazılım, bilgi sistemleri, örgüt kültürü, organizasyon imajı, prosedürleri ifade etmektedir. İnsan sermayesinden farkı, organizasyona ait bilgiler olup çalışanlar işletmeden ayrılrsa dahi bilgiler o işletmeye ait olarak kalmaktadır. Özellikle işletmeye ait bilgilerin ihtiyaç duyulduğunda çalışanlara aktarılabilmesi gerekmektedir. Örneğin, örgüt kültürü bu bilgilerden birini oluşturduğu söylenebilir. O işletmeye ait kültürün çalışanlara aktarılması, örgütsel bağlılık ve tatminin yaratılmasında aracı rolü olacaktır. Entelektüel sermayenin son unsuru ise, *müşteri sermayesidir*. Bu kavram bazı kaynaklarda ilişki sermayesi olarak adlandırılmaktadır. Müşteri sermayesi, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına uygun kuruluş çapında pazar bilgisinin üretilmesini ifade etmektedir. İşletmeler, iç ve dış çevre olmak üzere iki çevre faktöründen etkilenmektedir. Dış çevre faktörlerinden biri olan müşteriler, işletmelere rekabet avantajı sağlama konusunda, üretilecek ürün veya hizmetlerin çeşitliliğinde ve pazarlama yönetimi gibi konularda yön vermektedir. Bunun nedeni, günümüzde değişen müşteri istek ve beklentileridir. Bu nedenle müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmek ve bunu kâra dönüştürebilmek oldukça önemli olacaktır. Böylelikle dinamik ve belirsiz bir çevrede daha sağlıklı işletme yapıları oluşacağı söylenebilir. Dolayısıyla işletmelerin büyüyüp gelişmeleri, uzun dönemde faaliyetlerini sürdürebilmeleri, değişen pazar koşullarında kalıcı olabilmeleri, rekabet avantajını sağlayabilmesi ve beraberinde değer yaratabilmesi, bugün sahip olduğu soyut varlıkları içine alan entelektüel sermayenin önemini arttırmaktadır.

INTELLECTUAL CAPITAL

CHAPTER REVIEW

The main purpose of the organizations is to maintain their long-term existence in line with the goals and objectives, to make profit, to carry out social responsibility and accompanying their activities efficiently. For this reason, while it is seen that having only tangible assets and investing in traditional management approach is the key to success and sustainability, nowadays it can be said that the importance of intangible assets is increasing. The first of these reasons is the phenomenon of globalization, the speed of technology and the transition to the period expressed as the information society or information economy brought with all these developments. Increasing the importance of information-produced goods or services, the enterprises that have knowledge, store, analyze, interpret and use information in a changing world and create added value reveal that the investments of enterprises lead from tangible assets to intangible assets. Therefore, it can be said that there are investments in intangible assets it is the element that will make the business successful in the 21st century.

At this point, the concept which is expressed as intellectual capital and has become an effective subject in creating competitive power of businesses and creating value has been increasing in recent years. Today, businesses are successful, such as having a competitive advantage in the long-term, making a difference, analyzing the changes in the environment with a proactive perspective, directing their activities, designing, producing and marketing products and services together with the developing technology, while providing satisfaction to the customers by considering their needs and expectations and investing in human resources. Therefore, in the broadest sense, intellectual capital can be explained as information-based assets that add value to the business and create a competitive opportunity.

Intellectual capital consists of human, structural and customer capital. The element of *human capital* in the development of intellectual capital refers to the human resource that creates value for businesses. With the increasing importance of information-based work, the importance of people is increasing day by day. For this reason, the knowledge, ability, skill, job competence, training, motivation, job satisfaction, etc., of the employees in the enterprises factors are effective factors in creating human capital. Therefore, all competencies of the employees constitute the key factor that will make the businesses successful. When creative and innovative practices are combined with the capabilities of human resources, they will create added value for businesses and this will offer competitive advantage in the environment in which businesses operate in the long term. *Structural capital* constitutes the organizational dimension of intellectual capital. Organizational structures and processes refer to institutional capacity, routine jobs, patents, trademarks, intellectual property rights, databases, hardware and software, information systems, organizational culture, organizational image, procedures. The difference from human capital is the information about the organization, and even if the employees leave the business, the information remains with that business. Especially, information about the company should be transferred to the employees when needed. For instance, it can be said that organizational culture constitutes one of these information. It will play an intermediary role in transferring the culture of that business to the employees, creating organizational commitment and satisfaction. The last element of intellectual capital is *customer capital*. This concept is called relationship capital in some sources. Customer capital refers to the production of enterprise-wide market information suited to current and future needs of customers. Enterprises are affected by two environmental factors internal and external environment. Customers one of the external environmental factors, give direction to businesses in terms of providing competitive advantage in the variety of products or services to be produced and in marketing management. The

reason for this is the changing customer demands and expectations today. Hence, it will be very important to be able to meet customer demands and expectations and turn this into profit. Thus it can be said that healthier business structures will be formed in a dynamic and uncertain environment. Consequently, the growth and development of businesses, their long-term activities, being permanent in changing market conditions, providing competitive advantage and creating value together, increase the importance of intellectual capital, which includes the abstract assets it has today.

KAYNAKÇA

- [1] Naktiyok, A., Karabey, C. N., (2007), İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4) , ss. 203-225.
- [2] Khalique, M., Shaari, J. A. N., Isa, A. H. B. M., Samad, N. B. (2013), Impact of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Islamic Banking Sector in Malaysia. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 5(2),ss. 75-83.
- [3] Erdem, Z.,(2007), “Entelektüel Sermaye”nin Küresel Ekonomi İçerisindeki Yeri ve Önemi, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, ss. 275 – 294.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/9285> , E.T.28.01.2020
- [4] Choong, K. K., (2008), Intellectual Capital: Definitions, Categorization and Reporting Models, *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), ss. 609 – 638.
- [5] Kaufmann, L., Schneider, Y. (2004), Intangibles: A Synthesis of Current Research, *Journal of Intellectual Capital*, 5(3) ss. 366-388.
- [6] McElroy, M.W. (2002), Social Innovation Capital, *Journal of Intellectual Capital*, 3 (1), ss. 30-9.
- [7] Gu, F., Lev, B.,(2001), Intangible Assets: Measurement, Drivers and Usefulness, *working paper*, Boston University and New York University, New York.
- [8] Brennan, N., Connell, B., (2000), Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications, *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), ss. 206-40.
- [9] Sullivan, P.H. Jr, Sullivan, P.H. Sr, (2000), Valuing Intangibles Companies: An Intellectual Capital Approach, *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), ss. 328-40.
- [10] Bukh, P.N., Larsen, H.T., Mouritsen, J., (2001), Constructing Intellectual Capital Statements, *Scandinavian journal of management*, 17(1), ss.87-108
- [11] Marr, B., Chatzkel, J., (2004), Intellectual Capital at the Crossroads: Managing, Measuring and Reporting of IC, *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), ss. 224-9.
- [12] Mouritsen, J., Bukh, P., Larsen, H., Johansen, M., (2002), Developing and Managing Knowledge Through Intellectual Capital Statements, *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), ss. 10-29.
- [13] Chang, S.-C., Chen, S.-S., Lai, J.-H., (2008), The Effect of Alliance Experience and Intellectual Capital on the Value Creation of International Strategic Alliances, *Omega*, 36(2), ss. 298 – 316.
- [14] Shih, K.-H., Chang, C.-J., Lin, B., (2010), Assessing Knowledge Creation and Intellectual Ca-

- pital in Banking Industry, *Journal of Intellectual Capital*, 11 (1), ss. 74-89.
- [15] Mehralian, G., Rasekh, H. R., Akhavan, P., Rajabzadeh, A., (2013), Prioritization of Intellectual Capital Indicators in Knowledge-Based Industries: Evidence from Pharmaceutical Industry, *International Journal of Information Management*, 33(1), ss. 209-216.
- [16] Martinn-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., Lo'pez-Saez, P., Navas-López, J.E., (2011), Towards 'An Intellectual Capital-Based View of The Firm': Origins and Nature, *Journal of Business Ethics*, 98(4), ss. 649- 662.
- [17] Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., Kianto, A., (2017), Intellectual Capital, Knowledge Management Practices and Firm Performance, *Journal of Intellectual Capital*, 18 (4), ss. 904-922 .
- [18] Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., Alrowwad, A., (2018), The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital As Intermediary Variables Between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 13, ss.279-309.
- [19] Attar, M., Kang, K., Sohaib, O., (2019), Knowledge Sharing Practices, Intellectual Capital and Organizational Performance, *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/59994/1/0554.pdf>, E.T.28.01.2020.
- [20] Masoomzadeh, A., Zakaria, W.N.W., Masrom, M., Khademi, T.,(2020), Intellectual Capital as Key Asset in Iranian Automotive Industry, *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 8(1), ss. 429-439.
- [21] Chang, A., Tseng, C-N., (2005), Building Customer Capital Through Relationship Marketing Activities : The Case Of Taiwanese Multilevel Marketing Companies, *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), ss. 253-266.
- [22] Bontis, N., Keow, W.C.C., Richardson, S. (2000), Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries, *Journal Of Intellectual Capital*, 1(1), ss. 85-100.
- [23] Wensley, A., Cegarra-Navarro, J.G., Cepeda-Carrión, G., Milla'n, A.G., (2011), How Entrepreneurial Actions Transform Customer Capital Through Time : Exploring and Exploiting Knowledge in An Open-Mindedness Context, *International Journal of Manpower*, 32(1), ss. 132-150.
- [24] Caputa, W. (2015), Social Relations and Environmental Influence as a Determinant of Customer Capital, *Quarterly Journal Oeconomia Copernicana*, 6(2), ss. 109-128.

5. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Ali İNANIR¹

1. GİRİŞ

Günümüzde rekabet koşullarının artması, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme gibi etmenlere bağlı olarak örgütlerin ürün veya hizmet üretip piyasaya sürmesi, hatta hitap ettiği piyasada ayakta kalması güçleşmiştir. Rekabet koşullarının artmasından ortaya çıkan bu zorluğun aşılabilmesi için örgütlerin çevik çalışma sistemini benimsemesi zorunlu bir hale gelmiştir. Örgütleri hantal yapıdan kurtaran çevik çalışma sisteminde işletmeler işin merkezine müşteriye koymaktadır. Bu sayede işletmeler üretilen ürün veya hizmetin üretimden önceki aşamasında ve üretim sürecinde müşterinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda faaliyetler gerçekleştirebilmekte, aynı zamanda müşterinin istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde cevap verebilme kabiliyetini de ortaya çıkarabilmektedir.

Çevik örgütler dış çevrede meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneklerine sahiptir. Bu nedenle dış çevredeki yeni teknoloji ve hizmetleri işletmelerine kazandırdıklarında piyasada uzun süreli ayakta kalabilirler. Aynı zamanda dış kaynakta kullanarak temel yeteneklerinde gelişme gösteren çevik örgütler, yalın bir örgüt olma özelliğiyle de ön plana çıkmaktadır. Yönetim sürecinde de şeffaf bir yönetim anlayışını benimseyen çevik örgütler, karar alma sürecini hızlandırarak faaliyetlerinde verimlilik ortaya koymaktadır. Elde edilen bu yetkinlikler çevik örgütlere, çevik olmayan örgütlere ve rakiplerine karşı ciddi bir rekabet avantajı sağladığı görülmektedir.

Çalışmada ilk olarak örgütsel çeviklik olgusunun anlaşılması adına örgütsel

1 Öğr. Gör. Dr. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Ağlasun MYO

çevikliğin tanımı, boyutları ve faydaları konuları üzerinde durulmuştur. Daha sonra Türkiye’deki çevik örgütler ile ilgili bilgiler verilmiş olup, son olarak örgütsel çeviklikle ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

İlk olarak bu kısımda örgütsel çeviklik konusunun alt yapısının oluşması adına örgütsel çevikliğin tanımı, boyutları, örgütsel çevikliğin faydaları ve Türkiye’de çevik örgütler konuları üzerinde durulmuştur.

2.1. Örgütsel Çevikliğin Tanımı

Çeviklik, üretim organizasyonlarının farklılaşan müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde karşılık verebilmesi adına ilk defa 1990’lı yıllarda öne sürülmüş olan bir kavramdır. 2000 yıllarda ise karmaşık, aynı zamanda hızlı değişen gelişmelerin tahmin edilmesi ve çözüme kavuşturulması için geliştirilmiştir [2].

Çeviklik, modern organizasyon çevrelerinde inovasyon ve rekabetçi bir yapı oluşturma açısından hayati bir öneme sahiptir. İşletmelerin başarılı olabilmesi için gerekli olan bu kavram, örgütlerin hızlı ve beklenmedik bir anda ortaya çıkan pazar fırsatlarını değerlendirme yeteneği olarak ifade edilebilir [5;6;9].

Çeviklik olgusunun örgütlerde kullanılmasıyla ortaya çıkan örgütsel çeviklik, sürekli olarak rekabet avantajı doğuracak pazarları hissetmeye, bu pazarlar için gerekli olan bilgilere ulaşmaya dayanan, aynı zamanda yeni ürünlerde, hizmetlerde, dağıtım kanallarında, pazar bölümlerinde sürekli artarak devam eden rekabet avantajı yakalamaya çalışan örgüt yapısını ifade etmektedir [16]. Diğer bir ifadeyle örgütsel çeviklik sürekli olarak değişimin olduğu çevrelerde ayakta kalmaya ve büyümeye dayanan felsefenin benimsenmesi olarak ifade edilebilir [11].

Genel olarak örgütsel çeviklik ise, dış çevrede meydana gelen değişimlere karşı duyarlı olma, yeni teknolojilerle rekabet avantajı elde etme, işbirliği, iletişim ve şeffaflık gibi yönetim ilkelerini benimseme, yalın ve esnek organizasyon kültürünü örgütlerde oluşturma, müşteriyi işin merkezine oturtturarak onların istek ve ihtiyaçlarını en hızlı şekilde karşılama, örgütlerin, işgörenlerin moral, motivasyon, liyakat ve bağlılıklarını sağlama kabiliyeti olarak ifade edilebilir.

2.2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel çevikliğin boyutları yapılan çalışmalarda hız, cevap verebilme, esneklik ve yetkinlik olarak dört grupta ele alınmıştır [17;22]. Hızlılık boyutu, örgütlerin iş bitirme süratini ortaya koymaktadır. Bu durum organizasyonun

faaliyetlerini sürdürürken, problemleri çözerken, önüne çıkan fırsatları değerlendirirken, yeni bir bilgiyi geliştirirken ve karar alma aşamasında hızlı olması durumunu ortaya koymaktadır [1;10]. Aynı zamanda örgütlerin hızlılığı, mal ve hizmetlerin hazırlanması sürecinde rakiplere göre daha çevik hareket etmesi, yoğun rekabet ortamında müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına rakiplerine oranla daha hızlı cevap verebilmesi ile ilgili durumunu da ortaya koymaktadır [14].

Cevap verebilme boyutu, Örgütlerin dış çevrede meydana gelen değişimleri belirlemesi, algılaması, tahmin edebilmesi, bu değişimlere karşı reaktif veya proaktif olarak cevap verebilmesi ve değişimden zarar görmeden kurtulabilmesi yeteneğidir. Özellikle pazarlama ile ilgili ulusal ve uluslararası politikalarda meydana gelen değişimler, üretim modellerinde meydana gelen değişimler, yeni ürün, inervasyon ve fiyat gibi rekabet kriterlerinde meydana gelen değişimler, müşterilerin istek ve ihtiyaç ve beklentilerinde meydana gelen değişimler, daha ekonomik ürün ortaya koymaya yönelik teknolojide meydana gelen değişimler ve işletmenin dış çevresinde meydana gelen kültürel, politik konularda meydana gelen değişimler konusunda cevap verebilme yeteneği örgütlerin çevikliğini ortaya koymaktadır [12;21;22]. Çevik örgütler çevrede meydana gelen değişimlere karşı vermiş olduğu tepkimeyi rutin hale getirdiklerinde cevap verme yeteneklerinde de artış ortaya çıktığı görülmektedir [4].

Esneklik boyutu, örgütlerin yapılarını ve süreçlerini dış çevrede meydana gelen değişimlere karşı ayarlamasıdır [15]. Örgütlerin esnekliği ile ilgili olarak literatürde birden çok sınıflandırma bulunmaktadır. Literatürde en çok kullanılan sınıflandırma sayısal, fonksiyonel ve finansal esneklik sınıflandırmalarıdır [7]. Sayısal esneklik, örgütlerde işgörenlerin sayısı ve çalışma süresine bağlı olarak talep ve çıktılarda meydana gelen değişimi ortaya koymaktadır. Bu değişimin olumlu yönde gelişebilmesi için kısa dönemli ve yarı zamanlı esnek çalışma yöntemleri kullanılarak organizasyonda başarı sağlanabilir. Fonksiyonel esneklik, yapılan işin içeriğinin esnekliği ve işgörenlerin yeteneklerinin değişiminin sağlanmasının esnekliği ile ilgili durumdur. Organizasyonlar bu durumun gerçekleşmesinde başarı elde edebilme adına belirli maliyetleri yüklenmek zorundadırlar. Finansal esneklik ise, bireysel ödeme sistemleri, performansa dayalı ödeme sistemleri ve elde edilen karın paylaşımın planlanması ile ilgilidir [18].

Son olarak yetkinlik boyutu ise, bir örgütün amaç ve hedeflerini başarabilmesinin yanında verimlilik, etkililik ve yeterlilik sağlayabilme yeteneğidir. Diğer bir ifadeyle örgütlerin, stratejik vizyonlarını belirleme, uygun ve yeterli teknolojik kapasiteye sahip olma, ürün ve servis kalitesi konusundaki çalışmaları, uygun fiyat politikası, değişime açık yönetim politikası, bilgili, yetenekli, güçlendirilmiş personel kapasitesi içte ve dışta işbirliği ve stratejik bütünleşme konularındaki yetkinlikleridir [22].

2.3. Örgütsel Çevikliğin Faydaları

Çeviklik, özellikle örgütlerde başarısının artmasında etkili olmaktadır. Örgütlerde başarısının artmasında örgütsel çeviklik; örgütsel adaptasyon ile örgütsel esneklik konularıyla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adaptasyon, örgütlerin konsepti ve yapısının yanında çevresine hızlı bir şekilde adapte olabilme yeteneği ile ilgilidir. Örgütsel esneklik ise çevrede meydana gelen değişime karşı işletmelerin süreçlerini ve kapasitelerini değiştirebilme yeteneğini ortaya koymaktadır [8;18;20].

Esnek ve aynı zamanda çevresiyle sinerji oluşturmuş çevik örgütler çevrede meydana gelen değişime karşı hızlı ve önceden tahmin edebilme yeteneklerine bağlı olarak etkili bir şekilde cevap verebilme yeteneğine sahip olmaktadır [13]. Bu yetenek, çevik örgütlerin piyasadaki başarısını etkili bir şekilde arttırmaktadır.

Çeviklik, örgütlerin teknolojik yapısı, iş süreçleri, çalışanları, bilgi seviyesi ve stratejileri gibi tüm yapılarını ele alan bir olgudur. Bu nedenle çevik örgütler, bilgi yönetimi, veri toplama ve işleme kapasitesi, karar verme, hızlı problem çözme ve değişime cevap verme konularında etkili olmaktadır [19].

Günümüzde en önemli hammadde olan bilgiyi işleyen ve yöneten, etkili ve verimli kararlar alan, problem çözme konusunda gerekli yöntemleri kullanabilen, çevik takımlar oluşturan, ihtiyaç duyulduğunda ekosistemden yararlanabilen, müşteriye işin merkezine koyan ve değişime olumlu yönde cevap verebilen çevik örgütlerin rakiplerine göre daha avantajlı olduğu görülmektedir.

2.4. Türkiye'deki Çevik Örgütler

Türkiye'nin en çevik örgütlerini belirlemeye yönelik olarak Barem Research adlı firma 2004 yılında MCT Stratejist Zirvesi'nin katılımcıları olan profesyonellerle telefonla görüşülerek Çevik Şirketler Araştırmasını gerçekleştirmiştir. İlk olarak pazara uyum sağlama ve tepki verme açısından Türkiye'nin en uygun şirketlerini tespit edilmeye çalışılmış ve Tablo 1'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 1: Pazara Uyum Sağlama ve Tepki Verme Açısından Türkiye'nin En Uygun Şirketleri

Sıra	Şirket	Sıra	Şirket	Sıra	Şirket
1	Turkcell	6	Unilever	11	Beko
2	Arçelik	7	Garanti	12	Efes Pilsen
3	Ülker	8	Pfizer	13	Şişe Cam
4	Vestel	9	Koç	14	Bosh
5	Cola Cola	10	Yapı Kredi	15	Eczacıbaşı

Kaynak: Yazar tarafından Barem Research adlı firmadan elde edilen verilerden oluşturulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde Türkiye’de Turkcell, Arçelik, Ülker, Vestel, Cola Cola, Unilever, Garanti, Pfizer, Koç, Yapı Kredi, Beko, Efes Pilsen, Şişe Cam, Bosh ve Eczacıbaşı şirketlerinin pazara uyum sağlama ve tepki verme açısından önde gelen şirketler olduğu görülmektedir. Özellikle bu şirketlerin iç ve dış çevresindeki işletmelere karşı adaptasyonu ve çevrede meydana gelen değişimlere karşı hızlı bir şekilde cevap verebilme yetenekleri onların birer çevik örgüt olduğunu ortaya koymaktadır.

Barem Research Şirketi ikinci olarak değişken ve esnek maliyet yapısı açısından Türkiye’nin en uygun şirketlerinin hangileri olduğunu tespit etmeye çalışmış ve Tablo 2’deki sonuçları elde etmiştir.

Tablo 2: Değişken ve Esnek Maliyet Yapısı Açısından Türkiye’deki En Uygun Şirketler.

Sıra	Şirket	Sıra	Şirket	Sıra	Şirket
1	Ülker	6	Unilever	11	Efes Pilsen
2	Koç	7	Garanti	12	Eczacıbaşı
3	Turkcell	8	Pfizer	13	IBM
4	Vestel	9	Yapı Kredi	14	Sabancı
5	Arçelik	10	Beko	15	Tofaş

Kaynak: Yazar tarafından Barem Research adlı firmadan elde edilen verilerden oluşturulmuştur.

Tablo 2 incelendiğinde Türkiye’de Ülker, Koç, Turkcell, Vestel, Arçelik, Unilever, Garanti, Pfizer, Yapı Kredi, Beko, Efes Pilsen, Eczacıbaşı, IBM, Sabancı ve Tofaş gibi şirketlerin değişken ve esnek maliyet yapısı açısından Türkiye’deki en uygun şirketleri olduğu görülmektedir. Özellikle şirketlerin üretim, tasarım ve pazarlama sürecinde değişken yapısı ile bireysel ödeme sistemleri, performansa dayalı ödeme sistemleri ve elde edilen karın paylaşımın planlanması gibi finans ve maliyet konularında esnek davranmaları onların birer çevik örgüt olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Barem Research Şirketi üçüncü olarak modüler yapı, dış kaynak kullanımı ve ekosistemden faydalanma açısından Türkiye’deki en uygun şirketlerin hangileri olduğunu ortaya koymaya çalışmış ve Tablo 3’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3: Modüler Yapı, Dış Kaynak Kullanımı ve Ekosistemden Faydalanma Açısından Türkiye’deki En Uygun Şirketler.

Sıra	Şirket	Sıra	Şirket	Sıra	Şirket
1	Turkcell	6	Sabancı	11	Pfizer
2	Koç	7	Şişe Cam	12	IBM
3	Vestel	8	Arçelik	13	HP
4	Unilever	9	Yapı Kredi	14	Zorlu
5	Garanti	10	Beko	15	Nestle

Kaynak: Yazar tarafından Barem Research adlı firmadan elde edilen verilerden oluşturulmuştur.

Tablo 3 incelendiğinde Türkiye’de Turkcell, Koç, Vestel, Unilever, Garanti, Sabancı, Şişe Cam, Arçelik, Yapı Kredi, Beko, Pfizer, IBM, HP, Zorlu ve Nestne gibi şirketlerin modüler yapı, dış kaynak kullanımı ve ekosistemden faydalanma konularında Türkiye’deki en yetkin şirketler olduğu görülmektedir. Burada modüler yapı, dış kaynak kullanımı ve ekosistemden faydalanma olarak ifade edilen konu, şirketlerin uzman olduğu alana diğer bir ifadeyle temel yeteneklerine yoğunlaşarak diğer ihtiyacı olan hizmetleri çevresindeki örgütlerden temin etmesidir. Örgütler bu sayede yalın hale gelmekte, maliyet açısından avantaj sağlamakta böylece rakiplerine karşı avantajlı konuma ulaşabilmektedir. Bu bağlamda uygulanan stratejiler örgütlerin çevik birer örgüt olduğunu ortaya koymaktadır.

Barem Research Şirketi son olarak her kademeye yayılmış kurumsal akıl ve karar verme açısından Türkiye’deki En uygun şirketleri tespit etmeye çalışmış ve Tablo 4’deki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 4: Her Kademeye Yayılmış Kurumsal Akıl ve Karar Verme Açısından Türkiye’deki En Uygun Şirketler.

Sıra	Şirket	Sıra	Şirket	Sıra	Şirket
1	Koç	6	Pfizer	11	Cola Cola
2	Turkcell	7	Unilever	12	P&C
3	Sabancı	8	Garanti	13	Nestle
4	Arçelik	9	Eczacıbaşı	14	Doğuş Grubu
5	Şişe Cam	10	Yapı Kredi	15	Vestel

Kaynak: Yazar tarafından Barem Research adlı firmadan elde edilen verilerden oluşturulmuştur.

Tablo 4 incelendiğinde Türkiye’de Koç, Turkcell, Sabancı, Arçelik, Şişe Cam, Pfizer, Unilever, Garanti, Eczacıbaşı, Yapı Kredi, Cola Cola, P&C, Nestne, Doğuş Grubu ve Vestel gibi şirketlerin her kademeye yayılmış kurumsal akıl ve karar verme açısından en uygun şirketler olduğu görülmektedir. Şirketlerin her kademedede oluşturduğu kurumsal yapısı ve karar verme aşamasında tüm kademeleri sürece dâhil ederek benimsediği yönetim anlayışı çevik örgüt yeteneğini kazandıklarının bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde Türkiye’nin en çevik şirketleri Turkcell, Koç, Zorlu ve Sabancı gibi şirketlerin olduğu görülmektedir. Bu şirketler telekomünikasyon, Enerji, finans, otomotiv, gıda, beyaz eşya, bankacılık, kimya, perakendecilik, tekstil ve turizm gibi sektörlerde hizmet sunmaktadırlar. Aynı zamanda Türkiye’nin en uzun ömürlü şirketleri olma özelliğine de sahip olan bu şirketlerin dış çevreyle uyumlu bir şekilde faaliyetlerini göstermesi, esnek ve yalın bir yapılarının olması, ve yönetim felsefesiyle hizmet sunmaları onların Türkiye’nin en çevik örgütleri olmalarını sağlamıştır.

Günümüze gelindiğinde Harward Business Review Türkiye Dergisi 2020 yılında çevik örgüt olarak Türkiye’de Vodafone Türkiye Şirketi’ni ele almıştır. Vodafone Türkiye şirketi 2006 yılında kurulmuştur. Çevik örgüt olma adına şirketin Enformasyon Teknolojileri (IT) departmanı müşteriyi işin merkezine koymuştur. Müşterinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini en hızlı şekilde karşılamaya çalışmıştır. Şirket, temel yeteneklerini geliştirmiş diğer ihtiyaçlarını ise ekosistemdeki ortaklarından sağlamıştır. Yalın bir organizasyon kültürü benimseyen şirket, Çalışanlarının istek, ihtiyaç ve motivasyonlarını artırmaya çalışmıştır. Çalışanlarına çevik çalışma kültürünü aşılama ve etkin iletişim kurma adına eğitimler vermiştir. Bunun yanında çevik takımlar kurarak çevik örgüt olmanın gerekliliğini yerine getirmeye çalışmıştır. Yönetim aşamasında ise, bürokrasiyi zayıflatarak karar alma sürecini hızlandırmıştır. Teknolojiyi en etkin şekilde kullanmış ve çevik çalışma sayesinde işbirliğini arttıran ortamlar oluşturma yanında iş geliştirme süreçlerine esneklik ve hız kazandırmıştır [3].

Ortaya konulan çevik örgüt felsefesiyle Vodafone Türkiye Şirketi, pazara çıkış süresini kısaltmış, çalışanlar arasında takım ruhunu geliştirmiş, iş geliştirme süreçlerine esneklik ve hız kazandırmış, müşterilerin gerçek ihtiyaçlarına odaklanmış, katma değer yaratan dijital ürün ve servisler geliştirmiş, pazar dinamiklerine daha hızlı yanıt vermiştir. Bunun sonucunda da son bir yılda odaklanılan dijital müşteri sayısında % 27 artış ve dijital işlem sayısında % 78 artış kaydetmiştir [3]. Çevik örgüt olması sayesinde Vodafone Türkiye Şirketi ciddi bir rekabet avantajı elde etmiştir.

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Çeviklik, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılayabilme adına ortaya çıkmış olan bir kavramdır. Modern işletmelerde rekabet avantajı elde etme ve inovasyon yapabilme adına hayati bir öneme sahiptir. Çevikliğin örgütlerde kullanılmasıyla ortaya çıkan örgütsel çeviklik kavramı ise, rekabet avantajı elde etme adına pazarda meydana gelen değişime karşı duyarlı olma, yeni teknolojileri kullanarak yeni ürünler elde etme, yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetim faaliyetlerini gerçekleştirme, süreçlerde esnek davranma, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verme, işgörenleri dikkate alma kabiliyeti olarak ifade edilebilir.

Örgütsel çevikliğin boyutları literatürde hız, cevap verme, esneklik ve yetkinlik olarak dört grupta ele alınmıştır. Hızlılık boyutu, örgütlerin faaliyetleri sırasında hızlı hareket etmesiyle ilgili durumu ortaya koymaktadır. Özellikle müşterilerin beklentilerini hızlı bir şekilde karşılayan örgütler önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler. Cevap verebilme boyutu, Örgütlerin dış çevrede meydana ge-

len değişimlere karşı cevap verebilmesiyle ilgili durumu ortaya koymaktadır. Dış çevrede rekabet avantajı ortaya çıkarabilecek değişimlere karşı cevap verebilme ve bu durumun rutin hale gelmesi örgütlerin çevikliğini artırmaktadır.

Esneklik boyutu, örgütlerde çalışan işgörenlerin sayısı, çalışma süresi, yapılan işin içeriğinin esnetilmesi ve finansal konularda ortaya çıkan esneklik kabiliyetidir. Örgütler bu konularda yapılarını ve süreçlerini dış çevreye karşı uyumlu hale getirdiklerinde çevik örgüt yetilerini artırmış olacaklardır. Yetkinlik boyutu ise, örgütlerin verimli olabilmesinin yanında etkili rekabet stratejilerini belirleyip kullanabilmesi kabiliyetiyle ilgili olan durumdur.

Türkiye'nin en çevik şirketleri ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Turkcell, Koç, Zorlu, Sabancı ve Vodofone Türkiye gibi şirketlerin en çevik şirketler olduğu görülmektedir. Bu şirketlerin müşteriye işin merkezine koyması, dış çevreye karşı faaliyetlerini uyumlu bir şekilde gerçekleştirmesi, esnek ve yalın yapılarının olması ve yönetimde yönetim felsefesiyle hareket etmeleri onların çevik birer örgüt olmalarını sağlamıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde günümüzde elde etmiş olduğu bilgiyi işleyen ve yöneten, dış çevreye karşı duyarlı olabilen, yeni teknolojileri aktif bir şekilde kullanabilen, inovatif düşünceyle hareket edebilen, problem çözebilen, yönetim felsefesiyle etkili kararlar alabilen, çevik takımlar oluşturan, gerektiğinde dış kaynak kullanarak temel yeteneklerine odaklanabilen ve özellikle müşteriye işin merkezine koyabilen çevik örgütlerin oldukça başarılı oldukları görülmektedir.

ORGANIZATIONAL AGILITY CHAPTER REVIEW

Agility is a concept that was occurred in order to fulfill needs and requests of customers fastly. It has a vital importance in order to achieve the advantage of competition and to be able to make innovation in modern businesses. As for the concept of Organizational Agility that appears through the use of agility in organizations can be expressed as being responsive to the change that occurred in the market in order to obtain the advantage of competition, obtaining new products by using new technologies, performing administrative activities within the framework of governance principles, being flexible in the processes, satisfying needs and requests of customers fastly response, the ability of take care of the employees.

The dimensions of Organizational Agility in literature are discussed in four groups as speed, response, flexibility and competence. The dimension of speed reveals related to the status of the rapid movement during the activities of organizations. Especially the organizations that meet the expectations of customers

fastly, achieve a significant competitive advantage. The dimension of response reveals related to the status of being able to respond organizations to the changes that occur in the external environment. Being able to respond to the changes that reveal a competitive advantage in the external environment and becoming routine of this status increase the agility of organizations.

The dimension of flexibility is the ability of flexibility which arises in the number of employees who work in organizations, working time, making flexible of the content of the work and financial matters. When the organizations conform to the structures and processes to the external environment, their ability of agile organization will be increased. As for the dimension of competence, it is a condition that is related to the ability of using effective competitive strategies as well as organizations are able to be productive.

When studies about the most agile companies in Turkey have been analyzed, Turkcell, Koç, Zorlu, Sabancı and Vodafone Turkey etc. have been seen as the most agile companies. These companies put the customer into the center of work, towards the external environment to perform their activities in a compatible manner, having flexible and lean structures and acting with the philosophy of governance in management provide them to be able to agile organization.

When it is evaluated in general, agile organizations that operate and manage the information that they have obtained today, can be sensitive to the external environment, can use new technologies actively, can act with innovative idea, can solve problem, can make effective decisions with the philosophy of governance, can form agile teams, can focus on the basic skills by using external resources when it is necessary and especially can put the customer into the center of the work, have been seen as quite successful companies.

KAYNAKÇA

- [1] Akkaya, B., Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), ss. 185-206.
- [2] Bakan, İ., Sezer, B., Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), ss. 117-138.
- [3] Bayram, B. (2020). *Yeni Fikir: Çevik Çalışma İle Fark Yaratmak. Harvard Business Review Türkiye Ocak 2020*, ss. 36-39.
- [4] Becker, M. C. ve Knudsen, T. (2005). The Role of Routines in Reducing Pervasive Uncertainty, *Journal of Business Research*, 58, ss. 746-757.
- [5] Brown, S., Eisenhardt, K. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42(1), ss. 1-34.

- [6] Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, *Harvard Business School Press*, Cambridge.
- [7] Dastmalchian, A. (1993). The Concept of Organizational Flexibility: Exploring New Direction. In: Dastmalchian, A., Blyton, P. (Eds.), *Organizational Flexibility, Proceedings of a Colloquium*. University of Victoria, British Colloquium. University of Victoria, British Columbia, ss. 15-25.
- [8] Dove, R. (2001). Response Ability: The Language, Structure and Culture of the Agile Enterprise, *NY: John Wiley & Sons, Inc*: New York.
- [9] Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer, *Van Nostrand Reinhold*, New York.
- [10] İleri, Y. Y., Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 13(1-2), ss. 13-28.
- [11] Maskell, B. (2001). The Age of Agile Manufacturing, Supply Chain Management, *An International Journal*, 6(1), 5-11.
- [12] Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, effect, and Response Uncertainty, *Academy of Management Review*, 12(1), ss. 133-143.
- [13] Oosterhout, M. V., Waarts, E., Hillegersberg, J. V. (2006). Change Factors Requiring Agility and Implications for IT, *European Journal of Information Systems*, 15(2): 132-145.
- [14] Özeroğlu, E. (2019). Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi: İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [15] Reed, K., Blunsdon, B. (1998). Organizational Flexibility in Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 9 (3), 457-477.
- [16] Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V. (2003). Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms, *MISS Quarterly*, 27(2), ss. 237-263.
- [17] Sharifi, H., Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organization: An Introduction, *International Journal of Production Economics*, 62, ss.7-22.
- [18] Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, ss. 445-460.
- [19] Trinh, T. P., Molla, A., Peszynski, K. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(1/8), ss. 167-193.
- [20] Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekara, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes, *Journal of Production Economics*, (62), ss. 33-43.
- [21] Zaheer, A., Zaheer, S. (1997). Catching the Wave: Alertness, Responsiveness, and Market Influence in Global Electronic Networks, *Management Science*, 43(11), ss. 1493-1509.
- [22] Zhang, Z., Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), ss. 496-512.

6. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK & ENTELEKTÜEL SERMAYE

Mehmet SAĞIR¹

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler (işletmeler) üretim yapan birimler olarak değil herhangi bir ürünün nasıl üretildiğini bilen, bilgi birikimli ve bilgi merkezli birimler olarak ifade edilmektedir. Bunun sebebi de, artık örgütlerin üretmekten daha öte, üretimin nasıl (ne istendiğini, nasıl hızlı ve kaliteli üretilbildiğini) yapıldığını bilmeye yönelmeleridir. Bu açıdan bakıldığında, örgütlerde değer yaratacak bilgi ile rekabet üstünlüğü elde edileceği anlayışı, bilgi sermayesi olarak nitelendirilen entelektüel sermayeyi rekabet üstünlüğü elde etmede önemli bir kriter haline getirmiştir. Örgütsel faaliyetlerin başarısını yükseltmede ihtiyaç duyulan yetenekler ile bu yeteneklerin geliştirilmesinde entelektüel sermaye önemli rol oynamaktadır.

Değişen çevre ve rekabetin oldukça yoğun yaşandığı günümüz koşullarında örgütler, müşterilerin beklenti ve taleplerindeki değişimleri dikkate alarak, faaliyetlerine yön vermek zorundadırlar. Bu durum bazı yeteneklere sahip olmayı ve bunları sürekli geliştirmeyi gerektirmektedir. Uyum ve hızlı yanıt verebilmeyi gerektiren örgütsel yetenekler, örgütsel çeviklik olarak tanımlanırken, entelektüel sermaye ve bileşenlerinin unsurları çeviklik yeteneklerini oluşturan çeviklik belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Önceki bölümlerde örgütsel çeviklik, boyutları ve unsurları ile entelektüel sermaye, bileşenleri, bileşenlerinin unsurları gibi konular detaylı olarak ele alınmış olduğundan, bu bölümde yalın olarak bu konular üzerinde fazla durulmamıştır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi Turizm Fakültesi

Entelektüel sermaye, entelektüel sermaye bileşenleri ve bu bileşenlerin unsurlarının, örgütleri rakiplerinin önüne geçirecek ve rekabet üstünlüğü kazandıracak olan çeviklik yeteneklerine sahip olma konusunda, nasıl bir role ve öneme sahip olduğu ele alınmıştır. Bu doğrultuda örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmede entelektüel değerleri nasıl kullanacaklarının haritası çizilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK & ENTELEKTÜEL SERMAYE

2.1. Örgütsel Çeviklik

Hızlı teknolojik değişimler, artan risk, küreselleşme ve kişiselleşmiş beklentiler, çağdaş iş örgütlerinin karşılaştığı çevrenin özellikleridir. Böyle bir ortamda başarılı olmak için, örgütsel süreçlerin, özelliklerin ve üyelerin yeni iş koşullarına entegrasyonu olarak çeviklik, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sunmaktadır. Çeviklik, sistematik bir örgütsel değer ve liderlik tarafından yönlendirilen bir strateji olarak düşünüldüğünde ortaya çıkabilir [1]. Çeviklikle ilgili olarak pek çok tanım yapılırken en önemli vurgu, değişen çevre koşullarında fikirlerin ve eylemlerin değişim hızını ifade etmektedir. Dolayısıyla çeviklik, değişimin ve belirsizliğin hâkim olduğu bir iş ortamının yarattığı zorluklara bir cevap verebilme [2] yeteneği olarak görülmektedir. Örgütlerde, değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak beklentilere hızlı cevap verebilme yeteneği ise, örgütsel çeviklik olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel çeviklik kavramı ilk zamanlarda, örgütsel uyumluluk (reaktif bir boyut) ve örgütsel esneklik (proaktif bir bakış açısı) olmak üzere iki kavramla ilişkilendirilirken, daha sonraları, bir örgütün çevresel değişimleri algılama ve kaynaklarını, süreçlerini ve stratejilerini yeniden düzenleyerek değişimlere kolayca yanıt verme yeteneğini içerdiği şeklinde literatürde yer bulmuştur [3]. Daha sonraları, örgütsel çeviklik, sürekli ve beklenmedik bir şekilde piyasa ortamında değişen müşteri taleplerine cevap vermek için örgütlerin teknoloji, çalışanlar ve yönetimini, iletişim altyapısı ile bir araya getirme çabasını olarak ifade edilmiştir [4]. Başka bir ifade ile örgütlerin çalkantılı bir ortamda yönetsel karar alabilmeleri için gerekli bilgileri üretmesi ve kullanabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel çeviklik farklı özelliklere sahip olması sebebiyle hem uyum hem de hızlı cevap verebilirlik kazandırmaktadır.

Özellikleri ele alındığında, örgütsel çevikliğin kazandırılması aşamasında dört farklı yeteneğin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunlar [5]:

Duyarlılık, değişkenleri tanımlayıp değişkenlere hızlıca cevap verebilme ya da proaktif olarak müdahale edebilme, dolayısıyla değişkenlere uyum sağlayacak konuma geçmedir. Duyarlılık algılama ya da değişiklik beklentisi, değişikliklere anında tepki verebilme, sorun çözme ve uyum olma üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır.

Yetkinlik, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada verimliliği ve etkinliğini ortaya koyan stratejik vizyon, uygun ve yeterli teknoloji, ürün kalitesi, maliyet etkinliği, yeni ürün geliştirme, değişim yönetimi, yetenekli insan kaynağı, operasyon verimliliği ve etkinliği, iç-dış işbirliği ve entegrasyonu içeren kapsamlı bir örgütsel yetenek listesidir.

Esneklik, farklı işler gerçekleştirme ve aynı imkânlarla farklı hedeflere ulaşmayı sağlayacak, ürün hacmi esnekliği, ürün modeli / konfigürasyon esnekliği, örgütsel konularda esneklik ve insan esnekliğini kapsayan yeteneklerdir.

Hız, görevleri ve işlemleri mümkün olan en kısa sürede yürütecek olan yeni ürünlerin pazara giriş hızı, ürün sunumunda hız ve tam zamanlılık ile operasyonlarda hızlılık (kısa çalışma süreleri) yetenekleridir.

Sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde etmenin bir koşulu olarak, örgütler, işgörenlerin becerilerini, yeteneklerini ve bilgilerini, çevresel değişimlere cevap vermek üzere geliştirmek ve değiştirmek için örgütsel stratejiler benimsemektedirler. Bu stratejiler ile yeni eylemlerde bulunmak için rakiplere göre daha hızlı ve yetkin davranmalıdırlar. Daha hızlı ve yetkin davranmak adına örgütün kazanmış olduğu yetenekler, çevik yetenekler olarak rekabet avantajı kazanma yolunda önemli bir adımdır.

Çevikliği bir örgütün çevresel değişimlere ve fırsatlara olan hızlı cevap verme kapasitesi olarak tanımlarken, üç boyutundan söz edilmektedir. Bunlar, müşteri ihtiyaçlarını, tercihlerini değerlendirme ve ürün teklifleri ile hızlı yanıt verme yeteneği olan müşteri duyarlılığı, örgütün süreçleri düzene koyma, ürün geliştirme, tedarik zinciri ve lojistik süreçlerinin hızını artırma kapasitesi olan *operasyonel esneklik* ve örgütün yeni pazarları tanımlama, pazara girme ve iş alanının kapsamını yeniden tanımlama kapasitesi olarak ifade edilen *stratejik esneklik*'tir [6]. Çeviklik yeteneklerinin varlığından söz edilecek örgütlerde, teknoloji, insan, inovasyon alanlarından daha önemli olarak çevikliğe etki edecek olan parametre ve değişkenlerdir. Dolayısıyla örgütsel çeviklik, çevresel baskı ve değişimler neticesinde algı, duyarlılık, çabukluk ve esneklik ile bunların koordinasyonundan kaynaklı bir bütünlüktür.

Çevik örgütler değişen çevre koşullarında hayatta kalmaya devam etmekle kalmaz, aynı zamanda bu değişken ve belirsiz ortamdan çok sayıda fayda elde ederken kendileri için altın fırsatlar yaratırlar. Örgütlerin bu fırsatları yaratmada, çevikliği sağlama adına [7];

- Personelin performansı ile mal ve hizmetlerinin değerini sürekli olarak değerlendirmeli,
- Müşterilerinin ihtiyaçlarındaki sürekli değişikliklere cevap verebilmeli,
- Yeni şeyler öğrenmeli,

- Yüksek bilgi içeriğine sahip olmalı,
- Ani değişikliklere ve olaya tepki vermeye hazır olmalı,
- Gelişmiş teknolojileri kullanmalı,
- Karlılığı ve üretkenliği artıran yeni imkânları kullanmalıdır.

Örgütler fırsatlar yaratmada kaynak olarak bilgi temelli birimler olmayı tercih etmelidir. Yukarıda belirtilen fırsat yaratmadaki gerekliklerin tamamının kaynağının bilgi olduğu aşîkârdır. Ürün değerkendirmesi, müşteri taleplerindeki değışimlerin takibi, yeni öğrenimler, ani değışimlere uyum ve hızlı cevap verebilme, gelişmiş teknolojiye sahip olma ve kullanma faaliyetleri bilgi gerektiren eylemlerdir. Dolayısıyla örgütler bilgi temelli değerkere sahip olmalıdır. Bilgi temelli değerkere, modern işletmecilik ve yönetim alanında, entelektüel sermaye ve unsurları olarak ifade edilmektedir.

2.2. Örgütsel Çeviklik ve Entelektüel Sermaye

Çevikliğin temeli, bilgi teknolojileri, insan kaynağı, iş süreci, yenilik ve süreçlerin stratejik rekabet özelliklerine uyumlaştırılması oluşturmaktadır [8]. Bu, entelektüel sermaye unsurlarının örgütsel stratejilere uyumlu hale getirilmesi ya da başka bir ifade ile örgütsel stratejilerin başarıya ulaşması konusunda entelektüel sermayenin öneminin kavranması ve daha güçlü şekilde entelektüel değerkere yatırımı gerekli kılmaktadır.

Çeviklik belirleyiciler ile girişimci hedefler ve stratejiler işletmeden işletmeye değışmektedir. Örneğin, yüksek teknoloji kullanan işletmeler, inovasyon yoluyla rekabet avantajını benimserken, esneklik, küresel kaynak ve düşük maliyetli faaliyetler ile rekabet etmek isteyen geleneksel işletmelerden farklı olarak, çeviklik yeteneklerine ve çeviklik sağlayıcılarına yönelebilmektedirler [8]. Entelektüel sermaye bileşenleri ve bu bileşenlerin unsurları çeviklik yeteneklerini oluşturan çeviklik belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle sürecin en önemli noktası entelektüel değerkere oluşmaktadır.

Rekabet ortamında hayatta kalmak ve başarıyı yakalayabilmek adına örgütlerinde çeviklik yeteneğinin var olması gerekmektedir. Bununla nedenleri [9]:

- a) Çevre ile bütünleşmenin mevcut yönetim, üretim yöntem ve araçlarının stratejik kullanımı ile mümkün olması,
- b) Örgütlerin farklı seviyelerde değışim ve baskı yaşaması, bu nedenle değışikliklerle uğraşırken farklı yöntem ve araç birlikteliğine ihtiyaç duyması,
- c) Günümüz örgütlerinde başarıyı, çevre koşullarında hızlı ve öngörülemez değışikliklerin, müşteri ihtiyaçlarındaki ve rekabet gücü kriterlerindeki değışimin belirliyor olması, olarak görülmektedir. Bu nedenle örgütsel çeviklik ve

entelektüel sermaye birbiri ile ilişkili iki kavramdır [9]. Direkt olarak olmasa da, entelektüel sermaye, örgütsel çeviklik kazandırmasında dolaylı yönden kilit rol oynamaktadır.

Genel olarak, çevik bir organizasyonun tasarımı göz önünde bulundurulması gereken bazı ilkeler, stratejik kaynaklar, İK ve nitelikleri, liderlik, çeşitli süreçler, yeniden yapılanma ve değişime hazırlık olarak ifade edilmektedir [10]. Bu durumu entelektüel sermaye bileşenlerinin (Yapısal Sermaye, İnsan Sermayesi ve Müşteri (ilişkisel) Sermaye) örgüt faaliyetlerine etki alanı olarak tanımlamak mümkündür. Bu durum örgütsel başarıda bilgi uygulamalarının önemini oldukça fazla olduğunu göstermektedir. Ancak doğrudan bir etki yerine bilgi uygulamalarının örgütsel çeviklik derecesine yaptığı katkı ile alakalıdır. Örgütsel çeviklik, entelektüel sermaye unsurlarının bilgiye sahip olma ve bilgiyi kullanma sürücülerini ile örgüte kazandırdığı yetkinlikle, örgütsel başarıyı getirmektedir.

2.2.1. Örgütsel Çeviklik ve Yapısal Sermaye

Entelektüel değer olarak yapısal sermaye, doğru bilginin üretilebilmesi ve kullanılması konusunda örgüte sağlayacağı katkılar açısından oldukça önemlidir. Mevcut durumda alınacak kararların (yönetimsel kararlar) ve örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesinde örgütün yapısında bulunan bilginin doğruluğu, kalitesi ve değer yaratabilme niteliği ile orantılı olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin değişken çevresel şartlarda çevreye cevap verebilirliği de o derece hızlı olacaktır. Bu durum entelektüel sermaye bileşeni olan yapısal sermayenin, örgütsel çevikliğin kazanılmasında kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel yapının esnekliği ile ilgili olan dış çevredeki ortaklık, âdemi merkezîyetçi uygulamalar, değişim faaliyetleri, adaptasyon yaklaşımları vb. bazı eylemler, esnek bir örgüt yapısını gerekli kılmaktadır [7]. Dolayısıyla entelektüel sermaye bileşeni olarak yapısal sermaye örgütün kendisinde olan bilgi sermayesi olarak açıklanırken örgütün yapısının da buna uygun olması en önemli faktördür. Bu durumda yapısal sermayenin bulunduğu örgütsel yapı, bu eylemlerin gerektirdiği örgütsel çeviklik yeteneğini kazanmış olacaktır.

Yapısal sermaye unsurlarından olan ve organik örgüt yapısını barındıran örgüt kültürü, örgütsel altyapı ve bilgi sistemleri ele alındığında, bilgi ve örgütsel öğrenmenin sürekliliğini destekler niteliktedir. Böyle bir örgüt kültürünün özelliklerini anlamak, örgütlerin insan kaynağının ve örgütün bilgi edinme, depolama, dağıtma ve uygulama yeteneklerini ve kapasitelerini tanımlamasına ve gelişiminin ve güçlendirilmesinin önünü açmasına yardımcı olmaktadır [11]. Örgüt kültürü ve kültüre bağlı olarak yönetim felsefesi yapısal sermaye unsuru olarak dış çevreye uyumu sağlayacak bilgi akışının temel kaynağı konumundadır. Bu

pozisyonu itibari ile örgütün bilgi elde etme, işleme, yeni bilgi üretme ve dağıtımını yanı sıra sağlayacağı öğrenme ile uyum gücü oluşturarak çeviklik yeteneği kazandırmaktadır.

Örgüt kültürü çerçevesinde daha fazla bilgi elde etmek ve öğrenmeye daha eğilimli olan örgütler, çevresel değişimlere uyum için daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu durum örgütsel çeviklik bileşenlerinin (başta paylaşılan vizyon olmak üzere), örgütün çevresel değişimlere uyum sağlamak adına elde edilecek bilgiler ve bilginin kullanımı ile çevresel değişim ve beklentilere cevap verebilme yetisi olarak ifade edilen örgütsel zekayı geliştirmek için kullanıldığı görülmektedir [12]. Bu durum örgüt kültürü ve yönetim felsefesi ile yaratılacak bir öğrenen organizasyonun, kendisine katacağı teknik bilgi, bilgi sistemleri vb. faktörler ile sahip olduğu yapısal sermaye ile çevik örgüt haline gelecektir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel zekânın oluşmasında etkili olacak örgütsel çeviklik bileşenlerinin varlığı önem arz etmektedir.

Organizasyonlara dinamik bir ortamda baktığımızda, örgütsel öğrenmeyle ilgili iki farklı yön göz önünde bulundurulmaktadır. İlk olarak örgütün, çevredeki dinamikler hakkında proaktif bir şekilde bilgi elde edebilmek için dış dünyayı sürekli olarak analiz etmesi gerekmektedir. İç ve dış çevre arasında bilgi uyumu amacıyla yapılan analiz ile çevrede meydana gelen değişikliklere proaktif olarak cevap vermek için doğru zamanda doğru bilgiye sahip olunmaktadır. İkincisi, çevik bir organizasyonun bu bilginin sürekli yaratılmasını, uyarlanmasını, dağıtımını ve uygulamasını yönetmesi gerekmektedir [13]. Yapısal sermaye unsuru olarak örgüt kültürü ve kültüre uygun yönetim felsefesi ile örgütsel öğrenmenin kazandıracığı çeviklik yeteneği bazı organizasyonel bilgi uygulamalarına bağlıdır. Bu uygulamaları bilginin uyumu ve bilgi yaratılması olarak gruplandırılırken, bilgi uyumunun, gerçek zamanlı bilgi toplama ve dış dünyayı sürekli izleme ile bilgi yaratmanın ise, bireyler arasında bilgi paylaşımı, bilginin tartışılması ve yansıtılması, belgeleme şekli, deneme ve uygulama ile gerçekleştiği şeklinde açıklanmaktadır [13]. Yine bunların gerçekleşmesi adına örgütsel tasarım, iş süreçleri ve destekleyici teknolojilerin oluşturduğu örgütsel alt yapının değer yaratacak nitelikte olması gerekmektedir.

Yapısal sermaye unsurlarından olan bilgi sistemlerinin alt yapısını oluşturan bilgi teknolojileri, örgüte stratejik değer kazandıracak entelektüel değerlerdendir. Örgütün stratejisine katkı yapabilecek şekilde organize edilmesi, bilgi sistemleri yetenekleri olarak ifade edilen bir yeteneği ortaya koymaktadır. Bilgi sistemleri kaynaklarının uygun şekilde organize edilmesi bu yetenek türünü oluşturur [14]. Bu açıdan bakıldığında örgütler, bilgi sistemleri yetenekleri ve bilgi teknolojilerinin stratejiler doğrultusunda kullanımı ile piyasa beklentilerine hızlı cevap verebilme yeteneği olarak belirtilen örgütsel çevikliği kazanmış olacaklardır.

Bilgi teknolojileri yeteneğinin varlığından söz etmek için BT altyapısı yeteneği, BT iş kapsam yeteneği ve BT proaktif duruşun olması gerekirken, bu yetenekler ile değişken çevrede kontrol çevikliği ve operasyonel uyum çevikliği örgüte kazandırılabilir [15]. Bu açıdan ele alındığında bilgi teknolojilerinin etkin kullanımının, örgütsel çevikliğin ve başarının anahtar bir bileşeni haline gelmesinden dolayı örgütün dış çevresi ile mücadele edebilmesinde ve başarısı için sahip olması gereken çeviklik yeteneğinin gelişmesinde BT'nin büyük etkisi vardır. Bu nedenle bilgi teknolojilerinin kullanımının etkisi ve örgüte sağlayacağı fayda aslında örgüte kazandıracığı çeviklik yeteneği ile ortaya çıkmaktadır [2].

Yenilikçi örgütlerin öğrenme konusuna daha fazla önem verirken, yüksek belirsizlikle başa çıkabilme ve risk almaya daha yatkın olma olasılıkları yüksektir [16]. Yapısal sermaye unsuru olarak örgüt kültürü içerisinde örgütsel öğrenme ve risk alma yaklaşımı örgütlerin çevikliğini artıracaktır. Bunun yanı sıra, yenilikçi örgütler, karşılaştıkları fırsatlara ve tehditlere cevap vermek için bilgi teknolojilerinden yararlanarak daha çok örgütsel öğrenme eğilimindedirler. Bilgi sistemleri ve teknolojilerinin, örgütsel çeviklik ile arasında doğrudan ilişki olduğu, örgütsel çevikliğin geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde oynadığı rolün oldukça büyük önem arz ettiği [3] gerçeği, yapısal sermaye unsurlarından olan bilgi teknolojilerinin önemini ortaya koymaktadır. Bu önem örgütsel çevikliğin kazanılması konusunda BT'ye yapılan yatırımların; çevikliği destekleyecek nitelikte olması yani BT'yi geliştirme ve değişen çevre koşullarına cevap vermeyi sağlayacak nitelikte olması gerekmektedir. Bunu amaçlamış olan örgütler çeviklik konusunda destek veren bir BT yapılanmasına gitmelidir [15]. Bu durum yapısal sermaye unsurlarından BT'yi rekabet avantajı elde edecek şekilde organize etmeyi bir bakıma BT'yi hakkını verecek şekilde entelektüel değer yaratmaya kanalize etmeyi gerektirmektedir.

Örgütsel çeviklik yeteneğinin kazanılması konusunda kültür kadar örgütsel iklimde önemlidir. Bu, örgütsel maliyetlerin azaltılması, yeni fikirlerin desteklenmesi ve uygulanması, fikir yaratma bilgisinin paylaşılması, kültür kadar örgütsel iklimin oluşturulmasına da bağlıdır. Örgütsel iklim yapısal sermayenin değerini artıracığından örgütsel çeviklik yeteneğinin kazanılmasında da etkili olmaktadır. Bu durum yapısal anlamda başarı için çevik bir örgütün oluşmasına katkı yapacaktır [17].

Çevik bir üretim sistemi beklenmeyen değişikliklere karşı koyabilme yeteneğine sahiptir. Bu durumda değişime cevap vermek ve uygun ürünler sunmak adına teknolojiye oldukça önemli bir role sahiptir. Üretimle değişimlere cevap verme konusunda çevikliğe bakıldığında bu yeni ürünle olabileceği gibi kapasite, hız ve kalite ile de olabilmektedir. Üretim noktasında da esneklik son derece önem kazanmaktadır [7]. Teknik bilgi, telif hakları, bilgi sistemleri, patentler gibi

yapısal sermaye unsurları teknolojik alanda örgütsel çeviklik kazandıran önemli faktörlerdir.

Teknoloji sadece üretim alanında değil iletişim noktasında da çeviklik açısından önemlidir. Özellikle algılama sürecinin başarılı olmasında, müşterilerle, tedarikçilerle, rakiplerle vb. alanlardan elde edilecek bilgilerin doğruluğu güvenilirliği ve zaman uygunluğu, bilişim teknolojilerinin yapısal sermaye unsuru olarak ne kadar değerli olduğuna bağlıdır. Bu noktada bilişim teknolojileri değişimlere uyum sağlama ve hızlı cevap verebilme eylemlerine katkı yapmada önemlidir. Yapısal sermaye unsurlarından bilişim teknolojileri algılama yeteneğinin derecesini artırdığı gibi algılanan duruma da, cevap verebilme yeteneğinin gelişimine katkı yapmaktadır. Bu şekilde örgütsel çevikliğin kazanılmasında yapısal sermaye unsuru olarak ön plana çıkmaktadır.

Yapısal sermaye unsurları arasında yer alan, özellikle inovasyon için gerekli olan telif hakları, patentler, teknik bilgi ve öğrenme becerileri örgütsel çevikliğin kazanılmasında oldukça önemlidir. Bunu müşteri beklenti ve taleplerine hızlı cevap verebilirliği ön plana çıkaracak örgütsel yapıdaki bu değerlerin nitelikleri olarak görmek gerekir.

2.2.2. Örgütsel Çeviklik ve İnsan Sermayesi

Örgütsel çevikliği, günümüz bilgi çağında dinamik bir bakış açısıyla ele almak ve özellikle bu dinamik yeteneğin insan kaynağı (İK) yönlerine odaklanma oldukça yeni bir alandır [13]. Örgütün bilgi eskimesine karşı, örgütsel çeviklik ve dinamik örgüt yapısı açısından insan sermayesinin unsurları ele alındığında bilgi, beceri ve bilgi üretimi için yapılan çalışmalar çevresel değişime karşı çeviklik kazanma ve hızlı uyum sağlamada İK uygulamalarının önemi artmaktadır.

Örgütlerin başarısı, entelektüel sermaye ve kıt kaynakları yönetme ve bunları uygun şekilde kontrol etme yeteneğini gerektirir [18]. Entelektüel sermayenin en temel bileşeni olan insan sermayesidir ve diğer iki sermaye (ilişkisel ve yapısal) insan sermayesinin sonuçları niteliğindedir [18]. Bu durum aslında örgütsel bilginin yönetilmesi ile alakalıdır. Bir örgütün iç işleyişi ile ilgili olan bilgi, dış çevre ile uyum sağlayan ve aynı zamanda başarının (rekabet edebilirliğin) en önemli kaynağı olarak değerli bir varlık (maddi olmayan) olarak nitelendirilmektedir. Bilginin kaynak olarak kullanılması, bilgi sermayesi olarak ifade edilen entelektüel sermayenin farklı yönlerini koordine etme ile mümkün olmaktadır. Başka bir deyişle, insan sermayesi bileşeni bu koordinasyonu sağlayarak örgütlerin performansı üzerinde bir etkiye sahiptir.

İnsan sermayesi, yapısal ve müşteri / ilişkisel sermayelerin, örgütsel performansta etkili oldukları ancak performans üzerindeki etkilerine bakıldığında en

fazla etkinin insan sermayesinde olduğu en az etkinin ise müşteri sermayesi tarafından olduğu sonuçları pek çok araştırmanın sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçlar insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin yani genel olarak entelektüel sermayenin örgütsel performansta etkili olduğu bunu da örgütsel çevikliği artırarak yaptığı yönündedir [11]. İnsan sermayesinin sonuçları olarak ortaya çıkan yapısal ve müşteri sermayelerinin örgütsel başarı ve performansa etki etmesi için öncelikle entelektüel değerlerin insan odaklı olduğu bilinci ile hareket edilmelidir.

İnsan sermayesinin yeniden yapılandırılması, geliştirilmesi ve sürdürülebilir nitelikte olması için öncelikle bilgi, beceri, eğitim düzeyi ve mesleki yeterlilik düzeyi yüksek insan kaynağına sahip olmak, bunlar arasındaki iletişimi başarılı düzeyde tutmak, iş gören tatmin duygusu ve motivasyon düzeyinin yüksek olduğu bir çalışma ortamı oluşturmak gerekmektedir. Sonrasında ise iş görenlerin girişimcilik yönleri ön plana çıkarılmalıdır. Bu gelişmeler sonrasında mevcut insan kaynağı ile değişken bir iş çevresinde de olsa uyum sorunu yaşamayan bir işletme, başarılı olabilecektir. Burada asıl noktayı sahip olunan insan sermayesinin örgüte kazandıracak çeviklik (örgütsel) yeteneği oluşturmaktadır.

İnsan sermayesinin bir çeviklik aracı olarak örgütsel performans üzerindeki etkisi, performansın iyileştirilmesi için bu konuların önemine vurgu yapmaktadır. Entelektüel sermaye söz konusu olduğunda, insan sermayenin unsurlarının kademeli kademe örgüt çalışanlarını ve çalışmada saklı, değer yaratan bilgiyi içermektedir. İnsan sermayesi, bu bireylerde örgütün maddi olmayan veya görünmeyen varlıkları olarak bilgi, beceri, yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik ve deneyimi içerir [11]. Dolayısıyla sahip olunan bu yetilerle örgüte, çeviklik yeteneği kazandırılmaktadır. Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayabilmek için örgütsel çevikliğin öneminin ön plana çıkması ile yöneticiler, entelektüel sermaye bileşenlerinden insan sermayesine geliştirmeye yönelmişlerdir.

Örgütsel çevikliğin üst seviyelere çıkarılmasında insan sermayesinin kritik rol oynadığı düşünüldüğünde, örgütler öncelikle entelektüel sermaye bileşeni olan insan sermayesini geliştirmeyi amaçlamalıdır [17]. İnsan sermayesinin geliştirilmesi adına, örgüt içerisinde çalışanlara destek verilmesi, örgütten ayrılanlar yerine yeni eğitilmiş çalışanların kullanılması, farklı gruplar arasındaki ilişkileri geliştirmek ve sürdürme, çalışanların tanıtımının ve eğitiminin gerekliliğini desteklenmesi ve çalışanların fikirlerini grup tartışmalarında ifade etmeleri için teşvik edilmesi insan kaynakları uygulamalarından bazılarıdır [17].

İnsan kaynağının çevikliği ve esnekliği, sürekli çevresel değişikliklerle karşı karşıya kalan bir örgütte önemli role sahiptir. Bu bağlamda, grup etkinliklerine ve katılım kültürüne odaklanma, organizasyondaki personele yetki verilmesi, eğitime önemli bir araç olarak güvenme, çalışana çeşitli beceriler kazandırma

vb. eylemler bu rolün kazanılmasında oldukça önemlidir [7]. İnsan sermayesinin oluşmasında katkı yapacak olan eylemlere bakıldığında, bilgi üretimi, yetenek ve beceri kazandırma için yapılan çalışmalar ile çalışan tatmini, çalışanlar arası iletişim vb. konulardaki gelişmeler örgütsel çevikliğin kazanılmasında insan sermayesinin önemini ortaya koymaktadır.

Algılanan çevre koşulları çerçevesinde ortaya çıkan insan sermayesinin çevik girişimciliği, çalışma ortamlarındaki değişim ve belirsizlik durumlarında uygun bir cevap verme yeteneği ile ilgilidir. Bu nedenle, işletmelerin çevrelerindeki değişiklikleri derhal ele almak için ayırt edici, *duyarlılık, yetkinlik, esneklik / uyarlanabilirlik ve çabukluk / hız* dört özelliğe sahip olması gerekmektedir [8]. Bu noktada insan sermayesi unsurlarından girişimciliğin, rekabet avantajı elde etme ve sürdürülebilir başarı açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. Modern işletmecilikte, girişimcilik yeteneğine sahip insan kaynağı örgütlerde, değişen müşteri talep ve beklentilerinde meydana gelen değişimlere cevap verebilmede yani yeni ürünleri (mal ve hizmetler) ortaya çıkaracak, değer yaratan sermaye olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bilgi, beceri ve mesleki yeteneğin artırılması uzmanlaşmış insan kaynağının konumlandırılması önemli İK uygulamaları arasına girmektedir. Sahip olunan bu değerler de örgütün insan sermayesi olarak çeviklik yeteneğine katkı yapmaktadır.

Çevik odaklı bir insan kaynakları stratejisi oluşturmak için, örgütlerin iş stratejilerini bir dizi çevik öznitelikler aracılığıyla şekillendirecek İK uygulamalarına yönelmeyi gerektirir. Bunun yanı sıra, çeşitli insan kaynakları programlarını ve uygulamalarını seçmek ve tasarlamak için kullanılan temel insan kaynakları tasarrufları istenen davranışsal sonuçları belirleyerek, istenen çevik öznitelikleri, gerekli insan kaynakları girişimlerini ve spesifik insan kaynakları programlarını belirleyerek uygulanmalıdır [19]. İnsan sermayesi unsurlarının geliştirilmesi adına İK uygulamalarının, değer yaratan maddi olmayan varlık olarak insan sermayesi geliştirilmesine yapacağı katkı ve örgütsel iş stratejilerine katkı sağlayacak şekilde koordine edilmesiyle, örgüte çeviklik yeteneği kazandıracaktır.

Günümüzün rekabetçi ortamında çevik üretim, bir organizasyonun hızla değişen pazarın taleplerini karşılama kabiliyetine sahip olmasını sağlarken, iş ortamındaki yoğun rekabet, artan müşteri beklentileri, küreselleşme, kültürel ve sosyal konular, sınırlı yetenekli insan kaynakları, bilgi teknolojileri ve yenilikçilik, örgütleri değişikliğe zorlayan faktörler arasına girmiştir. Bu durum örgütsel çevikliğe gereken önemi vermenin gerekliliğini göstermektedir. Bundan dolayıdır ki; entelektüel değerlerdeki çeviklik bileşenleri, hız ve esneklik özelliklerine bağlı olarak, işgücü çevikliğin çoğunlukla istihbarat, yetkinlik, karşılıklı güven, kültür ve bilgi sistemleri üzerinde ve işbirliğini içerdiğine inanılmaktadır [11]. İnsan sermayesinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlik ile iş görenler arasındaki

işbirliği, müşteri talep ve beklentilerini karşılamada algı ve duyarlılık yeteneklerini, dolayısıyla örgütsel çeviklik düzeyinin artmasına katkı yaparak, örgütlerin performansını artırıp rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır.

Örgütsel performansın geliştirilmesi için uzmanlaşmış insan kaynağı belirleme ve yapılandırma, derin bir uzmanlık gerektirir ve bu da iş ve örgütsel istihbarat gelişimi konusunda deneyim gerektirmektedir. Dinamik organizasyon stratejik planlama yapmayı gerekli kılarken, katılım kültürünü ve çeviklik kabiliyetini arttırmaya çalışır. Örgütsel performans, büyük ölçüde çalışanların çabalarına bağlıdır. Günümüz yöneticileri bu çabalarla (sahip olunan insan sermayesi unsurları ile birlikte) örgütsel çeviklik ile örgütsel zekânın gelişimine katkıda bulunduğu ve bunun da örgütsel performansı geliştirdiğini kabul etmektedirler [12]. İnsan sermayesi unsurları örgütsel zekâ gelişimine bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeye dayalı olarak çevreyi algılama ve hızlı cevap verebilme yetkinliği kazandırarak, örgütsel zekânın gelişimine katkı yapmaktadır.

2.2.3. Örgütsel Çeviklik ve Müşteri (İlişkisel) Sermaye

Çeviklik, bir dönem istikrarlı olan iş hayatının zamanla yerini küreselleşmenin etkileri ve endüstri devlerinin tehditleri ile yerini sürekli değişim yaşayan iş çevresine bırakması sonucunda örgütlerin değişen müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Rekabet avantajı yaratmak için örgütler, müşteri tercihlerindeki değişiklikleri hızlı bir şekilde hissetmeli ve cevap verebilmelidir. Bu durum örgütlerin müşteri çevikliği, yani müşteriye yönelik yenilik ve rekabetçi eylem fırsatlarına hızlı bir şekilde cevap verme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Müşteri çevikliği hayatta kalma ve başarı için kritik öneme sahiptir. Bu kadar önemli olan müşteri çevikliği, müşteri algılama kabiliyetinden ve müşteriye yanıt verme yeteneğinden oluşmaktadır [20]. Bu yeteneklerin oluşması entelektüel sermayesinin varlığı ve gücü ile ilgilidir. Bir örgütün müşteri sermayesini oluşturacak olan değerlerin başında bu yetenekler gelmektedir.

Çeviklik önemli bir örgütsel yetenek olarak, hızlı değişen ortamlarda anlama ve tepki verebilme yetisi kazandırması sebebiyle önem arz etmektedir. Bu da örgütler açısından çevikliği, bir örgütün inovasyon ve rekabet eylemi için müşteriye yönelik fırsatları hızlı sezebilme ve bunlara cevap verebilme derecesi olarak tanımlanmaktadır [21]. Bu durumda müşteri sermayesi unsurları müşteriler ile ilgili fırsatları hızlı algılama ve hızlı yanıt vermede oldukça büyük etkisi vardır.

Müşteri (ilişkisel) sermayesi, müşteri ihtiyaçlarını öngörmek, pazar payı oluşturma, piyasa talep tahminleri, fiyatlandırma seçeneklerini değerlendirme, indirimleri izleme dolayısıyla müşteri ihtiyaçlarına cevap verme, satış sonrası servis ve destek sağlama, dağıtımı iyileştirme, müşteri sadakati oluşturma faaliyetleri

sonucunda, örgütlerin en önemli kazancı olmaktadır [22]. Elde edilen bu kazanç aslında çevresel değişimlere uyum sağlamada, müşteri talep ve beklentilerindeki değişimlere hızlı cevap verebilme yetisi olarak ifade edilen işle ilgili iş birlikleri, dağıtım kanalları, lisans anlaşmaları vb. müşteri sermayesi unsurlarının geliştirdiği örgütsel çevikliğin kazandırdıkları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütün müşteri çevikliğini, örgütün kolay, hızlı ve el becerisiyle ustaca müşteri temelli fırsatları algılama ve cevap verme derecesi olarak tanımlanırken, örgütsel çevikliğin boyutları, müşteri çevikliğinin iki ana yapısı *algılama* ve *yanıt verme* bileşenlerini de içermektedir [23]. Algılama bileşeni, bir örgütün hızla değişen müşteri beklenti ve ihtiyaçları, fırsatları ve tehditleri ne derece anlayabildiğini gösterirken, algılama yeteneği olarak da ifade edilmektedir. Yanıt verme (duyarlılık) ise, bir örgütün bir müşteri tabanlı fırsatı ve / veya bir tehdidi algılayarak kolaylık, hız ve ustalık ile yapabileceği çeşitli tepki eylemlerini ifade eder. Diğer bir deyişle, bir fırsat algılandığında, örgütün geri dönüş elde etmek için gerekli duyarlı eylemleri almalıdır. Ayrıca bir örgütün cevap verme yeteneği, örgütün müşteri algısı ve performansı arasındaki ilişkiyi yönlendirir [21]. Bu nokta önemli olan, algılananlar ile duyarlılığın aynı şeyi ifade ediyor olmasıdır. Bu çerçeveden bakıldığında algıladığın ile duyarlılık (yanıt verme) aynı anlam içeriyor ise örgütün çevik yeteneklere sahip olması anlamına gelmektedir. Müşterilerin beklentilerine cevap verebilme, potansiyel müşteri, müşteri sadakati, uzun vadeli sözleşmeler ve işle ilgili işbirlikleri oluşturacağından örgütsel performansı artıracaktır.

Örgütlerde müşterilerin problemlerini çözme zamanının kısaltılması, ihtiyaç ve taleplerin tespiti için müşteriler ile sürekli ilişki kurulması, müşterilerin taleplerine ve ihtiyaçlarına yatırım yapılması ve müşterilerden herhangi bir koşul altında geri bildirim alma yollarının bulunması önemli konuları oluşturmaktadır. Müşteri sermayesinin geliştirilmesi ya da geliştirme çabaları aslında, örgütlerin algılanan değişimler ve beklentiler karşısında duyarlılıkları sonrasında ortaya çıkacak sonuçlar ile mümkün olacağından dolayı, müşteri talep ve beklentileri doğrultusunda yatırım yapmayı, sorunların daha hızlı çözülmesinin yollarının aranması vb. eylemlerin başarılı şekilde gerçekleşmesini ifade etmektedir. Bunların gerçekleşmesi müşteri sermayesinin geliştirilmesi neticesinde örgütsel çevikliğin de geliştirileceği anlamını taşımaktadır [17].

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK – ENTELEKTÜEL SERMAYE BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Küreselleşmenin de etkileri ile örgütler yüksek düzeyde dinamizm, karmaşıklık ve belirsizlik içeren çalkantılı ortamlarla karşı karşıya kalmış durumdadır. Bu koşullar örgütlerin hayatta kalması için büyük tehditler içeren aşırı rekabetçi

piyasalara yol açmıştır. Bu bağlamda, örgütlerin çevresel değişimleri tespit etmesine olanak tanıyan bilgi merkezli sistemlere, değişimlere hızlı cevap verebilecek örgütsel değerlere ve ortaya çıkacak yeni fırsatları değerlendirecek kaynak kullanım yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bunun gerekliliği, örgütlerin içerisinde bulundukları ve faaliyetlerini gerçekleştirdikleri çevre koşulları sürekli değişiyor olması özellikle de müşteri talep ve beklentilerinin değişmesidir.

Günümüz dünyasında hızla meydana gelen ekonomik değişimler göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel çevikliğin gelişimi ile değişimlere cevap verebilme ve gerekli yetkinliklerde, entelektüel sermaye bileşenleri ve bileşenlerin unsurları son derece etkilidir. Bilgi temelli değerler olarak entelektüel sermaye unsurları, örgütsel stratejilerin başarıya ulaşması konusunda gerekli yeteneklerin kazanılmasında da oldukça önemlidir. Böyle bir yetenek olarak görülen, örgütsel çeviklik kavramı örgütün hayatta kalması ve başarısı ile ilgili önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel çeviklik, işletmelerin bu değişiklikleri etkileme ve bunlara etkili bir şekilde cevap verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Çevik örgüt tasarımının ifadesi noktasında, stratejik bilgi kaynakları, insan kaynağı, liderlik, yönetim tarzı, örgüt kültürü, teknoloji (teknik ve yöntemler), süreçler, vb. bilgi temelli kaynakların varlığı söz konusuysa, bu durum entelektüel sermaye ve bileşenlerinin, örgütsel faaliyetlere etki edebilecekleri alanları yani hemen hemen tüm örgütsel faaliyetleri işaret etmektedir. Örgütsel başarıda, entelektüel sermaye unsurlarının bilgiye sahip olma ve bilgiyi kullanma sürücülerini ile örgüte kazandırdığı örgütsel çeviklik yeteneği, ön plana çıkmaktadır.

Entelektüel sermaye bileşenlerinden biri olan yapısal sermayenin oluşturulması ve geliştirilmesi, bir bakıma teknik bilgi seviyesinin artırılması, bilgi ve ağ sistemlerinin rakiplere oranla üst seviyede olması, yönetim ve üretim süreçlerinin doğru yapılandırılmış olması ile mümkündür. Bu durum sürdürülebilir örgütsel başarı açısından bazı yeteneklerin kazanılması anlamı taşıırken, örgütler kazanılan bu yeteneği değişen çevre koşullarında beklentilere hızlı cevap verme yönünde kullanırlar. Dolayısıyla hızlı algılama, cevap verme ve beklentilerin karşılanmasını sağlayan örgütsel çeviklik yeteneğine katkı yapan unsurların başında yapısal sermayenin geldiği yadsınamaz bir gerçektir.

Yapısal sermaye unsurlarından örgüt kültürü ve yönetim felsefesi, öğrenen organizasyon oluşturarak, bilgi, bilgi sistemlerini kullanma, teknik bilgi, patentlerin oluşumu ve telif hakları vb. yapısal sermaye unsurlarının gelişimine katkı yaparak örgüte çeviklik yeteneği kazandırır. Bu durum bilgi elde etme, bilgiyi işleme, yeni bilgi üretme, saklama ve dağıtma faaliyetlerinde algılama, hız ve duyarlılık yeteneklerini geliştirme olarak görülebilir. Benzer şekilde yapısal sermaye unsurlarından olan, bilgi sistemleri, bilişim teknolojileri ile teknik ve

yöntemler anlamında teknoloji, örgütlerin çevikliğine bazen doğrudan bazen de dolaylı olarak etki etmektedir.

İnsan sermayesinin çalışanlardaki bilgi (bilgi, beceri, yetenek, tecrübe eğitim, mesleki deneyim vb.) olduğu düşünüldüğünde, bilgi eskimesi nedeniyle zamanla değer kaybı olacaktır. İnsan sermayesinin yeniden yapılandırılması, geliştirilmesi ve sürdürülebilir nitelikte olması için öncelikle bilgi, beceri, eğitim düzeyi ve mesleki yeterlilik düzeyi yüksek insan kaynağına sahip olmak, bunlar arasındaki iletişimi başarılı düzeyde tutmak, işgören tatmin duygusu ve motivasyon düzeyinin yüksek olduğu bir çalışma ortamı oluşturmak gerekmektedir. Örgütsel zekâ ve örgütsel faaliyetlerdeki önemi dikkate alındığında bilgi üretimi, yetenek ve beceri kazandırma için yapılan çalışmalar ile çalışan tatmini, çalışanlar arası iletişim, girişimcilik ruhunun ortaya çıkarılması vb. konulardaki gelişmeler insan sermayesinin geliştirdiği gibi örgütsel çevikliğin kazanılması ve gelişimine katkı yapmaktadır. Dolayısıyla, bu insan sermayesi unsurları (bilgi, beceri, tecrübe, yetenek, girişimcilik vb.) çevreyi algılama ve cevap verebilme yetkinliği ile örgütsel çeviklik özelliklerini kazandırmış olacaktır.

Örgütler müşteri tercihlerindeki değişimleri hızlı bir şekilde algılamalı ve cevap verebilmelidir. Bu, müşteri çevikliği olarak nitelendirilirken, müşteriye yönelik yenilik ve rekabetçi davranış fırsatlarına hızlı bir şekilde uyum sağlama ve cevap verebilmeyi kolaylaştırmaktadır. Müşteri çevikliği yeteneği, entelektüel sermaye bileşenlerinden olan müşteri sermayesinin itici gücünden beslenmektedir. İtici gücü oluşturan ve müşteri sermayesini oluşturan işle ilgili iş birlikleri, dağıtım kanalları, lisans anlaşmaları, iş sözleşmeleri, müşteri sadakati, vb. unsurlar örgütsel çevikliğin kazanılmasındaki en önemli etkidir. Bu unsurların her biri örgüt ve müşteri arasındaki bağı kuvvetlendirdiği gibi beklenti, talep ve sorunların algılanmasını hızlandırıp gerekli çözüm yolları ve etkenlerini (duyarlılık, hız, yetkinlik ve etkinlik) belirlenmesinde bir katalizör görevi görmektedir. Bu durum müşteri sermayesinin geliştirilmesinin örgütsel çevikliğin kazanılmasındaki önemini ortaya koymaktadır.

Genel anlamada entelektüel sermayeyi ele aldığımızda her bir bileşenin bir-biri ile olan ilişkisi ve etkileri yanı sıra örgüte kazandırdıkları noktasında stratejik bir öneme sahiptir. Örgütler, insan sermayesi bileşeninin sahip olduğu değerler ve insan sermayesinin sonucu niteliğinde (İnsan sermayesi, hem yapısal sermayenin gelişmesine katkı yaparken hem de müşteri sermayesi unsurlarını meydana getirip geliştirmektedir. Aynı zaman insan sermayesi ile gelişen yapısal sermaye unsurları gerçekleşen faaliyetlerle müşteri sermayesinin gelişmesine katkı yapmaktadır.) yapısal ve müşteri sermayeleri ile örgütsel faaliyetlerde etkinliği tartışılmayan, duyarlılık, hız, yetkinlik ve etkinlik yeteneklerinden oluşan örgütsel çevikliklerini artırmaktadırlar.

ORGANIZATIONAL AGENCY - INTELLECTUAL CAPITAL CHAPTER REVIEW

Along with the effects brought by globalization, organizations are today faced with turbulent environments accompanied as well by high levels of dynamism, complexity and uncertainty. Subject conditions have then led to an overly competitive market which bears major threats to the survival of organizations. In this regard, the organizations should have knowledge-centered systems that allow them to identify environmental changes, organizational values that can respond quickly to changes, and the ability to use resources to evaluate new opportunities. This requirement stems from the fact that the environmental conditions in which organizations are located and carry out their activities are constantly changing, especially customer demands and expectations.

Given the rapid economic changes in today's world, the development of organizational agility, intellectual capital components and elements of these components are extremely effective in terms of responding to the changes and in the necessary competencies. Intellectual capital elements as knowledge-based values are also too significant in obtaining the necessary skills and talents for the success of organizational strategies. The concept of organizational agility, considered as such a skill, emerges as an important issue regarding the survival and success of the organization. Therefore, organizational agility is defined as the ability of businesses to influence and respond to these changes effectively.

In expressing agile organization design, strategic information resources, human resources, leadership, management style, organizational culture, technology (techniques and methods), and processes are important. These indicate the areas of information-based resources, in which intellectual capital and its components can influence the organizational activities, that is, almost all organizational activities. Regarding organizational success, the organizational agility capability is brought to the organization by the drivers of intellectual capital to have knowledge and use information.

It is of possibility to form and develop structural capital, which can be considered as one of the components of intellectual capital, in a way, to increase the level of technical knowledge, to be at the top level of information and network systems compared to competitors, and to be properly structured in management and production processes. While this means the gaining some skills in terms of sustainable organizational success, organizations use this capability to respond quickly to the expectations in changing environmental situations. Therefore, it can be regarded as an undeniable fact that structural capital comes first among the factors that contribute to the organizational agility capability that maintains rapid identification, response and meeting the expectations.

As they are one of the structural capital elements, organizational culture and management philosophy contribute to the development of structural capital elements by giving the organization agility capability and creating a learning organization, using information, information systems, technical knowledge, formation of patents and copyrights, etc. This state of affairs can be regarded as developing the perception, speed and sensitivity capabilities in obtaining information, processing information, producing, storing and distributing the new information, Similarly, in terms of information systems technology, information technologies and techniques and methods, which are structural capital elements, sometimes directly or indirectly affect the agility of organizations.

Considering that human capital is the knowledge embedded in the employees, (knowledge, skill, ability, experience education, professional experience, etc.), there will be a loss of value over time due to aging information. In order for the human capital to be restructured, developed and sustainable, first of all, it is necessary to have a human resource with a high level of knowledge, skills, education and professional competence, to keep the communication between them successful, and to create a working environment where employee satisfaction and motivation level is maintained high. Considering its importance in organizational intelligence and organizational activities, developments in issues such as knowledge production, talent and skill gaining, and employee satisfaction, communication between employees, and revealing the entrepreneurial spirit contribute to the development and development of organizational agility as well as human capital. Therefore, these human capital elements (knowledge, skills, experience, skill, entrepreneurship etc.) will help gain the ability to perceive and respond to the environment and organizational agility.

Organizations should be able to quickly identify and respond to changes in customer preferences. While this is defined as customer agility, it facilitates to quickly adapt and respond to customer innovation and competitive behavior opportunities. Customer agility capability is fed by the driving force of customer capital, which is one of the components of intellectual capital. The factors such as business collaborations, distribution channels, license agreements, employment contracts, customer loyalty, which form the driving force and create customer capital, are the most important factors in acquiring organizational agility. Each of these elements cement the link between the organization and the customer, as well as accelerating the perception of expectations, demands and problems, and acts as a catalyst in determining the necessary solutions and factors (sensitivity, speed, competence and efficiency). This state of affairs resembles the importance of developing customer capital in gaining organizational agility.

When we consider intellectual capital in general understanding, it has a strate-

gic importance in terms of the relationship and effects of each component as well as what it brings to the organization. Organizations increase their organizational agility, which consists of sensitivity, speed, competence and efficiency capabilities, which are indisputable in structural and customer capital and organizational activities (*Human capital both contributes to the development of structural capital and also creates and develops customer capital elements. Additionally, the structural capital elements that develop with human capital contribute to the development of customer capital through the activities carried out.*) as a result of human capital component values and human capital.

KAYNAKÇA

- [1] Crocitto, M., Youssef, M., (2003), The Human Side of Organizational Agility, *Industrial Management & Data Systems* 103 (6), ss. 388-397.
- [2] Zain, M., Rose, R. Che, A., Islandar, M. M., (2005), The Relationship Between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia, *Information & Management*, 42, ss. 829-839.
- [3] Felipe, C. F., Jose L., Leal-Rodriguez, Antonio L., (2016), An Explanatory and Predictive Model for Organizational Agility, *Journal of Business Research*, 69, ss. 4624-4634.
- [4] Kodish, J.L., Gibson, D.V., Amos, J.W., (1995), The Development and Operation of an Agile Manufacturing Consortium: The Case of AAMRC, 2. *Proceedings of the Fourth Annual Conference on Models, Metrics and Pilots*, Atlanta, Georgia.
- [5] Zhang, Z. Sharifi, H., (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations, *International Journal of Operations Production Management*, 20 (4), 496-512.
- [6] Ravichandran, T. (2018), Exploring The Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility, *Journal of Strategic Information Systems*, 27, ss. 22-42.
- [7] Ahmadi, S. A. A., Fathizadeh, A., Javad, S, Daryabeigi, M., Taherkhani, L., (2012), A Study on The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Agility : A case Study of Insurance Firm, *Management Science Letters*, 2, ss. 2777-2788.
- [8] Tseng, Y-H., Lin, C-T., (2011), Enhancing Enterprise Agility By Deploying Agile Drivers, Capabilities and Providers, *Information Sciences*, 181, ss. 3693-3708.
- [9] Hajevar, S. Y., Kharazian, M. A., (2016), Analyzing Effect of Organizational Agility and Intellectual Capital on Productivity if Human Resources Through Spiritual Leadership (Case Study: Social Security Organization of Chaharmahal and Bakhtiari), *International Business Management*, 10(10), ss. 1893-1900.
- [10] Amiri, H., Mirhashemi, M., Parsamoen, K., (2013), The Prediction of Employees Organizational Commitment Based on Their Perception of Job Characteristic and Job Roles, *Journal of Behavioral Sciences in Asia*, 2: ss. 50-63.
- [11] Alizadeh, M. S., HosseinPour, M., Zare, K., (2016), The Effect Of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Role of Organizational Agility Among Employees of Ahvaz Jundishapour University of Medical Sciences, *International Conference on Management & Accounting*, 21 July, Tehran Iran.

- [12] Meysam, A., Masoud, L. T., Akram, A., (2017), Exploring The Relationships Between Organizational İntelligence and Organizational Agility of Staff of Department of Architecture and Urban Planning of Mashhad Municipality, *Science Arena Publications, International Journal of Business Management*, 2, (3), ss. 1-9.
- [13] Nijssen, M., Paauwe, J., (2012), HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility?, *The Journal of Human Resources Management*, 23 (16) ss. 3315-3335.
- [14] Ravichandran, T., Lertwongsatien, C. (2005). Effect Of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 21(4), ss. 237–276.
- [15] Lu, Y., Ramamurthy, K. R., (2011) Understanding The Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination, *MIS Quarterly*, 35 (4), ss. 931-954.
- [16] Hurley, R. F., Hult, G. T .M., (1998), Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An İntegration and Empirical Examination. *Journal of Market*, 62 (3), ss. 42–54.
- [17] Kelishomi, Y. G., Hamdi, K., (2015), An Investigation of Relationship Between Management if İntellectual Capitals and Organizational Agility in Administrative Justice Court, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5 (7), ss. 424-432.
- [18] Chen, J., Zhu, Z., Xie, H. Y., (2004), Measuring Intellectual Capital: A New Model and Empirical Study, *Journal of Intellectual Capital*, 1 (5), ss. 195-212.
- [19] Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., Ericksen, G. A., (2000), Crafting A Human Resource Strategy To Foster Organizational Agility: A Case Study, (**CAHRS Working Paper 00-08**), Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Lobar Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, ss. 1-29.
- [20] Zaheer A, Zaheer S., (1997) Catching The Wave: Alertness, Responsiveness and Market İfluence in Global Electronic Networks, *Management Science*, 43(11), November ss. 1493–1509.
- [21] Roberts, N., Grover, V., (2012), Investigating Firm’s Customer Agility and Firm Performance: The Importance of Aligning Sense and Respond Capabilities, *Journal of Business Research*, 65, ss. 579-585.
- [22] Tallon, P. P., Pinsonneault, A., (2011), Competing Perspectives on The Link Between Strategic Information Tecnology Alignment and Organizational Agility: Insights From a Madiation Model, *MIS Quarterly*, 35 (2), June, ss. 463-486.
- [23] Maura A., Darshana, S., (2013), Agility of The Firm: Customer’s Perspective, *In 21st European Conference on Information Systems*, 5-8 June, Utrecht University, Hollanda.

7. BÖLÜM

YIKICI İNOVASYON

Serap KALFAOĞLU¹

Tahir AKGEMCİ²

1. GİRİŞ

1990'lı yılların yarısında Clayton Christensen tarafından ünlenen yıkıcı inovasyon, uygulamada stratejik öneme sahip teknolojik bir yenilik türüdür. Yeni pazarlar bulma ve/veya geliştirmenin, bu bağlamda işlevsel yenilikler sunmanın yanı sıra, mevcut pazar bağlantılarını yıkma gerçeğinden hareket eder. Söz konusu teori yönetim uygulamalarında önemli bir etki yaratmışken, beraberinde pek çok araştırmacının da yoğun tartışmalar içerisine girmesine neden olmuştur [1]. Christensen, Raynor ve McDonald'ın 2015 yılında yıkıcı inovasyonun gerçekte ne olduğunu kaleme aldıkları yazısı, kendi deyimleriyle, teorinin başarısının kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıya gelmesi ile dile gelmiştir [2].

Bu bölüm kapsamında; yıkıcı inovasyon kavramının tanımı, alana katkıları anlatılacak ve ulusal/uluslararası örneklerle anlam pekiştirilecektir.

2. YIKICI İNOVASYON KAVRAMI VE KAPSAMI

2.1. Yıkıcı İnovasyon Kavramının Tanımı

Yıkıcı İnovasyon Teorisi'nin ünü Christensen'ın 1997 yılında yayınladığı İnovasyoncunun İkilemi: Yeni (Yıkıcı-Aykırı-Sıra Dışı) Teknolojiler Büyük Firmaları Bozguna Uğrattığında (The Innovator's Dilemma: When New Technologies

¹ Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, İİBF,

² Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İİBF,

Cause Great Firms to Fail) kitabına dayanmaktadır. Bu kitap zamanının en fazla satış hasılatı yaratmasının yanı sıra bugün dahi iş ve teknoloji liderlerinin tavsiye ettiği en önemli beş kitap arasında yerini alır [3]. Aslına bakılırsa kavram, Abernathy ve Clark'ın (1985) yıkıcı yeniliklerin genellikle mevcut teknik yeterliliklerin değerini yok ettiğini öne süren çalışmasına dayanır. Bu görüş sonrası Christensen (1997) teknolojik yeniliklere odaklanmış ve yıllar geçtikçe kavramın içeriği yalnızca teknolojiler değil aynı zamanda ürün ve iş modellerine de uyarlanmıştır. Örneğin, Christensen ve Raynor (2003) yıkıcı yenilikler arasında indirim mağazalarını ya da seyahat acenteleri gibi sanal işletmeleri de dahil etmiştir [4].

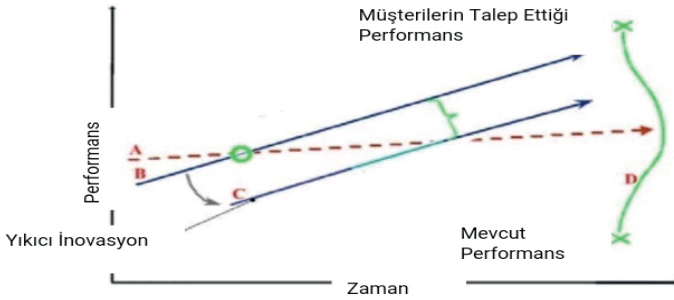
Yıkım ya da yıkıcı olma kavramı temelde, aynı sektörde diğerlerine nispeten daha az kaynak/girdi ile ölçek olarak da küçük ölçekli bir örgütün (sonrasında büyük ölçekli işletmeleri de etkilemiş ve iş modellerinde değişime uğramak zorunda kalmışlardır), yerleşik ya da uzun süredir piyasada varlığını sürdüren diğer örgütler ile başarıyla rekabet edebilme durumudur. Böylesine örgütlerin rekabet üstünlüğü, tamamen, gördüğü boşlukları doldurmalarında yatar. Yerleşik ve pazara nüfuz etmiş örgütler, ürün ve/veya hizmetlerini talebin fazla olduğu ve bu yüzden karlılığın yüksek olduğu alanlara yönelirken, gözden kaçırdıkları segmentler bulunur. Bu segmentler de yıkımı arzulayan örgütler için velinimetir [5]. Ayrıca yıkım yaratan şirketlerin bir diğer özelliği, yeni pazarlar yaratması olarak da ifade edilebilir. Bazen bu şirketlerin müşteri olmayanları bile kendilerine müşteri olarak çevirdiği görülür. Zira öncesinde hiçbir şirket tarafından önemsenmemiş bir pazar alanı yaratmışlardır.

Yıkıcı inovasyon kavramı, evrimsel veya artırımlı yeniliğin tersine, *süreksiz* veya *devrim niteliğinde* bir yeniliği ifade eder. Bilindiği üzere, evrimsel ya da artırımlı olarak ifade edilen inovasyonlar mevcut ürün, hizmet ya da iş modellerinde performans iyileştirmeleridir ve ana pazar paylarının devamlılığı ve artırılması için kritik öneme sahiptir. Devrimsel yenilikler ise girişimcilik faaliyetlerinin merkezinde yer alan, geleceğin teknolojileri, ürün ve hizmetleri ile endüstriye de yön veren nitelik taşır. Dolayısıyla, “yıkıcı, radikal, doğrusal olmayan, süreksiz, göze çarpan, devrimci” gibi terimler, *sürdürülebilir inovasyonun tam tersi* olanı tanımlamak içindir [6]. Teknolojik problemlere teknolojik çözümler aramada, bir diğer ifadeyle sürekli değişen ve gelişen bir çevrenin isteklerini karşılamada, yıkıcı inovasyon temel bir yol göstericidir.

Ahuja ve Lampert (2001)'e göre, ana pazar taleplerini karşılamak için istikrarlı ve verimli bir bağlam sürdürme arzusu, birçok kuruluşu “tanıdık”, “olgun” ve “yakın” konulara odaklanmaya zorlar. Bu nedenle çoğu kuruluş, potansiyel olarak yıkıcı fikirleri “keşfetmelerini” önleyen öğrenme tuzaklarına düşer. Aynı zamanda, normal iş rutininin yarattığı sorun türleri, gerçekten *yaratıcı* düşünmeyi engeller [6]. Oysa yıkılmaktan ziyade yıkıcı olmanın paradigma değişikliğinden

kaynaklandığı yadsınamaz.

Yeni teknolojilere ve ürünlere odaklanan Christensen (1997), uygulayıcıların iki paradigmatik ilerleme eğrisi etkileşime girdiğinde, müşterilerin ihtiyaçlarını ele almadığı düşünülen teknolojileri göz ardı ettiği kararlar ile karşılaştığında ikilemde kalan örgütleri ifade eder (Şekil 1). Şekil 1’de yer alan Christensen’ın modeli, mevcut bir pazarın müşterilerinin talep ettiği performansın zaman içinde artmasıyla birlikte, teknolojik bir paradigma içinde performansın da arttığını gösterir. Sağlanan performans iyileştirme, müşterilerin talep ettiği performans iyileştirme yolunda farklı bir eğriye sahiptir. Eğri eğimleri farklı olduğunda ve sağlanan performans talep edilen performansı aştığında, yalnızca nişlerdeki performans açısından rekabetçi olan yeni teknolojiler diğer müşteri ağlarına geçebilir. Bu da inovasyonculara, tekliflerini daha önce standart dışı olarak gören yeni müşterilere bir araç ve mevcut ana pazarlara şu anda mevcut paradigmadan daha ilgili yeni bir performans değeri özellikleri seti sunmasına imkan tanır [7].



Notlar:

- A= Müşterilerin talep ettiği ortalama performans.
- B= Teknolojik gelişmelerin getirdiği mevcut performans-teknoloji eğrisi.
- C= Yeni "yıkıcı" performans eğrisi.
- D= Performans talebine göre normal müşterileri dağılımı.

Şekil 1: Kesişen Eğriler: Talep Edilen Performans ve Sağlanan Performans (Christensen 1997'den uyarlayan Thomond vd., 2003)

Şekil 1: Kesişen Eğriler: Talep Edilen Performans ve Sağlanan Performans (Christensen 1997'den uyarlayan Thomond vd., 2003)

2.2. Yıkıcı İnovasyonun Özellikleri

Yıkıcı bir inovasyon, nüfuz etmiş bir pazarın taleplerini ve ihtiyaçlarını önemli ölçüde *değiştiren* ve önceki kilit faktörleri yıkan/bozan, başarılı bir şekilde işletilen bir ürün, hizmet veya iş modelidir. Özellikleri şu şekilde özetlenebilir [6]:

- *Daha önce karşılanmamış* ihtiyaçlara odaklanma; yıkıcı inovasyon başarısına, gelişmekte olan ya da niş bir pazarın yerine getirilmemiş ihtiyaçlarını karşılayarak başlar.

- *Standard dışı olma*; yıkıcı inovasyonun niş pazar müşterileri tarafından yük-

sek puan alan performans özellikleri seti, başlangıçta ana pazarlar tarafından takdir edilmez. Rakiplerin yanı sıra ana pazar müşterileri, farklı performans özellik setlerine değer verir ve bu nedenle yeniliği standart dışı olarak görürler.

- *Yeni niş pazarlar yaratma*; niş pazarın benimsenmesi, ürün, hizmet veya iş modeline yapılan yatırımın da performansını artırır. Yıkıcı inovasyon ile sonrasında yeni niş pazarlar oluşabilir veya o pazarlara girilebilir ve nihayetinde müşteri sayısı artırılabilir.

- *Değer yaratma*; yıkıcı inovasyon ile ürün, hizmet veya iş modelinin bilinirliği artar, ana pazarlardaki değerin ne olduğuna ilişkin algıyı ve değişimi etkiler.

- *Değişim katalizörü olma*; Ana pazarın neye değer verdiğini algılamasındaki değişiklik, inovasyonun mevcut ana pazar ürünleri, hizmetleri veya iş modellerini bozmasını ve değiştirmesini sağlayan katalizördür.

Christensen (1997) da tüm bu özellikleri ile yıkıcı inovasyon sürecinin, örgütlerin uzun dönemli mücadelelerinde temel dayanak noktası niteliğinde bir mekanizma olduğunu ileri sürer [8].

2.3. Yıkıcı İnovasyon Süreci

Tüm inovasyon çeşitlerinde olduğu gibi yıkım yaratılmak istendiğinde de bir süreci içermesi doğaldır. Zaman alan bu yıkıcı inovasyon süreci temelde dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar [9];

1. *Hakim olanı yıkma*; mevcudun yerini daha fazla kullanışlı ve tüketiciler için daha çok tatmin edici çözümler yaratan ürün, hizmet ya da teknolojinin alması, yıkım yaratımında ilk aşamadır. Hatta yıkım konusunda başarılı olan firmaların temel adımının ürünlerinin kendisinden ziyade *iş modellerinde* değişimler yaratmak olduğu görülür. Bunun en güzel örneği, iPhone'un BalckBerry ile savaşında görülmektedir.

2. *Evrimleştirerek devrim yaratma*; ürün ve/veya hizmete yeni özelliklerin eklenmesi ile arz ettiği değerin artırılmasıdır.

3. *Yakınsama sağlama*; daha fazla tüketiciye ulaşma arzusu ve yaklaşımıdır.

4. *Yeniden düşünme*; ulaşılan pazarın yeterliliği ya da daha fazlasının olasılığı üzerine muhakeme yapılmasıdır.

2.4. Yıkıcı İnovasyon Örnekleri

Yıkıcı inovasyonu anlamak adına örneklerine geçmeden önce, “sürdürülebilir inovasyon” dan farkını örneklendirerek anlatmakta fayda vardır. Sürdürülebilir inovasyonda, yerleşik örgütlerin ürün ve/veya hizmetlerini kullanan mevcut tüketiciler için iyileştirmeler yapılır. Örneğin, UBER firması, doğrudan piyasanın

en çok talep ettiği kitleye yönelik olarak en üst düzey hizmet verir [5]. Bir başka açıdan ise sürdürülebilir inovasyon, 3P (People-Planet-Profil) olarak kısaltılmış toplumsal, çevresel ve ekonomik boyutlarla ilgilenerek teknoloji sayesinde yaşamı kolaylaştıran ürün ve/veya hizmetlere odaklanır [10]. Örneğin, Hollanda firması olan Albert Heijn adında bir süpermarket zinciri, müşterileri için Stuijdijk adı verilen reyonlarında taze olan kendi yeşilliklerini kendilerinin toplayabildiği bir sistem yaratmıştır [11].

Yıkıcı inovasyona verilecek belki de en iyi örnekler arasında Apple'ın iPhone'u yer alabilir. Apple ilk kez 2007 yılında akıllı telefon piyasasına ürününü sunmuştur fakat yıkıcı etki yaratmamıştır, yerleşik firmalarla aynı tüketici kitlesini hedef alması ve görsel olarak “güzel” algılanması ile oluşturduğu sadece sürdürülebilir inovasyondur. Sonrasında kurduğu uygulama geliştiricilerle akıllı telefon kullanıcılarını bir araya getiren ağ sistemi, Apple'ın internet erişiminde yeni bir pazar yaratmasını sağlamış ve internete erişim konusunda telefonların diz üstü bilgisayarların önüne geçmesi ile tam bir yıkım yaratmıştır [12].

Yıkıcı inovasyonda örgütün yeni bir pazar oluşturması ile de bir yıkım yarattığı görülür. Örneğin, Ryan Air yerleşik ve daha büyük ölçekli havayolu şirketlerinin uçmadığı fakat alternatif ulaşım araçlarının olduğu yerlere uçmaktadır. Söz konusu yeni pazara olan hakimiyeti sonrası diğer büyük şehirlere de uçmaya başlamış ve böylece yerleşik rakiplerine tehdit oluşturmuşlardır [13].

Ampul endüstrisinin mum endüstrisini yıkması, önce masaüstü bilgisayar endüstrisinin ana (merkezi işlem gören) bilgisayar endüstrisini [6], sonra dizüstü bilgisayar endüstrisinin masaüstü bilgisayar endüstrisini yok etmesi... CD kullanımı ve sürücülerinin yerini flash belleklerin alması... Hepsi birer yıkıcı inovasyon örneğidir.

Siemens örneğini ele alacak olursak; yıkıcı deyimi onların nezdinde *ezber bozma*; mevcut sistemleri yerinden oynatan, gereksinimleri karşılayan yaratıcı ve yenilikçi (inovatif) çözümler olarak nitelenir. Endüstri 4.0 için elzem olan yıkıcı inovasyon, sorun belirleme-çözüm üretme-sürekli sorgulama-deneme-yanılma sürecini içerir. İnsansız kurdukları karanlık fabrikalar ile tam otomasyonu sağlamış olmaları sayesinde gelecek için hazırlanmaktadır [14].

Yine son dönemde sayıları hızla artan Bim, A101, Şok gibi ucuzluk marketlerinin stratejilerine baktığımızda, onları da yıkıcı örnekler arasına dahil etmemizde bir sakınca görünmemektedir. Çünkü hem şimdilerde nostalji sayılan bakkallar yerine bir süpermarket edasında satış yapmakta hem de ucuz olmalarını raf sistemlerinden personel sayılarına kadar her alanda hissettirmektedirler [5].

YIKICI İNOVASYON BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Yıkım bir süreçtir, bir anda gerçekleşmez. Hiçbir işletmenin girmediği alt segmenti fark eden işletmelerin zamanla aynı sektörde bulunan diğer işletmelerden daha fazla büyümeleri ve daha fazla kar etmeleri ile yıkım gerçekleşmiş olur. Kiminin ürünlerinde, kiminin hizmetlerinde, kiminin ise iş modellerinde yarattığı yıkıcı devrimler, sektörel kuralları da yıkıp geçer. “*Ya yık ya da yıkıma uğra*” seçeneklerinden en makul olanını tercih edip, büyük şirketlerin daha az karlılık getireceği düşüncesiyle göz ardı ettiği alt segmentleri önemseyerek zaman içinde büyüme, yeni bir müşteri alanı ve beraberinde talep artışı getirir. Sonrasında büyüme, büyük ölçekli rakip işletmelerin de müşteri kitlesini ele geçirir. Böylece yıkım gerçekleşmiş olur.

Sunduğu ürün, hizmet ya da iş modeliyle başarıyı ve kalıcılığı yakalamış her şirket, yıkıcı değildir. Bir diğer açıdan, kendisini sürekli yenileyen ve müşteri taleplerini karşılamaya yönelik değişimler yaratan her şirket, yenilikçidir fakat yıkım yaratmış olmayabilir. Sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamış şirketler de stratejilerinde başarılıdır fakat yıkıcı olmayabilir. Yıkıcı olma beraberinde hem müşteriyi (müşterinin taleplerini) değiştirme hem de sektörü farklı bir yöne (istenen doğrultuda) itmeyi gerektirir.

Esasen, gerçek yıkıcılık ve kalıcı olma ikilisi, Prof. Clayton Christensen’in “Ölümsüzleşerek –Kendini Yok Ederek- Var Olma” stratejisi ile örtüşmektedir. Geleceği düşünerek hareket etme, gelecekte olması muhtemel ürün ve/veya hizmetleri tahminleme ve onlara yatırım yapma, kalıcı başarının kilit anahtarı olma yönündedir. Bu noktada unutulmaması gereken, teknolojik değişimlerin de göz önünde bulundurularak aykırı, sıra dışı, bir başka deyişle yıkıcı teknolojileri işletmenin tüm fonksiyonel birimlerine uyarlamaktır. Şimdiki durumunda mevcut teknolojiyi kullanan işletme ile işletmenin parçası yıkıcı teknolojiyi kullanan bağımsız şirket rekabet halindedir ve işletmenin kendisinden yaratılmış bu bağımsız parça ile işletme aslında yeniden yaratılmış olur, bir başka deyişle ölümsüzleşir [15].

DISRUPTIVE INNOVATION CHAPTER REVIEW

The reputation of the Disruptive Innovation Theory is based on the book of “The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail” by Christensen published in 1997. In addition to creating the highest sales revenue of its time, this book is still among the top five books recommended by business and technology leaders. In fact, the concept is based on Abernaty and

Clark's (1985) study, which suggests that disruptive innovations often undermine the value of existing technical competencies. After this view, Christensen (1997) focused on technological innovations and over the years, the content of the concept has been adapted not only to technologies but also to products and business models. For example, Christensen and Raynor (2003) included discount stores or virtual businesses such as travel agencies among the disruptive innovations.

The concept of disruption is basically a small-scale organization (which subsequently impacted large-scale businesses and had to change business models), with fewer resources / inputs than others in the same industry, established or have been in the market for a long time, is the ability to successfully compete with organizations. The competitive advantage of such organizations lies entirely in filling the gaps it sees. Established and market-penetrated organizations have segments that they overlook when directing their products and / or services to areas where demand is high and therefore profitability is high. These segments are benefactors for organizations that desire destruction. In addition, another feature of companies that create destruction can be expressed as creating new markets. Sometimes these companies seem to turn even non-customers into customers. Because they created a market area that was not considered important by any company before.

A disruptive innovation is a successfully operated product, service or business model that significantly changes the demands and needs of a penetrated market and disrupts previous key factors. Its features can be summarized as follows:

- *Focus on unmet needs*; destructive innovation begins its success by meeting the unfulfilled needs of a developing or niche market.
- *Being non-standard*; the set of performance features of disruptive innovation, highly rated by niche market customers, is not initially appreciated by the main markets. Besides competitors, main market customers value different sets of performance features, and therefore they see innovation as non-standard.
- *Creating new niche markets*; the adoption of the niche market also increases the performance of the investment in the product, service or business model. With disruptive innovation, new niche markets may or may be entered afterwards, and eventually the number of customers can be increased.
- *Creating value*; with disruptive innovation, the awareness of the product, service or business model increases, affecting the perception and change regarding the value in the main markets.
- *Being a catalyst for change*; the change in the perception of what the main market is valuing is the catalyst that allows innovation to disrupt and change

existing main market products, services or business models.

Christensen (1997) also argues that, with all these features, the disruptive innovation process is the main basis for the long-term struggles of organizations.

Before moving on to the examples to understand disruptive innovation, it is useful to illustrate the difference from “sustainable innovation”. In sustainable innovation, improvements are made for existing consumers using the products and / or services of resident organizations. For example, the UBER firm provides the highest level of service directly to the audience that the market demands most. In another respect, sustainable innovation focuses on products and / or services that make life easier thanks to technology, dealing with social, environmental and economic dimensions shortened as 3P (People-Planet-Profile). For example, a supermarket chain called the Dutch company Albert Heijn has created a system for its customers to collect their own fresh greens in their aisles called Studiomfd.

Perhaps one of the best examples of disruptive innovation may be Apple’s iPhone. Apple introduced its product to the smartphone market for the first time in 2007, but it did not have a devastating effect, it is only sustainable innovation created by targeting the same consumer mass with the established companies and being visually perceived as “beautiful”. The network system, which brought together the application developers and smartphone users that it set up, enabled Apple to create a new market in internet access and caused a complete destruction when phones prevented laptops from accessing the Internet.

Disruption is a process, it does not happen all of a sudden. Demolition occurs when businesses that realize the sub-segment that no business has entered have grown more than other businesses in the same sector over time and have made more profits. The destructive revolutions created by some of their products, some of them in services, and some of them in business models also destroy sectoral rules. By choosing the most reasonable of the “either destroy or be destroyed” options and considering the sub-segments that large companies ignore with the idea that they will bring less profitability, it brings growth over time, a new customer area and an increase in demand. Growth then captures the customer base of large-scale competitors. In this way, disruption occurs.

Any company that has achieved success and permanence with its product, service or business model is not disruptive. In another respect, every company that is constantly renewing itself and creating changes to meet customer demands is innovative but may not have caused disruption. Companies that have achieved sustainable competitive advantage are also successful in their strategies, but may not be disruptive. Being disruptive requires both changing the customer (customer demands) and pushing the industry in a different direction (desired direction).

Essentially, the real disruption and persistence duo, coincide with Clayton Christensen's strategy of "Survival By Suicide-Self Cannibalization". Thinking about the future, forecasting and investing in products and / or services likely to be in the future is the key to permanent success. At this point, it should be remembered that, considering the technological changes, it is to adapt the contradictory, extraordinary, in other words disruptive technologies to all functional units of the business. In the current situation, the enterprise using the existing technology and the part of the enterprise are in competition, and the independent company using the disruptive technology is in competition, and with this independent piece created from the enterprise itself, the enterprise is actually recreated, in other words, it is immortalized.

KAYNAKÇA

- [1] Yu, D., Hang, C. C., (2010), A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory, *International Journal of Management Review*, 12, ss. 435-452.
- [2] Christensen, C. M., (2015), What is Disruptive Innovation?, *Harvard Business Review*, December 2015.
- [3] Cushman & Wakefield, (2016), İş ve Teknoloji Liderlerinin Tavsiye Ettiği 5 Önemli Kitap, <http://cushbakisi.com/blog/is-ve-teknoloji-liderlerinin-tavsiye-ettigi-5-onemli-kitap/>, E.T. 31.12.2019.
- [4] Wan, F., Williamson, P. J., Yin, E., (2015), Antecedents and implications of disruptive innovation: Evidence from China, *Technovation*, 39-40, ss. 94-104.
- [5] Semercioglu, B. A., (2019), Yıkıcı İnovasyon (Disruptive Innovation) Nedir?, <https://medium.com/t%C3%BCrkiye/y%C4%B1k%C4%B1c%C4%B1-i%C4%B1-%CC%87novasyon-disruptive-innovation-nedir-52edb303bcb>, E.T. 28.12.2019.
- [6] Thomond, P., Lettice, F., (2002), Disruptive Innovation Explored, *Proceedings of the 9th ISPE International Conference on Concurrent Engineering*, July 27-31, 2002, Cranfield, United Kingdom.
- [7] Thomond, P., Herzberg, T., Lettice, F., (2003), Disruptive Innovation: Removing the Innovator's Dilemma, *Knowledge into Practice – British Academy of Management Annual Conference*, Harrogate, UK, September, 2003.
- [8] Christensen, C. M., (1997), The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- [9] Dijital Age, (2019), Girişimcilikte trend yıkıcı inovasyon, <https://digitalage.com.tr/girisimcilikte-trend-yikici-inovasyon/>, E.T. 29.12.2019.
- [10] <http://www.cevreciyiz.com/makale-detay/921/yenilikten-cok-daha-fazlasi-surdurulebilir-inovasyon>, E.T. 29.12.2019.
- [11] <http://www.yeniisfikirleri.net/cevresel-surdurulebilirlik-alanindaki-en-iyi-inovasyon-projele-ri/>, E.T. 29.12.2019.
- [12] Harvard Business Review Türkiye, (2015), 19 Maddede Çağımızın En Yanlış Anlaşılan ve Uygulanan Teorisi: Yıkıcı İnovasyon, <https://onedio.com/haber/19-maddede-cagimizin-en-yan>

lis-anlasilan-ve-uygulan-an-teorisi-yikici-inovasyon-650267, E.T. 30.12.2019.

- [13] Kaygin, E., (2019), Yıkıcı İnovasyon Nedir?, <https://medium.com/@EsraturKaygin/y%C4%B1k%C4%B1c%C4%B1-i%CC%87novasyon-nedir-41a914f80fb5>, E.T. 29.12.2019.
- [14] Siemens, (2017), Yıkıcı İnovasyon, <http://siemens.e-dergi.com/pubs/Endustri40/Endustri40/assets/common/downloads/page0019.pdf>, E.T. 17.12.2019.
- [15] Akgemci, T., (2019)., Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara.

8. BÖLÜM

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME¹

Onur ŞAYLAN²

Yusuf ESMER³

“Yaratıcılığın iki boyutu vardır.
İlki bilgi ve beceri, ikincisi ise yeniliktir”

John Dewey

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin uzun dönemde başarılı olmak, nihai sonuca ulaşmak, sektör ortalamasının üzerinde getiri sağlamak ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaları için yeni ürün geliştirmeleri gerekmektedir. Ancak işletmelerin birçoğu yeni ürün geliştirme sürecinde başarılı olamamaktadır. Bu bağlamda “Niçin bazı işletmeler yeni ürünlerin geliştirilmesinde başarılı olurken bazıları ise başarısız olmaktadır?” Bu sorunun cevabına yönelik yapılan araştırmalarda, yeni ürünlerin %40`ının pazara sürülürken başarısız olduğu görülmüştür [1]. Yeni ürün geliştirme modern işletmelerin en önemli özelliklerinden biri olarak dikkatleri üzerine çekmektedir. Ancak bu özellik modern işletmeler için yeterli görülmemektedir. Her yıl binlerce yeni ürün geliştirilmekte ve pazara sunulmaktadır. Yeni ürün başarısı endüstrileşmiş ekonomilerde ürün geliştirmenin finansal etkileri ile ölçülebilmektedir [2]. Örneğin; Amerika`da 2018 yılında Ar-Ge faaliyet-

1 Bu çalışma 26-30 Ağustos 2019 tarihinde Prizren/Kosova`da düzenlenen “2.International Conference on Social Science Research (ICONSR 2019)” konferansında tam metin olarak sunulan bildirinin genişletilmiş ve güncellenmiş halidir.

2 Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çan Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu,

3 Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi

lerine yaklaşık 476 milyar dolar, Çin’de 370 milyar dolar, Japonya’da 170 milyar dolar, Almanya’da 109 milyar dolar, Fransa’da 60 milyar dolar ve Türkiye’de ise 15 milyar harcama yapılmaktadır [3,4]. Ancak bu harcamalar yeni ürün maliyetlerinin toplamının sadece küçük bir bölümünü oluşturmakta, geliştirme maliyetlerinden daha fazla olan ticarileştirme maliyetlerini ise içermemektedir [2].

Son zamanlarda tüketicilerin bağımsız karar almaları, olayın farkında olmaları, kitlesel üretimin ve dağıtım sistemlerinin artan önemi, sürekli yeni bir teknolojik ve yönetsel yeteneğin sunulması artan düzeydeki rekabet ve küreselleşme ile dünya yeni bir gelişme sürecine girmiştir. Ürün yeniliğinde üstün yetenekler ve yeni ürün geliştirme, rekabet avantajının sürdürülmesinde ve inşa edilmesinde anahtar faktörler olarak düşünülmektedir [5]. Yeni ürünler bir işletmenin yaşamını sürdürmesi ve başarısı için oldukça önemlidir. İşletmelerin günümüz yüksek rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri için rekabet avantajı oluşturup bu avantajı sürdürmeleri gerekmektedir. Rekabet avantajı sürdürebilmenin ana belirleyicilerinden biri de başarılı bir yeni ürün geliştirme ve pazara sunma yeteneğidir. Ayrıca bu başarıyı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır [6]. Yeni ürün geliştirmede kritik başarı faktörlerini araştırmak yeni ürün hakkındaki bilgi birikimini geliştirmek ve genişletmek açısından oldukça önemlidir. Yeni ürün geliştirmede işletmeler mevcut ürünlerde değişiklikler yapmakta ya da yeni bir ürün pazara sürmektedirler. Bir araştırmaya göre Tayvanlı elektronik işletmeleri mevcut ürünleri geliştirerek, yeni özellikler ekleyerek, şeklini ve görünüşünü değiştirerek başarıyı yakalayabilmişlerdir. Böylece yeni model geliştirme maliyetlerini ve pazara sunma sürelerini azaltmışlar, müşterilerdeki yeni ürün belirsizliğini hafifletmişler, ürün hata oranlarını minimize etmişler, rakipleri karşısındaki stratejilerini güçlendirmişlerdir [7]. Yeni ürün geliştirme sürdürülebilir bir işletme performansının en önemli belirleyicilerinden biri olarak görülmekte ve işletme için kilit zorluklardan birini oluşturmaktadır. Birçok yazar yeni ürün geliştirme sürecinin geliştirilmesi üzerine odaklanmış birçok başarı faktörünü ortaya koymuştur. Cheng ve Shiu kritik başarı faktörlerini geliştirme sürecinde zamandan tasarruf sağlama, üretim maliyetlerini azaltma, ürünlerin yüksek düzeyde kişiselleştirilmesi (özeleştirilmesi), ürün avantajı oluşturma, etkili içsel koordinasyon ve dışsal işbirliği, uygun ürün sunum zamanı, rakiplere yanıt verirken daha az saldırgan olma olarak belirlemişlerdir. Ledwith yeni ürün geliştirmede başarı faktörlerini örgütsel faktörler, geliştirme süreci faktörleri, yetenekler ve beceriler, pazarlama ve yeni ürün özellikleri olarak 4 ana başlıkta incelemiştir. Bu alandaki çalışmalar, yeni ürün geliştirme yöntemlerinin benimsenmesinin ürün geliştirme projelerinin başarısı açısından hayati öneme sahip olduğunu göstermiştir [7,8,9].

Bu bölümde yeni ürün geliştirme süreci ve bu süreçte kritik başarı faktörlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle yeni ürün kavramı hakkında bilgi verilmekte sonrasında yeni ürün geliştirme süreci ve yö-

netimi, yeni ürün geliştirme süreci yönetiminde başarıyı etkileyen faktörler incelenmektedir.

2. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME

Bu bölüm üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda yeni ürün kavramı, ikinci kısımda yeni ürün geliştirme süreci, üçün kısımda ise yeni ürün geliştirme süreci yönetiminde kritik başarı faktörleri hakkında bilgi verilmektedir.

2.1. Yeni Ürün Kavramı

Yeni ürünlere sahip işletmeler pazarı yönlendirebilmekte ve diğer işletmelere göre sahip oldukları yeni ürünler sayesinde rekabet ortamında daha başarılı olabilmektedirler. Pazara yeni giren ürünler piyasadaki mevcut ürünlerden farklı olmak zorundadırlar. Genellikle işletmeler mevcut ürünler üzerinde geliştirmeler yaparak da ürünlerini piyasaya sunabilmektedirler. Yeni ürün ile kastedilen durum ise işletme için yeni olan üründür. Yeni ürün için çeşitli sınıflandırmalar yapılabilmektedir. Dünya için yeni ürünler yeni pazar oluşturan ürünler iken, mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve düzeltilmesi sonucu elde edilen ürünler de yeni ürünler olarak görüle bilmektedir. Ayrıca işletme mevcut ürün hattına yeni ilaveler yaparak yeni ürünler oluşturabilmektedir. Örneğin; bu durum ürün paketinin daha küçük olarak değiştirilmesi şeklinde olabilmektedir. Bazı yeni ürünler hiçbir pazarda bulunmayan ve herkes için yeni buluş olan ürünlerdir. Ama genellikle en sık yapılan yenilik çeşidi, mevcut üründe iyileştirme ve mevcut ürün hattına ilave şeklinde olanıdır. Bu ikisi yeni ürün çeşitlerinin %52'sini oluşturmaktadır. Yeni ürün geliştirme işletme stratejileri çerçevesinde yürütülmektedir. İşletmelerin değişen çevreye uyumu ve gelecekte varmak istedikleri yeri belirlemeleri için strateji geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler yeni ürünleri iki şekilde gerçekleştirebilmektedirler. İşletme ya yeni ürünleri kendi Ar- Ge çalışmaları ile geliştirebilmekte ya da yeni ürün geliştirme işletmeleri ile yeni ürünlerin geliştirilmesi için anlaşma yapabilmektedir. Ancak işletmenin tek başına yeni ürün geliştirme- sinin maliyetleri yüksek olmaktadır. Bu nedenle yeni ürün geliştirme sürecinde üst düzey yöneticilerin sistem yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. Yöneticilerin yeni ürün projelerini birbirleriyle ilişkili sistemler gibi görmeleri yerinde olmaktadır [10].

Yeni ürünlerin geliştirilmesi işletmeler tarafından büyük bir ilgi görmektedir. Yeni ürün geliştirme Ar-Ge faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle yeni ürün geliştirme süreci, bir işletmenin yeni ürününün finansal verileri üzerindeki etkisini arttırmak için sistematik bir şekilde uygulanmalıdır. Yeni ürün geliştirme sürecini yönetmek pazar performansını arttırmak ve rekabet avantajını

elde etmek için oldukça önemli olmaktadır [11].

Ürün geliştirmede yeni ürünün başarı şansını arttırmak için tüketici odaklı bir yaklaşım benimsenmelidir. Bu yaklaşım yeni ürünün, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine uyumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunu başarmak için de çeşitli tüketici verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni ürün başarısızlığı işletmelerin yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde yaygın olarak görülen bir sonuçtur. Nielsen 2011 ve 2013 yılları arasında pazara sunulan yeni tüketici ürünlerinin % 76'sının bir yıl bile pazarda tutunamadığı belirtmiştir. Bu nedenle son yıllarda işletmeler başarılı yeni ürünleri tasarlamak için ürün geliştirmede tüketici odaklı yaklaşımları benimsemektedir. Tüketici odaklı ürün geliştirmenin amacı yeni ürün ve tüketici ihtiyaçları arasındaki en iyi derecede uyumu başarmaktır. Bunu başarmak için de işletmelerin tüketici ihtiyaç ve tercihleri hakkında çeşitli veriler toplamaları gerekmektedir. Tüketicilerin ürünlerin kabul edilebilirliğini değerlendirmek, yeni ürün fikirlerine, kavramlara ve fiziksel ürünlere müşterilerin vermiş olduğu yanıtları elde etmek için bir dizi test kullanılmaktadır. Bu testler tüketicilerin ilgilerine yönelik verileri elde etmek için faydalı olmaktadır. Trendler, müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini etkileyen demografik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik faktörler ve çevresel faktörlere ait veriler de ayrıca kullanılabilir. Birlikte oluşturma (co-creation) gibi tüketicinin yeni ürün geliştirilmesine doğrudan katılımından elde edilen veriler ürün fikirlerinin kaynağını oluşturabilmekte ve işletmenin finansal performansına pozitif katkısı olabilmektedir. Ayrıca işletmelerin gelecekteki eğilimleri belirlemesi ve çevresel faktör verilerini kullanması da oldukça önemlidir. Bu veriler tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinde gelecekte meydana gelecek değişimleri vurgulamakta ve uzun ürün yaşam eğrisine sahip ürünler geliştirerek ürün başarısına yardımcı olmaktadır. Tüketici ihtiyaç ve istekleri zamanla değişmekte ve sabit kalmamaktadır. Bu nedenle işletmelerin pazardaki ürünlerini sıklıkla yeniden tasarlamaları ve formüle etmeleri gerekmektedir. Bu yeniden tasarım ve yeniden formüle etmede başarılı olmak isteyen işletmelerin tüketicilerin mevcut ürünler hakkında müşterilerin nelerden hoşlandıkları ya da hoşlanmadıklarını bilmeleri zorunlu olmaktadır [12].

2.2. Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Yönetimi

Pazarın dinamikleri önemli ölçüde değişmektedir. Bu nedenle 1980'li yıllarda düşük maliyet ve kaliteyi geliştirme gibi popüler stratejiler 1990'lı yılların rekabet savaşının kazanılmasında fazla etkili olamamıştır. Bu savaşın kazanılması ancak işletmelerin pazara hâkim olmaları ve yeni ürün geliştirebilmeleri ile mümkündür. Ancak yeni ürün geliştirme riskli bir süreçtir. Önemli oranda mali ve mali olmayan yükümlülükler gerektirmektedir [13]. Yeni ürün geliştirme, sürdürülebilir işletme performansı belirleyicileri arasında en önemlilerinden biridir. Bu

nedenle işletmeler için bir zorluğu temsil etmektedir. İşletmelerin nasıl yeni ürün geliştirdiğini anlamak önemlidir. Bunu anlamanın yolu işletmelerde yeni ürün oluşturmayı mümkün kılan bilginin nasıl elde edildiğini öğrenmektir. Yenilikçilik, bu yeni bilginin elde edilmesinde oldukça önemlidir [14]. Bu nedenle yeni ürün geliştirme süreci bir işletmenin başarısı için oldukça önemli bir yere sahiptir. Yeni bir ürünün ortaya çıkarılması ve pazara sunulma süreci birçok aşamayı içerisinde barındırmaktadır. Yeni ürün geliştirme, yeni bir ürün oluşturmakla başlayan ve bu ürünün kazanç sağlayan bir ürüne dönüştürülmesine kadar giden uzun vadeli ve değişken bir süreçtir [15]. Crawford ve Di Benedetto [16]’ya göre yeni ürün geliştirme süreci 5 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; (1) fırsatların tespiti ve seçimi, (2) kavram üretimi, (3) kavram ve proje değerlendirme, (4) ürün geliştirme (teknik ve pazarlama açısından) ve (5) ürünü pazara sunmadır. Ozer [13]’e göre ise yeni ürün geliştirme dinamik bir süreçtir ve kavram testi, prototip testi ve önpazar araştırması, pazar testi ve pazara sunma olarak 5 temel aşamadan oluşmaktadır. Kavram testi aşaması, tüketicilerin yeni ürün kavramına ilişkin tepkilerinin değerlendirilmesi, önemli ürün özelliklerini tanımlama ve potansiyel pazar büyüklüğünü belirlemeyle ilişkilidir. Prototip testi aşamasında bireyler yeni ürüne ait bir prototipi değerlendirmektedirler. Ön pazar araştırması, alışveriş ortamının bir simülasyonunun oluşturulduğu ve yeni bir ürünün potansiyel satın alıcıların reaksiyonlarının ölçüldüğü aşamadır. Pazar testi aşamasında kısıtlı ürün sunumu yapılmakta ve tam ölçekli ticarileştirme öncesi son adımdır. Son olarak pazara sunma aşamasında ise erken satış verileri kullanılarak yeni ürünün gelecekteki satışları tahmin edilmektedir. Birçok araştırmacı tarafından bu örneklerle benzer yeni ürün geliştirme süreci aşamaları belirtilmiştir. Tüm bu araştırma sonuçlarına göre yeni ürün geliştirme süreci Şekil 1’de olduğu gibi gösterilebilmektedir. Bu bilgiler yeni ürün geliştirme süreci yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Henry Fayol’un genel yönetim anlayışından hareketle yeni ürün geliştirme süreci yönetimi, “yeni ürün geliştirmeye yönelik işlemlerin, faaliyetlerin ve her türlü kaynağın planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreci” olarak tanımlanabilmektedir. Yeni ürün geliştirme süreci yönetiminde amaç, kaynakların etkili ve verimli kullanılarak işletme için katma değer oluşturacak, işletmeye para kazandıracak ve işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlayacak, müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte ya da kalitede yeni bir ürün geliştirmektir.

Şekil 1. Yerin Ürün Geliştirme Süreci

Kaynak: [17]

2.3.Yeni Ürün Geliştirme Süreci Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri

Başarı faktörlerine giriş, başarının tanımına olan ihtiyacı beraberinde getirmektedir. Yeni ürün geliştirme hakkındaki birçok çalışma başarıyı karlılık ile ölçmesine rağmen diğer bazı çalışmalar geri ödeme süresi, pazar payı, zamanlama performansı (zamanında ya da değil), teknik başarı ve yeni ürün performansı ile ölçmektedir. Başarılı ve başarısız süreçlerle karşılaştırıldığında birçok yeni ürün geliştirme çalışması özel performans ölçütlerine bakmaktadır [18].

Yeni ürünlerin akışı birçok endüstride rekabet gücünün temelini oluşturduğu için yeni ürün geliştirmede başarı faktörleri geniş ölçüde tartışılan bir konu olmuştur [19]. Yeni ürün geliştirme ile ilgili yazın, yeni ürün geliştirme ve örgüt ile ilgili faktörlerin başarıyı etkilediğini belirlemiştir. Örgüt ile ilgili faktörler kaynaklar ve yeteneklerden oluşurken, yeni ürün geliştirme süreci ile ilgili faktörler ağırlıklı olarak teknik ve pazarlama faaliyetlerinden oluşmaktadır. Değer oluşturmak için işletmeler yeni ürün geliştirme faaliyetleri ile ilişkili kaynaklara sahip olmalıdır. Örgütsel süreçler ile kaynaklardan faydalanmak ve kaynakları birleştirmek işletmenin yeteneklerinden biri olmalıdır. Yeni ürün geliştirme sürecine göre bu kaynaklar, insan kaynakları açısından (üst yönetimin katılımı, çok

disiplinli takımların kullanımı, özel takımlara odaklanma, güçlü bir destekleyicinin katılımı), geliştirme kaynakları (ön-pazar değerlendirmeleri, detaylı pazar çalışmaları ve pazar araştırmaları, ürün geliştirmeden önce finansal ve işletme analizi) test kaynakları (kurum içi ürün testi, ürünün müşteri testi, pazar testi, deneme satışı ve üretime başlama) ve pazara sunma kaynakları (reklamın kalitesi ve büyüklüğü, tanıtım faaliyetleri) olarak görülebilmektedir [6]. Cleyn [18] yeni ürün geliştirme sürecinde başarı faktörlerini Tablo 1’ deki gibi sıralamaktadır.

Tablo 1. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Başarı Faktörleri

1	Ürün stratejisine sahip olma
2	Yeterli kaynak
3	Ön-geliştirme faaliyetlerinde yeterlilik
4	Geliştirme faaliyetlerinde yeterlilik
5	Pazarlama faaliyetlerinde yeterlilik
6	Yeni ürün geliştirme süreci varlığı
7	Pazar bilgisine sahip olma
8	Üst yönetim desteği
9	Takım örgütü
10	Yenilikçi takımın varlığı

Kaynak: [18]

Ledwith [9] yeni ürün geliştirme sürecinde başarı faktörlerini; örgütsel faktörler, geliştirme süreci faktörleri, yetenekler ve beceriler, pazarlama ve yeni ürün özellikleri olarak 4 ana başlıkta incelemiştir.

Örgütsel faktörler: Farklı bölümler arasındaki bütünleşme yeni ürün geliştirme sürecinde daha iyi sonuçların elde edilmesinde oldukça önemlidir. Büyük işletmeler içsel ilişkilerle ilgilenirken küçük işletmeler daha çok endüstriyel hizmetler, taşeronluk ilişkileri, lisans anlaşmaları (licensing), ağ oluşturma (networking) ve işbirlikçi araştırma geliştirme gibi dışsal ilişkilere önem vermektedir. Proje takımlarının varlığı ve özellikleri, üst yönetimin katılım düzeyi, yeni ürün geliştirme projelerinde liderliğin doğası büyük işletmeler için incelenen örgütsel faktörlerdendir. Yöneticinin yetenekleri ve desteği küçük işletmeler için önemli bulunmuştur [9] . Farklı bölümlerde çalışanların yeni ürün geliştirme konusundaki algıları bazen sorun oluşturabilmektedir. Pazarlama yöneticisi olmayan diğer yöneticiler yeni ürün geliştirmede pazarlama aşamasının diğer aşamalara göre daha önemsiz olduğunu, bu yüzden pazarlama bölümünün daha az performans sergilediği sürece daha güçlü katılım gösteremediği düşünülebilmektedir. Başarı faktörü, algıları farklı yöneticilerde farklı olabilmektedir. Yeni ürün geliştirme-

ye stratejik açıdan bakıldığında ise planlama ve üst yönetimin katılımı oldukça önemlidir [19]. Strateji işletmenin hangi pazarları hedefleyeceğini, hangi temel yeteneklere ihtiyacı olduğunu, hangi pazar disiplini takip edeceğini ve işletmenin hangi ürünleri sunacağı hakkındaki kritik sorulara yanıt vermektedir. Üst yönetim önemli zamanını ve enerjisini bu sorulara cevap aramaya adanmalıdır. Çünkü bu sorular yeni ürün geliştirme başarısında kritik öneme sahip faktörlerdir [20].

Geliştirme süreci faktörleri: Ledwith geliştirme süreci faktörlerini üst yönetimin desteği, pazara çıkış hızı ve finansal faktörler olarak belirlemiştir. Birçok çalışma üst yönetim desteğinin yeni ürün geliştirmede önemli bir başarı faktörü olduğunu ifade etmiştir. Üst yönetimin işletmenin daha geniş bir yenilikçi kültüre sahip olmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Yeni ürün geliştirmede kullanılan yöntemler genellikle finansal ve insani kaynakları gerektirmektedir. Bu nedenle üst yönetimin yeni ürün geliştirme yöntemlerinin uygulanmasındaki desteği hayati bir öneme sahiptir [8]. Teknik ve pazarlama uzmanlığı yeni ürün geliştirme başarısının anahtar faktörlerindendir. En önemli teknik ve pazarlama faaliyetleri; prototip (ilk örnek) testi, pazarlama deneyi, pazara sunma, ürün geliştirme ve üretime başlamayı içermektedir. Pazarda ilk olmak önemlidir ancak pazarda en iyi olmak daha önemlidir. Yeni ürün geliştirme maliyeti finansal faktörlerden biri iken genellikle küçük işletmeler tarafından göz önünde bulundurulmaktadır. Yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin yeterliliği hem büyük hem de küçük işletmeler için kritik öneme sahiptir. Ayrıca pazarda hızlı olmak (ilk olmak) işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktadır. Müşterilere gösterilebilecek ürünler oluşturmak, ürünün sunumunu yapmak, müşteri ile ürünün her bir versiyonunu test etmek, müşteri ya da kullanıcıdan ürünün her bir versiyonu ile ilgili geri dönüşler almak (nelerden hoşlandıkları, nelerden hoşlanmadıkları ve neye değer verdiklerini anlamak) oldukça önemlidir [1,9].

Pazarlama ve yeni ürün özelliği: Pazarlama yetenekleri yeni ürün başarısını önemli ölçüde etkilemektedir [21]. Ürün avantajı ve ürün üstünlüğü önemli kritik başarı faktörlerindendir. En üstün özellikli ürünler muhtemelen başarılı ürünlerdir. Peki, üstün özellikli ürünler nelere sahiptir? Üstün özellikli ürünler müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama açısından rakiplerine göre daha üstündür ve rakip ürünlerin sahip olmadığı eşsiz özellikler sunarak müşterilerin rakip ürünlerle ilgili sorunlarını çözmektedir. Üstün ürünler, tüketicilerin ödedikleri karşısında iyi bir değer sunan, müşterilerin toplam maliyetlerini azaltan, fiyat performans özelliklerini en iyi şekilde sağlayan ve üstün kaliteye sahip ürünlerdir. Müşteriler tarafından açık bir şekilde gözle görülen ve kolaylıkla algılanan faydaları sunan ürünlerdir [1]. Teknik belirsizlik durumundaki küçük işletmeler en iyi ürünü üretmekten ziyade uygun ürünü üreten örgütlerdir. Pazarın büyüklüğünü ve pazarın büyümesini ifade eden pazar potansiyeli, müşterinin ürüne olan ihtiyacı ve ürü-

nün müşteri için önemi yeni ürün geliştirme başarısına etki etmektedir. Pazarın olgunluğu yeni ürün geliştirme başarısını engelleyen faktörlerden biri olmasına rağmen bazı durumlarda küçük işletmeler için olumlu olabilmektedir. Örneğin; küçük işletmeler büyük işletmelerin ilgilenmediği niş (küçük ve özel) pazarlarında faaliyet gösterebilmektedirler [9].

Beceriler ve yetenekler: Teknoloji ve pazarlama sinerjisi (etkileşim) yeni ürün geliştirme başarısında önemli olabilmektedir. Kaynakların kalitesi ve bulunurluğu yeni ürün geliştirilmesinde oldukça önemlidir. Hem finansal hem de insan kaynakları eksikliği ürün yeniliğini kısıtlayan en önemli etkilerdendir. Diğer tüm belirleyicileri etkilediği için işletmenin stratejisi yeni ürün geliştirme için önemli faktörlerden biridir. Strateji ürün yeniliği yapan küçük işletmeler için de önemlidir. Öğrenme, esneklik ve yanıt verme hızı rekabet avantajını geliştiren önemli alanlardır [9]. Yeni ürün geliştirmeye stratejik açıdan bakıldığında planlama ve üst yönetimin katılımı oldukça önemlidir. Güçlü bir içsel iletişim yeni ürün geliştirmenin başarısı ve başarısızlığında önemli faktörlerden biridir. Bilgi yönetimi sürecinde bilginin kullanımı ve akışı kritik faktörlerdendir [19].

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Günümüzde işletmelerin sürekli değişen müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmeleri için yeni ürün geliştirmeleri gerekmektedir. Yeni ürün, işletmelerin uzun dönemde başarılı olmak, nihai sonuca ulaşmak, sektör ortalamasının üzerinde getiri sağlamak ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak gibi stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için başvurmaları gereken önemli bir araçtır. Yeni ürün pazarda hiç olmayan bir ürün ya da mevcut bir ürüne yeni özellikler eklenerek ortaya çıkarılan üründür. Yeni bir ürün bir işletme için katma değer oluşturan başka bir ifade ile işletmeye para kazandıran üründür. Dolayısıyla bir işletmenin başarılı olabilmesi için yeni bir ürün geliştirerek pazara sunması gerekmektedir. Yeni ürün geliştirme süreci uzun ve dinamik bir süreç olmakta ve birçok aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; yeni fikir oluşturma, kavram testi, fizibilite çalışması, karlılık analizleri, pazarlama testi ve ürünü pazara sunma şeklinde sıralanabilmektedir. Diğer yandan bu durum yeni ürün geliştirme süreci yönetiminin önemini ortaya çıkarmıştır. Yeni ürün geliştirme süreci yönetimi, “yeni ürün geliştirmeye yönelik işlemlerin, faaliyetlerin ve her türlü kaynağın planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreci” olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreçte işletme yönetiminin dikkat etmesi gereken bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar “yeni ürün geliştirme süreci yönetiminde kritik başarı faktörleri” başlığı altında ele alınabilmektedir. Yeni ürün geliştirme sürecinde kritik başarı faktörleri 4 başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar; örgütsel

faktörler, geliştirme süreci faktörleri, pazarlama ve yeni ürün özelliği, beceriler ve yeteneklerdir. Bu faktörler ayrıntılı incelendiğinde örgüt ve yönetimle ilgili olan örgütsel faktörlerin yeni ürün geliştirme sürecinde önemli bir yere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin bakış açısı, izlenen stratejiler ve politikalar, yönetimin katılımı yeni ürün geliştirme sürecini önemli derecede etkilemektedir. Diğer yandan diğer faktörler kapsamında maliyet, sinerji, iletişim, teknoloji ve kullanılan kaynakların kalitesi gibi faktörlerin de yeni ürün geliştirme sürecini önemli düzeyde etkilediğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak bu çalışmada yeni ürün geliştirme sürecinin başarısını etkileyen faktörler teorik olarak incelenmiştir. Bu çalışmanın yeni ürün geliştirme süreci hakkında araştırma yapan yöneticiler, bilim insanları ve araştırmacılara faydalı olacağı düşünülmektedir.

NEW PRODUCT DEVELOPMENT CHAPTER EVALUATION

Nowadays, enterprises need to develop new products to respond to constantly changing customer demands, needs and expectations. The new product is an important tool for enterprises to achieve their strategic goals, such as being successful in the long term, achieving the final result, providing a return above the industry average and providing a competitive advantage over their competitors. A new product is a product that has never been on the market, or a product created by adding new features to an existing product. A new product is a product that makes money for the enterprise, in other words, which creates added value for a enterprise. Therefore, an enterprise has to develop a new product and put it on the market to be successful. The new product development process is a long and dynamic process and consists of many stages. These are creating new ideas, concept test, feasibility study, profitability analysis, marketing test and placing the product on the market. On the other hand, this situation revealed the importance of new product development process management. New product development process management can be defined as “the planning, organizing, managing, coordinating and controlling processes of the activities and all kinds of resources for new product development”. In this process, business management should pay attention some factors. These can be addressed under the heading of critical success factors in new product development process management. In the new product development process, critical success factors can be examined under 4 headings. These are organizational factors, development process factors, marketing and new product feature, skills and abilities. When these factors are examined in detail, it is understood that organizational factors related to organization and management have an important place in the development of new products. Managers’ point of view, strategies and policies followed, management participation

significantly affect the new product development process. On the other hand, it is possible to say that factors such as cost, synergy, communication, technology and the quality of the resources used significantly affect the new product development process. As a result, the factors affecting the success of the new product development process are theoretically investigated in this study. It is thought that this study will be useful for managers, scientists and researchers who research about the new product development process.

KAYNAKÇA

- [1] Cooper, R. G. (2019). The Drivers of Success in New-Product Development. *Industrial Marketing Management*, 76, ss. 36-47.
- [2] Cooper, R. G. (1980). Project NewProd: Factors in New Product Success. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), ss. 277-292.
- [3] Howmuch.net. (2018). *Find Out How Much Your Country Spends on Research Development*. <https://howmuch.net/articles/research-development-spending-by-country>, (Erişim Tarihi:16.07.2019).
- [4] OECD. (2019). *Gross Domestic Spending on R D*. <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>, (Erişim: 16.07.2019).
- [5] Ciappei, C., Simoni, C. (2005). Drivers of New Product Success In the Italian Sport Shoe Cluster of Montebelluna. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 9(1), ss. 20-42.
- [6] Kandemir, D., Calantone, R., Garcia, R. (2006). An Exploration of Organizational Factors in New Product Development Success. *Journal of Business Industrial Marketing*, 21(5), ss. 300-310.
- [7] Cheng, C. C. J., Shiu, E. C. (2008). Critical Success Factors of New Product Development in Taiwan's. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(2), 174-189. doi:<https://doi.org/10.1108/13555850810864542>.
- [8] Graner, M., Magdalena Mißler-Behr. (2013). Key Determinants of the Successful Adoption of New Product Development Methods. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), ss. 301-316.
- [9] Ledwith, A. (2000). Management of New Product Development in Small Electronics Firms. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), ss.137-148.
- [10] Altuğ, N. (2017). İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları ve Başarı Faktörleri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), ss. 20-28.
- [11] Altuntas, S., Özsoy, E. B., Mor, Ş. (2019). Innovative New Product Development: A Case Study. *Procedia Computer Science*, (158), ss. 214-221.
- [12] Horvat, A., Granato, G., Fogliano, V., Luning, P. A. (2019). Understanding Consumer Data Use in New Product Development and The Product Life Cycle in European Food Firms -An Empirical Study. *Food Quality and Preference*, (76), ss. 20-32.
- [13] Ozer, M. (1999). A Survey of New Product Evaluation Models. *Journal of Product Innovation Management*, 16(1), ss. 77-94.

- [14] Schulze, A., Hoegl, M. (2006). Knowledge Creation in New Product Development Projects. *Journal of Management*, 32(2), ss. 210-236.
- [15] Cengiz, E., Ayyıldız, H., Kırkbir, F. (2006). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Aşama-Eşiği Yöntemiyle Süreç Performans Değerlemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), ss. 435-452.
- [16] Crawford, C. M., Di Benedetto, C. A. (2015). *New Products Management* (11. b.). New York: McGraw-Hill Education.
- [17] Şaylan, O., Esmer, Y. (2017). Endüstriyel İşletmelerin Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Katılımına Yönelik Teorik Bir Araştırma. *IBANESS Konferans Serisi*, Kırklareli, ss. 437-442.
- [18] Cleyn, S. H., Jacoby, A., Braet, J. (2009). Success Factors in New Product Development How Do They Apply to Company Characteristics of Academic Spin-Offs? *The Journal of Private Equity*, 13(1), ss. 51-61.
- [19] Suwannaporn, P., Speece, M. W. (2010). Assessing New Product Development Success Factors in the Thai Food Industry. *British Food Journal*, 112(4), ss. 364-386.
- [20] Lester, D. H. (1998). Critical Success Factors for New Product Development. *Research Technology Management*, 41(1), ss. 36-43.
- [21] Simpson, J. T., Kollmannsberger, C., Schmalen, H., Berkowitz, D. (2002). New product development in German and US technology Firms. *European Journal of Innovation Management*, 5(4), ss. 194-207.

9. BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Münevver ÇİÇEKDAĞI¹

1. GİRİŞ

İşletmelerin günümüz koşullarında özellikle karmaşık yapıya sahip olan ürün ve hizmetlerini oluşturan parçaların tamamını kendi bünyelerinde üretmeleri mümkün olmamaktadır. Doğru olan, işletmelerin en iyi yaptıkları işe odaklanmaları ve kendilerine değer katmayan diğer işlemlerini dış kaynaktan yararlanarak temin etme yoluna gitmeleridir. Bu durumda karşımıza tedarik kavramı çıkmaktadır.

Üretim için gerekli olan malzemelerin en düşük fiyatla, doğru zaman ve yerde bulunması, birçok işletmenin uyum içerisinde çalışmasına bağlı hale gelmiştir. Tedarikçi, işletme, müşteri ve bunlar arasında yer alan birçok farklı organizasyon (tedarikçinin tedarikçisi, toptancı, perakendeci, taşıyıcı, finans sağlayıcı, pazar araştırmacısı, müşterinin müşterisi vb.) bir araya gelerek tedarik zincirini oluşturmuşlardır. Teknolojinin, bilgi ve iletişim ağlarının büyük önem taşıdığı günümüzde tedarik zincirinin başarılı bir şekilde yönetilmesi hem müşterileri hem de zincir içindeki organizasyonları memnun edecektir. Tedarik zinciri yönetimi sayesinde müşterilere katma değerli bir ürün veya hizmet sunulurken, organizasyonlara uzmanlaşmayla birlikte gelen sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırılmış olacaktır.

Bu kısımda tedarik zinciri kavram ve önemi, temel süreçleri, tedarikçi ilişkileri, tedarikçinin teknoloji ve çevre ile ilişkisi ve performans yönetimi konuları anlatılmıştır.

¹ Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi Turizm Fakültesi

2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

2.1. Tedarik Zinciri Kavramı ve Önemi (TZY)

Tedarik zinciri, aracısız veya aracılı şekilde gelen müşteri taleplerine cevap verebilmek için birleşen üretici, tedarikçi ve bunların yanı sıra taşımacı, perakendeci, depolama hizmeti sunucuları, müşteriler ve diğer birçok ortaktan oluşan bir yapıdır [1].

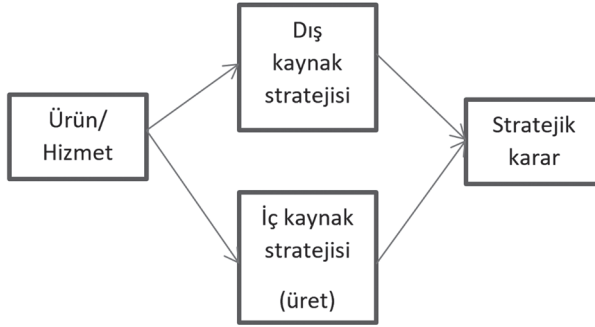
Tedarik zincirinin tanımı örgütten örgüte hatta örgüt içindeki birimlere göre farklılık göstermektedir. Tüm tanımların ortak noktası ele alınacak olursa; tedarik zinciri ürün ve hizmetlerin ürün hayat seyir süreçlerini kapsayan, hammaddeden başlayıp nihai kullanıcıya ulaşıncaya dek geçirdiği operasyonlar, bilgi akışının sağlanması ve fiziksel dağıtımı ile alışverişin tamamını içeren bir yapıdır [2].

Gelişen ve değişen dünya ekonomik düzeni işletmelerin rekabet edecekleri alanları da değiştirmektedir. Geçmişten günümüze bu rekabet alanlarına bakıldığında; 1960'lı yıllar öncesinde üretim miktarlarında yaşanan kısıtlamanın bu dönemde kalktığı görülmüştür. 1980'lerde maliyet odaklı yönetim felsefesi benimsenmiş, üretimde düşük maliyeti sağlayacak faaliyetler gerçekleştirilmiştir. 1990'lara kadar kalite vurgusu yapılmış, 2000'lere kadar ise kaliteli ürün ve düşük maliyetin yanı sıra tam zamanında üretim, hız ve etkin sunum rekabet avantajı olarak görülmüştür. İnternet ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte 2000'li yıllar tedarik zinciri yönetiminin parladığı, e-tedarik zinciri uygulamalarının başladığı dönemdir [3].

İşletmelerin ürün ve hizmet üretimlerini gerçekleştirebilmeleri için karar vermeleri gereken önemli bir konu dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmayacaklarıdır. Dış kaynaklardan yararlanma fikri ortaya çıktı ise bu noktada tedarik zincirinden bahsedilebilmektedir.

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler kendi temel yeteneklerine odaklanabileceklerdir. Bu sayede enerjisini kendisine rekabet avantajı sağlayacak gerçek katma değerli faaliyetlere yönlendirebilirler. Aynı şekilde tedarikçiler de imal ettikleri parçalarla ilgili temel yeteneklerini geliştirebilirler. Çoğu başarılı Japon otomobil şirketinin az sayıda parçayı kendilerinin ürettikleri ve büyük oranını Kuzey Amerika'daki otomobil üreticilerden dış kaynaklardan yararlanarak temin ettikleri bilinmektedir [4].

Şekil 1. Stratejik üret ya da satın al kararı



Kaynak: [4]

Şekil 1’den görüleceği üzere işletmelerin ürün/hizmet sahibi olmaları için iki seçenek vardır. Bunlardan birisi dış kaynak kullanarak satın almak, diğeri iç kaynağa başvurarak işletme bünyesinde ürün/hizmeti üretmektir. Ürün yelpazesine göre hangi yöntemi kullanacağını kararını vermek ise stratejik bir karardır.

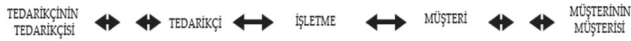
Stratejik bir karar olarak dış kaynak kullanımının artma sebebi yalnızca iş çevresindeki değişikliklerden olmayıp, aynı zamanda iş birliği yönetimi, değişim mühendisliği, kıyaslama, organizasyonu yeniden yapılandırma ve yalın yönetim gibi yeni yönetim araçlarının teşvikinden de kaynaklanmaktadır [5].

Tedarik zinciri, tedarikçiden müşteriye ürün, hizmet, finans ve/veya aşağı ve yukarı doğru bilgi akışlarında doğrudan var olan üç ya da daha fazla kuruluş (kuruluş veya birey) olarak tanımlanır [6].

Şekil 2. Kanal ilişki türleri



Şekil 2a : Doğrudan Tedarik Zinciri



Şekil 2b : Genişletilmiş Tedarik Zinciri



Şekil 2c : Nihai Tedarik Zinciri

Kaynak: [6]

Şekil 2’ de görüleceği üzere tedarik zinciri yönetiminde üç tip kanal mevcuttur. Birinci ve yönetimi en kolay olan kanal doğrudan tedarik zinciridir. Bu kanal içerisinde tedarikçi, işletme ve müşteri yer almaktadır. Arada farklı paydaşlar yer almadığından bilgi, ürün ve finans akışları doğrudan gideceği yere ulaşmaktadır. İkinci kanal genişletilmiş tedarik zinciridir. Genişletilmiş tedarik zincirinde tedarikçinin tedarikçisi ile süreç başlamakta, tedarikçi, işletme, müşteri ve son olarak müşterinin müşterisi ile bitmektedir. Nihai tedarik zincirinde ise kanalda yer alan paydaş sayısı artmıştır. Tedarikçi sayısı ile müşteri sayısı sınırsız bir şekilde çoğalmış, bunun yanı sıra üçüncü parti lojistik sağlayıcı, finans sağlayıcısı ve pazar araştırması yapan firmalar kanala dâhil olmuştur.

İşletmelerin günümüzün küresel ekonomik yapısı içerisinde rekabetçi pozisyon alabilmeleri için satın alma ve tedarik yönetimi işlevlerini dünya standartlarına taşımaları gerekmektedir. Tedarik zinciri yönetimiyle işletme içindeki değer ortaya çıkarılabilecektir. İşletmelerin satın alma varlıklarını üç aşamalı bir süreçten geçirip optimize etmeleri gerekmektedir. Bunlardan ilki satın alma hacmine göre indirim imkânlarından faydalanmaktır. Bu sayede toplam satın alma maliyetlerinde büyük oranda bir düşüş sağlanabilir. İkincisi zincir boyunca tedarikçiler ile müşteriler arasında değer önerilerini temel almaktır. Sonuncusu ise yüksek kalitede pratik bir şekilde geri bildirimin sağlanmasıdır. Bu aşama ilk iki aşamadaki başarının sürdürülmesi için gereklidir. Bu şekilde tedarik zinciri yönetimi saf bir maliyet yönetimi olmaktan çıkıp rekabetçi avantaj sağlayan bir fonksiyon olabilecektir [4].

2.2. Tedarik Zinciri Temel Süreçleri

Tedarik zinciri, ürün/hizmetin bir yerden başka bir yere aktarılmasının ötesinde bir yapıya sahiptir. Bu yapı içerisinde aynı zamanda entelektüel sermayenin alımı ve kullanımı, bilgi ve para akışları mevcuttur. Dolayısıyla tedarik zinciri bir “süreç” içerir. Üretim için kaynak bulmak, ürün/hizmet tasarlamak, üretimi gerçekleştirmek ve destek faaliyetler, her türlü taşıma ve satış işlemleri bu sürecin içerisinde yer almaktadır. Örnek verilecek olursa, bir otomobilin tedariki için geçen süre ile kullanım süresi farklıdır. Otomobil için satış işlemi yapıldıktan sonra verilen ürün desteği büyük önem taşır ve bu da tedarik zincirinin bir unsurudur. Tedarik zinciri çoğu kişinin zannettiği gibi ürün veya hizmet akış yönü açısından kısıtlı değildir. Tedarikçiden nihai kullanıcıya kadar olan faaliyetler olduğu gibi nihai kullanıcıdan tedarikçiye doğru tersine akışlar da sıklıkla gerçekleşmektedir [2].

The Global Supply Chain Forum üyelerince belirlenen sekiz süreç genel tedarik zinciri yönetimi süreçleri olarak kabul görmüştür. Bunlar [7];

- Talep Yönetimi

- Sipariş İşleme
- Satın alma
- İmalat Akış Yönetimi
- Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme
- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- İadeler
- Müşteri Hizmet Yönetimi

Chopra ve Meindl ise 2007 yılındaki çalışmalarında tedarik zincirinin temel süreçlerini Şekil 4'te görüldüğü gibi tedarikçi, işletme ve müşteri başlıkları altında gruplandırmıştır:

Şekil 4. Tedarik zinciri temel süreçleri



Kaynak: [1]

Şekil 4'te tedarik zinciri temel süreçleri tedarikçi, işletme ve müşteriye göre üç ana sınıfta toplanmaktadır. Tedarikçi sınıfı tedarik ilişkileri yönetimi adı altında toplanmakta ve içerisinde pazarlık, satın alma, tasarım ve tedarik işbirliği süreçleri yer almaktadır. İşletme sınıfı işletme içi tedarik zinciri yönetimi ile yönetilmekte ve içerisinde stratejik planlama, talep ve arz planlaması, üretim, sipariş gerçekleştirme süreçleri bulunmaktadır. Müşteri sınıfı ise müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında ele alınmakta olup pazar, fiyat, satış, sipariş yönetimi, arama-çağrı merkezi süreçleri ne sahiptir.

Ürün ve hizmet üretimine göre tedarik zinciri fonksiyonlarında bir takım farklılıklar söz konusu olabilmektedir.

İmalat sektöründe üretim, mühendislik, planlama, kontrol, malzeme ihtiyacı, tedarikçi ilişkileri öne çıkan faaliyetler arasındadır. Tedarikçilerle olan ilişkilerin

kurulması ile tedarik zinciri tasarım süreci başlamaktadır. Dolayısıyla üretim için ihtiyaç duyulan hammadde, yarı mamul, tamir bakım malzemeleri ve hazır parçaların kimden, ne şekilde, ne zaman tedarik edileceği, teslimat koşulları, kalite, maliyet ve yenilikçilik rekabette önemli rol oynamaktadır. **Hizmet sektöründe** ise imalat sektöründe de olan ürün çeşitliliği, tedarikçi sayısı, uluslararası satın alma, dağıtım, envanter takip faaliyetleri yer almaktadır. Bilhassa perakendecilikte üretim sınırlı seviyede olup temel nokta hazır alınan bitmiş ürünlerin en hızlı ve düşük maliyetli biçimde müşterilere sunulmasıdır. Sistemin lojistik yetenekleri işletmeye rekabet avantajı sağlamada oldukça etkilidir [8]. Buna göre **lojistik** kavramı üç aşamalı süreçten oluşmaktadır: İlki; işletmeler açısından üretim için gerekli olan malzemelerin üretim alanına taşınmasıdır. İkincisi üretim alanına taşınan malzemelerin işletme içinde akışının sağlanarak iş istasyon ve tezgâhlarına taşınması ve elleçlemedir. Üçüncü aşama ise imalatı bitmiş ürünün çıkış depolarından dağıtım kanallarına ve müşterilere dağıtılmasıdır [9].

Lojistik kavramı son yıllarda iş dünyasında sıklıkla duyulur olmuştur. Medyada lojistiğin ön plana çıkarılmakta, ünlü kargo ve taşımacılık şirketleri lojistik firma olduklarını dolayısıyla iş süreçlerinin önemini vurgulamaktadırlar. Körfez Savaşı'nın yaşandığı 1990lı yıllarda medya, savaş alanına destek gönderilirken yaşanan sorunlara değinmiş, lojistik sistemleri üzerine oldukça fazla dikkat çekmiştir. Müşteriler de son dönemlerde ürün kalitesini olduğu kadar kendilerine sunulan hizmetin kalitesini de önemsemektedirler. Doğru yer ve zamanda yapılmayan teslimat müşterileri rahatsız etmektedir. Tarihsel sürecine bakıldığında materyal yönetimi ile kısıtlı olan lojistik yönetimi, 1990'lara doğru tedarik zinciri bağlamında ele alınmıştır. Lojistik yönetimiyle zincir içerisinde malzeme ve ürünlerin organizasyonlara akışı koordine edilmektedir [2].

2.4. Tedarikçi İlişkileri

Alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişkilerin yönetilmesi tedarik zinciri başarısındaki en önemli unsurdur. Bunu gerçekleştirmek için anahtar unsurlar şunlardır [10]:

- Alıcı ve tedarikçi arasındaki ortak amaç oluşturmak
- Her iki tarafın da yapılan anlaşmadan şüphe duymaması
- Karşılıklı ölçme sisteminin kurulması
- Orta düzeydeki yönetimin aktif desteğinin olması
- Düzenli bir şekilde kontrol
- Her iki taraf için birer adet ilişkiyi yürütecek personel görevlendirilmesi
- Yükselme için yeni yöntem geliştirme.

Alıcı tedarikçi ilişkileri genel itibariyle rekabetçi (geleneksel) ve işbirliğine

dayalı olmak üzere iki gruba ayrılır [11].

Tablo 1. Rekabetçi ve işbirlikçi tedarikçi ilişkilerinin karşılaştırılması

Unsurlar	Rekabetçi İlişki	İşbirlikçi İlişki
Tedarikçi sayısı	Çok	Az
İlişki süresi	Kısa	Uzun
Sözleşme süresi	Kısa Vadeli	Orta/Uzun Vadeli
Tedarikçi seçim kriteri	Fiyat	Fiyat, Kalite vd.
Ar-Ge'ye katılım	Az veya Hiç	Çok
Fiyat stratejisi	Rekabetçi	Hedef Fiyat
Kalite geliştirme	Düşük	Yüksek
Bilgi alışverişi	Düşük	Yüksek
Risk paylaşımı	Düşük	Yüksek
Teknolojik destek	Düşük	Yüksek
Karşılıklı güven ve bağlılık	Düşük	Yüksek

Kaynak: [12]

Tablo 1'e göre rekabetçi ve işbirlikçi tedarikçi ilişkilerini karşılaştırmak için kullanılan tedarikçi sayısı, birlikte çalışılan süre, sözleşme süresi, tedarikçi seçim kriterleri, ar-ge'ye katılım, fiyat stratejisi, kalite geliştirme, bilgi alışverişi, risk paylaşımı, teknolojik destek, karşılıklı güven ve bağlılık gibi unsurlar kullanılmaktadır. Rekabetçi ilişkide çok sayıda tedarikçi ile kısa dönemli ilişkiler kurulmakta iken işbirlikçi ilişkide az sayıda tedarikçi ile uzun dönemli ilişkiler kurulmaktadır. Risk paylaşımı, bilgi alışverişi, teknoloji kullanımı, kalite geliştirme çabaları, karşılıklı güven ve bağlılık rekabetçi ilişkide düşük iken işbirlikçi ilişkide yüksektir.

Tedarik zinciri yönetimi sürecinde bazı etik olmayan hususlar da mevcuttur. Carter'ın 2000 yılında yaptığı çalışmasında odak grup görüşmeleri ve literatür çalışması neticesinde tespit ettiği tedarik zincirindeki etik olmayan davranışlar şu şekildedir [13]:

- Ana işletmenin avantaj elde etmek için karşı tarafı zor durumda bırakacak sözleşme şartları koyması,
- Belirli bir tedarikçiyi tercih eden özelliklerin sözleşmede yer alması,
- Bir problemin ciddiyetinin kendi lehine olacak şekilde abartılması,
- Tedarikçinin ihalenin kapanış tarihinden sonra yeniden teklif vermesine izin verilmesi,

- Sadece belirli tedarikçilerin teklif vermesine izin verilmesi,
- Üst yönetim tarafından bazı tedarikçilere öncelik tanınması,
- Tedarikçinin özelliklerine göre ayrıcalık yapılması,
- Tedarikçilerden avantaj sağlamak için ikinci bir tedarik kaynağı oluşturulması,
- Karşı taraftan rakipler hakkında bilgi istenmesi,
- Karşı tarafın bilerek yanlış yönlendirilmesi,
- Rüşvet kullanma,
- Toplu iskonto kazanma talebini abartmak,
- Başarı şansı az olan tedarikçilerden teklif isteme,
- Mühendislik, üretim veya satın alma dışındaki diğer bölümlerdeki personele yaklaşılarak yasal olmayan satış yapılması,
- Devam eden satın alma siparişlerinin iptal edilmesi ve iptal tazminatından kaçınmaya çalışılması,
- Bir tedarikçinin, işinin çoğu için satın alma organizasyonuna bağımlı olmasına izin verilmesi,
- Uluslararası işlemleri kolaylaştırmak için küçük ödemeler kullanılması,
- Sadece tedarikçiden satın alan alıcılar için daha az rekabetçi fiyatlar veya şartlar kullanılması,
- Satın alınan malzemenin veya ürünün arz sıkıntısı olduğunda fiyatların artırılması,
- Gereğinden fazla hediyeler sunulması,
- Aşırı tüketim kaynakları veya üretim programı kullanılması.

2.5. Tedarik ve Teknoloji

Alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirlikçi ilişkiler taraflara zaman ve maliyet kullanımını azaltma imkânı sunmaktadır. Bu ilişkinin kurulması ise taraflar arasındaki güvenilir ve güncel bilgi akışının sağlanmasına bağlıdır. Geleneksel yazışmayla yürütülen sistemler yeterince hızlı ve esnek olamamaktadır. Bu da bilgi akışında yetersiz kalınmasına sebep olmaktadır. Bilgi teknolojileri bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dağıtımı konularındaki üstünlükleri sayesinde birbirinden bağımsız tedarik zinciri aktörlerinin entegre bir şekilde çalışmalarını kolaylaştırmaktadır [14].

Tedarik zinciri üyelerinin bilgi teknolojileri aracılığıyla bilgi paylaşımları sanal tedarik zinciri yapısının oluşmasına sebep olmuştur. Bu sanal yapı fiziksel ürünlere değil, bilgi akışına dayalıdır. Zincir üyelerine doğru bilgi akışı

sağlanmadığı takdirde üyeler arasında işbirliği zayıflayacak, dolayısıyla tedarik zinciri etkinliği düşecektir. Üyelerin ihtiyaç duydukları bilgilere en hızlı şekilde ulaşmaları, onları müşterilere karşı daha duyarlı hale getirecektir. Duyarlılık neticesinde rakiplerden hızlı bir şekilde müşteri taleplerini karşılama yoluna gideceklerdir [15].

Teknoloji, tedarikçinin geleceğini derinden ve geniş bir biçimde etkileyen en önemli faktördür. Teknoloji ile yeni ürünlere, hizmetlere, pazarlara ve iş süreçlerine erişilebilmektedir. Teknolojiyle kapısı aralanan bu yeni yönelimler rekabet ve işbirliği bakımından daha üstündür. E-ticaret, internet, sanal değer ağları ve açık pazarlar tedarikçe devrimsel etkileri olacak, gelişmekte olan teknolojilerdendir [10].

Ayrıca; elektronik veri değişimi ve e-tedarik de TZY'nde kullanılan bilişim teknolojilerindendir [14]:

Elektronik veri değişimi; işletme, tedarikçiler ve müşteriler arasında bağ kuran bir bilişim sistemidir. Elektronik veri değişimi sayesinde tedarik zinciri içindeki aktörler birbirlerine elektronik ortamda bağlanabilmekte, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması için yapılması gereken eylemlerle ilgili bilgiler rahatlıkla paylaşılabilmektedir.

E- tedarik; en basit tanımı ile internet vasıtasıyla satın almayı kolaylaştıran bir teknoloji çözümüdür. Tüm tedarik aşamalarını kapsadığı için tedarik sürecinde önemli bir güçtür.

Elektronik ortamda ihale yapma, tedarikçilerden teklif alma, teklifleri değerlendirme, katalog oluşturma ve müşterilere gönderme ile elektronik satın alma çözümleri sayesinde maliyet ve zaman tasarrufu sağlanmaktadır [2].

Tedarik zinciri yönetiminde yaygın olarak kullanılan diğer teknolojiler şu şekilde sıralanabilmektedir [16]:

- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)
- Talep Tahmin Yönetimi (DFM)
- Coğrafi Kodlama Sistemi (GTS)
- Depo Yönetim Süreci (WMS)
- Ürün Veri Yönetimi (PDM)
- Bilgisayar Destekli Tasarım (CAD)
- Otomatik Kalite Kontrol Sistemi (AQCS)
- Üretim Yürütücü Sistem (MES)
- Radyo Frekans Sistemleri (RFS)
- Nakliye Yönetim Sistemi (TMS)

- Barkod Sistemi (BCT)
- Tedarik Zinciri Olayları Yönetimi (SCEM)

2.6. Tedarik Zinciri Performans Yönetimi

Alıcılar ile tedarikçileri arasında geleneksel satın alma uygulamalarında görülen kısa süreli ve fiyat odaklı ilişki modeli yerini uzun soluklu tedarikçi ilişkilerine bırakmıştır. Buradan yola çıkılarak tedarikçi performans yönetim sistemlerinin geliştirilmeye başlanmıştır. Tedarik zincirini yönetirken doğru tedarikçileri bulmak, iş geliştirme prosedürleri inşası, tedarikçi performans değerlendirilmesi, sağlıklı ilişkiler geliştirerek uzun dönemli çalışma imkânı sağlama gibi konular günümüz yöneticilerini zorlayan kararlardandır. Aşağıda yer alan sorulara cevap aranarak sağlıklı alıcı-tedarikçi ilişkisi kurmanın temelleri oluşmaktadır [8]:

- Birlikte çalışılacak tedarikçilerle ilgili araştırma ve seçim ölçütleri nelerdir?
- Tedarikçi bölümlendirme çalışmaları ile işletmeye ne gibi faydalar sağlanabilir?
- Tedarikçileri değerlendirirken esas alınacak performans göstergeleri nelerdir?
- Tedarikçiler maliyet, kalite, esneklik, hız ve yenilikçilik konularında beklenen seviyeye nasıl getirilebilir?
- Tedarikçiler nasıl değerlendirilmeli? Başarısız oldukları alanların düzeltilmesi için nasıl bir yol izlenmeli?
- Tedarikçilerle kurulacak olan ilişki nasıl ayarlanmalı?
- Tedarikçilerle alıcılar arasındaki güven zedeleyen faktörler nelerdir?
- Tedarikçilerle hangi alanda ne kadar süre ile iş yapılmalıdır?
- Tedarikçiler ne şekilde ödüllendirilmelidir?
- Tedarikçi geliştirme stratejisi her tedarikçi grubu için uygulanabilir mi?
- Tedarikçi geliştirme programında dikkat edilmesi gereken unsurlar nelerdir?

Tedarikçi performansının alıcı tarafından değerlendirilmesi için iki farklı yol vardır. İlki sürece dayalı değerlendirme, ikincisi performansa dayalı değerlemedir [4]:

Süreç tabanlı değerlendirme; tedarikçinin çalışma sahası içerisinde kalite, maliyet ve teknoloji gibi unsurlar göz önünde bulundurularak ürettikleri ürün ve hizmetlerin süreçlerini değerlendirmesi şeklindedir. Süreçlerin akış şemalarının izlenmesi ile süreçlere değer katmayan faaliyetlerin akıştan atılması sayesinde

işletme etkinliğini artırılabilir. Tedarikçilerin Malcolm Balridge Ulusal Kalite Ödülü veya ISO 9000 gibi üçüncü bir mekanizma tarafından denetlenmesi de büyük alıcılar tarafından tercih edilmektedir.

Performansa dayalı değerlendirilmede ise; dağıtımdaki istikrar, hata oranları, maliyet gibi ölçütlere göre sürekli bir şekilde tedarikçi değerlendirilmektedir. Süreç tabanlı değerlemeye göre daha kolay ölçülebildiği için bu yöntem daha fazla tercih edilmektedir.

Performans değerlemesi yapıldıktan sonra alıcının beklentilerini karşılama durumu veya rakip işletmelerle yapılan kıyaslama neticesinde gelişim ölçülebilir. Ölçüm sonucunda alıcılar ile tedarikçiler arasındaki iletişim bağı güçlenebilecektir [4].

Temel tedarikçi performans değerlendirme yöntemleri şu şekilde sıralanabilir [17]:

- Sübjektif yöntem
- Anket yöntemi
- Karşılaştırmalı yöntem
- Ağırlıklı nokta yöntemi
- Yüzdeye dayalı yöntem
- Maliyet odaklı yöntem

2.7. Tedarik Zinciri Yönetiminde Çevreci Yaklaşımlar

Toplumların çevre sorunlarına karşı ilgisi gün geçtikçe artmaktadır. Bu durum işletmelere yaptıkları işlerin çevreye olan etkilerinin sorumluluğunu almaları yönünde baskı oluşturmaktadır. Baskı neticesinde işletmeler ömürleri biten ürünlerini bertaraf ederken çevreye zarar vermeyecek faaliyetler yürütmüş veya varsa geri dönüştürme imkânlarını değerlendirme yoluna gitmişlerdir. Daha ileri boyutta ise işletmeler tedarik zinciri boyunca çevre konularını önemsemeye başlamışlardır. Tersine lojistik faaliyetleri tasarlamak ve planlamak işletmelerin geri dönüşüm programlarını başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için gereklilik halini almıştır [15].

Satın alma veya satın alma kararları, yeşil tedarik zincirini geri dönüştürülebilir veya tekrar kullanılabilir veya daha önce geri dönüştürülmüş materyaller satın alarak etkileyecektir. Satıcıların seçimi de bu aşamada önemli bir karar olacaktır. Bu satıcılarla ilişkili çevresel risklerin azaltılması beklentisi olduğu için ISO 14000 sertifikasına sahip satıcılar tercih edilebilir. Belirli süreçlerin veya bileşenlerin dışarıdan tedarik edilip edilmemesi de tedarik departmanı için bir endişe kaynağı olabilir [18].

Hervani ve arkadaşlarının 2005 yılında yaptıkları çalışmalarında Yeşil tedarik zinciri yönetimi aşağıdaki gibi formüle edilebilmektedir [19]:

$$YTZY = YSA + YÜ / MY + YD / P + TL$$

YTZY	: Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi
YSA	: Yeşil Satın Alma
YÜ	: Yeşil Üretim
MY	: Malzeme Yönetimi
YD	: Yeşil Dağıtım
P	: Pazarlama
TL	: Tersine Lojistik

Yeşil tedarik zinciri yönetiminde fikir; atığı (enerji, emisyon, kimyasal/tehlikeli, katı atıklar) ortadan kaldırmak veya en aza indirmektir. Formülden ortaya çıkan rakam, tek bir kuruluşun iç tedarik zincirini, ana operasyonel öğelerini ve dış kuruluşlarla olan bağlantıyı temsil eder. Tedarik zinciri boyunca yeşil tasarım (pazarlama ve mühendislik), yeşil tedarik uygulamaları (örn. Tedarikçileri onaylamak, çevreye duyarlı malzemeler/ürünler satın almak), toplam kalite çevre yönetimi (iç performans ölçümü, kirlilik önleme) , çevre dostu ambalaj ve nakliye, azaltma, yeniden kullanma, yeniden üretim, geri dönüşüm öne çıkmaktadır. Bu rakamı genişleterek, müşteriler ve zincirleri, tedarikçiler ve zincirleri de dâhil olmak üzere, ilişkilerin ağlarını oluşturan modelin çeşitli aşamalarında bir takım örgütsel ilişkiler bulunabilir [19].

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Dünya finansal ortamında yaşanan gelişmeler, müşteri tatmin düzeyindeki değişiklikler, sürekli değişen müşteri talebi, bilişim teknolojilerinin hayatın her alanına uyum sağlaması, yinelenen enerji kaynaklarının ve uzmanlaşmanın önem kazanması, çevreci yaklaşımlar gibi sebepler işletmeleri attıkları her adımı bir kez daha düşünmeye ve esnek olmaya zorlamaktadır. Karmaşık ürün yapılarına sahip işletmeler birçok iş ortağı ile birlikte çalıştıklarından esnek olma sorumluluğu tüm iş ortaklarını etkilemektedir. Bu esnekliğin sağlanması işletmenin tedarikçi, perakendeci, toptancı, taşıyıcı, depolayıcı, dağıtımçı, finans sağlayıcı gibi tüm ortakları ile birlikte yeni bir düzen kurma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Yeni düzenin adı tedarik zinciri yönetimidir.

İşletmelerin karmaşık yapıda ürün ve hizmet sunmaları, bu sunumu mümkün olan en düşük maliyetle, en yüksek kalitede ürünlerle, en kısa sürede, gereksiz

stokları ortadan kaldırarak ve değer katmayan adımları işlem akışından çıkararak yapmak istemeleri onları tedarik zincirinin bir üyesi haline getirmektedir. Zincirdeki her bir üyenin başarısı diğer üyeler için rekabet avantajı oluşturacağından tedarik zincirinin doğru bir tasarım ve planlama ile başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Kimi işletmeler tedarik zincirlerindeki tedarikçi sayılarını azaltarak sadakate ve güven temeline dayalı ilişkiler kurmayı tercih etmektedirler. Çok sayıda üye-ye sahip zincirlerde sağlıklı iletişim kurmanın güçleştiği düşünüldüğünde küçül-meye gitmek zincir etkinliğini artırabilir. Ancak bazı ürün ve hizmet üretimleri kalabalık bir ağ yapısına ihtiyaç duymaktadır. Gelecekte rekabetin ürün veya hiz-met odaklı değil, ürünün ve hizmetin müşteriye sunulma sürecinde geçtiği yollar üzerinden yaşanması beklendiğinden tedarik zincirindeki üyelerin birbirlerinin iş süreçlerinden haberdar olmaları, eksik kaldıkları noktalarda yardımlaşmaları ve tam bir uyum içerisinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Aynı zamanda tedarikçilerle işletmeler arasında kurulan iş ilişkisinin başından itibaren tarafların etik kurallarına uyarak hareket etmeleri gerekmektedir.

Teknolojide yaşanan gelişmeler doğrultusunda 1990'lı yılların geleneksel te-darik zinciri yapısı e- tedarik halini almıştır. Birçok farklı bilişim teknolojileri ile tedarik zinciri üyeleri arasında tam zamanlı bilgi akışı sağlanabilmektedir. Bu du-rum işletmelerin esnek olmalarını destekleyerek müşteri beklentilerini karşılama noktasında işletmelere puan kazandırabilecektir.

Tedarik zinciri, içinde barındırdığı çok sayıda organizasyon sebebiyle idaresi güç bir yönetim modelidir. Organizasyonların önceden belirlenen ürün ve hizmet niteliklerine ve sözleşmelere uyarak çalışıp çalışmadıkları ancak performans de-ğerlendirme uygulamaları ile kontrol altında tutulabilecektir.

Günümüzün birçok iş kolunda olduğu gibi artan nüfus neticesinde tükenmekte olan doğal kaynaklar ve enerji kaynakları işletmelerin yürüteceği çevreci politi-kalarla uzun ömürlü hale getirilmelidir. Çevreye karşı bilinçli olan organizasyon-ların yeşil tedarik zinciri uygulamalarını zincirdeki her adımın içine yerleştirme-leri beklenmektedir.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

CHAPTER REVIEW

The causes such as developments experienced in world financial environ-ment, changes at the level of customer satisfaction, continuously changing cus-tomer demand, adaptation of information technologies to every area of the life, the fact that renewable energy resources and specialization gain importance, and environmental approaches force businesses to contemplate each step they take

once more and become flexible. Since the businesses having complex product structure work together with many business partners, responsibility for being flexibility affects all business partners. Providing this flexibility has revealed that the businesses have to establish a new order together with their all partners such as the supplier, retailer, wholesaler, transporter, warehouseman, distributor, and finance maker. The name of this new order is supply chain management.

The fact that businesses present product in complex form and that they want to perform this presentation at the lowest cost as possible as with high quality products, in the shortest time, and by eliminating unnecessary stocks make them a member of supply chain. Because the achievement of each member in the chain will form a competitive advantage for the other members, it is necessary for supply chain to be successfully managed with an accurate planning.

Some businesses, reducing the number of suppliers in supply chain, prefer to make contact based on loyalty and trust. In the chains that have a number of members, when considered that making healthy communication becomes difficult, going to downsizing may increase the chain effectiveness. However, producing some products and services requires a crowded network structure. In the future, since it is expected that competition is experienced in the process of presenting product or service to customer, not product or service-based, it is necessary for the members in supply chain to be informed about business processes of each other, help each other at the points they remain incapable, and be active in total harmony.

In the direction of the developments experienced in technology, traditional supply chain structure of 1990s became e-supply. Via many different information technologies, full time information flow can be provided between the members of supply chain. This case, supporting that businesses become flexible, will be able to bring points in business at the point of meeting customer expectations.

Supply chain, due to the fact that a number of organizations it includes, is a management model that is difficult to manage it. Whether or not organizations work in accordance with the qualities of predetermined product and services and contract can only be kept under control with applications of performance assessment.

At the present times, as in many business lines, natural resources and energy resources that are being expired, as a result of the increasing population, must be made long-lived by means of environmental policies business will execute. It is expected that the environmental –friendly organizations place the applications of green supply chain in each step in the chain.

KAYNAKÇA

- [1] Chopra, Sunil ve Meindl, Peter (2007), Supply chain management. Strategy, planning & operation, (Editör: *Das summa summarum des management*: Springer, ss. 265-275.
- [2] Genç, Ruhet (2012). Çağımızın mesleği lojistik ve tedarik zinciri yönetiminin yöntem ve kavramları, Detay Yayıncılık.
- [3] Öztürk, Derya (2016). Tedarik zinciri yönetimi süreçlerini etkileyen faktörler. *International Journal of Social and Economic Sciences (IJSES)*, 6 (1), ss. 17-24.
- [4] Benton Jr, WC, (2018), Purchasing and Supply Chain Management, In, Çeviri Editörü: Savaş, A. T. ve Düzgün, M., 3. Baskıdan Çeviri, *New York: McGraw Hill*: Nobel Yayın Ankara
- [5] Van Weele, Arjan J, (2014), Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice, In, Çeviri Editörü: Çancı, M., 5. Basımdan çeviri, *Cengage Learning EMEA*: Literatür Kitabevi
- [6] Mentzer, John T, DeWitt, William, Keebler, James S, Min, Soonhong, Nix, Nancy W, Smith, Carlo D ve Zacharia, Zach G (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22 (2), ss. 1-25.
- [7] Croxton, Keely L, Garcia-Dastugue, Sebastian J, Lambert, Douglas M ve Rogers, Dale S (2001). The supply chain management processes. *The International Journal of Logistics Management*, 12 (2), ss. 13-36.
- [8] Erdal, Murat (2014). *Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi* (3. Baskı), İstanbul: Beta.
- [9] James, C Johnson, Wood, Donald F, Wardlow, Daniel L ve Murphy Jr, Paul R (1999). *Contemporary logistics* (7. Baskı), New Jersey: Prentice Hall.
- [10] Alniak, Oktay (2011). *Tedarik zinciri ve satın alma yönetimi*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- [11] Cusumano, Michael A ve Takeishi, Akira (1991). Supplier relations and management: a survey of Japanese, Japanese-transplant, and US auto plants. *Strategic Management Journal*, 12 (8), ss. 563-588.
- [12] Morris, Jonathan ve Imrie, Rob (1992). *Transforming buyer-supplier relations: Japanese-style industrial practices in a western context*, Springer.
- [13] Carter, Craig R (2000). Ethical issues in international buyer-supplier relationships: a dyadic examination. *Journal of operations management*, 18 (2), ss. 191-208.
- [14] Güleş, Hasan Kürşat, Paksoy, Turan, Bülbül, Hasan ve Özceylan, Eren (2009). *Tedarik zinciri yönetimi: stratejik planlama, modelleme ve optimizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- [15] Yüksel, Hilmi (2002). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), ss. 261-279.
- [16] Patterson, Kirk A, Grimm, Curtis M ve Corsi, Thomas M (2003). Adopting new technologies for supply chain management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 39 (2), ss. 95-121.
- [17] Lysons, Kenneth ve Farrington, Brian (2006). *Purchasing and supply chain management* (7. Baskı), London: Prentice Hall.
- [18] Sarkis, Joseph (2003). A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of cleaner production*, 11 (4), ss. 397-409.
- [19] Hervani, Aref A, Helms, Marilyn M ve Sarkis, Joseph (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An international journal*, 12 (4), ss. 330-353.

10. BÖLÜM

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI

Ü. Saliha EKEN İNAN¹

1. GİRİŞ

İşletmeler geleceğe yönelik yaptıkları planlamalarda, alınacak olan tüm kararlarda ve atılacak tüm adımlarda belirsizliğin olduğunu bilmektedirler. Gelecek belirsizdir, belirsizliği geçmişin verileri ve mevcut zamanın göstergelerine bakarak gidermeye çalışan işletmeler öngöründe bulunabilmek için bir takım bilimsel çalışmalar gerçekleştirmek durumundadırlar.

Üretilen her ürün ve sunulacak her hizmet için müşterilerin göstereceği olumlu ya da olumsuz tepkilerin neler olabileceğinin, pazar dinamiklerinin hangi sektör üzerinde dengeleri değiştirdiğinin, rekabetin boyutu ve yönünün ne olduğunun kesin biçimde bilinmesi mümkün değildir. Nasıl ki bir doğa olayı tabiatın dengesini değiştirirse, pazardaki dinamikler de işletmelerin varlıklarını sürdürüp sürdüremeyecekleri konusunda dengeleri değiştirebilmektedir. Bu yüzden her işletme pazarlama araştırmalarına başvurmak durumundadır.

Pazarlama Araştırmaları, işletmelerin içinde bulunduğu rekabetçi ortamda mücadele etmelerini kolaylaştıracak aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlamada işletmelere destek olacak en önemli araçlardan biridir. Bu araç; işletmelerin, olası sorunları ve riskleri aşarak belirledikleri vizyona ulaşmalarına destek olacaktır. Günümüzde pazarlama araştırmalarını yalnızca kâr elde etmek üzere kurulmuş işletmeler değil, müşteri tutum/davranış ve beklentilerini merak eden her türlü kurum/kuruluş, vakıf, üniversite, hastane vs. gerçekleştirebilmektedir.

Bu bölümde; pazarlama araştırmalarının uygulama alanları, pazarlama

1 Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

araştırmaları sürecinde problemin teşhisi ve tanımlanması, veri kaynaklarının belirlenmesi, örnekleme, veri toplama yöntemleri, verilerin toplanması, cetvelenmesi, analizi, yorumu ve pazarlama araştırmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımı konularında bilgi verilmiştir.

2. PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI

Pazarlama araştırmaları üç ana başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlar; *pazarlama araştırmalarının uygulama alanları, pazarlama araştırması süreci, pazarlama araştırmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımı* şeklinde yer almaktadır.

2.1. Pazarlama Araştırması Kavramı ve Uygulanma Alanları

İşletmelerde stratejik kararların alınmasında destek sağlayacak bilimsel araştırmalar yapılmaktadır. Bu bilimsel araştırmalar, karar vericilerin etkili karar almalarında destek sağlayacak bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi süreci olarak nitelendirilen pazarlama araştırmalarıdır[1].

İşletmeler pazarlama planlaması yaparken hedef pazarın belirlenmesi ve hedef pazara uygun pazarlama karmasının rasyonel biçimde oluşturulmasını planlamaktadırlar. Bu evrede etkili kararların alınmasında bu araştırmalar yol gösterici olacaktır.

Pazarlama araştırmaları işletmelerin tüm karar süreçlerinde uygulanmaktadır. Pazarlama araştırmaları uygulanma alanları şöyle sıralanabilir[2];

- ürün araştırmaları,
- pazar segmentasyonu araştırmaları
- rekabet araştırmaları
- tutundurma araştırmaları
- satış araştırmaları
- fiyatlama araştırmaları
- dağıtım araştırmalarıdır.

Ürün Araştırmaları: Ürün ve hizmet bir işletmenin en önemli çıktılarıdır. İşletmeler; yeni bir ürün üretecekleri zaman müşteri beklentilerinin hangi düzlemde olduğunu ölçmek isterler. Mevcut ürünlerin ürün hayat seyrini uzatmak için, o ürünleri revize etmede veya ürün hayat seyri dolan ürünlere yeni kullanım alanları bulmada pazar trendleri gözlemlenir. Bazen ürünlere isim vermek bazen boyutlarını değiştirmek, bazen ambalajlama kararları vermek ve markayı sınamak için pazarlama araştırmaları yapılmaktadır.

Pazar Segmentasyonu Araştırmaları: Tüketici pazarları; coğrafik, demografik, geodemografik, psikografik ve davranışsal segmentlere[2] ya da tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen; ekonomik, psikolojik ve sosyo-kültürel etkenlere [3] göre segmente edilebilir.

İşletmelerin Pazar segmentasyonu yapmalarındaki temel amaç; “*hangi müşteri grubunu nasıl etkileyebiliriz*”, “*hangi ürünlerle tatmin edebiliriz*” sorularına karşılık bulacakları hedef pazarlarını oluşturabilmektir. Pazar segmentasyonunu doğru yapabilen işletmeler zaman ve kaynak israfını engelleyerek enerjilerini hedef pazara yönltebilirler.

Rekabet araştırmaları: İşletmeler kendi rekabetçi güçlerini bilmek için rakiplerinin attığı her adımdan haberdar olmak isterler. Rekabetin çetin olduğu pazarlarda rakiplerinin pazarlama stratejilerini bilmek, işletmelere, rakiplerin gelecekte ne gibi kararlar alacaklarını öngörmelerinde destek olacaktır. İşletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamak için kendi işlemleri ile rakiplerin işlemlerini (satışlar, ürün ve üretim yetenekleri, rekabetçi yapıları, rekabetin durumu) sürekli olarak kıyaslamalıdır. Ayrıca işletmeler mevcut rakiplerin yanı sıra sektöre yeni giriş yapanlar ve ikame ürünler üreten diğer işletmelerin de rekabetçi pozisyonlarını araştırmak durumundadırlar[4].

Tutundurma araştırmaları: İşletmelerin, tutundurma araştırmalarında mevcut ve potansiyel müşterilere ulaştırılacak olan duyuşal mesajlara yoğunlaşmaları gerekmektedir. Çünkü tutundurma; reklam, reklamın yayınlanacağı kanalların yani medyanın araştırılması, slogan belirleme, reklam teması oluşturma, müşterileri güdüleme, reklamda kullanılan temaların, ses ve görüntünün, reklamı oynayan sanatçının, sloganların etkinliğinin ölçülmesi gibi parametreleri içermektedir.

Satış araştırmaları: Satış araştırmalarının temelini; verileri doğru belirlemeyi, sınıflandırmayı ve saymayı gerektiren satış analizi belirlemektedir[5]. Bunun için işletmeler öncelikle işletme içi verilerden yola çıkarlar sonra pazar payı, pazarın potansiyeli, dalgalanmalar, pazarın büyümeye elverişli olup olmadığı, pazar özelliklerinin satış oranlarına göre yeniden değerlendirilmesi hatta satış elemanlarının seçimi ve onlar için belirlenecek kotalar bile satış araştırmaları sonucunda belirlenecektir.

Fiyatlama araştırmaları: Fiyatlama araştırmaları gerçekleştirilirken öncelikle üretilen/üretilmesi planlanan ürünlerin maliyetleri dikkate alınmalıdır. Sonrasında rakiplerin benzer ürünlere biçtikleri fiyat aralıkları ve müşterilerin ödemeyi taahhüt edecekleri fiyat aralıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Veri toplama aşamasında bunlara dikkat edilirse araştırma sonunda talep eğrisi çizilebilecektir. Zira işletmeler için fiyatlama, işletmenin ekonomik bir girdisidir. İyi bir fiyatlama stratejisi pazarlama araştırmaları sonucunda ortaya çıkacaktır. Ürün hayat seyrini tamamlayana kadar fiyat iniş/ çıkışları bu araştırma raporuna göre belirlenecektir.

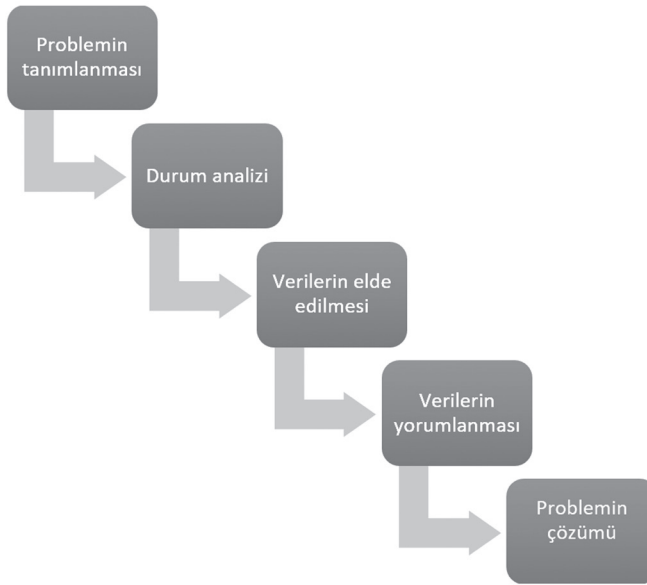
Dağıtım araştırmaları: Bu araştırma dağıtım kanallarının, dağıtım maliyetlerinin, bölgesel ya da uluslararası dağıtım potansiyelinin, dağıtım merkezi yerlerinin seçiminin belirlenmesinde karar vericiye yön gösteren çalışmalardır.

İşletmeler bu araştırma sonucunda dağıtım faaliyetlerini işletme kaynaklarıyla ya da dış kaynak kullanımına giderek karşılayıp karşılamayacaklarına karar verirler. Bu karar; ürünün özelliği, maddi değeri, ulaşım hızı gibi parametrelerin etkili olacağı stratejik öneme sahiptir.

2.2. Pazarlama Araştırmaları Süreci

Pazarlama araştırmaları sürecine bilimsel metodoloji rehberlik etmektedir[6]. Bu bilimsel metodoloji sayesinde objektif olarak bulunan ve hipotezi destekleyen her bulgu sınanmadan kabul edilemez. Şekil 1. Pazarlama Araştırması Sürecini göstermektedir.

Şekil 1. Pazarlama Araştırması Sürecinde Beş Aşama



Kaynak: [6]

Problemin tanımlanması: Pazarlama araştırmalarında ilk ve en önemli aşama problemin tanımlanması ile başlamaktadır. Nasıl ki insan organizması bir virüsle karşı karşıya geldiğinde hastalık ihtimalini gösteren belirtiler bazen gözle görülür iken bazen de gözle görülemeyecek şekildedirler. İşletmeler de birer canlı orga-

nizma olarak kabul edildiğine göre işletmeyi bağlayan bütün süreçlerde mevcut ya da olası problemlerin doğru ve erken teşhis edilmesi işletmenin devamlılığı açısından önemlidir. Çünkü bazen problemle ilgili yanlış teşhiste bulunulabilir.

Durum analizi: Durum analizi, problemin tanımlanmasına, aynı zamanda gerekli görüldüğünde nereden ve nasıl bilgi toplanacağına dair destek veren ikincil verilere ulaşmamızı sağlar[6]. İkincil veri kaynakları firma içinden ve dışından topladığımız verilerin elde edildiği kaynaklardır. Bu kaynaklar; işletme içi raporlardan, başka kurumların derleyip hazırladığı raporlara kadar, yazışmalardan internet haberleri ve dahası erişilebilir verileri barındıran kaynaklardır. Bu kaynaklardan elde edilen veriler araştırmanın boyutuna dair ipucu niteliği taşımaktadır.

Verilerin elde edilmesi: Pazarlama araştırmalarında veri toplamak için öncelikle verileri toplayacağımız örneklemin belirlenmesi gerekmektedir. Örneklem; ana kütlenin özelliklerini yansıtacak, araştırma alanımızı daraltacak, araştırma hızımızı arttıracak küçük birimlerdir.

Pazarlama araştırmalarında birincil veri kaynaklarından *kalitatif (niteliksel)* ve *kantitatif (niceliksel)* araştırmalarla veri elde edilebilmektedir.

Kalitatif araştırmalar; bireylerin inputlarına inerek, dile getirmeye çekindikleri ya da kendilerinin bile farkında olmadıkları duygu ve düşüncelerin açığa çıkmasını sağlayacak derinlemesine araştırmaları ifade etmektedir.

Kantitatif araştırmalar ise; verilerin rakamsal ifade edildiği, sonuçların yüzde-lerle ve oranlarla gösterilebildiği, istatistik analizlerin gerçekleştirildiği, ispatlanabilir araştırmalardır. Kantitatif araştırmaların doğruluğunu sağlayabilmek için örneklem büyüklüğünü arttırmak gerekmektedir. Aşağıda Tablo 1. de kalitatif ve kantitatif araştırmaların karşılaştırılması yer almaktadır[2];

Tablo 1. Kalitatif ve Kantitatif araştırmaların karşılaştırılması

Karşılaştırma Ölçütü	Kalitatif Araştırma	Kantitatif Araştırma
Soruların Şekli	İrdeleyici	İrdeleyici değil
Örneklem Büyüklüğü	Küçük	Büyük
Katılımcı Başına Elde edilen Bilgi	Çok fazla	Çeşitli
Uygulama	Özel yetenekli anketörlerle	Daha az özel yetenekli anketörlerle
Analiz	Öznel, yorumlayıcı	İstatistiksel
Ekipman	Kayıt alıcılar, projeksiyon, resimler, grup akışları	
Tekrarlanma Kolaylığı	Zor	Kolay
Araştırmacıların Eğitimi	Psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, tüketici davranışları, pazarlama, pazarlama araştırması	İstatistik, karar verme modelleri, karar destek sistemleri, bilgisayar programlama, pazarlama, pazarlama araştırması
Araştırma Şekli	Keşifsel	Tanımlayıcı, nedensel

Kaynak: [2]

Pazarlama araştırmaları ister Kalitatif tekniklerle ister kantitatif tekniklerle yürütülsün birincil veri toplamada bir takım yöntemlere başvurulmaktadır. Bu yöntemler [5] şöyle sıralanmaktadır:

- Anket yöntemi
- Gözlem yöntemi
- Deney yöntemi
- Projeksiyon yöntemi
- Derinlemesine görüşme
- Fokus grup görüşmesi
- Ölçekleme yöntemi.

a) Anket yöntemi: Anket; niceliksel ve niteliksel aralıkta olabilen [6], bilgilerin ana kütleden seçilen örnekteki katılımcılara sözlü veya yazılı halde soru sorarak elde edildiği [5], bir veri toplama tekniğidir.

b) Gözlem yöntemi: Gözlemi yapılan kişilerin doğal olarak neler yaptığı, nerelerde ve hangi saatlerde bulunduğu, hangi ürünleri incelediği, satın alma tercihlerini hangi markalardan yana kullandıkları ya da internet ortamında hangi siteleri ziyaret ettikleri, televizyonda hangi reklam kuşağını yakaladıkları, en çok hangi stili benimsediklerini çözümlemek için; bazen gözle gözlem, bazen de mekanik cihazlarla yapılan gözlemle gerçekleştirilen bir veri toplama tekniğidir.

c) Deney yöntemi: Deney yöntemi; daha önceden belirlenmiş bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak[2] için yapılmaktadır. Deneyler normal koşullar altında gerçekleştirilen doğal deneyler ve laboratuvar ortamında gerçekleştirilen yapay deneyler olarak ayrılmaktadır.

d) Projeksiyon yöntemi: Türk Dil Kurumu'na göre projeksiyon; “iz düşünüm” olarak karşılık bulmaktadır[7]. Pazarlama araştırmalarında projeksiyon tekniğinden yararlanılarak bireylerin gerçek düşüncelerinin iz düşünümünü almak amaçlanmaktadır. Projeksiyon yöntemi özellikle sloganlarda, reklam temalarının oluşturulmasında, ürünler için isim çalışmalarında etkin biçimde kullanılmaktadır.

e) Derinlemesine görüşme: Bu veri toplama tekniği; kişilerle birebir görüşerek, onlara belirli formatta hazırlanmış soruların yöneltilmesiyle gerçekleştirilmektedir. Ancak görüşmecinin derinlemesine görüşme gerçekleştirdiği kişiye karşı tutum davranışı verilerin sağlıklı olup olmamasını etkilemektedir.

f) Fokus grup görüşmesi: Küçük gruplarla gerçekleştirilen bu nitel veri toplama tekniği, günümüz teknolojisinde fiziksel bir ortamdan ziyade sanal ortamlarda canlı bağlantılarla gerçekleştirilmektedir. İşletmelerin, bu grup görüşmelerini gerçekleştirmedeki amaçları yenilikçi görüşlerin ortaya atılmasını sağlamaktır.

g) Ölçekleme yöntemi: Tüketicilerin inanç, tutum ve alışkanlıklarını öğrenmede kullanılan bir veri toplama tekniğidir[5]. Ölçekleme olarak adlandırılma sebebi; cevaplayıcıların, görüşlerini belirtirken her sorunun cevabı için kendilerince önem sırasına göre derecelemeleridir. Bu; birden beşe kadar, önem etkileme derecesini ölçen sayılar olabileceği gibi *iyi*, *kararsızım*, *kötü* gibi derecelenen kelimeler de olabilmektedir.

Verilerin yorumlanması: Verilerin yorumlanması için; öncelikle, toplanan verilerin cetvellenmesi, sınıflandırılması, kodlanması, sayılması ve analizi gerekmektedir. Pazarlama araştırmalarında analiz için geliştirilen paket programlar mevcuttur. Bunlar SPSS, Minitap, Lisrel, AMOS gibi programlar olup; araştırmanın niteliğine uygun olarak parametrik ve parametrik olmayan testler, frekans dağılımları gibi istatistiksel analizlerle sonuçlar, tabloya dönüştürülerek yorumlanmaktadır[8].

Problemin çözümü: Problemin çözümü, pazarlama araştırmalarının son aşamasıdır. Aslında “bir araştırmanın kesin bir sonucu vardır” ya da “bir problemin kesin bir çözümü olacaktır” demek yanlıştır. Bu aşama; karar vericinin, bakış açısını, mantıksal yeteneğini, yorum ve analiz kabiliyetini kullanması gereken yorumlama evresidir. Bu evre, gelecekte alınacak kararlar için belirsizliğin aydınlanmasına destek olacaktır. Karar alıcılar için belirsizlik ne kadar dağılırsa o

kadar doğru kararlar alınabilmektedir. Doğru karar, işletmeler için doğru adım demektir ki, iyi bir pazarlama adımı attığınızda bu adım genellikle geleceğin tahmin edilmesine dayanır[9]. Geleceğe dair doğru kararlar ise sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

2.3. Pazarlama Araştırmalarında Bilgi Teknolojisi Kullanımı

Pazarlama araştırmalarında bilgi teknolojilerinden yararlanan işletmeler, küresel açıdan daha rekabetçi bir pozisyon alabilmektedirler. Müşteri kavramı, bir işletmede nihai ürün alıcısından daha ziyade, süreçlere katkı sağlayan ve işletmeleri dönüştüren bir çekim alanı olarak kabul edilmelidir. Değişen trend internet sayesinde müşterilerle işletmelerin etkileşim halinde olmasını, müşterilerin “ürün satın alıcıdan ürün yapıcıya” dönüştüklerini göstermektedir[10]. Bu dönüşümün en büyük sebebi ise ağlar üzerinde etkileşim halinde bulunan müşterilerin işletmelerin ürün geliştirme sürecine katkı sağlamalarıdır. İşletmeler müşterilerin ortak paylaşımlarını izleyerek takip etmeli, onlar da aktif birer kullanıcı olmalıdırlar.

Pazarlama araştırmalarında bilgi teknolojilerinden yararlanmak; müşterilerden elde edilen verilerin hızlı bir şekilde akışını sağlamak ve değişimlere daha etkili cevap verebilmek açısından yardımcı olacaktır. Pazarlama araştırmalarında bilgi teknolojileri kapsamında oluşan trendler şunlardır[11];

- Pazarlama araştırmacıları ve yöneticiler karar verme süreçlerine giderek daha fazla katkı sağlayacaklardır.
- İç ve dış müşterilerden sağlanan verilerle büyük bir veri tabanı oluşturulacak böylece veri tabanı pazarlaması artma eğilimi gösterecektir.
- Bilgisayar destekli analiz teknikleri ile nitel araştırma yöntemlerinin daha entegre kullanımı gerçekleşecektir.
- Veri analizi, yapay sinir ağları gibi yapay zeka prosedürlerinden daha çok yararlanacaktır.
- Pazarlama kararları otomatik hale gelecektir.
- Daha fazla yorumlayıcı araştırma yöntemleri (etnografi gibi) kullanılacaktır.
- Bilgisayar teknolojilerinden yararlanılarak uluslararası araştırmalarda tutum ölçekleri daha yaygın olarak kullanılacaktır.
- Veri analizi prosedürleri ve teknikleri uluslararası pazarlama araştırmalarında giderek standartlaşacaktır.
- Keşif araştırmalarında bülten panoları, web görüşmeleri ve sohbet odalarının kullanımı artacaktır.

- Dış ikincil veri kaynağı olarak internetin önemi, özellikle rekabet avantajı açısından daha da önem kazanacaktır.
- İşletmeler iç ikincil verilere erişim için intranet kullanımlarını arttıracaklardır.
- İnternette daha kalitatif araştırmalar yapılacaktır.
- Gözlem yönteminin kullanımında internetten araç olarak yararlanılacaktır.
- Bir web sitesinde yayınlanan internet anketleri popülaritesini arttıracaktır.
- Etkileşimli indirilebilir anketler, daha çekici ve uygulanabilir hale gelecektir.
- İnternet, nedensel araştırma yapmak için yararlı bir araç olacaktır.
- İnternette sörf yapan katılımcılardan da yararlanılması örneklemin daha anlamlı hale gelmesini sağlayacaktır.
- Pazarlama araştırması raporları rutin olarak yayınlanacak ve doğrudan işletmenin intranetine yönlendirilecektir.

İşletmeler; bilgi teknolojileri sayesinde sanal pazarlar, sanal mağazalar oluşturabilmektedirler. Oluşturdukları Web siteleri aracılığıyla potansiyel müşterilere ulaşmaları ve mevcut müşterilerinin beklentilerini daha hızlı karşılamaları mümkün olabilmektedir. Bu sayede müşteriler daha etkin şekilde izlenilebilmekte ve daha düşük maliyetlerde kişileştirilmiş ürün ve hizmetler sunulabilmektedir. Teknoloji tabanlı işlemler pazarlama araştırmalarında da yeni ve farklı paradigmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Günümüz pazarlama araştırmalarında, kantitatif araştırma yöntemlerine ilaveten kalitatif araştırma yöntemleri de etkin bir şekilde kullanılmakta[12], böylece araştırma derinliği arttırılmaktadır.

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI

BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

İşletmeler, hedef pazara yönelik pazarlama karması elemanlarını oluştururken pazarlama araştırmalarına başvururlar. Müşterilerin her geçen gün değişen isteklerinin ve beklentilerinin, işletmenin büyümesine ve gelişmesine destek sunacak şekilde etkin kullanılması pazarlama araştırmaları ile mümkün olmaktadır. İşletmeler pazarlama araştırmalarını kendi bünyelerinde oluşturdukları bir araştırma birimi ile gerçekleştirebilirler veya konunun uzmanı başka bir işletmenin araştırma yapmasını isteyebilirler. Her iki durumda da amaç; nihai karar verici için pazara yönelik ipuçlarını alabilmek yani pazarlama istihbarat sisteminden yararlanabilmektir. Dolayısıyla geleceğe yönelik en doğru kararın verilmesini sağlamaktır.

Değişen pazarlama anlayışı, müşteri rolünü çok daha aktif hale getirmiştir.

Müşterilerin ziyaret ettiği siteler, aktif sohbet platformları ve diğer sosyal ağlar üzerinde konuştukları, tartıştıkları, paylaştıkları her an, araştırmacılar açısından oldukça önemli verilerdir. Hatta bu yüzden bazı yöneticiler ve araştırmacılar bu sohbet sitelerine girerek müşteri gibi yorumlar yapabilmekte ya da ağlar üzerinden arkadaşlık yaparak yenilikleri takip edebilmektedirler. Örneğin Dell işletmesi “Idea Storm Web” adında bir site oluşturmuş ve bu sitede “Fırtına Oturumu” adında bir bölüm ekleyerek, müşterilerinden işletmeleri hakkında geri bildirim almak istemişlerdir[1]. Bu sayede yeni ürünler ve hizmetler için yenilikçi görüşleri toplamışlardır. Yöneticiler bazen *müşterinin ayakkabısıyla bir mil yol alarak*[6] onlar gibi düşünmeye başlayabilirler.

Ürünlerin ve hizmetlerin tutundurma stratejilerinin belirlenmesinde; yapılan araştırmalar etkili tanıtım formlarını geliştirmektedir. Örneğin; bir ürünün lansmanında başka bir etkinlikle müşteri deneyimi yaşatılması ya da bir gıda ürününün ambalaj testiyle ilgili bir yarışmanın düzenlenmesinde, yöresel bir ürünün reklamında dünyaca ünlü bir futbol yıldızının kullanılmasında, araştırmalar sonucunda hazırlanan raporların etkisi vardır. Bu yüzden bir kaç saniyelik bir reklam filmi fikri için bile, bir çok deney yapılarak bir karedeki ses, görüntü, görüntü hızı, renklerin ve (yazı varsa) yazının hızı konusunda karar verilmelidir.

Rekabetin yoğun olduğu küresel pazarlarda fiyatlama kararlarının verilmesi de en az diğer pazarlama kararları kadar bilimsel çalışma gerektirmektedir. Bu yüzden işletmeler, müşterilerinin marka algısını ölçmek, bir ürüne ödemek isteyecekleri bedeli bilebilmek için değişik veri toplama tekniklerine başvurabilirler. Örneğin; *kör marka testleri* gerçekleştirerek ürün hakkında ne düşündüklerini araştırabilir, başka bir ürünün özellikleri ve fiyatı ile kıyaslama yaptırarak rekabet direncini kırabilir ya da bu ürünün fiyatı sizce ne olmalıdır diyerek müşterinin fiyatlama yapması beklenebilir.

Günümüz iş temposunda müşteriler satın aldıkları ürünlerin ayaklarına kadar gelmesini beklemektedirler. Müşterilere sunulan bu seçenekler geleneksel eve teslim satışlarda belirli ürünleri kapsamaktaydı. Oysa günümüzde, müşteriler internet üzerinden verdikleri siparişlerin istedikleri adrese istedikleri zamanda teslim edilmesini sağlayabilmektedirler.

Araştırma sürecine gelince işletmeler mevcut ve olası semptomların ortaya çıkması durumunda problemin çerçevesini belirlemek ve durum analizi gerçekleştirmek zorundadırlar. İşletmeler; işletme içi ve işletme dışı verileri göz önünde bulundurarak ikincil veri kaynaklarında mevcut durum hakkında bir hipotez oluşturduktan sonra, birincil veri kaynaklarına inmek durumundadırlar. Burada önemli olan araştırmanın niteliğini ve sınırlarını belirlemektir. Ayrıca her bilimsel çalışmanın mutlaka kısıtları bulunmaktadır. Araştırma evreninin doğru belirlenmesi önemlidir. Araştırma evreninden alınacak örneklem, evrenin özelliklerini

yansıtabilecek şekilde seçilmelidir. Örneklemenin artması hata payını azaltacağı için teknolojiye dayanarak yararlanarak daha fazla bireye ulaşma imkanı elde edilebilir.

Araştırmalarda en önemli kararlardan biri, hangi veri toplama tekniğinin kullanılması gerektiğidir. Burada araştırmanın kalitatif ya da kantitatif tekniklerle gerçekleştirilme boyutu önemlidir. Günümüzde, bilgi teknolojileri kalitatif tekniklerin de tercih edilme oranını arttırmıştır. Çünkü istatistikî tekniklerin, kullanılması sayısal sonuçlar üzerinden yorum yapmayı gerektirirken, derinlemesine yapılan bir kalitatif araştırma ile geleceğe yönelik doğru kararların alınmasını sağlayabilmektedirler. Böylelikle keşifsel sonuçlara erişebilirler. Ayrıca ilişkisel pazarlama gereği müşterilerle ömür boyu gelişen bir fikir alış veri sağlayabilirler.

MARKETING RESEARCH

CHAPTER REVIEW

Enterprises apply to marketing research while establishing the personnel of marketing mix towards the target market. Through the marketing research, it is possible to effectively employ the requests and expectations of the clients that gradually change every day so that they can contribute to the growth and development of the enterprises. Enterprises may conduct their marketing research through a research unit which they establish within their own structure or request another relevantly expert enterprise to conduct such a research. In both cases, the purpose is to find clues related to the market for the ultimate decision-makers, namely, to benefit from the intelligence information system of the market. Consequently, it is aimed to give the most correct decision for the future.

The changing perception of marketing turned the role of clients more active. The internet sites visited by the customers, active chatting platforms and every moment they talk, discuss and share on the other social networks is very important for the researchers. In addition, some administrators and researchers click on those chatting sites as if they were clients and make comments or follow the innovations through establishing friendships through the networks. For example, the firm Dell established an internet site called “Idea Storm Web” and added a chapter called “the Session of Storm” in order to get feedback from their customers about their enterprises [1]. By this means, they collected innovative ideas related to new products and services. The administrators sometimes walk in the shoes of their customers [6] and start thinking like them.

The research conducted to determine the promotional strategies for the products and services develop effective introduction forms. For example, the reports which were prepared at the end of researches have effects on providing experience to the customers through another activity during the launching of a product or organizing a contest related to packaging test of a product; employing a global-

ly known football player for the advertisement of a local product. For that reason, a lot of experiments should be conducted even for the idea of an advertisement film of a few seconds and a decision should be made about sound, images, speed of images, speed of colors and texts if they exist.

Deciding for pricing in the global markets with dense competition require scientific research as much as other marketing decisions. For that reason, enterprises may employ various data collecting techniques so that they can measure the perceptions of their customers and recognize a cost which they can pay for a product. For example, they can conduct blind-brand tests in order to learn the opinions of the customers about their product, make comparisons between their product and another product related to characteristics and prices and the customers can be asked to decide price about that product.

In today's intense work pressure, customers expect that the product they purchase would come to their door. Those options which are provided to the customers consisted definite products in the traditional and home-delivery sales. However, the current customers can determine the delivery address and delivery time for their orders on the internet.

As for the research process, the enterprises should determine the framework of the problem and conduct a situation analysis in case there are current and possible symptoms exist. Enterprises should consider the intra-business and non-operating data and develop a hypothesis about the current situation in the secondary data resources and then reach to the primary data resources. The important matter here is to determine the quality and limits of the research. Moreover, every scientific research will definitely have some limitations. It is important to correctly determine the universe of the research. The samplings to be taken from the research universe should be chosen so that they reflect the characteristics of the universe. Increasing the sampling may decrease the margin of error, consequently, more than one individual may be reached through the assistance of technology.

One of the most important decisions in the researches is to decide which data collecting technique to employ. The important thing here is conducting the research either through qualitative or quantitative techniques. Today, the rate of preferability of the qualitative techniques have increased thanks to information technologies. Because, using statistical techniques requires making comments on digital results and correct decisions can be made for the future through a deeply conducted qualitative research. The inventional results may be achieved. Moreover, they can exchange lifelong opinions with their customers by force of relational marketing.

KAYNAKÇA

- [1] Boone, L. E., Kurtz, D.L. (2013), *Çağdaş İşletme*, Çeviri Editörü. Azmi Yalçın, Nobel Yayınevi, 14. Basım, Ankara.
- [2] Proctor, T. (2003), *Pazarlama Araştırmasının Temelleri*, Çeviri. İclem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- [3] Chisnall, P. M., (1991), *The Essence of Marketing Research*, Prentice Hall International, Hertfordshire.
- [4] Porter, M.E., (2015), *Rekabet Stratejileri*, Aura Yayıncılık, 3. Basım, İstanbul.
- [5] Tokol, T., (2010), *Pazarlama Araştırması*, Dora Basım Yayın, 13. Baskı, Bursa.
- [6] Perreault, W.D., Cannon, J.P., McCarthy, E. J. (2013), *Pazarlamanın Temelleri*, Çeviri Editörü. Asım Günel Önce, Nobel Yayınları, Ankara.
- [7] Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi:04.04.2020.
- [8] Tek, Ö.B., Özgül, E., (2013), *Modern Pazarlama İlkeleri*, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 4. Baskı, ss. 83-99.
- [9] Reis, A., Trout, J., (1997), *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Karışık Bir Dünyada Odaklanmak, Derleyen: Rowan Gibson, Çeviri: Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul.
- [10] Slywotzky, A. J., (2000), The Age of Choicboard, *Harward Business Review*, 78/1.
- [11] Malhotra, N. K., Peterson, M. (2001), Marketing Research in the New Millennium: Emerging Issues and Trends, *Marketing Intelligence & Planning*, 19(4), ss. 216-235.
- [12] Ventura, K., (2003), Pazarlama araştırmaları Kapsamında Yaşanan Teknoloji Tabanlı Değişim, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3(1), ss. 78-89.

11. BÖLÜM

PAZARLAMA YETENEKLERİ

Tülay ÖZKAN¹

1. GİRİŞ

Stratejik yönetim literatüründe yetenekler kavramı yeni değildir. Yetenekler, bir işletmenin mevcut kaynaklarının değerli çıktılara dönüştürülmesini sağlayan örgütsel süreçlere gömülü, birikmiş bilgi ve karmaşık becerilerden oluşmaktadır [1, 2, 3, 4]. Yetenekler zamanla geliştirildikçe ve örgütsel süreçlere ve rutinlere gömüldükçe, rakiplerin gözlemlemesi ve taklit etmesi zorlaşmakta ve böylece bu yetenekler işletmelere, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmelerini sağlamaktadır.

Stratejik pazarlama literatüründe de, bir işletmenin pazarlama görevlerini, istenen pazarlama sonuçlarına ulaşabilmek için mevcut kaynakları kullanma yeteneği açısından pazarlama yeteneklerinin kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Literatürde, pazarlama yeteneklerinin özellikle değerli, nadir, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük ve üstün işletme performansı yaratmada ikamesinin olmadığına vurgu yapılmaktadır. Son 19 yılda yapılan çalışmalarda, pazarlama yeteneklerinin işletme performansını açıklamadaki rollerini ampirik olarak incelemeye odaklanıldığı görülmektedir [5].

Bu bölümde, literatürde işletmelerin üstün performans sağlamalarında büyük öneminin olduğu tartışılan pazarlama yetenekleri kavramı, sınıflandırması, hiyerarşisi, belirleyicileri ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, SBMYO,

2. PAZARLAMA YETENEKLERİ

2.1. Pazarlama Yetenekleri Kavramı ve Önemi

Pazarlama yeteneği, işletmelerin rekabetçi üstünlük elde etmelerinde anahtar belirleyici olan [6] işletmenin işlevsel yeteneklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Pazarlama yeteneği, firmaların müşterilerin algılanan ihtiyaçlarını, isteklerini ve tercihlerini anlama ve onlara rakipleri tarafından sunulandan daha iyi bir benzersiz değer teklifi sunma yeteneğini ifade etmektedir [7].

Pazarlama yetenekleri, işletmelerin mevcut kaynaklarını pazarla ilgili değerli çıktılara dönüştürmesini sağlayan karmaşık bilgi, beceri ve koordineli faaliyet kalıplarıdır [8]. Bir başka benzer tanımda ise işletmelerin pazarda meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için pazarlama ile ilgili kaynaklardan faydalanmalarını sağlayan karmaşık bilgi, beceri ve rutin paketleri olarak tanımlanmaktadır [9].

Bu tanımlar doğrultusunda, giderek daha rekabetçi ve dinamik bir bağlamda ortaya çıkan soru, yenilik ve taklit döngülerinin işletme yeteneklerinin ana motoru olduğu ve bu kendine özgü yeteneklerin rekabet gücünü nasıl sürdürüleceğidir. İşletme performansı üzerindeki pazarlama yeteneklerinin etkisi Day, (1994), Moorman ve Rust, (1999), Slotegraaf vd. (2003), Vorhies ve Morgan (2005) gibi birçok araştırmacı tarafından belirtilmiştir [1,10,11,12]. Pazar yönelimi ve işletme performansı için pazarlama işlevinin önemi; müşteri ilişkileri performansı ve finansal performans süreçleri arasındaki bağlantıyı kolaylaştırarak işletme kaynaklarının ve pazarlamaya özgü eylemlerin karmaşık yollarla etkileşimi yoluyla rekabet avantajı elde etmektedir [13].

2.2. Pazarlama Yeteneklerinin Sınıflandırması

Pazarlama yeteneklerinin sınıflandırması konusunda, birçok kategorilerinin önerildiği görülmektedir. Örneğin Conant, Mokwa ve Varadarajan (1990) 20 farklı pazarlama yeteneğinin bir listesini belirlemişlerdir [14]; Weerawardena (2003), müşteri hizmetleri kalitesi, promosyon kalitesi, satış elemanı kalitesi ve dağıtım ağının gücünü [15]; ve Morgan (2012) rekabeti ve müşterileri, bölümlendirme ve hedeflemeyi, reklamcılık ve fiyatlandırma bilgisini [16]; Vorhies vd. (2009), mimari ve uzmanlaşmış/özelleştirilmiş pazarlama yeteneklerinin ikili sınıflandırılmasını önermiştir [17,4]. Yapılan bu sınıflandırmaları değerlendiren Guo vd. (2018) pazarlama yeteneklerini; statik pazarlama yetenekleri, dinamik pazarlama yetenekleri ve uyarlanabilir (adaptive) pazarlama yetenekleri olmak üzere üç grupta özetlemiştir [18]. Tablo 1’de bu üç tip pazarlama yeteneğinin özet karşılaştırması sunulmaktadır.

Tablo 1: Pazarlama Yeteneklerinin Karşılaştırması

	Statik Pazarlama Yeteneği	Dinamik Pazarlama Yeteneği	Uyarlanabilir Pazarlama Yeteneği
Teorik Yapı	Kaynak Tabanlı Kuram ve Girişimci Yetenek Teorisi	Dinamik Yetenekler Teorisi	Kaos Teorisi
Çevresel Rol	Düzenli, durağan ve tahmin edilebilir çevre	Radikal ve esnek değişim ve tahmin edilemez çevre	Kaotik ve lineer olmayan iş ekosistemi
Stratejik Odak	Sömürücü	Keşfedici ve tepkici (reactive)	Proaktif ve Uyarlanabilir
Anahtar Boyutlar	Temel pazarlama karması yetenekleri	Fonksiyonlar arası süreç değiştirme yeteneği (ürün geliştirme süreci, tedarik zinciri yönetim süreci ve müşteri yönetim süreci)	Uyanık pazar öğrenimi, Uyarlanabilir pazar deneyimi ve Açık pazarlama yeteneği

Kaynak: [18]

Statik Pazarlama Yetenekleri: Vorhies (1998), Vorhies ve Morgan (2005) gibi bazı pazarlama uzmanları, reklam, ürün geliştirme, kanal yönetimi, pazarlama iletişimi, satış, pazarlama bilgi yönetimi, pazarlama planlaması ve pazarlama uygulaması dahil olmak üzere gerekli pazarlama yeteneklerini tanımlamak için örgütsel yetenek yaklaşımını kullanmıştır [19,12]. Guo vd. (2018) bu pazarlama karması unsurlarını statik pazarlama yetenekleri olarak değerlendirmektedir. Bunun sebebi olarak da her ne kadar çalkantılı ortamlara cevap verebilecek pazarlama karması ile ilgili yeni yetenekler öğrenen işletme örnekleri olsa da, (örneğin, 1994'ten beri ticari web'in kullanılabilirliği, yeni dijital ve sosyal medya 2 teknolojilerini benimsemeye itmiştir), sadece pazarlama karmasına dayanan pazarlama yetenekleri; ya "yerleşik süreçleri yürütmek için iyi korunan ve kopyalanması zor rutinleri" ya da "mevcut iç kaynakları kullanma ve kullanma yeteneğine" odaklanmaktadır. Bu durumda, işletmenin dış çevresel değişiklikleri keşfetme ve bunlara uyum sağlama yeteneğini ihmal etmesine sebep olabilmektedir [18].

Dinamik Pazarlama Yetenekleri: Dinamik yetenekler teorisinden ve çalkantılı koşulların perspektifinden yola çıkarak, Teece vd., (1997); Srivastava vd. (1999), Eisenhardt ve Martin, (2000), Fang ve Zou, (2009) gibi bir çok pazarlama araştırmacıları bir dizi dinamik pazarlama yeteneği tanımlamaya çalışmışlardır [20,21,22,23]. Dinamik yetenekler, pazar değişimlerine yanıt olarak müşteri değeri

yaratmak ve sunmak için çapraz fonksiyonel iş süreçlerinin tepkisi ve verimliliği ya da işletmenin değişen pazarlama ortamıyla başa çıkmak için kendi pazarlama süreçlerini ayarlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda dinamik pazarlama yeteneklerinin özü, bir işletmenin, net pazar değişim sinyalleri aldıktan sonra pazarlama yönetimi süreçlerini pazar talebine göre denkleştirmek için dâhili kaynak yapılandırmasını hızlı bir şekilde ayarlayabileceği ve değiştirebileceği fikrine dayanmaktadır [24,18].

Uyarlanabilir Pazarlama Yetenekleri: Kaos teorisine dayanan bu pazarlama yeteneği, pazar sinyallerini proaktif olarak algılamak ve bunlara göre hareket etmek, pazar deneyimlerinden sürekli olarak öğrenmek ve pazar değişikliklerine uyum sağlamak ve endüstri trendlerini tahmin etmek için sosyal ağ kaynaklarını entegre etmek ve koordine etmek için genişletilebilir bir beceridir. Day (2011)'e göre uyarlanabilir pazarlama yetenekleri üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar [3];

- Derin pazar görüşlerini toplamak ve pazar değişikliklerini ve karşılanmamış ihtiyaçları öngörmek için erken bir uyarı sistemi ve gelişen teknolojiler kullanan **uyanık pazar yeteneği**,
- Pazar deneyimlerinden sürekli öğrenmeyi içeren **uyarlanabilir pazar deneyimi yeteneği**,
- İşletmelerin, çevrelerini genişletmek için yeni medya ve sosyal ağ teknolojilerini kullanarak paydaşlarıyla/işbirlikçileriyle ilişkiler oluşturmalarına ve sürdürmelerine yardımcı olan **açık pazarlama yeteneği**dir.

2.3. Pazarlama Yetenekleri Hiyerarşisi

Pazarlama yeteneklerinin hiyerarşisini Hooley, vd. (1999) ve Papatya (2007) ve üçe ayırmaktadır. Bunlardan en üste yer alan işletmenin pazar tabanlı bir örgüt kültürüne sahip olmasını ifade eden pazarlama kültürüdür. İkinci seviyede, işletmenin pazarı bölümlendirme, hedefleme ve konumlandırma stratejileri yer almaktadır. Son seviyede ise işletmenin pazarlama stratejilerine uygun olarak pazarlama taktiklerini içten dışa, dıştan içe ve bağlantı süreçleri bağlamında yeteneklerin yönetimi aşaması yer almaktadır (Şekil-1) [25,26].

Şekil 1: Pazarlama Yetenekleri Hiyerarşisi



Kaynak: [25,26]

Pazarlama Kültürü: Kaynak Tabanlı Kurama göre, işletmeler rekabetçi üstünlük elde etmek istiyorlarsa, rakiplerinden farklı ve kendine özgü kaynak ve yetenekler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu kurama göre, bu farklılaşmanın ön önemli kaynaklarından biri, kültür olarak pazarlama felsefesinin işletme zihniyetine yerleşmesi olarak görülmektedir. Webster'in kültür olarak pazarlama düşüncesi, müşteri yönlü işletme değerlerinin, tutum ve inançlarının temel oluşumu üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda, pazarlama kültürü, işletmelerin pazar tabanlı stratejileri oluşturmalarında, operasyonlarında ve sonuç olarak üstün performans elde etmelerinde öncü rol oynamaktadır [27].

Pazarlama Stratejisi: Pazar tabanlı stratejilerin geliştirilmesinde öncelikli olarak pazar fırsatlarının belirlenmesi ve hedefe yönelik değer tekliflerinin geliştirilmesi gerekir. İkinci adımda ise değer öğelerini geliştirmek ve özkaynak olarak marka değerinin oluşturulması gelmektedir [28].

Pazarlama Operasyonları: Bu düzeyde endişe, istenen rekabetçi konumlandırılmaya ulaşmak için pazarlama operasyonları, taktikler ve faaliyetlerle ilgilidir. Bu operasyonların yönetiminde *dıştan içe süreçler*, pazar istihbarat sisteminin geliştirilmesi ve kullanılması; *içten dışa süreçler* finansal yönetim, maliyet kontrolü, teknolojik gelişim, lojistik bütünleşme, üretim/dönüşüm süreçleri, insan kaynakları yönetimi; *bağlantı süreçlerinde* ise pazarlama karmasının tasarımı ve geliştirilmesi (yeni ürün/hizmet geliştirme, fiyatlandırma, müşteri teslim hizmetleri, tutundurma, müşteri isteklerini yerine getirme) [28,1] ile daha etkili pazarlamayı planlama, organize etme, pazarlama başarımının değerlendirilmesi ve denetlenmesi bulunmaktadır [28].

2.4. Pazarlama Yeteneklerinin Belirleyicileri ve Sonuçları

Pazarlama yeteneklerinin belirleyicileri onu oluşturan alt yapıyı ifade ederken, pazarlama yeteneklerinin sonuçları ise işletmenin elde edeceği performansı ifade etmektedir (Şekil-2).

Şekil 2: Pazarlama Yeteneklerinin Belirleyicileri ve Sonuçları



Kaynak: [5]'den değiştirilerek alınmıştır.

Pazarlama yeteneklerinin belirleyicileri literatürde genel olarak kaynaklar, pazar yönlülük ve girişimci yönlülük olarak ele alınmaktadır.

Kaynaklar: Kaynaklar, maddi ve maddi olmayan olarak ikiye bölünmektedir. Ancak literatürde kaynakların sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için pazarda değer yaratıp yaratılmadığının test edilmesi (değerlilik, nadirlik, taklit edilemezlik, örgütsel) gerektiğine ve bilhassa maddi olmayan kaynakların maddi kaynaklara göre daha fazla sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağladığına vurgu yapılmaktadır [29,30,26]. Papatya (2007) de maddi olmayan bu kaynakları, pazar tabanlı kaynaklar adı altında ilişkisel ve entelektüel olmak üzere ikiye ayırmaktadır. İlişkisel pazar tabanlı varlıklar, bir işletme ile müşterileri ve / veya kanal üyeleri arasındaki bağları yansıtan varlıklar iken; entelektüel pazar tabanlı varlıklar ise, rekabetçi çevre ile ilgili işletmenin etkilendiği bilgi tipini oluşturmaktadır [31].

Pazar Yönlülük: Pazarlama yeteneklerinin inşasında pazarı öğrenme temel öğelerden biridir. Bu nedenle, pazarlama yeteneklerini geliştirmek için, üzerine inşa edildikleri temel süreçler, müşteriler, rakipler, pazar eğilimleri ve düzenleme de dâhil olmak üzere pazarın çeşitli yönleri hakkında yeni bilgiler ekleyerek geliştirilmelidir. Sürekli pazar bilgisini geliştirme ve uygulama becerisine sahip işletmeler, böylelikle pazara uyum da sağlanmış olmaktadır. Bu durum aynı zamanda işletme yeteneklerinin geliştirilmesinin pazar hakkındaki öğrenmeye ve zekâyı kullanmaya bağlı olduğu fikrini desteklemektedir. Pazar bilgisi gelişimi, bir işletmenin pazarını anlamaya odaklanan bilgi üreten faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu faaliyetler pazar bilgisi edinimi, analizi ve dağıtımını içeren davranışlardır [32]. Ayrıca pazara duyarlı (cevap veren) ve proaktif (müşterilerin açığa çıkmamış örtülü ihtiyaçlarını ortaya çıkarma) yönlülüktен oluşan bir işletme girişimidir [33].

Girişimci Yönlülük: Çevredeki fırsatları değerlendirmek üzere proaktif, risk alan ve yeniliğe bağlı işletme davranışını ifade etmektedir [34]. Girişimci yönlü işletmeler, sahip olduğu kaynakları stratejik olarak rekabetçi üstünlük sağlayacak yeni girişimlere yönlentmektedir ya da o yönde dönüştürmektedir [35]. Girişimci olmanın özünde ise risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, otonomi ve rekabetçi agresiflik

bulunmaktadır. *Risk alma*, bilinmeyen yeni pazarlara girme, belirsiz sonuçlara karşı girişimlere büyük bir kaynak aktarma ve/veya yüksek meblağlarda borç verme gibi cesur adımlar atma eğilimidir [36]. *Yenilikçilik*, işleri yapmanın yeni yöntemleri veya üretim faktörlerinin daha iyi ve benzersiz bileşimlerine ulaşmaya ilişkin yetenekleri ve eğilimleri yansıtır. *Proaktiflik*, rekabet öncesi yeni ürünler veya hizmetler sunmak ve değişimi yaratmak ve çevreyi şekillendirmek için gelecekteki talep doğrultusunda hareket etmek gibi ileriye dönük ve fırsat arayan bir perspektiftir [37]. *Otonomi*, yeni bir girişim geliştirmeyi başarmak için gerekli olan bağımsız ruh ve eylem özgürlüğünün, girişimci değer yaratmanın itici bir gücüdür. *Rekabetçi agresiflik*, bir işletmenin rakiplerini geçme çabalarının yoğunluğudur ve güçlü bir saldırı duruşu ya da rakiplerin eylemlerine karşı agresif bir tepkidir [38].

İşletme performansında etkili olacak pazarlama yeteneklerinin sonuçları finansal, müşteri hizmetleri, iş süreçleri, öğrenme, yenilik ve büyüme kapasitesi olarak işletme içi ve işletme dışı dört ana göstergeyle açıklanmaktadır. Bu bütüncül yaklaşımın performans göstergeleri ise şöyledir [39];

Finansal performans: Net kazanç, gelir artışı, nakit akışı, maliyet azaltımı, yatırımın geri dönüşü vs...

Müşteri hizmetleri: Müşterilerin örgütü nasıl gördüğü, müşteri memnuniyeti, müşteriye elde tutma, uygulanan fiyat, sağlanan yarar vs...

İş süreçleri: Verimlilik, etkinlik, etkililik, kaynak kullanımı, teknik üstünlükler, kullanılan teknoloji, siparişi karşılama hızı vs...

Öğrenme, yenilik ve büyüme kapasitesi: İşgücü tatmini, işgücünü elde tutma, işgücü yetenekleri, işletme yetenekleri, tekniklerin geliştirilmesi, eğitim olanakları, yeni ürün sunulması, olarak gösterilmektedir.

PAZARLAMA YETENEKLERİ BÖLÜM DEĞERLENDİRME

Günümüzün kaotik ortamında sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamak isteyen işletmelerin pazarlama yeteneklerini değerli, nadir, taklit edilemez olarak dinamik bir şekilde dönüştürmesi gerektiği işletmelerin elde edeceği sonuçlardan aşikârdır.

Pazar tabanlı işletmeler genellikle nadir, heterojen ve rakipler tarafından taklit edilmesi zor olan bilgi, beceri, kaynak ve yetenekler geliştirmektedirler. Yapılan birçok araştırmada da kanıtlandığı üzere, pazar tabanlı yetenekleri olan bu işletmeler daha iyi performans göstermektedir. Bunun dışında pazarlama yetenekleri ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunmakta ve pazarlama yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin derecesi, rakiplerin önündeki dinamik çevresel eğilimleri doğru bir şekilde tahmin etme yeteneğine, müşterilerin ve ra-

kiplerin stratejik eylemlere verdikleri tepkilerin canlı öngörülerine, zamanında ve tutarlı bir şekilde uygulanmasına bağlanmaktadır. Pazarlama yetenekleri, sadece işletmelerin sürekli rekabet avantajı elde etmelerini sağlamakla kalmayıp, işletmeleri uygun bir rekabet stratejisi tasarlamalarını da sağlamaktadır [40].

Sonuç olarak bir işletmenin pazarlama yetenekleri, örgütsel dikkatini pazarla ilgili yeniliklere yönlendirerek fırsat arayışı ile ilişkili riskleri azaltmaya yardımcı olabileceğinden ve bu yeniliklerin müşteri tarafından kabul edilmesini sağlayarak avantaj arayışına katkıda bulunabileceğinden, işletmenin olumlu performans sonuçları elde etmesinin anahtarıdır [4].

MARKETING CAPABILITIES

CHAPTER REVIEW

It is evident from the results of the businesses that businesses that want to achieve sustainable competitive advantage in today's chaotic environment should transform their marketing capabilities dynamically as valuable, rare and inimitable.

Market-based businesses often develop knowledge, skills, resources, and capabilities that are rare, heterogeneous and difficult to imitate by competitors. As evidenced by many studies, these businesses with market-based capabilities perform better. Apart from this, there is a positive relationship between marketing capabilities and performance, and the degree of the impact of marketing capabilities on business performance depends on the ability to accurately predict dynamic environmental trends in front of competitors, and their timely and consistent implementation of the responses of customers and competitors to strategic actions. Marketing capabilities not only enable businesses to gain competitive advantage, but also enable them to design an appropriate competitive strategy.

As a result, the marketing capabilities of an enterprise are key to achieving positive performance results, as it can help reduce risks associated with the search for opportunities by directing organizational attention to market-related innovations and contributing to the search for benefits by enabling these innovations to be accepted by the customer.

KAYNAKÇA

- [1] Day, G.S., (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58 (4), ss. 37–52.
- [2] Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S. G., (2009), Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations, *John Wiley & Sons*.
- [3] Day, G.S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap, *Journal of Marketing*, 75(4), ss.

183–195.

- [4] Arunachalam, S., Ramaswami, S. N., Herrmann, P., Walker, D., (2018). Innovation pathway to profitability: the role of entrepreneurial orientation and marketing capabilities, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), ss. 744-766.
- [5] Morgan, N. A., Feng, H., Whitler, K. A., (2018), Marketing Capabilities in International Marketing, *Journal Of International Marketing*, 26(1), ss. 61-95.
- [6] Santos, I. L., & Marinho, S. V., (2018), Relationship between Entrepreneurial Orientation, Marketing Capability and Business Performance in Retail Supermarkets in Santa Catarina (Brazil). *Innovation & Management Review*, 15(2), ss. 118-136.
- [7] Jahanshahi, A. A., Nawaser, K., Brem, A., (2019), The Effects Of Customer Capital On Customer Response Speed And Innovativeness: The Mediating Role Of Marketing Capability. *International Journal of Innovation Management*, 23(06), ss. 1950058/1-25.
- [8] Kaleka, A., Morgan, N. A., (2019), How Marketing Capabilities and Current Performance Drive Strategic Intentions in International Markets, *Industrial Marketing Management*, 78, ss. 108-121.
- [9] Gnizy, I., (2019), The Role of Inter-Firm Dispersion of International Marketing Capabilities in Marketing Strategy and Business Outcomes. *Journal of Business Research*, 105, ss. 214-226.
- [10] Moorman, C., Rust, R.T., (1999), The Role of Marketing, *Journal of Marketing*, 63(13), ss. 180-197.
- [11] Slotegraaf, R.J., Moorman, C., Inman, J.J., (2003), The Role of Firm Resources in Returns to Market Deployment, *Journal of Marketing Research*, 40(2), ss. 295-309.
- [12] Vorhies, D.W., Morgan, N.A., (2005), Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 69(8), ss. 80-94.
- [13] Dias, Á., Renato, P., (2017), Dynamic Capabilities and Marketing Capabilities in Portugal, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(3), ss. 417-430
- [14] Conant, J. S., Mokwa, M. P., Varadarajan, P. R., (1990), Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: a Multiple Measures-Based Study, *Strategic Management Journal*, 11(5), ss. 365–383.
- [15] Weerawardena, J., (2003), The Role of Marketing Capability in Innovation Based Competitive Strategy, *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), ss. 15–35.
- [16] Morgan, N. A., (2012), Marketing and Business Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), ss. 102–119.
- [17] Vorhies, D. W., Morgan, R. E., Autry, C. W., (2009), Product-Market Strategy and the Marketing Capabilities of the Firm: Impact on Market Effectiveness and Cash Flow Performance, *Strategic Management Journal*, 30(12), ss. 1310–1334.
- [18] Guo, H., Xu, H., Tang, C., Liu-Thompkins, Y., Guo, Z., Dong, B., (2018), Comparing the Impact of Different Marketing Capabilities: Empirical Evidence from B2B Firms in China, *Journal of Business Research*, 93, ss. 79-89.
- [19] Vorhies, D. W., (1998), An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness, *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), ss. 3–23.
- [20] Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management,

- Strategic Management Journal*, 18(7), ss. 509–533.
- [21] Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L., (1999), Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, 63(1), 168–179.
- [22] Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., (2000), Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21(10/11), ss. 1105–1121.
- [23] Fang, E., Zou, S., (2009), Antecedents and Consequences of Marketing Dynamic Capabilities in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 40(5), ss. 742–761.
- [24] Morgan, N.A., Katsikeas, C. S., Vorhies, D. W., (2012), Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, and Export Venture Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), ss. 271–289.
- [25] Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., Snoj, B., (1999), Marketing Capabilities and Firm Performance: a Hierarchical Model. *Journal of Market-Focused Management*, 4(3), ss. 259–278.
- [26] Papatya, N., (2007). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım, *Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti*; 2. Basım Ankara.
- [27] Papatya, N., Özkan, T., (2019), Pazarlama Kültürü ve Strateji Arasındaki Uyumun İşletme Performansına Etkisi: Batı Akdeniz Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), ss. 333–350.
- [28] Kotler, P., (2000), Kotler ve Pazarlama, *Sistem Yayıncılık*: İstanbul.
- [29] Barney, J., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), ss. 99–120.
- [30] Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L., (1998), Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, *Journal of marketing*, 62(1), ss. 2–18.
- [31] Papatya, N., (2007), Savaşçı İşletmelerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Kaynak Tabanlı Pazarlama Yaklaşımı, *PI Dergisi*, 2, ss. 14–21.
- [32] Vorhies, D. W., Orr, L. M., Bush, V. D., (2011), Improving Customer-Focused Marketing Capabilities and Firm Financial Performance via Marketing Exploration and Exploitation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), ss. 736–756.
- [33] Narver, J.C., Slater, S. F., MacLachlan, D. L., (2004), Responsive And Proactive Market Orientation And New-Product Success, *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), ss. 334–347.
- [34] Miller, D., (1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29, ss. 770–791.
- [35] Dess, G.G., Lumpkin, G.T., McGee, J.E., (1999), Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Directions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), ss. 85–102.
- [36] Lumpkin, G.T., Dess, G.G., (2001), Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 2001, 16 (5), ss. 429–451.
- [37] Papatya, G., Papatya, N., Hamsioğlu, A.B., (2016), Girişimci Yönlülük, İç-Girişimcilik ve

İşletme Performans İlişkisi: Türkiye Tekstil Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 34(4), ss. 29-48.

- [38] Lumpkin, G.T., Dess, G.G., (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1), ss. 135-172.
- [39] Kaplan R.S., Norton, D.P., (2013), Dengeli Sonuç Kartını Stratejik Bir Yönetim Sistemi Olarak Kullanmak, içinde Strateji, çev. Melis İnan, *Optimist Yayınları*; İstanbul.
- [40] Agyapong, A., Osei, H. V., Akomea, S. Y., (2015), Marketing Capability, Competitive Strategies and Performance of Micro and Small Family Businesses in Ghana, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 20(04), ss. 1550026/1-25

12. BÖLÜM

PAZARLAMADA ETİK

Emel CELEP¹

1. GİRİŞ

İşletmelerin insan ihtiyaçlarını karşılarken, hem tüketicilerin hem de toplum ve geleceğin korunabilmesi anlayışıyla faaliyette bulunduğu topluma karşı sorumluluk duymaları ile toplumsal sorumluluk anlayışının geliştiği görülmüştür. Toplumsal pazarlama olarak ifade edilen anlayış, işletmelerin sosyal ve etik yönlü fikirler üzerinde durmalarını beklemektedir. Bu pazarlama yöntemi, birey refahını yükseltmesinin yanında kar elde edilmesi, tüketici memnuniyetinin sağlanması ve müşterilere karşı sosyal sorumlulukların üstlenilmesi konularına da olumlu etkiler sağlamaktadır [1]. Sosyal sorumluluk, işletme veya organizasyonların ya da etkinliklerin toplumda yaratmış olduğu etkiler ve toplum kurallarına uygun olma bakımından yasal ve moral sorumlulukları olarak tanımlanmaktadır. Etik ile sosyal sorumluluk kavramı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır [2]. İşletmenin bütün fonksiyonlarında etik dışı yöntemler kullanılabilmeyle beraber, ahlaki tartışmaların sıklıkla görüldüğü alanlar yönetim, muhasebe, üretim ve pazarlama fonksiyonları olarak ifade edilmektedir. Özellikle pazarlama fonksiyonu, işletmeye kar sağlayan ve tüketiciler tarafından gözlemlenebilen tarafı olduğundan gerek işletme yöneticilerinin en fazla etik olmayan faaliyetlerde bulunduğu gerekse tüketicilerin en sık etik sorun yaşadığı fonksiyon olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada pazarlama alanındaki etik olmayan faaliyetler, işletmenin iç ve dış paydaşlarını doğrudan etki altına alması nedeniyle de diğer fonksiyonlardan farklılaşmaktadır [3].

Etik, felsefenin ana dalları arasında yer alan bir konu olarak “iyi” ve “doğ-

1 Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ru”nun arkasında koşmayı savunan bir etkinlik biçiminde tanımlanmaktadır. Çeşitli meslek dallarında etik kavramının gündeme gelmesi, mesleğin icra edilmesinde çalışanların yazılı olan ve olmayan anlaşması ile belirlenmiş kuralların dikkate alınmasına önem kazandırmıştır. Bu noktada, daha kapsamlı çerçevedeki ahlak kurallarının, etik ile ilgili yaşanan problemlere özgü çözümlerin sağlanmasında, farklı tutumların ortaya çıkmasında, iyi ve doğru olanın tespitinde önemli bir görevi olduğu savunulmaktadır. Bu nedenle etik konusu kurumların tamamının sorgulanabilirliği ile ilgili oldukça kapsamlı bir alandır [4]. İşletmelerin faaliyette bulundukları toplum içerisinde birebir ilişkisinin en yoğun görüldüğü fonksiyon pazarlamadır. Buna bağlı olarak pazarlama faaliyetlerinde görülebilecek etik dışı bir durum direkt tüketiciler üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedene bağlı olarak da işletmelerin en kıymetli varlıkları olan müşterilerini elden kaçırma tehlikesiyle karşılaşabilmesi mümkündür [5]. İşletmeler ile bir takım bağlantıları olan ve işletmenin çevresini saran farklı çıkar grupları mevcuttur. İşletmenin yakın ve uzak çevresinde bulunan çıkar gruplarının genel anlamda işletmeyi, özel anlamda ise pazarlama fonksiyonunu ve buna bağlı olarak pazarlama araştırmalarının etik tarafını ya da etik karar alınmasını etkilediği görülmektedir [6]. Etik konuların, aynı zamanda çevrenin ve hayvanların refahı ile ilgili endişelerden dolayı birey davranışlarını yönlendirme gücüne sahip olduğu düşünüldüğü için de etik oldukça önemli bir etkidir [7].

Sonuç olarak etik konusu, işletme ile müşteri ve tüketici arası ilişkinin öne çıktığı, müşteri memnuniyetinin yanında, müşteri bağlılığı ya da sadakatinin de birinci derecede önemli olduğu pazarlama fonksiyonunda oldukça önemli bir yere sahiptir. Bunun nedeni günümüzde daha bilinçli hale gelen müşteri ve tüketicilerin ürünlerden tek beklentisinin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması değil aynı zamanda pazarlama faaliyetlerinin çevreye ve bir birey olarak kendilerine verebileceği potansiyel zararların en aza indirilmesidir.

2. PAZARLAMADA ETİK

2.1. Etik ve Ahlak Kavramları

Etik ve ahlak kavramları ilk bakışta aynı anlamı (töre, gelenek ve alışkanlık) karşılıyor gibi görünse de; bireyin, halkın, bir toplumsal sınıfın, çağın bilinçli hayatını kontrol edebilen inanç ve tasarımlar bütünü ahlak; bunların toplumsal olgu biçiminde yaşanması ahlaklılık, söz konusu inanç ve tasarımlara göre biçimlenen insani davranışlar ve bu davranışlara göre biçimlenen faaliyetler konusunda yürütülen (doğru/yanlış) yargılar ahlaki olarak tanımlanmaktadır. Ahlakın tarihsel ve olgusal biçimde yaşanan bir durum olmasına karşılık, etik söz konusu algının kendisine dair yapılan araştırma olarak ifade edilmektedir. Bu noktada ahlak felsefi ya da ahlakbilim olarak da ifade edilen etik kavramı; insanın toplumsal

ve bireysel ilişkilerini nasıl biçimlendirmesi gerektiğini, iyi ya da kötü olarak nitelendirilecek davranışlar ve sözleri belirleyebilecek standartların neler olabileceğini araştıran bilim dalı olarak tanımlanabilmektedir [8].

2.1.1. Etik Kavramı

Etik kavramı, bireylerin tutum ve davranışlarının geçmiş zaman, günümüz ve gelecek zamanda iyi ya da kötü, doğru veya yanlış bakımından irdelenmesini kapsayan ve tüm dünyada kabul edilen ilke ve kuralların tamamı olarak ifade edilmektedir [9]. Etik kurallara uyulması uzun süreli düşünüldüğünde toplumun tüm kesimlerine fayda sağlamaktadır [10]. Etik, bir diğer tanımlamaya göre, yarar, iyi ve kötü, doğru ve yanlış vb. kavramları ele alan, gerek bireysel gerekse grup içi davranış ilişkileri konusunda iyi ve kötü olanın neler olduğunu ortaya koyan ahlaki nitelikte ilkeler, değerler ve aynı zamanda standartlar bütünü olarak tanımlanmaktadır [11 den akt; 12].

Bir diğer ifadeyle etik, insanların iyi ya da kötü ve doğru ya da yanlış algısını biçimlendiren aynı zamanda doğrunun ve yanlış olanın teorisi olarak da tanımlanmaktadır [13]. İnsan davranışları konusunda sistematik şekilde sorgulamayı kapsayan etik kavramı, esas olarak iki temel başlıkta incelenmektedir. Bunlar Deontoloji ve Teleoloji'dir. **Deontoloji**, insanları davranışa sürükleyen niyetin önem taşıdığını ileri sürmektedir. **Teoloji** ise herhangi bir davranışın ahlak açısından doğruluğunun sadece sonucunu inceleyerek değerlendirilebilmesinin mümkün olduğunu ileri sürmektedir [14]. Bir olayın ne derece etik olup olmadığını tespit edebilmenin bir standardı olmamakla birlikte kavram olarak 'iş etiği' kavramı da ticari ve ekonomik ilişkilerde kişiler ve davranışları ile ilgili ahlaki gerekçeleri ele almaktadır [15] den akt; [16].

2.1.2. Ahlak Kavramı

Ahlak, bireyler arasındaki ilişkilerde uyulması gereken manevi ilkeler ve kuralları kapsamaktadır. Ahlakın etki gücü, yaptırım kabiliyeti ve zorlayıcı gücü bireyin vicdanı olarak ifade edilmektedir. Etiğin ilgilendiği konular, ahlaki tutumlar ve değerlerin kapsamında bulunan yargıların yanında bireyin tüm davranış ve faaliyetlerinin temelini incelenmesidir. Bu noktada ahlak'ın etiğin araştırma konusu olduğu ifade edilmektedir [9]. Etik ve ahlak kavramlarını yakın anlamlı kavramlar olarak ifade eden Pieper (1999)'a göre benzerlik kadar iki kavram arasında gözle görülür fark bulunmaktadır ve etik kavramının direkt olarak "ahlak" kavramıyla değil, "ahlak felsefesi" kavramıyla eş anlamlı biçimde kullanılması gerekmektedir [17] den akt; [12]. Bir diğer ifadeyle ahlak, kapsamında doğru ve yanlışları ile bir değer sistemi bulunan tarihsel ve toplumsal bir olgu olarak ifade edilmektedir. Ahlak'ın bir sistem olarak her bir toplumda değişebileceği

görüşünün yanında evrensel olarak ortaklaşa değerler içerdiği de ifade edilmektedir. Etik kavramı ise felsefe biliminin bir dalı ve ahlak kapsamında biçimlenen değerler ile ilgili bir bilgi alanı olarak doğrunun ve yanlışın ne tür anlam taşıdığı konusunu ele almaktadır [18].

2.2. Pazarlamada Etik

Tüketiciler, iletişim ve eğitim fırsatlarının artmasıyla birlikte daha bilinçli bireylere dönüşmekte ve buna bağlı olarak da doğal çevreye ve topluma zararlı olabilecek, yürütmüş olduğu etik dışı faaliyetlerle tüketicileri kandırma ve aldatma çabasında olan işletmelere karşı tepki göstermektedirler [5]. Toplumsal ihtiyaçlar göz ardı edilerek, toplumsal yarar sunmayan ve sosyal sorumlulukların göz önünde bulundurulmadığı pazarlama faaliyetleri yoluyla pazara sunulan ürünlerin, ahlaki probleme yol açan bir tarafının olacağı ifade edilmektedir [19]. Özellikle pazarlama (modern pazarlama) anlayışı döneminde, pazarlama anlayışının olgunluk seviyesine ulaşması ve işletme ile müşteri arası bağlılığın sağlanması hedeflendiği için, müşteriye karşı ahlaki ve etik davranışlarda bulunmanın ne kadar önemli olduğu işletmeler tarafından da anlaşılmaya başlanmıştır [20]. İşletme ve pazarlama alanında etik olmayan durumlar ile tüketicilerin güvenin kaybı, mal ve hizmet imajının zarar görmesi, bağlılık sağlanamaması ve müşterilerin rakiplere yönelmesi gibi sonuçlar doğabilmektedir. Buna benzer olumsuz ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmaması için pazarlamacıların çalışmalarını ve karar alma sürecini belli ilke, değerler ve ölçüler içerisinde yürütmeleri önemlidir [21]. Örneğin, internet yoluyla satış yapan sektörlerin tamamında etik kavramına özen gösterilmesinin tüketicilerin algılarını belirgin bir biçimde etkilediği savunulmaktadır. Özellikle satışa sunulan ürünlerin soyut özellikte olduğu seyahat acentası gibi sektörlerde tüketici algısının ne denli önemli olduğuna dikkat çekilmektedir [22]. Satış görevlilerinin ya da satış elemanlarının tüketicilere davranışları bakımından konu değerlendirildiğinde etik satış davranışı, satış elemanının doğru mesajlar aktarması, yalnızca müşteriye faydası olacak mal ve hizmetler satması, yalnızca yapabilme gücü olan şeyleri vaat etmesi, müşteri bilgilerini saklaması vb. davranışlardır. Bunun tersi olan etik dışı satış davranışı ise, satış elemanının müşteriye yanıltıcı mesajlar göndermesi, uygun özellikte olmayan mal ve hizmet satışı ve baskılı satış yöntemleri tercih etmesi gibi davranışlardır [23].

Pazarlamada etik ile ilgili yürütülen çalışmalar, ürün (ürün güvenliği, kalite, tasarım, ambalajlama, etiketleme vb.), fiyat (fiyatta adalet, fiyatı sabitleme, fiyat ayrımcılığı, aldatıcı fiyatlandırma vb.), dağıtım (özel dağıtım hakları konusu, kanalın kontrolü vb.), tutundurma ile ilgili (reklam, ürün yerleştirme uygulamaları, satış geliştirme faaliyetleri vb.), satış (satış elemanları ve etik çatışmalar, etikle ilgili değerler ve davranışlar vb.), etik kodlar ve kurallar, müşteri (etik karar verme,

etik değerler, algılayış ve etik davranışlar vb.), uluslararası pazarlama faaliyetleri, pazarlama araştırması uygulamaları, pazarlama eğitimi, sosyal pazarlama faaliyetleri vb. farklı alanlarda yürütülmektedir [24] den akt; [25]. İş ahlakı da benzer biçimde iş dünyasında gerçekleşen doğru ve yanlış davranışları değerlendirmektedir. İş ahlakı, genel ahlak görüşlerinin işletme davranışlarına uygulanması şeklinde ifade edilebilir. Bir diğer ifadeyle işletmede alınan ve hayata geçirilen kararları alan yöneticilerle diğer işletme çalışanlarının sorumluluk ve ahlaki yükümlülüklerini içeren uygulamalı bir ahlak konusu olan iş ahlakı bakımından pazarlama çalışmalarında tartışmalı alanlar şu şekilde değerlendirilmektedir [26]:

- Mal ve hizmetin güvenliği
- Uygun olmayan ürün paketleri
- Yeterli olmayan servis ve garanti hizmetleri
- Ürün eskitmede hızlı olma
- Marka benzetme uygulamaları
- Taklit ürünler
- Psikolojik ve farklı fiyatlandırma yöntemleri kullanımı
- Fiyat üzerine anlaşmalar
- Dağıtıcılara baskı uygulama
- Aracılara yönelik kota uygulamaları
- Yanıltıcı ve abartılı reklamlar
- Aldatıcı tutundurma çalışmaları
- Satış yöntemlerinin baskılı yürütülmesi
- Müşteriye ait bilgilerin gizliliğini sağlayamama
- Araştırma bilgilerinin yönlendirilmesi vb.dir.

İşletmenin pazarlama fonksiyonu, üretici işletmeler, mal ve hizmetler, mal ve hizmetlerin üretilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması, dağıtımı ve müşteriler ile ilgili diğer konuları içerdiğinden dolayı; her bir alanda pazarlama ile ilgili etik problemler ya da uyulması gereken etik kurallar söz konusu olabilmektedir. Bu noktada pazarlamada etik dışı olmayan uygulamalar için yöneticiler kadar, üreticilere, fiyatlama konusunda söz sahibi olan kademelere, dağıtıcılara, satış elemanlarına ve tutundurmadan sorumlu birey veya yapılara da önemli görevler düştüğü söylenebilir.

2.3. Pazarlamada Etik Karar Alma Modelleri

Pazarlamada etik karar alma modelleri ile ilgili literatür incelendiğinde tarihsel süreç içerisinde farklı bilim insanlarının çeşitli alanların ve konuların etik

boyutları ile ilgili bir çok çeşitli model geliştirdikleri görülmektedir. Bu modellerden başlıcaları şu şekilde açıklanmıştır.

2.3.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli

Kohlberg'in 1969 yılında geliştirdiği Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeline göre kişinin ahlaki karar verme aşamaları kompleks ve sofistike olarak açıklanabilir. Kohlberg modeline göre, kişiler birbirine benzer etik ikilem aşamalarında ahlaki gelişim sürecinin farklı kademelerinde olmalarından dolayı farklı davranışlar ortaya koyabilmektedirler [27]. Bir diğer ifadeyle Kohlberg, kişilerin ahlaki problemlerle ilgili değerlendirme biçiminin kişinin içerisinde bulunduğu bilişsel ahlaki gelişim seviyesi ile ilgili olduğunu savunmaktadır [28]. Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim modeli, bireylerin ahlaki değerlerinin, aile, din, hukuk ve ekonomi vb. sistemler içerisinde kazandırılabilceğini savunan bir anlayışa sahiptir. Aynı zamanda model çocukların ahlaki değerleri benimseyebilmelerinin arkadaş çevresi ve yetişkin bireylerle iletişim kurmaları sonucu mümkün olabileceğini savunmaktadır [29].

2.3.2. Ferrell ve Gresham'ın Olasılık Modeli

O.C. Ferrell ve L.G. Gresham tarafından pazarlama faaliyetlerinde etik kararlar verilmesi amacıyla 1985 yılında geliştirilen model, kişisel etkenlerin yalnız başına ahlaki davranışlarda belirleyici güce sahip olmadığını, bunun yanında meslektaş ve yönetici kademesindeki kişilerin, daha da önemlisi tepe yöneticilerinin bu konuda oldukça belirleyici olduğunu savunmaktadır. Etik karar verme sürecinde kişisel etkenler kadar organizasyonel etkenlerin de pazarlama kararları ve faaliyetleri üzerinde etkisi bulunduğu dikkat çeken bir modeldir [30]. Ferrell ve Greshamın 1985 yılında önermiş oldukları olasılık modeli, çok boyutlu özellik taşıyan, süreç odaklı olan ve olasılık türünde olan bir modeldir. Bu modelde bulunan değişkenler kişisel ve örgütsel olasılıklar kapsamında kategorize edilmektedir. Bilgi, değerler, tutumlar ve amaçlardan oluşarak bireysel alt yapı, eğitim durumu ve iş deneyimi ile ilgili olan sınıf, kişisel değişkenler grubuna girmektedir. Örgütsel değişkenler ise 'müşteriler ve diğer işletmeler' gibi örgüt dışı değişkenler ile 'çalışma arkadaşları ve denetçi konumundaki kişiler' gibi örgüt içi unsurlardan meydana gelmektedir. Söz konusu değişkenlerin bağımlı değişken etiği veya etik olmayan pazarlama kararlarını direkt ya da dolaylı etkileyip birbirleri ile ilişkili oldukları savunulmaktadır [31].

2.3.3. Hunt ve Vitell' in Pazarlama Etiği Genel Teorisi

Hunt ve Vitell'in 1986 yılında pazarlama etiği için ortaya koydukları model-

de, etik konulu pazarlama durumlarında karar için dört değişik sınıftan meydana gelen altyapı unsurları ele alınmaktadır. Bunlar; kültürel çevre, endüstri çevresi, örgütsel çevre ve bireysel deneyimlerdir. Söz konusu değişkenler bireyin karar almasında etkili olan faktörler olarak tanımlanmaktadır. Model bakımından bu faktörler, karar alma unsurları olarak kabul edilen deontolojik kuralları, görünen etik problemi, görünen seçenekleri, görünen sonuçları ve sonuçların ihtimallerini ve çıkar topluluklarını direkt olarak etkilemektedir [32]. Hunt ve Vitell'in modeli, ahlaki felsefede öne sürülen iki temel prensip olan teolojik teoriler ve deontolojik teoriler üzerinden karar verme, tepki verme ve sonuçlara uzanan bir yaklaşım olarak açıklanmaktadır [33].

2.4. Pazarlama Karması Bileşenleri ve Etik İlişkisi

Küresel pazarlama etik kodlarının geliştirilmesi ile ilgili olan Rallapalli (1999)'nin çalışmasında pazarlamanın normatif kurallar ve kültüre bağlı olarak farklılık gösteren özel davranışlar şeklinde incelenmesi ele alınmaktadır. Bu noktada pazarlama etiği konusunda normatif kurallar; fiyatlama, dağıtım, ürün, tutundurma, bilgi ve sözleşme, sorumluluk ve açıklama, genel anlamda dürüstlük ve bütünlük kategorilerinde bir araya getirilmektedir [34].

2.4.1. Ürün ve Etik İlişkisi

Ürün ile ilgili etik kararlar, ürün ambalajlama ve etiketleme, ürün tamiri, bakımı ve onarımı konularını kapsamaktadır. Self servis yöntemi ile satılan bir ürün için ambalajlama; ürün ile ilgili bilgi sunma, ürün faydalarını açıklama, içerik ve kullanım ile dikkat çekme konusunda önemli bir görev üstlenmektedir [21]. Üretim faaliyetlerinde kullanılan hammadde ve diğer girdilerin birey ve çevre sağlığı bakımından uygun olup olmadığı, üretim faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında işgücünün sağlığına olumsuz etkisinin bulunup bulunmadığı ve herhangi bir şekilde bağımlılığa neden olup olmadığı ile ilgili konular da iş ahlakı bakımından ele alınabilmektedir. İş ahlakı bakımından değerlendirilebilecek bir diğer konu ise üretimde kullanılan teknolojinin mal, hizmet ve işgücü güvenliği bakımından ortaya çıkarabileceği sonuçlar ile çevreyi ne derece etkileyip etkilemediğidir [26].

Pazarlama karması bileşenleri ile ilgili alınacak kararların öncelikli olarak bağlı olduğu ürün bileşeni, doğru zamanda, doğru miktarda ve doğru yerde tüketici ya da müşteriye ulaştırıldığı zaman anlamlı ve faydalı olarak kabul edilmektedir. Ürün ve üretim ile ilgili etik konuların üretimde kullanılan hammadde seçimi gibi üretim öncesi aşamalardan başlayarak üretim sonrası ambalajlamaya kadar devam eden süreçte dikkate alınması önemlidir.

2.4.2. Fiyat ve Etik İlişkisi

Fiyatlandırma kararlarında etik konular ile ilgili olarak dikkatli olunması gereken noktalar şu şekilde açıklanmıştır [35]:

-Fiyat Farklılaştırma: İşletmenin farklı tipte müşterilere farklı fiyat uygulaması şeklinde gerçekleşmektedir. Genel olarak her hangi bir müşteriye satılan mal ve hizmetlerin esas maliyetlerinde bir fark yoksa, diğer bir müşteriye göreli olarak farklı fiyat uygulaması etik olarak kabul edilmemektedir.

-Fiyat Sabitleme: İşletme yöneticilerinin fiyatlandırma stratejileri ile ilgili rutin görüşmeler yapabilirken, rakip işletmelerin piyasadaki varlıklarından haberdar olduktan sonra tekrar fiyatlandırma üzerine görüşme yapılması doğru kabul edilmemektedir. Fiyat sabitleme için gerçekleşen görüşmelerde piyasadaki işletmelerden birisi fiyat lideri diğer işletmeler ise fiyat takipçisi konumunda olmaktadır.

-Yağmacı Fiyatlandırma: Yağmacı fiyatlandırmada, bir işletmenin belli bir pazarın dışında, rekabeti etkilemek amacıyla bir ürün için oldukça alçak fiyat belirlediğinde meydana gelmektedir. Rakip işletmeler ortadan kalktıktan sonra fiyatların normal seviyeye gelmesi söz konusudur.

-Aldatıcı Fiyatlandırma: Bilinçli olarak, fiyat promosyonları uygulaması ile müşterilerin aldatılması olarak açıklanmaktadır.

Ürünün miktarının alıcıların fark edemeyeceği biçimde azaltılması ve fiyatların olduğundan daha düşükmüş gibi sunulması, fiyatların bir tutundurma biçimine getirilmesi, küsuratlı fiyat uygulamaları ile tüketicilerin rasyonel kararlar vermesinin önüne geçilmesi pazarlama faaliyetlerinde kullanılan etik olmayan fiyatlandırma yöntemlerine örnek gösterilebilir [36]. Blythe (2001)' e göre fiyat konusunda haksız rekabete neden olan etik olmayan fiyatlandırma stratejileri; gizli fiyat anlaşmaları ve kartel yapılanmalar, ayrımcı fiyatlandırma stratejisi ve rakiplere yönelik fiyatlandırma stratejisi şeklindedir. Bunlara ek olarak fahiş fiyatlandırma yöntemi, geçerli durumun kötüye kullanımı, karaborsacılık yapma, miktar ve kalite ile ilişkili fiyat değişimleri, indirimli fiyatlandırma yöntemi, kalandırlı fiyatlandırma ve fiyat farklılaştırma yöntemleri de tüketicileri aldatan ve tüketicilere zararı dokunan etik dışı fiyatlandırma yöntemleri arasında yer almaktadır [37].

Fiyat ve fiyatlandırma ile ilgili alınan kararlarda etik konusunun gerek üretici işletmeler ve rakip işletmeler arasında, gerekse üretici işletme ve endüstriyel ya da son kullanıcı arası ilişkilerde söz konusu olabileceği ifade edilebilir. Etik ya da etik dışı uygulamalara konu olan seçimler ya da kararlar ürün miktarı, büyüklüğü vb. konularda olabileceği gibi zaman zaman da seçilen fiyatlandırma yöntemi ile ilgili olabilmektedir.

2.4.3. Dağıtım ve Etik İlişkisi

Tüketiciler, direkt olarak perakendeciler veya perakendecinin satış elemanı ile karşı karşıya gelebileceğinden dolayı, perakendecilerin diğer kanal üyelerine nazaran pazarlama faaliyetlerinde daha dikkatli davranmaları gerekmektedir. Buna bağlı olarak belli nedenlerden dolayı sosyal sorumluluktan, yasalardan uzak ve etik dışı davranışlar görülebilmektedir. Bu nedenle perakendecilik ile ilgili faaliyetlerde de sosyal sorumluluk ve etik konularının üzerinde durulması gerekmektedir [38]. Dağıtım ile ilgili etik tartışmalar içerisinde yetkisi olmayan araçlarla satışın yapılması, haksız rekabet ile sonuçlanan birleşmeler, kanalın yönetiminde güç oluşturulması, kanalın üyelerine baskı hedefiyle doğrudan dağıtım gerçekleştirilmesi gibi konular bulunmaktadır [39]. Dağıtım konusunda dikkat çeken etik uygulamalardan birisi de; direkt dağıtım kullanarak araçların ortadan kaldırılması ile karlılığın artırılması ve tedarikçilere baskı yaparak taleplerin kabul ettirilmeye çalışılması biçimindeki dağıtım kanallarında baskı uygulayarak fiyat düşürme çalışmalarıdır. Bunun yanında iletişim teknolojisindeki ilerlemeler ve kullanım oranları, direkt pazarlamanın etik problemlerini de yanında getirmektedir. Bunlar, özel hayatın gizliliği ve özel hayata müdahale ile ilgili problemler olmakla birlikte, müşteri bilgilerini elde eden, yayınlayıp satabilen işletmelerin bu tüketicilere karşı ahlaki ve yasal yükümlülükleri bulunmaktadır [40].

2.4.4. Tutundurma ve Etik İlişkisi

Tüketicilerin satın alma davranışında bulunmasını hedefleyen reklamlar ve diğer tutundurma çabaları bir çok etik dışı uygulamayı kapsayabilmektedir. Bu etik dışı uygulamalar sadece satış elemanı ile müşteriler arasında değil aynı zamanda satış elemanı ile kurum ve satış elemanı ile rakip işletmeler arasında da gerçekleştirilmektedir [41]. Tüketicilerin bilgilendirilmesi sürecinde sosyal sorumluluk bilinci ile etik konusuna dikkat edilmesi, pazarlama iletişimde reklam konusunda oldukça önemlidir [42]. Reklam etiği, reklam uygulamalarının toplumdaki genel ahlak kurallarına, şahsi haklara, rekabetin haksız biçimde yürütülmesinin engellenmesine ve tüketici haklarının göz ardı edilmemesi ilkesine uygun biçimde gerçekleştirilmesine yönelik, reklamcılık alanında ve toplumsal alanda gerçekleştirilen değerlendirmeler ve incelemeler olarak ifade edilebilir [43 den akt; 44].

Tutundurma alt karması bileşeni olarak tüketicileri bilgilendirme amacı taşıyan reklam, etik çerçevede reklam sektörünü meydana getiren bileşenler ve reklam mesajının içeriği biçiminde değerlendirilebilmektedir. Reklam sektörünü meydana getiren bileşenler çerçevesinde etik ilkelerde dikkate alınması gereken konular şu şekilde ifade edilebilir [45] :

- Reklam kim tarafından yapılacaktır?
- Neye ait bir reklam yapılacaktır?
- Reklam ajansı ile reklam verenin ilişkisinin kapsamı ne olacaktır?
- Medya ile reklam ajansı ilişkisinin kapsamı ne olacaktır?
- Reklam verenin medya ve reklam ajansı bakımından sorumlulukları ne şekildedir?
- Reklam ajansı ile medyanın reklam veren bakımından sorumlulukları ne şekildedir?
- Sosyal ve mesleki yaptırımlar ne şekilde olmalıdır? Yaptırımlarda temel alınacak esaslar nelerdir ve bunlar hangi yetkililer tarafından belirlenecektir?

Örneğin, doğru olmayan reklam içerikleri ve aldatıcı bilgi sunumu son yıllarda giderek daha da gelişen bir mecra olan sosyal medyada ve hizmet pazarlaması kapsamında turizm pazarlaması bakımından etik sayılmayan davranışlar olarak kabul edilmektedir. Bu sektör ile ilgili olarak turizm pazarlamasında sosyal medyanın kullanılmasında sıklıkla rastlanan etik dışı faaliyetler arasında işletmelerden maddi karşılık alınarak yapılan yanıltıcı yorumlar, mal ve hizmetlerle ilgili yanıltıcı, gerçek olmayan, yanıltıcı bilgi paylaşımı şeklinde görülmektedir [46]. Tutundurma kapsamında kişisel satış konusunda etik, kişisel satış görevini yerine getirecek kişilerin işletme ve tüketicilere karşı davranış biçimlerini düzenleyen kurallar ve standartlar bütünü olarak ifade edilebilmektedir. Bir diğer anlamda, çalışan bireylerin hangi davranışlardan kaçınmaları hangi tür davranışlarda bulunmalarının doğru olduğunu açıklayan kurallar bütünüdür [47]. Bir diğer tutundurma karması alt bileşeni olan halkla ilişkiler uygulamalarında çalışmaları sürdürenler, etik dışı davranmamak ve karmaşık problemlere çözüm sağlamak amacıyla verdikleri kararlarda, müşteri ve toplumun bütününe çıkarına hizmet sunma arasındaki dengeyi sağlamak durumundadırlar [48].

Üretilen mal ve hizmetlerin varlığından, yeniliklerden, kampanyalar vb. gelişmelerden tüketicilerin haberdar edilmesinde çok önemli bir görev üstlenen tutundurma faaliyetlerinde etik ile ilgili dikkat çeken konular arasında, aldatıcı yanıltıcı reklamlar yerine bilgilendirici reklam kullanımı, ürünün gerçekten vaat ettiğinin sunulması, satış elemanı ve tüketici arasında çıkarsız bir biçimde yürütülen iletişim biçimleri, tüketici için kar sağlayabilecek kampanya veya promosyonlar vb. olarak sayılabilir.

2.5. Pazarlama Araştırmalarında Etik

Postmodernizm olarak adlandırılan süreç, pazarlama araştırmaları yanında pazar ve tüketici yapısında da değişikliklere neden olmuştur. Bu gelişmeye paralel olarak pazarlama araştırmacıları gerek yöntem gerekse felsefe olarak de-

vamlı değişkenliklerle karşı karşıyadır. İşletmelerin rekabet fırsatı kazanmasında söz konusu gelişim ve yeniliklere uyum sağlayarak pazarlama araştırmalarında kullanılan metotları yakından izlemesi ve etik kararlar alması etkilidir [49]. Pazarlama araştırmalarında etik ile ilgili durumlar, iki sebebe bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Birincisi, araştırmacıların pazarlama araştırması sırasında kamuoyu ile karşılıklı ilişki sağlama durumunda olması ve kamudan sağlanan çok fazla miktardaki bilginin duygusal veya doğru olmayan anlamda kullanılma tehlikesi ile karşılaşmasıdır. Diğer neden ise, pazarlama araştırmalarının birçoğunun ticari kaygılar ile yapılıyor olmasıdır. Bu durum yönetici ve araştırmacı konumunda bulunanlar ile müşterileri hedeften uzaklaştıran faaliyetlere yönlendirebilmektedir [50]. Araştırma konusu olan bireylerden istekleri olmadan bilgi elde edilmesi ve işletmelerin cevap verici konumunda bulunan bireylerin bilgi vermeyi istemediklerini ortaya koyması şeklinde etik problemlerle pazarlama araştırmalarında sıklıkla karşılaşıldığı görülmektedir [6]. Pazarlama araştırmalarında, tüketicinin anlaşılması amacıyla kullanılan alışılmış metotlara ek olarak; nöropazarlama yöntemleri de kullanılmaya başlanmıştır. Nöropazarlama yöntemlerinin, tüketicinin beynindeki kara kutu'ya ulaşarak satın alma davranışında etkili olan duygusal etkenleri ortaya çıkardığı savunulmuştur. Bu konuda bir takım etik kaygılar ortaya çıkmış ve nöropazarlamanın etik dışı olduğu ile ilgili eleştirilerde bulunulmuştur [51]. Pazarlama araştırmalarında araştırmayı gerçekleştiren kuruluşlar yanında araştırmadan faydalanan müşteriler ile araştırmada cevaplayıcı konumunda bulunan kişi ve kişiler de etik davranmak mecburiyetindedirler Araştırmayı yürütenler araştırma sırasında sübjektif davranışlara olanak vermemeli, cevaplayıcıyı aldatmamalı, müşteriye gerekli olmayan araştırma önermemeli ve müşterinin güvenini sarsacak bir davranışta bulunmamalıdır. Araştırmayı kullanan müşteriler de araştırmayı yürütecek işletmeleri seçerken etik davranarak onlara gerçek dışı sözler vermemelidirler [52].

Pazarlama araştırmalarında gerek nicel gerekse nitel tekniklerin kullanılması sırasında katılımcılara yöneltilecek soruların doğru seçimi, yapılan araştırma sonucu elde edilen verilerin saklı tutulabilmesi ya da kimseyle paylaşılması, katılımcının izni olmadan kullanılmaması gibi konular etik kapsamında dikkat edilecek konular arasındadır. Yapılan çalışmanın kalitesi, uygulayıcıların gizlilik konusundaki güvenilirlikleri aynı zamanda katılımcıların araştırmaya net ve gerçek cevaplar vermelerinde etkili olacak, bu durum araştırma sonunda da güvenilir sonuçlar alınmasını sağlayabilecektir.

PAZARLAMADA ETİK KONU DEĞERLENDİRMESİ

Tüketici ve toplumu göz önünde tutan düşünce şeklinin işletmelerin sosyal sorumluluk boyutunu ifade ettiği söylenebilir. İş hayatında görülen benzer gelişmeler, işletmelerin rekabet stratejilerinde değişiklik sağlanması ve tüketici kararlarında etkili olunmasında fayda sağlamaktadır. Buna bağlı olarak güçlü rekabet ortamında başarıyı hedefleyen işletme ve yöneticilerinin faaliyette bulundukları alanlarda **sosyal sorumluluk ve etik değerler** paralelinde faaliyette bulunmaya dikkat etmeleri gerekmektedir [45]. Farklı meslek dallarında etik kuralların belirli bir sistematik dahilinde etik kodları oluşturması ve o meslek dalındaki kişilerin bu kodlara uygun davranması için çaba gösterilmektedir. Bu noktada belirli bir işin meslek sayılabilmesi için söz konusu iş ile insanlara ve topluma hizmet sunma ile ilgili olarak etik temellerin bulunması gereklilik olarak kabul edilmektedir [53]. Pazarlama araştırmalarında etik konusunun önemli problemleri arasında olacağı öngörülmüş konular: müşterilere ait verileri tarafların izinsiz paylaşımı, rakip işletmelere ait bilgilerin kötüye kullanılması, satın alma davranışı ve satış ile ilgili kararlar üzerinde etkisi olabilecek araştırma sonuçlarının gerçeğinden uzak bir biçimde yansıtılması vb. dir [49]. Özellikle satış elemanlarının etik davranışlar sergilemeleri, işletmeye duyulan güven vasıtasıyla, tekrar satın alma davranışını tetikleyen bir güç olmaktadır. Bu nedenle, satış elemanlarının davranışlarına yönelik etik konusundaki görüşlerin işletmeye kuvvetli bir güven sağlayabileceği ve sonuç olarak pozitif olarak nitelendirilebilecek davranışsal bir duruma neden olabileceği görülmektedir [16]. Pazarlama faaliyetlerinde etik dışı davranışlar sergilenmesi sonucu oluşan olumsuz düşünceleri engellemek amacıyla farklı pazarlama yöntemlerinin ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Temel amacı sosyal davranış değişikliği ve sosyal yarar sunmak olan, bu temel amaca erişebilmek için sosyal sorumluluk ve etik kavramları üzerinde duran sosyal pazarlamanın bu alanlar arasında yer aldığı ifade edilebilir [54].

Günümüzde işletme, müşteri ve tüketici yapılarında görülen değişiklikler, pazarlamanın tarihsel süreç içerisinde göstermiş olduğu değişim, tüm tarafların amaç, hedef ve beklentilerinin de değişmesine neden olmuştur. Geline son noktada işletmelerin sadece müşteri ya da tüketici beklentilerini karşılayarak kar elde etme amacı yanında diğer bir takım amaç ve hedeflerinin de olduğu görülmektedir. Bu amaçlar, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının yürütülmesi sırasında çevreye verilecek zararın minimize edilmesi, müşteri sadakatinin sağlanması, geri dönüşümlü ürünlerin üretilmesi, işletme ve tüketici ile karşılıklı iyi niyete dayalı ilişkilerin kurulması ve sürdürülebilir pazarlama anlayışı çerçevesinde sürekli olarak ileriye yönelik düşünme becerisidir. Tüm bu beklentiler, işletmeleri tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlayıp satış sonrası hizmetlere kadar

devam eden süreçte etik kararlar alınması konusunda daha bilinçli kılmaktadır. Bunun yanında, tüketici ya da müşterilerin sadece anlık istek ve beklentilerinin karşılanmasını istemek yerine satın alma davranışlarını daha bilinçli bir şekilde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu noktada, satın alınan ürünlerin kullanım esnasında ve sonrasında çevreye verebileceği zararın en az olması, tüketici veya müşterinin ihtiyaç duyduğu kadarını satın alması, bilinçli tüketim yapılması, işletmelerin pazarlama faaliyetleri karşısında daha bilgili olunması ve daha rasyonel kararlar verilmesi pazarlama alanında etik anlayışın gelişimine katkıda bulunmaktadır.

ETHICS IN MARKETING

CHAPTER REVIEW

It can be said that the way of thinking that considers the consumer and the society expresses the social responsibility dimension of the enterprises. Similar developments seen in business life benefit companies in making changes in their competitive strategies and being effective in consumer decisions. Accordingly, businesses and managers aiming at success in a strong competitive environment should be careful to operate in parallel with social responsibility and ethical values in the areas they operate [45]. Efforts are made to create ethical codes within a certain systematic of ethical rules in different professions and to act in accordance with these codes. At this point, in order for a certain job to be considered as a profession, it is accepted that there should be ethical foundations for providing services to people and society with this job [53]. The topics that are foreseen to be among the important problems of ethics in marketing research are: the parties' sharing of customer data without permission, abuse of information from competitors, the fact that research results related to purchasing behavior and which may have an impact on sales decisions are reflected unrealistic, etc. [49]. It is a force that triggers the repurchase behavior, especially since the ethical behavior of salespeople ensures trust in the business. For this reason, it is seen that the opinions about the behavior of salespeople about ethics can provide a strong trust to the business and as a result may lead to a behavioral situation that can be described as positive [16]. In order to prevent negative thoughts arising from displaying unethical behaviors in marketing activities, different marketing methods emerged. It can be stated that social marketing, whose main purpose is to offer social behavior change and social benefit, emphasizing social responsibility and ethical concepts in order to achieve this basic purpose, is among these areas [54].

Today, the changes seen in business, customer and consumer structures, the change that marketing has shown in the historical process have also caused the change of goals, targets and expectations of all parties. At the last point reached,

it is seen that businesses have not only the aim of making profit by meeting customer or consumer expectations, but also some other goals and objectives. These objectives are: minimizing the damage to the environment, ensuring customer loyalty, producing recyclable products during the execution of production and marketing functions, the ability to think forward and establish a mutual goodwill-based relationship with the business and the consumer and to think forward in the framework of sustainable marketing. All these expectations make businesses more conscious about making ethical decisions in the process that starts with the determination of consumer needs and continues until after sales services. In addition, it is seen that consumers or customers perform their purchasing behavior more consciously, instead of just asking for instant requests and expectations. At this point, the minimum harm to the environment during and after use of the purchased products, purchasing as much as the consumer or customer needs, making conscious consumption, being more informed about the marketing activities of businesses and making more rational decisions contribute to the development of ethical understanding in the field of marketing.

KAYNAKÇA

- [1] Taşkın, E. (2011), Pazarlama Esasları, *Türkmen Kitabevi*, İstanbul.
- [2] Tek, Ö., Özgül, E. (2008), Modern Pazarlama İlkeleri-Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşımlar, 3.Baskı, *Birleşik Matbaacılık*, İzmir.
- [3] Özbek, V., Akkılıç, M.E., İlban, M.O. (2011), Tüketicilerin Seyahat Acentalarına İlişkin Etik Algıları ve Niyetlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:11, Sayı:2, ss. 325-338.
- [4] Bayraktaroğlu, S., Kutanis, R.Ö., Özdemir, Y. (2005), Etik Eğitimde Neredeyiz?: İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri Örneği, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, 18-19 Kasım, Sakarya Üniversitesi, İİBF, Sakarya.
- [5] Varinli, İ., Kurtoglu, R. (2005), Satış Elemanlarının Etik Algılamaları: Perakende Sektöründe Bir Uygulama, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, ss.1-22.
- [6] Özdemir, E. (2009), Pazarlama Araştırmasında Etik Karar Alma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:64, Sayı:2, ss.119-144.
- [7] Rana, J. Paul, J. (2017), Consumer Behavior and Purchase Intention for Organic Food: A Review and Research Agenda, *Journal of Retailing and Consumer Services*, (38), ss. 157-165.
- [8] Torlak, Ö. (2013a), Etik, Ahlak ve İş Ahlakı, Tokgöz, N., (Ed.), İş Etiği İçinde, ss.1-18, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:3011, *Açıkoğretim Fakültesi Yayını*, No:1964, Eskişehir.
- [9] Yatkın, A. (2008), Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Artırılmasında Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması), *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:18, Sayı:1, ss. 211-231.
- [10] Bayram, F., Güngör, T., Bayram, S.S. (2018), Meslek Olarak Tıbbi Mümessilliğin Seçiminde Etik Bağlılık: Tıbbi Tanıtım Ve Pazarlama Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53 (1), ss.201-216.

- [11] Hatcher, T., (2004) Environmental Ethics as an Alternative for Evaluation Theory in for Profit Business Contexts, *Evaluation and Program Planning*, 27(3), ss. 357-363.
- [12] Pelit, E., Güçer, E. (2006), Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğiyle İlgili Etik Olmayan Davranışlara ve Öğretmenleri Etik Dışı Davranışa Yönelten Faktörlere İlişkin Algılamaları, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, ss.95-119.
- [13] Özyer, K., Azizoğlu Ö. (2010), Demografik Değişkenlerin Kişilerin Etik Tutumları Üzerindeki Etkileri, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı:6, Cilt:2, ss.59-84.
- [14] Yılmaz, E. (2010), Teleolojik Etik ve Deontolojik Etik’ in Karşılaştırması (J. S. Mill ve I. Kant ile Sınırlandırılmış Olarak), *Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Felsefe ABD, Erzurum*.
- [15] Durif, F., Graf, R., Chaut, M., Ducharme, R., Elbakkalı, A. (2009), Do Ethics Have a Place in Marketing? An Overview of the last 20 Years, *Innovative Marketing*, Vol: 5, Issue:1, ss. 6-15.
- [16] Demirgüneş, B.K. (2015), Satış Elemanının Etik Davranışı: Tüketici Algısının Güven, Memnuniyet ve Tekrar Satın Alma Davranışı Üzerindeki Etkisi, *20.Ulusal Pazarlama Kongresi*, 10-13 Haziran, Eskişehir.
- [17] Pieper, A. (1999), Etiğe Giriş (Çev: V. Atayman), *Ayrıntı Yayınları*, İstanbul.
- [18] İyi, S., Tepe, H. (2011), Etik, *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- [19] Ünal, A., Nardalı, S. (2010), İşletme ve Pazarlama Etiğine Giriş, Ay, C., (Ed.), Kartal, B., (Ed.) ve Nardalı, S., (Ed.), *Pazarlamada Etik Yaklaşımlar içinde*, (ss.1-32), 1. Baskı, *Detay Yayıncılık*, Ankara.
- [20] Yaylagül, Ş. (2015), Satış Personelinin Pazarlama Etik Anlayışının Belirlenmesi: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Teknoloji Marketlerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın Menderes Üniversitesi, Aydın*.
- [21] Yüksel, B. (1999), Pazarlama Kararlarının Değerlendirilmesinde Bir Araç: Pazarlama Etiği Döngüsü, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, ss.55-76.
- [22] Ören, T.Ş. (2017), Web Tabanlı Pazarlama Yapan Seyahat Acentalarının Pazarlama Faaliyetlerinin Etik Açısından Değerlendirilmesi, *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi/İstanbul Journal of Social Sciences*, Sayı:15, ss.1-24.
- [23] Roman, S., Ruiz, S., (2005), Relationship Outcomes of Perceived Ethical Sales Behaviour: The Customer’s Perspective, *Journal of Business Research*, Volume: 58, ss. 439-445.
- [24] Schlegejmlch, B. B. Öberseder, M. (2010), Half a Century of Marketing Ethics: Shifting Perspectives and Emerging Trends, *Journal of Business Ethics*, Vol:93, No:1, ss. 1-19.
- [25] Güler, Y.B., (2014), Perakendecilik Sektöründe İşletme ve Müşteri Pazarlama Etik Bakış Açılarının Karşılaştırılması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:31, ss.65-75.
- [26] Torlak, Ö. (2013b), Etik, İş Ahlakı ve Kapsamı, N., (Ed.), İş Etiği İçinde, ss.1-18, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:3011, *Açıköğretim Fakültesi Yayını*, No:1964, Eskişehir.
- [27] Schwepker, C. H. Jr. (1999), Understanding Salespeople’s Intention to Behave Unethically: The Effects of Perceived Competitive Intensity, Cognitive Moral Development and Moral Judgment, *Journal of Business Ethics*, Vol:21, No:4, ss. 303-316.
- [28] Castleberry, S. B., French, W., Carlin, B.A., (1993), The Ethical Framework of Advertising and Marketing Research Practitioners: A Moral Development Perspective, *Journal of Advertising*,

Vol:22, No:2, ss. 39-46.

- [29] Gürses, İ., Kılavuz, M.A., (2016), Kuşakların Ahlâkî Değerleri Birlikte Öğrenmesi: Kohlberg'in Ahlâkî Gelişim Kuramı Açısından Bir Değerlendirme, *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı: 1, ss.97-117.
- [30] Torlak, Ö., (2007), Pazarlama ahlakı: Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları Ve Tüketici Davranışlarının Analizi, 4. Baskı, *Beta Yayıncılık*, İstanbul.
- [31] Ferrell, O.C., Gresham L.G. (1985), A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing, *Journal of Marketing*, Volume: 49, No:3, ss. 87-96.
- [32] Singhapakdi, A., Vitell, S., (1990), Marketing Ethics: Factor Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives, *Journal of Macromarketing*, Vol:10, Issue:1, ss. 4-18.
- [33] Hunt, S. D., Vitell, S. J. (2006), The General Theory Of Marketing Ethics: A Revision And Three Questions, *Journal of Macromarketing*, Vol:26, Issue:2, ss. 143-153.
- [34] Rallapalli, K. C. (1999), A Paradigm for Development and Promulgation of a Global Code of Marketing Ethics, *Journal of Business Ethics*, Vol:18, No:1, ss. 125-137.
- [35] Ferrell, O. C., Hartline, M. D. (2011), *Marketing Strategy* (5 ed.), Ohio: Cengage Learning.
- [36] Şahin, B. (2011), Seyahat Acentalarının Pazarlama Faaliyetlerinde Etik Karar Verme Süreci: İstanbul Örneği, *Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi*, Balıkesir.
- [37] Blythe, J. (2001), Pazarlama ilkeleri. (Çev. Yavuz Odabaşı), *Bilim Teknik Yayınevi*, İstanbul.
- [38] Varinli, G. (2013), Perakendecilikte Etik ve Sosyal Sorunlar, S. A. Öztürk, (Ed.), *Perakendeciliğe Giriş içinde* (78-117), 1.Baskı, *Açıkoğretim Fakültesi Yayınları*, Eskişehir.
- [39] Sirgy, M.J., Johar, J.S., Gao, T. (2006), Toward a Code of Ethics for Marketing Educators, *Journal of Business Ethics*, Vol:63, Issue:1, ss. 1-20.
- [40] Ural, T. (2003), İşletme ve Pazarlama Etiği, Cemal Yükselen (Editör), *Detay Yayıncılık*, Ankara.
- [41] Aysen, E. (2015), İşletmelerin Etik Uygulamalarının Tüketici Satın Alma Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Recreation and Tourism Research*, Vol:2, Issue:1, ss.22-35.
- [42] Karabaş, S. (2013), Pazarlama İletişim Aracı Olarak Tüketicilerin Reklam Denetimine Karşı Tutumları: Reklam Etiği, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, ss.143-157.
- [43] Elden, M., Ulukök, Ö. (2006), Çocuklara Yönelik Reklamlarda Denetim ve Etik, *Küresel İletişim Dergisi*, Sayı:2, ss.1-22.
- [44] Çoban, S., Belber, B.G., Acar, N., İri, R. (2015), Televizyon Reklamlarına Yönelik Tüketicilerin Etiksel Algı Farklılıkları: İki Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *20.Ulusal Pazarlama Kongresi*, 10-13 Haziran, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- [45] Aktuğlu, I.K. (2006), Tüketicinin Bilgilendirilmesi Sürecinde Reklam Etiği, *Küresel İletişim Dergisi*, Sayı:2, Güz-2006, ss. 1-20.
- [46] Eröz, S.S., Doğdubay, M. (2012), Turistik Ürün Tercihinde Sosyal Medyanın Rolü ve Etik İlişkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 27, Sayı:1, ss.133-157.
- [47] Yaşa, E., Haseki, M.İ. (2008), Sürdürülebilir Satış ve Etik: Çukurova Bölgesinde Yer Alan İlaç Dağıtım Firmalarında Çalışan Tıbbi Satış Mümmessillerinin Satıştaki Etik Tutum ve Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, *13.Pazarlama Kongresi*

- “Sürdürülebilirlik Pazarlama”, 30 Ekim-1 Kasım, Adana, ss.13-27.
- [48] Uzun, R. (2007), İletişim Etiği, Sorunlar ve Sorumluluklar, 1.Baskı, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Kırkinci Yıl Kitaplığı*, No:2, Ankara.
- [49] Kaplan, B., Yiğit, M.K. (2015), Pazarlama Araştırmalarında Felsefe, Yöntem ve Etik, *20.Ulusal Pazarlama Kongresi*, 10-13 Haziran.
- [50] Torlak, Ö. (2001), Pazarlama Ahlakı: Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi, 1.Baskı, *Beta Basım*, İstanbul.
- [51] Akın, M.S., Sütütemiz, N. (2014), Nöropazarlama ve Uygulamacıların Perspektifinden Etik Yönü, *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, ss.67-83.
- [52] Tokol, T. (2010), Pazarlama Araştırması, 13.Baskı, Dora Yayınları, Bursa.
- [53] Armağan, E.A. (2008), Pazarlama Açısından Etik, Varinli, İ., Çatı, K., (Ed.), *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler içinde*, ss.503-522, *Detay Yayıncılık*, Ankara.
- [54] Tüfekci, Ö.K., Tüfekci, N., Mert, A. (2015), Etik Pazarlama Eğitimin Neresinde? Sosyal Pazarlamanın Etik Yönü Ekseninde Temel Pazarlama Kitapları Kapsamında Bir İçerik Analizi, *20.Ulusal Pazarlama Kongresi*, 10-13 Haziran.

13. BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

F. Atıl BİLGE¹

1. GİRİŞ

Ne üretirsem fark etmez her şartta satarım ve gelir elde ederim işletmecilik anlayışından küreselleşen, teknolojik, akıllı, rekabetin kızıştığı, memnuniyet ve sürekliliği sağlamanın zorlaştığı, kârlılığın azaldığı bir dönemde bulunmaktayız. Bu dönemin bir başka önemli özelliği fırsatların ve krizlerin, kaosların her an karşımıza çıkagelmesidir. Beklenilmeyenin yönetimi diye adlandırılan bu dönem, hem her türlü önlemi almayı, planlamayı yapmayı hem de her türlü önleme rağmen beklenmedik gelişmeler olursa hemen çözüm sunabilecek güçte olmayı zorunluluk haline getirmiş durumdadır. Tabi hep sorun olacak anlamında değil pek çok fırsatla da karşılaşabilmek mümkün. Hatta kaos – kriz diye nitelendirilen zamanlarda bile fırsatlar işletmelerin karşısına çıkagelmektedir.

Aynı hizmeti verebilen ürünlerin icat edilmesi (mobil telefonların fotoğraf çekip kamera vazifesini de görebilmesi gibi), insanların daha bilinçli hareket etmesi, iletişim ve ulaşım alanlarındaki inanılmaz değişimler işletmelerin kâr elde etmelerini zorlaştırdığı gibi, aynı zamanda, işletmecilik kurallarının yeniden değişen şartlara göre uyarılama zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir.

Günümüzde bilgiye ulaşma ve bilgidен yeni bilgiler elde etme, bunları piyasaya sunabilme, piyasa uygulamasından mevcut bilgileri güncelleme ve yenilerini ilave etme dönemi içinde bulunmaktayız. Bütün bunlar işletmeciliğin her aşamasına yeni bir bakış açısı ile bakmayı ve alışkanlıklardan kaynaklanan eski iş yapma şekillerini yeni stratejik adımlara bırakmayı gerektirmektedir. Müşteri ilişkilerinin rasyonel ve kârlı yönetilmesi bölümünde de yeni dünya işletmecilik

1 Doç.Dr. Selçuk Üniversitesi Turizm Fakültesi,

anlayışına göre dikkat edilmesi ve değiştirilmesi gerekli unsurların ne olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN RASYONEL VE KÂRLI YÖNETİLMESİ

Müşteri ilişkileri, tüketici davranışları, halkla ilişkiler, misafir ilişkileri ve yönetimi, çalışan ilişkileri yönetimi vb gibi konuları, makaleleri ve kitapları, işletmeciliğin sözel alanında olanlar, bolca görmüştür ve okumuştur. Günümüz işletmecilik alanının vazgeçilmez konularıdır. Çünkü işletmelerin kârlılık sorunu ve çözümlerinden en önemlisi bu konudur. Kârlılık kaynağı müşteridir ancak müşteri memnuniyetinin önemli bir kısmını ürün/hizmet konusu ile hizmeti sunacak çalışanlar oluşturmaktadır hatta bu nedenle işletme çalışanlarına iç müşteri adı bile verilmiştir.

O halde müşteri, tüketici ve iç müşteri dediğimiz çalışan kavramları ile müşteri ilişkileri yönetimi konusuna, günümüzün kârlılık sorunu perspektifinden bakmaya çalışalım. Adına müşteri, tüketici, misafir veya alıcı densin eskiden pek farkı yoktu. Günümüzde de makro açıdan bakarsanız sonuç aynı yere çıkmaktadır ancak sonucun işletme kârlılığı ile tamamlanabilmesi için bu kavramlara farklı işlevler yüklenmiş durumdadır ki bu işlevlerin sonucu kârlılık olabilsin.

Bu nedene müşteri; bedeli ödeyip ihtiyaç duyulan ürün/hizmet/fikirleri satın alanlar şeklinde ifade edilebilir. Kendisinin veya başkasının ihtiyacını, parasal bedelini ödeyerek satınalabilir.

Müşteriler; nihai, endüstriyel, gerçek veya tüzel niteliklerde olabilir. Bu temel müşteri niteliklerinin haricinde; kârlı olan, kârlılığı yükselebilecek olan, ilk gelen, sürekli gelen, tavsiye eden, takip edilen, hizmet verebilmenin zor veya kolay olduğu, ar-ge'ye ve üretime “denek” gibi dahil edilen vb daha çok ifade şekilleri ile karşımıza çıkan müşteri türleri de bulunmaktadır. Turizm sektöründe müşteriye “misafir” adı verilmiş olup bazı diğer işletmelerde benzer kavramı kullanılmaktadır. Bu ayrımlara tekrar döneceğiz ancak önce diğer önemli kavramlara bakalım.

Tüketici kavramı ise kelime kökeni olarak zaten tüketmekten gelmektedir. Tüketici ihtiyacı olanı tüketir. Kavramları, ana hedefe varma yolunda, bize aracılık görevi vererek açıklamak en doğru olanıdır. Kavramları çok karmaşık hale getirmek hem anlaşılmayı zorlaştırmakta hem de ana hedeften sapmaya neden olmaktadır. Peki, neden tüketici ve müşteri kelimelerini ayırmayı tercih ettik? Çünkü yeni dünya kârlılık için satınaldırma yolunda artık önce hedef kitleleri “tüketen” konumuna getirmeyi hedeflemektedir. Hedef kitlenin müşteri olabilmesi için öncelikle tüketen haline gelmesi gerekir. Tüketen olabilmesi için de tüketeceği ürün/hizmet/fikir, ihtiyacına cevap verebilmeli, ona fayda sağlayabilmelidir. Bu

Fayda maliyet, kalite, fiyat, hızlılık, hijyen, tasarım, atmosfer, kullanım kolaylığı vb benzer pek çok şey olabilir. Hatta bunların pek çoğunun birleşik halinden de ibaret olabilir. Bu nedenle müşteri ilişkilerinin başlangıcı tüketim ve tüketilebileceklerin ihtiyaç olarak kabullenmesinden doğmaktadır.

İcat niteliğinde bir şeyler üretilebilir, hizmet farklılıkları olabilir, markalar arasında tercih edilme nedenleri ortaya konulabilir ve böylece müşteri temini ve sürekliliğini sağlanabilir. Tüketicileştirme ve müşterileştirme bir döngü halinde sürer gider. Adına isterseniz misafir de diyebilirsiniz. Hatta ne hissettirmek istiyorsanız onu söylersiniz mesela “kral” diyebilirsiniz yeter ki dediğiniz şeyi yaşatabilin. Ancak eski dönemlerde kalması gereken “kıl müşteri” “sorunlu müşteri” vb nitelendirmeleri ifade etmemek gerekmektedir. Müşteri ilişkilerinin yönetilebilmesi sosyal bilimlerin konusu olup sosyal bilimler “davranış” konusunu da içermektedir. Bir başka deyişle, müşteri memnuniyeti veya misafir memnuniyeti için bu düşüncede çalışabilmek gereklidir. Çalışanların (iç müşterilerin) hedef kitlesini memnun edilmesi, hedef kitlenin tekrar gelmesi ve harcamalarını artırıp tavsiye eden kitleye dönüşebilmesini sağlayıcı bir çalışma kültürü ile hareket etmeleri gerekmektedir. Düşüncenin davranışa dönüşmesi ve davranışın sürmesi içinde düşüncenin sürekliliği esastır. Bu nedenle de “kıl” “sorunlu” vb ifadeler davranışa olumsuz yansıtacağı için tercih edilmemesi gerekli olanlardır.

Bunların haricinde tekrar gelenler, tavsiye edenler, hizmet verebilmenin zor veya kolay olduğu müşteri tarzları gibi ayrımlar işletmenin hedef kitlelere nasıl davranacağı ve nasıl hizmet vereceği ile ilgili ipuçları da verecektir. Tekrar gelenler, tavsiye edenler en önemli müşteri türlerindendir. Sürekliliği olanlar tabiri caizse “garanti müşteriler”dir. Garanti müşteriler, sonraki satınalmaları önemli ölçüde kesin olan ve özellikle potansiyel yeni hedef kitleleri işletmeye kazandıran adeta “gizli satış elemanları”dır. Hem işletme ürünlerini/hizmetlerini/fikirlerini satın almakta hem de yeni satışlar için müşteri kazandırmaktadırlar. Hizmet maliyeti zor olanlar ise eski tabirle (gerçi halen böyle ifadeler maalesef kullanılmaktadır) “kıl olan” müşterilerdir. Hizmet vermek zordur. Beğeni eşikleri yüksektir. Zor beğenirler ve çabuk memnuniyetsizliklerini ifade ederler. Bu kesimde en iyi müşteri kesimini oluşturur esasında çünkü hizmet vermek zor olsada bu hizmeti verebilen işletmeler için, çok önemli bir referans kaynağıdır. Hizmet verebilmenin kolay olduğu kesim elbette insani olarak satışçılar ve işletmeler tarafından tercih edilenleri oluştursa da bu kesimi her işletme memnun edebilir. Örneğin çorbasından kıl çıkan ama “evde de yesem çorbamdan kıl çıkabilirdi ye gitsin” diye düşünen müşteriyi kim istemez ki! Elbette bu örneği uç bulabilirsiniz ama bu kesim referans kaynağı olmamakla beraber zaten bu tarzdaki müşterilerin sayısı azalmaktadır.

Artık daha zor memnun olan, iyice araştıran, kullanım sonrası fikirlerini söy-

leyen, şikâyetleri olan, yorumları araştıran, karşılaştıran müşteriler karşımızda bulunmaktadır. Hatta öyle bir dönemdeyiz ki işletmeler sadece ihtiyaca uygun olan ürün/hizmet/fikirleri sunacak ve geliştirecek memnun müşterilerde başta sosyal medya olmak üzere tüm dünya ya evet doğru okudunuz tüm dünyaya ilanı yapıp herkese tavsiye edecek. Üstelik bu öyle bir tavsiye ki işletme satışçısının ki gibi taraflı değil, tarafsız olarak ürünü kullananın tavsiyesi. En doğal ve organik olanıdır. Bu açıdan bakıldığında müşteriler sadece memnuniyet kısmında değil “hangi ürün/hizmet/fikir üretilsin de ihtiyaç olarak kabul edilsin” kısmında bile yer almaya başlamış bulunmaktadır. Artık günümüzde insanlar ar-ge, üretim, uygulama aşamalarında işletmelere fikir veren, önemli yönlendirmeler yapan kitleler haline de gelmiş durumdadır.

Bazı sektörler de farklı isimler adı altında ifadeler de kullanılmaktadır. Örneğin turizm sektöründe müşteriye “misafir” deme şeklinde iş yapma kültürü bulunmaktadır. Bu söylem eyleme dönüştüğü takdirde bir işe yarar ve çok önemli bir ifade ve uygulama halini alabilir. Ancak sorunu oluncaya veya şikâyetle bulununcaya kadar misafir diye hitap edip, çözüm sunamıyorsanız, dikkate almıyorsanız, “canı isterse modunda” çalışıyorsanız müşterinin adının misafir olması sonucu değiştirmeyecektir çünkü müşteri için asıl olan ne hissettiğidir. Kral hissettirin ama misafir demeyin önemli değil. İfade etmeye çalıştığımız şey söylemler, ifadeler, kavramlar kâğıt üzerinde kalmamalı uygulamaya dönebilmelidir. İşletmelerin anayasası gibi vizyonlar, misyonlar, kısa ve uzun vadeli hedefler havada uçuşmakta ancak memnuniyet aynı düzeyde olamamaktadır. Elbette ki istisnai işletmeler vardır ancak genel olarak söylemleri pek uygulamaya geçiremediğimiz bir işletmecilik kültürü mevcuttur. Bu da uygulama hataları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim kâğıt üzerinde kalmaz, faydası olmayan alaylı-mektepli tartışması yerine doğru bilgiyi uygulamaya döndürme şeklinde iş yapma kültürü oluşursa, üniversite ve icraat bu noktada birbirine sözde değil özde destek verirse, memnuniyet ve kârlılık adına olumlu adımlar atılmış olacaktır. Ülkemizde maalesef akademik hayat, icraata yönelik adımlar (bilgi, bilgiden bildi üretme, stratejik düşünme, hedefe götüren aracı kavramlar vb) yerine aşırı şekilde kavram karmaşasına yol açacak konularla uğraşmaktadır. Sanırsınız ki üniversite “kavram kampıdır”. Hedefe hizmet etmesi gereken ve iş yapma şekillerinin aktarılmasını sağlayacak, doğru iş yapma bilinci ve becerisinin temellerinin atılacağı yerler olmalıdır üniversiteler. Sektörde, her şey piyasada yaşanarak öğrenilir düşüncesini acilen bırakmalıdır. O dönemler çoktan bitmiştir. Öğrenilen her şeyi uygulama veya her şeyle karşılaşabilme imkânı yoktur. Dönem, doğru bilgiye dayalı olarak elde edilmiş “akıllı tecrübe” ve bunu yönetebilme dönemidir. Her şeyi yaşamamanın mümkün olmadığı üstelik yanlış iş yapma tarzlarının alışkanlık olarak karşımız-

da durduğu bir dönemde piyasada karşılaşılınların deneyim veya profesyonellik olarak görülmesi ölümcül ticari hatadır.

Müşteri ilişkileri yönetimine iç müşteriler diğer bir deyişle işletme içi çalışanları açısından bakacak olursak, çalışanlar müşteri ilişkilerini profesyonelce yürütmek ve bu şekilde kariyerlerini yükseltmek istiyorlarsa müşterilerini “misafir” anlayışında görmeleri, ihtiyaçlarını keşfetmeleri, memnuniyet düzeylerini artırmaları, şikâyet ve önerilerini dikkate almaları ve çözümleriyle birlikte yöneticilerine aktarmaları gerekmektedir. Çalışanlar, yöneticileri ve iş arkadaşları ile doğru bilgiyi uygun zamanda paylaşmalı, kendi ve kurum kariyerlerine katma değer katmalıdırlar. Verimlik ve katma değer katmak iş yapma kültürü haline gelmelidir. Piyasadan alınacak bilgiler, işletme içinde işletmecilik bilgileri ile yoğrulup yine piyasaya stratejik ürün/hizmet/fikir olarak dönebilmelidir.

İşletmeler kendi içinde çalışanları, yöneticileri, hissedarları ile işletme dışından tedarikçi ve aracı işletmeleri ile birlikte beklenmeyene hazır olmalı ve proaktif politikalar üretebilmelidir. Her an krizlere ve fırsatlara hazır halde ticari hayatı sürdürebilmek dönemin en önemli iş yapma biçimi olmalıdır. Bundan sonra dünya genelinde ekonomik, siyasi vb birçok açıdan süreklilik gösterebilecek bir istikrar beklemek doğru olmaz. O halde hazırlıklı olmak ve hazırlıklara rağmen meydana gelen kriz veya fırsatlara yönelik ivedi adımlar atabilmek, işletmelere, rekabet avantajı sağlayacak ve sonuçta nihai hedef olan kârlılığa ulaştırabilecek-tir.

Sadece süreçlerle, sadece müşterilerle, sadece çalışanlarla, sadece yöneticilerle, sadece işletme dışı gelişmelerle kârlılığı yakalamak mümkün değildir. Bu saydığımız unsurlar işletmelerin know-how derecesine bağlı olarak hedefleri ile uyumlu hale gelmeli bu doğrultuda politikalar oluşturulmalıdır. İşletmeler, işletmelerinin içindeki ve dışındaki doğrudan ve dolaylı birimlerle uyumlu olmayı ve sürdürebilir hareket tarzını benimsemelidirler. Hatta rakiplerle bile yıkıcı rekabet yerine işbirliği çok daha fazla kârlılık getirecektir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin hedef kitleleri belirlemek, ihtiyaçlarını tespit etmek, ürün/hizmet/fikirlerin memnun edici hizmet ile birlikte sunabilmek ve bunları hedef kitlenin zihnine konumlayabilmek, geri bildirim almak, potansiyel kitleleri pazara dahil etmek, pazarı genişletmek, pazara nüfus etmek, mevcut müşteriye daha fazla satış yapabilmek gibi yazması kolay ancak yerine getirebilmesi çok zor olan önemli misyonları bulunmaktadır. O halde bu misyon ve hedeflere ulaştırabilecek ve bunları sürdürüp geliştirebilecek ekibe, süreçlere öncelikli ihtiyaç bulunmaktadır. Adı ister müşteri ister misafir olsun sonuçta kârlılık ve işletmenin sürekliliğinin gereği olarak görülebilecek kitleler zaman, hizmet verebilme, fiyat, maliyet vb açılardan rasyonel bir şekilde analiz edilebilmelidir. İşletme hangi kitleyi hangi özellikleri açılarından hedef olarak tespit edeceğini

önce kendisi çok iyi bilmelidir.

Müşteri ilişkileri yönetiminde doğru hedef kitleye doğru ürün doğru hizmetle sunulmalıdır. Toplumumuzda ikili ilişkiler oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca Türk misafirperverliği dünyaca ünlüdür. Ancak bu misafirperverliği işletmelerimizde sadece yüksek ücret ödediğimiz zamanlarda görebilmekteyiz. Tabi ki istisnaları olabilir. O halde işletmelerimize düşen görev, evlerimizde gösterdiğimiz ve dünyaca ünlü olan misafirperverliğimizi işletmemize gelen herkese, alıcı – bakıcı gibi ayırımlar yapmadan, gösterebilmektir.

Müşteri şikâyetleri de müşteri ilişkileri yönetiminin oldukça önemli stratejik bir konusudur. Müşteri kesiminden mutlaka geri bildirim almak, bunları değerlendirmek ve yeni ürün/hizmet/fikir üretme noktasında kullanabilmek hayati önem arz etmektedir. Ayrıca hedef pazarın doyum noktası gibi pazarın nabzına ait veriler bu sayede elde edilebilecektir. Şikâyetlerin değerlendirmesini tüketici hakem heyetleri ve tüketici mahkemelerine düşmeden önce halledebilmek, işletmeler için, akıllı çözüm olacaktır. O halde geri bildirim konusunu ihmal etmemek, memnuniyet veya memnuniyetsizlik nedenlerini tespit etmek zorunluluktur.

Sonuç itibarıyla; kârlılığın getirisi olan müşterilerle kurulacak ilişkiler, doğru – zamanlı ve bilgi içerikli süreçlerle, nitelikli çalışanlarla, lider yönetimlerle, rakiplerle, tedarikçi ve aracı işletmelerle, kamu birimleriyle, medya ile birlikte harmanlanarak esnek ve gerektiğinde hızlıca değiştirilebilecek

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Hedefi, doğal olarak, kârlılık olan her işletme ticari faaliyette bulunduğu dönemin özelliklerine uyarlı bir şekilde işletmecilik faaliyetlerini yerine getirmek isteyecektir. Ancak yapılması gerekenleri yaptığını farz edenlerin dikkate alması gereken önemli hususlar bulunmaktadır. Neydi bunlar? İşletmelerin gelir kaynağı olan müşteriler ve onlarla olan sürdürebilir olması gereken ilişkiler açısından, yukarıda belirttiğimiz hususları başlıklar altında tekrar edelim.

Hedef, kârlılık ve elde edilen kârlılığın sürekliliği ise;

1. İhtiyaç analizi
2. Hedef kitle tespiti
3. Hedef kitlenin pazar bölümlenmesi
4. Pazar bölümlerine uygun olacak ve işletmenin yerine getirebileceği pazarlama karmasının üretilmesi ve sunulması
5. Hedef pazara uygun içerikle desteklenmiş pazarlama iletişim stratejilerinin hazırlanması (mesajlardan, sloganlara, logolardan kullanılacak iletişim kanalları-

na kadar her türlü iletişim unsuru)

6. Beklenilmeyenin yönetimi (Fırsatlara, krizlere vb hazır olarak bekleme ve karşılaşılan duruma müdahale edebilme yeteneği ve motivasyonu)

7. Çalışan (iç müşteri) memnuniyeti ve verimliliği

8. Çalışanların işine katma değer katabilecek nitelikte olması

9. Yönetimin rasyonel (akılcı) liderliği

10. İşletme dışı faktörlerle sıkı işbirliği (STK lar, medya, kamu birimleri)

11. İşletme dışı ekonomik ve siyasi gelişmelerin takibi ve değişen koşullara uyarlı yeni stratejilerin belirlenip, uygulanabilmesi

12. Piyasaya arz edilen ürün/hizmet/fikirlerle ilgili olarak geri bildirimlerinin alınması

13. Geri bildirimlerin sonuçlarının yeni hedeflere döndürülmesi

14. Tüm işletme süreçlerinin “akıllı süreçler” şeklinde yönetilmesi diğer bir ifade ile akıllı kararlar alınması

15. Ekonomik, siyasi vb gelişmeler kadar teknolojik gelişimlerinde takip edilmesi ve bunlardan, rekabet avantajı sağlayabilecek tarzda faydalanılması

16. Ürünlerin/hizmetlerin ve fikirlerin, farklı pazarların farklı özelliklerine göre uyarlanabilmesi

17. Pazarın şartlarına uygun kuralların ve esneklik derecelerinin tespit edilmesi

18. İşine katma değer katabilecek nitelikte çalışacak olanlara sorumluluk ve yetki verilmesi, iş rollerinin netleştirilmesi, iş verimlilikleri ile çalışanların önce kendi sonra işlemelerinin kariyerlerine katkı sağlayıcı alt yapıların hazırlanması

19. Pazarın doyum noktasının takip edilmesi

20. Rakip analizlerinin yapılması

21. Rakiplerle sürdürülebilir anlayışın, iş yapma kültürü haline getirilmesi

22. Hizmet verebilmenin zor olduğu müşteri kesiminin memnun edilmesi ve işletmesine bağlı tutulması ve dolayısı ile işletme için referans kaynağının üretilmiş olması

23. Pareto yasası (%80-20 kuralı) çerçevesinde, kârlı olanlar ve kârlılıkları artırılabilir olan müşterilerin kaybedilmemesi ve bilhassa onlar aracılığı ile potansiyel müşterilerin temini

24. İşletmenin müşteri memnuniyeti hedeflerine destek verecek olan tedarikçi ve aracı işletmelerle çalışılması

Aslında bu listeyi daha da uzatabilmek mümkün ancak müşteri memnuniyeti ve beraberinde işletmenin arzuladığı kârlılığı yakalayabilmenin önünde mutlaka

ve acilen yapılması gerekenlerin özünde bu unsurların bulunduğu hususunda genel bir mutabakat, hem akademik hem de sektörel açıdan, görülmektedir. Zaten işletmelerimizin büyük çoğunluğunun yukarıda anlatılan ve sonunda maddeleştirilen hususları bilme noktasında sıkıntılarının olduğu pek düşünülmemektedir. Sorun, bilinen ve acil yapılması gerekli olanların niye uygulamaya geçirilemediği ile ilgilidir.

Aynı trafikte olduğu gibi herkes trafikte kuralların uygulanmadığı hususunda hem fikirdir. Ama buna rağmen “göbeğe” gelmiş araca yol verme hususunda, üstelik, “yol ver” levhasına rağmen bu kuralın işletilememesi sorunu niye çözülmemektedir? Hız sorunun ölümcül olduğunu bilmeyen yoktur ama bu sorun neden devam etmektedir? Benzer sorunları hayatın her alanından verebilmek mümkün.

O halde eski yanlış alışkanlıklar yerine yeni akılcıl, sürdürülebilir, herkese fayda sağlayan, yeni dönemin özelliklerine uyumlu iş ve hayat tarzlarının benimsenmesi doğru olacaktır. Önce doğru, akıllı düşünceler ve hemen sonrasında bunların uygulanmaya başlanması, uygulama ile düşüncelerin iş yapma kültürüne ve davranışına dönüşmesi ve gerekli olduğunda yenilenmesi döngüsünün sağlanması acilen zorunlu gözükmektedir.

CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT CHAPTER EVALUATION

Naturally, every business that has profitability will want to carry out its business activities in a sensitive manner to the characteristics of the period in which it operates. However, there are important issues to be considered by those who assume they are doing what they need to do. What were these? In terms of customers that are the source of income for businesses and the relations that they must maintain with them, let us repeat the issues we mentioned above under the headings. However, there are important issues to be considered by those who assume they are doing what they need to do.

What were these? In terms of customers who are the source of income for businesses and the relations that they should maintain with them, let's repeat the points we mentioned above under these headings.

If the target is profitability and continuity of profitability;

1. Needs analysis
2. Target audience detection
3. Market segmentation of the target audience
4. Production and presentation of the marketing mix that will be suitable for

the market segments and that the business can fulfill

5. Preparation of marketing communication strategies supported with content suitable for the target market (all kinds of communication elements from messages, slogans, logos to communication channels to be used)

6. Unexpected management (Ability and motivation to stand ready for opportunities, crises, etc. and to respond to the situation encountered)

6. Unexpected management (Ability and motivation to stand ready for opportunities, crises, etc. and to respond to the situation encountered)

7. Employee (internal customer) satisfaction and efficiency

8. Employees' ability to add value to their jobs

9. Rational leadership of management

10. Close cooperation with external factors (NGOs, media, public units)

11. Following external economic and political developments and determining and applying new strategies adapted to changing conditions.

12. Getting feedback about the products / services / ideas put on the market

13. Returning the results of feedback to new goals

14. Managing all business processes as "smart processes", in other words, making smart decisions

15. Following the technological developments as well as economic, political etc. developments and making use of them in a manner that will provide competitive advantage.

16. Adapting products / services and ideas to different characteristics of different markets

17. Determination of the rules and degree of flexibility appropriate to the conditions of the market

18. Giving responsibility and authority to those who will add value to their jobs, clarifying their job roles, and preparing infrastructure that contributes to the careers of the employees first and then their businesses.

19. Following the satisfaction point of the market

20. Competitor analysis

21. Making sustainable understanding of a business culture with competitors

22. Satisfaction and loyalty of the customer segment where it is difficult to serve, and hence the production of a reference source for the business.

23. Within the framework of Pareto law (80-20% rule), not losing profitable ones and customers whose profitability can be increased and especially providing potential customers through them.

24. Working with suppliers and brokerage firms that will support the compa-

ny's customer satisfaction goals

In fact, it is possible to extend this list even more, but it is seen both in academic and sectoral terms that both the customer satisfaction and these elements are at the core of what must be done urgently and immediately in order to achieve the profitability that the business desires.ü

As a matter of fact, it is not thought that the majority of businesses have difficulties in knowing the issues explained above and mentioned at the end.

The problem relates to why known and urgent actions cannot be put into practice. Just like in traffic, everyone agrees that the rules are not applied in traffic. However, in terms of giving way to the vehicle that has reached the "hub", besides, why cannot this problem be solved despite the "give way" sign? Everyone knows that the speed problem is fatal, but why does this problem continue? It is possible to give similar problems from all areas of life.

Therefore, it would be correct to adopt new rational, sustainable, beneficial for everyone and compatible with the characteristics of the new era instead of the old wrong habits. It is urgently seen necessary to provide a cycle of correct, smart thoughts and immediately after that, the implementation of thoughts into the culture and behavior of doing business and renewal when necessary.

14. BÖLÜM

MARKALAMA

Emine Nihan CİCİ KARABOĞA¹

1. GİRİŞ

Amerikan Pazarlama Derneğinin yaptığı tanıma göre marka; bir satıcının ürününü veya hizmetini diğer satıcılardan farklı olarak tanımlayan bir ad, terim, tasarımlar, sembol veya başka bir özelliktir [1]. Yine bu tanıma ek olarak markanın “maddi olmayan bir varlık” olarak paydaşların/tüketicilerin zihninde ayırt edici özellikler ve ilişkiler oluşturmak yoluyla yaratılan ekonomik fayda ve değer olduğuna vurgu yapılması gerekmektedir. Markalama kelimesi marka pratiğinden hareketle türetilmiş olan ve bir ürün ya da hizmeti diğerinden ayırt edici özelliklerin geliştirilmesi ve uygulanmasının bütünü olarak ele alınabilmektedir. Bu amaçla markalama stratejik bir bakış açısı ile ele alınması gereken ve ürün/hizmet üretmenin yanında marka (alameti farika) üretmeninde gerekliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Markalama (Branding) ise kısaca tüketicilerin marka ile ilgili deneyimlerinin şekillendirilmesidir. Her işletmenin bir markası vardır ve müşteriler işletme ile iş yaparak oluşturdukları belirli bir marka deneyimine sahiptir. Marka oluşturma (markalama) marka değeri yaratmak ve bu değeri hedef tüketicilere iletmekle ilgilidir [2].

Bu çalışmada marka ve marka oluşturma (markalama) kavramları kısaca açıklandıktan sonra markalamanın işletme süreçlerinde önemli olan kavramlar ile ilişkili ortaya konulmaktadır. Ayrıca markalamanın işletmeler açısından önemi yer verilmektedir. Bu bölümde markalama ile ilişkili işletme kavramlarında bazıları şu şekilde ele alınmıştır; markalama ve küreselleşme, sürdürülebilirlik ve markalama, rekabetçi üstünlük ve markalama ile markalama ve inovasyon

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi,

ilişkisi.

2. MARKALAMA

2.1. Marka Kavramı

Pazarlama Yönetimi adlı çalışmasında Philip Kotler marka kavramını; bir isim, işaret, sembol, çizim veya bunların bir kombinasyonu olarak tanımlarken aynı zamanda da asıl amacının bir işletmenin ürün veya hizmetlerini tanımlamak ve rakiplerinden farklı kılmaktır olduğunu vurgulamaktadır [3]. Walter Landor ise marka kavramını; bir ürünü veya hizmeti tanımlayıp doğrulayarak, memnuniyet ve kalite vaadinde bulunmak olarak tanımlamaktadır [4].

Markalar tarihsel olarak ilk düzeyde farklı üreticilerin ürünlerinin kalitesindeki doğal farklılıktan dolayı bir ürünü diğerinden ayırt etmek için ortaya çıkmıştır. Markaların temel amacı günümüzde bile ilk ortaya çıktığı dönemdeki gibi varlığını sürdürmektedir. Markalar tüketiciler için ne satın alacaklarını ve bu satın aldıkları şeyin niteliği hakkında ilk kontak noktasını oluşturmaktadır. Yani markalar bir işletmenin veya ürünün adından çok daha fazlasını temsil etmektedir. Markalar işletmeler ile müşteriler arasında bir bağlılığın oluşturulması ve yönetilmesine olanak tanımaktadır. Eğer markalar olmasaydı işletmeleri ve işletmelerin niteliksel farklılıklarını ayırt etmek zor olabilirdi. Hatta bir mağazadaki raflarda tüm ürünler jenerik ürün olsaydı tüketicilerin o ürünler arasında bir ayırım yapması mümkün olamayacaktı. Bu durumda kalitesinden memnun kaldıkları ürünlere sadık olmak ve aynı nitelikte ürünleri tercih etmek nispeten daha zor olabilecekti. Bu nedenle kalite ve nitelik farklılıkları barındıran işletmelerin müşteri sadakati yaratma ve satışlarını arttırmaları iyi yönetilen markaları ile doğrudan ilişkilidir [2].

Markalar, birçok yönden fonksiyonel faydalar sunmaktadır. Bunlardan en temel olanı, markaların bir işletmenin ürün ya da hizmetlerine yönelik tekliflerinin dikkat çekici olmasını sağlamaktır. Müşteriler için markalar, basit seçim yapmak, belirli düzeyde kalitenin garanti edilmesi, risklerin azaltılması ve/veya güven oluşturmak gibi unsurları ifade etmektedir. Markalar ürünün kendisi, pazarlama faaliyetleri ve müşterilerin kullanımı (ya da kullanmaması) üzerine inşa edilmiş bir kavramdır. Markalar, reklam ve dağıtım kanalları gibi pazarlama çabalarının etkinliğinin tanımlanmasında da önemli rol oynayabilmektedir. Sonuç olarak marka, finansal getiri ve zenginlik anlamına gelmektedir [5].

Markalar, pazar bölümlendirme ve ürün farklılaştırma stratejisinin doğrudan bir sonucudur. Marka bilinci oluşturmak, dış dünyaya böyle bir ürün veya hizmetin bir kuruluşun işareti ve logosu ve marka işaretini ifade etmekten daha fazlasıdır. Marka bilinci oluşturma, ürün kategorisinin dönüştürülmesi süreçlerinden oluşur ve uzun vadeli bir iletme katılımı, yüksek düzeyde kaynak ve beceri ge-

rektirir [6] [7].

Ropo (2009)'a göre marka yönetimi 10 farklı elementten (unsur) müteşekkil bir kavramdır. Bir marka oluşturabilmek için ilgili ürün ya da hizmet ile ilgili aşağıdaki unsurlar (uygulamalar) üzerinde dikkatli planlama ve çalışmaların yürütülmesi gerekir. Bunlar [2];

- İşletme kültürü oluşturma
- Çalışanların eğitimi ve sürece katılımı
- Sosyal sorumluluk anlayış ve uygulamalarının planlanıp geliştirilmesi
- Örgütsel liderlik ile tüm işletmenin ortak amaçlar etrafında motive edilmesi
- Marka ile ilgili görsel kimlik çalışmalarının organize edilmesi
- Ürün/hizmet özellik ve faydalarının ortaya çıkarılması
- İmaj çalışmalarının yürütülmesi
- İç ve dış paydaşlar ile etkin bir ilişki yönetiminin sağlanması
- Kurumsal itibar oluşturma çalışmalarının yapılması
- Kurumsal ve toplumsal iletişimin planlı bir biçimde organize edilmesi
- Markanın tüm bu unsurların birleşiminde doğru bir yönetim şekline sahip olacağı kanısı yaygındır.

2.2. Markalama Kavramı

Markalama kavramı, işletmenin marka değerlerini hedef kitle açısından önemli olan özelliklere göre iletilmesi ve iletişim sağlanmasıdır. Markalama, tüketicilerin zihninde bir marka yaratarak ve şekillendirerek belirli organizasyon, şirket, ürün veya hizmetlere anlam verme sürecidir. İşletmeler tarafından, bu markanın ne olduğunu ve ne olmadığını açıklığa kavuşturarak, tüketicilerin markalarını hızlı bir şekilde tanımlamalarına ve deneyimlemelerine yardımcı olur. Markalama, işletmelerin ürünlerini rekabetçi konumlarına göre seçmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış bir stratejidir. Markalamadaki temel amaç, her zaman markanın vaat ettikleriyle uyumlu bir ürün sunarak sadık müşteriler sağlamak ve diğer paydaşları çekmek ve elde tutmaktır [8].

Markalama faaliyetlerinin dört temel kitle üzerinde etkili olması beklenir;

- Tüketiciler: Bir marka tüketicilere farklı şirketlerden aynı ürün hakkında kararsız hissettiklerinde karar verme kısa yolunu oluşturur. Aynı zamanda tüketicilerin ürün ve hizmet süreçlerinin kalitesinden emin olmalarını sağlar.
- Çalışanlar: Eğer çalışanlar, bir markayı sevmiyorsa veya bir markayla bağlantılı hissetmiyorsa muhtemelen bu marka için çalışmak istemezler ya da

ilgili markaya gereken katkıyı vermeleri beklenemez. Bununla birlikte, markanın çalışanları anladığı ve onlara ilham veren ürünler sunduğu düşünülür ise çalışanlar tarafından muhtemelen ilgili işletme ve markanın bir parçası olmak önemlidir.

- Üçüncü taraf tedarikçi işletmeler: Başarılı bir marka yönetimi ve iletişimi-ne sahip markalar ile iş yapmak tedarikçi işletmeler için de önemlidir. Başarılı marka yönetimi kaliteli ve rekabetçi pozisyonu olan ürünler anlamına gelir. Bu sadık müşteri kitlesinin oluşturulmasına katkı sağlar. Düzenli bir ürün ve hizmet akışı ana ve tedarikçi işletmeler için de düzenli bir finansal akışa olanak tanır. Böyle bir işletme ile tüm tedarikçi işletmeler çalışmak isterler. Aynı zamanda başarılı marka yönetimi tedarikçi işletmelerin kalite ve süreçlerinde de sorumluluk oluşturduğu için bu ana marka ve işletmenin tedarikçi işletmelerinde üretim ve hizmet süreçlerinde gelişimine katkı sağlar.
- Hissedarlar: Başarılı marka yönetimi başarılı tedarik süreçleri, başarılı tedarikçi işletmeler, sadık müşteriler ve dolayısı ile Premium fiyattan ürün satışı anlamına gelir. Bu ana marka ve işletmenin karlılığını artırır ve rekabetçi pozisyonunu güçlendirir. Rekabetçi pozisyon ve sürdürülebilir karlılık daha fazla yatırımcının markaya ortak olmasına olanak tanır.

2.3. Markalamanın İşletmeler Açısından Önemi

Markalama, müşterinin marka ile ilgili deneyiminin yönetilmesi ve şekillen-dirilmedir. Tüm işletmelerin bir markası vardır ve bu işletmelerin müşterileri, işletmelerden alışveriş yapmak yoluyla oluşturdukları belirli bir marka deneyimine sahiptir. Başarılı bir marka ve güçlü bir marka konumu ve dolayısıyla başarılı bir tüketici deneyimi, tüketicilerin işletmenin ürünleri ile o kadar güçlü bir bağlantıya sahip olmalarına olanak tanıyarak satın alacakları ürünleri işletmenin premium fiyatta tutmasına imkân sağlayabilir [2].

Markalama ile marka bilinci oluşturma, insanların markanızı algılama biçimini değiştirebilir, yeni işlere yön verebilir ve marka bilinirliğini artırabilir. Marka bilinci oluşturma önemlidir çünkü yalnızca tüketiciler üzerinde unutulmaz bir izlenim bırakan şey değil, aynı zamanda müşterilerin işletmeden ne bekleyebileceklerini bilmelerini sağlar. Tüketiciler açısından işletmeyi rakiplerinden ayırmanın ve onlara sunduğu ürün/hizmeti rakiplerine göre daha iyi bir seçim haline getirmenin bir yoludur. Markalama, bir işletmenin kimliği ve nasıl algılanmak istediğine yönelik bütünsel bir süreç yönetimidir. Markalama aşağıdaki başlıklarda işletmeleri destekler [9]:

- Markalama İş Değerini Arttırır
- Markalama Yeni Müşteriler Kazandırır

- Markalama Çalışanların Gururunu ve Memnuniyetini Arttırır
- Endüstri ve Sektörde İşletme/Marka Güveni Yaratır
- Markalama Başarılı Reklam Faaliyetlerini Destekler
- Markalama Başarılı Tedarikçi Yönetimine Olanak Tanır
- Markalama Sürdürülebilir Büyüme ve Karlılığı Destekler

2.4. Markalamanın İşletmecilik Kavramları ile İlişkisi

Başarılı ve sürdürülebilir marka stratejisi oluşturmak için benzersizlik, yenilikçilik, sürdürülebilir değerin birlikte yaratılması ve “doğru ve akıllı iletişim” gibi çeşitli kriterler söz konusudur. Bu kriterler markaları daha yenilikçi, sürdürülebilir, rekabetçi ve benzersiz küresel faaliyetler uygulamaya itmektedir. Bu bölümde markalama ile küreselleşme, sürdürülebilirlik, yenilikçilik ve rekabetçi üstünlük kavramları arasındaki ilişki irdelenmektedir.

2.4.1. Markalama ve Küreselleşme İlişkisi

Markalama işletmeler tarafından günümüzde giderek daha fazla oranda küresel anlamda yürütülen ve uygulanan bir faaliyettir. Küreselleşme ile oraya çıkan yeni ve hızlı pazarlar ve bu pazarlarda var olabilme yeteneği işletmeleri ürün ve hizmetlerini tüm dünya için pazarlanabilir kılmaya itmektedir. Levitt’e göre işletmelerin, büyük ve tek bir pazar olarak görülen dünyayı (dünyadaki tüm tüketicileri) pazarlama açısından nasıl yöneteceklerini bilmeleri gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bunu yaparken yüzeysel ulusal ve bölgesel farklılıkları göz ardı etmek gerekmektedir [10]. Birçok araştırma markalama faaliyetlerinin kültürel ve dil bilimsel açıdan incelemektedir. Ayrıca bir markanın küresel gözükmemesinin marka değeri yarattığına dair araştırmalar mevcuttur [5].

Genel olarak, çokuluslu işletmelere ve markalara hükmetmenin, dünya üzerinde oluşturulan servetin eşitsiz dağılmasına ve küreselleşmenin ardındaki sorunların çoğuna neden olduğuna yönelik bir eleştiri de söz konusudur. Fakat markaların sosyal sorumluluk sahibi olma ve sürdürülebilir kalkınmanın savunucuları olma motivasyonunu artırdığını, üçüncü dünya ülkelerinde çalışma koşullarının gelişmesine yardımcı olduğunu ve bunu yapmak için kaynak bulunmayan ülkelere beslemeye yardımcı olduğu gözden kaçırılmamalıdır [2].

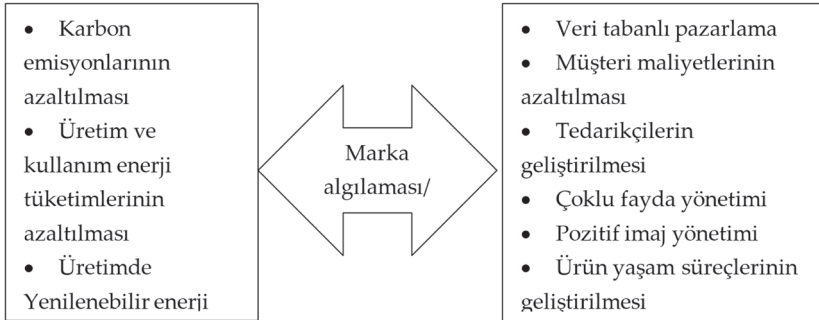
2.4.2. Markalama ve Sürdürülebilirlik İlişkisi

Başarılı markaları, birbirine bağlayan ortak konu, “yaşamlarındaki insanlar için neyin önemli olduğunu, kültürün nasıl ve hangi yönde değiştiğini, takip etmekten ziyade bu değişim ve algılamalara nasıl liderlik edileceğini ve nasıl yürü-

yeceğini” anlamaktır. Sürdürülebilirlik kavramı da toplumsal ve ulusal/uluslararası yönetimler tarafından uzunca bir süredir üzerinde durulan ve önem atfedilen bir konusudur.

Marka bağlamında, sürdürülebilirlik kavramının topluma uygun şekilde uygulanması güçlü markalar ve kapsamlı bir strateji gerektirir. En iyi konumlandırılmış ve güvenilir markalar en ilham verici, en etkili ve kitlesel dönüşümleri uygulama yeteneğine sahiptir. Uygun sürdürülebilir marka stratejisi, ürün üretimi, tasarım, paketlenme ve konumlandırma, hedef pazarla iletişim vb. çeşitli pazarlama stratejisi alanlarındaki değişiklikleri de içerir. Çevre dostu malzemeler, kağıt kullanımı ve karbon emisyonlarının azaltılması, halkın bilinçlendirilmesi ve atıkların azaltılmasına yönelik eylemlerin oluşturulması ve insanların sürdürülebilir ürünler yararları konusunda birlikte eğitilmesi, işletme ve marka stratejisinin görünürlüğü ve çevre dostu markalar satın alma şansını artırmaktadır. Marka imajını ve pazarlama performansını artırabilecek ve güçlendirebilecek çeşitli sürdürülebilir pazarlama faaliyetleri arasındaki ilişki aşağıdaki gibi özetlenebilir [11];

Şekil 1: Sürdürülebilirliği Marka Algısı ve Pazarlama Performansı İlişkisi



Kaynak: [11]

Genel olarak, birçok işletme topluma katkı sağlamak ve rekabete göre daha yüksek karlılık sağlamak ve avantaj elde etmek amacıyla işletme gündemlerine sürdürülebilirlik konu ve uygulamalarını eklemişlerdir. Bununla birlikte, işletmelerin sürdürülebilirlik açısından gerçekte yaptıkları ile tüketicilerin bunu nasıl gördükleri arasındaki bağlantı genellikle bulanık ve belirsizdir. Ayrıca, pazarlama stratejisinin genel işletme stratejisi ile ittifak edilmesi gerekir. Çevre kültürü, marka yeşil oryantasyonunun önemini anlayan ve işbirliği yapan tüm organizasyon birimlerine nüfuz etmelidir. Bu, eğitim, destek ve sürdürülebilirlik kavramının doğru uygulanması açısından iç yapıları ve tüm çalışanları gözlemlemenin önemine işaret etmektedir. Marka elçileri yapmanın en iyi yolu, bir marka ile hem

çalışanlar hem de tüketiciler arasında güçlü bağlar yaratmaktır. Bununla birlikte, yeşil markalaşmanın en zorlu alanı, işletmenin performansı ile tüketici algısı arasındaki uçurumu doğru yönetebilmektir. Bu nedenle, işletmenin performansı, kuruluşun ürün ve hizmetlerin sürdürülebilir sorumlu bir şekilde nasıl kaynak, üretim ve dağıtım yaptığı konusunda net bir açıklama ile gösterilmeli, tüketici algısı ise sürdürülebilir uygulamaların önemli faydalarının güvenilir ve kalıcı iletişimi yoluyla kilit tüketiciler arasında oluşturulmalıdır [11].

2.4.3. Markalama ve Yenilikçilik İlişkisi

Markalama, işletmelerde ürün yeniliğini ilk olarak yenilikçilik faaliyetlerine yapılan yatırımların geri dönüşlerini tanıtım ve satış faaliyetleri ile destekler. İnovasyon üretmek için yapılan yatırımları geri kazanma yeteneği, firmaların yenilikçi faaliyetlere yatırımlarına devam etmeleri için daha fazla teşvik sağlamaktadır. İkincisi ise işletmelerin ürünlerine tüketici güveni ve bağlılıklarını arttırmaya da yardımcı olur. Tüketici şerefîyesi olarak da bilinen bu güven, firmaların yenilikçi ürünler üretmeye devam etmeleri için başka bir teşvik sağlamaktadır.

İşletmeler bazen markalama unsurlarından bazılarını (görüntü, logo, reklam vb.) kendilerini rakiplerinden ayırmanın bir yolu olarak kullanırlar; bazı durumlarda bu onların ürün yeniliğinin bir tamamlayıcısıdır. Ancak, görüntü tabanlı kimlik, yalnızca reklamcılıkla yaratılan ve nihai üründen bağımsız olan kimliktir. Genel olarak reklamcılık, markayı belirli bir görüntülerle ilişkilendirerek marka kimliği oluşturur. Bununla birlikte, bunu markanın bilinirliğini artırarak da yapabilir: tüketiciler tarafından daha tanınmış markalar kalite açısından daha yüksek olarak algılanır. Görüntü tabanlı ya da imgeye bağlı marka yönetimi anlayışı yürüten markalar, ikna edici reklamcılık faaliyetleri yürütmek zorunda kalmaktadır [12]. Fakat üretim süreçleri ve nihai ürün yenilikçilikten uzak ve hedef kitle beklentilerini karşılayacak ve daha onu yönlendirecek yenilik anlayış, sistem ve faaliyetlerine sahip değil ise tüketicilerin sadık birer müşteri olarak kalmaları beklenemez.

2.4.4. Markalama ve Rekabetçi Üstünlük İlişkisi

Bütünsel bir perspektiften değerlendirildiğinde uzun vadeli bir strateji olarak markalama, ürün inovasyonundan pazarlama iletişimine kadar çok çeşitli faaliyetleri içerir. Markalama stratejisinin amacı, rekabet üstü markalar yaratmak ve böylece pazardaki ikame ürün/marka sayısını azaltmaktır. Marka farklılaşmasıyla yüksek marka değeri elde edildiğinde, talebin fiyat esnekliği azalır ve işletmenin fiyatı artırmasına ve karlılığı artırmasına olanak tanır. Markalama stratejileri, rekabetçi marka konumlandırma, değer zinciri geliştirme ve marka değeri yöneti-

minin birbirine bağlı çerçeveleri üzerine kuruludur.

Rekabetçi marka pozisyonu işletme yönetim ve faaliyetlerinin bütünsel bir biçimde yürütülmesi ile elde edilebilen stratejik bir yönelimdir. Bu stratejik yönelimin bazı unsurları aşağıdaki gibi ifade edilebilir [13];

Rekabetçi marka konumlandırma, farklı bir pazar alanının ve tüketiciler tarafından algılanan bilişsel bir yerin tanımlanmasını gerektirir. Etkin marka konumlandırma, stratejistlerin markanın neyi temsil ettiğini, benzersiz satış noktalarını, rakip markalarla nasıl örtüştüğünü ve markanın kullanımından elde edilen değeri belirlemesine yardımcı olur. Güçlü marka bilinirliği sayesinde rekabetçi bir pozisyon elde edilir. Ürün özellikleri, kalite, seçim, fiyat ve stok durumu gibi ürün özelliklerini farklılaştırarak geliştirilebilen güçlü marka bilinirliği ile rekabetçi bir konuma ulaşılmaktadır.

Değer zinciri gelişimi öncelikle ürün yeniliği ve pazar gelişimine dayanmaktadır. Ürün yeniliği, ürün tasarımı ile ilgili yeni girişimleri ve yeni ürün kategorilerini ve ürün gamlarını tanıtmayı içerir. Pazar geliştirme, fiyatlandırma stratejisi, dağıtım stratejisi ve pazarlama iletişimi etrafında dönmektedir. İletişim, marka bilinirliği, bağlantılar ve tutumların olduğu bir tüketici zihniyeti yaratmak için tasarlanmıştır. Marka isimleri, logolar, reklam ve ürün ambalajları pazar gelişiminin görsel bileşenidir.

Her marka, **farklı ürün içeriği, paketlenme** ve ürün yelpazesi uzantıları aracılığıyla oluşturulan ayrı bir kimlikle geliştirilir. **Fiyatlandırma ölçekleri**, aynı ürün kategorisindeki yüksek değerli ve düşük değerli markaların ayırımına katkıda bulunur.

Şekil2: Stratejik Marka Geliştirme ve Değer Zinciri



Kaynak: [13]

Ürün geliştirme ve pazar geliştirme konusundaki ortak çabalar, marka için rekabetçi bir konum sağlayarak daha yüksek gelir ve hissedar değerinin artmasına

neden olmaktadır.

MARKALAMA

BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Amerikan Pazarlama Derneğinin yaptığı tanıma göre marka; bir satıcının ürününü veya hizmetini diğer satıcılardan farklı olarak tanımlayan bir ad, terim, tasarım, sembol veya başka bir özelliktir. Yine bu tanıma ek olarak markanın “”maddi olmayan bir varlık” olarak paydaşların/tüketicilerin zihninde ayırt edici özellikler ve ilişkiler oluşturmak yoluyla yaratılan ekonomik fayda ve değer olduğuna vurgu yapılması gerekmektedir. Markalama kelimesi marka pratiğinden hareketle türetilmiş olan ve bir ürün ya da hizmeti diğerinden ayırt edici özelliklerin geliştirilmesi ve uygulanmasının bütünü olarak ele alınabilmektedir. Bu amaçla markalama stratejik bir bakış açısı ile ele alınması gereken ve ürün/hizmet üretmenin yanında marka (alameti farika) üretmeninde gerekliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Markalama ise kısaca tüketicilerin marka ile ilgili deneyimlerinin şekillendirilmesidir. Her işletmenin bir markası vardır ve müşteriler işletme ile iş yaparak oluşturdukları belirli bir marka deneyimine sahiptir. Marka oluşturma (markalama) marka değeri yaratmak ve bu değeri hedef tüketicilere iletmekle ilgilidir.

Markalar tarihsel olarak ilk düzeyde farklı üreticilerin ürünlerinin kalitesindeki doğal farklılıktan dolayı bir ürünü diğerinden ayırt etmek için ortaya çıkmıştır. Markaların temel amacı günümüzde bile ilk ortaya çıktığı dönemdeki gibi varlığını sürdürmektedir. Markalar tüketiciler için ne satın alacaklarını ve bu satın aldıkları şeyin niteliği hakkında ilk kontak noktasını oluşturmaktadır. Yani markalar bir işletmenin veya ürünün adından çok daha fazlasını temsil etmektedir.

Bir marka oluşturabilmek için ilgili ürün ya da hizmet ile ilgili aşağıdaki unsurlar (uygulamalar) üzerinde dikkatli planlama ve çalışmaların yürütülmesi gerekir. Bunlar;

- İşletme kültürü oluşturma
- Çalışanların eğitimi ve sürece katılımı
- Sosyal sorumluluk anlayış ve uygulamalarının planlanıp geliştirilmesi
- Örgütsel liderlik ile tüm işletmenin ortak amaçlar etrafında motive edilmesi
- Marka ile ilgili görsel kimlik çalışmalarının organize edilmesi
- Ürün/hizmet özellik ve faydalarının ortaya çıkarılması
- İmaj çalışmalarının yürütülmesi
- İç ve dış paydaşlar ile etkin bir ilişki yönetiminin sağlanması
- Kurumsal itibar oluşturma çalışmalarının yapılması

- Kurumsal ve toplumsal iletişimin planlı bir biçimde organize edilmesi

Markalama, tüketicilerin zihninde bir marka yaratarak ve şekillendirerek belirli organizasyon, şirket, ürün veya hizmetlere anlam verme sürecidir. İşletmeler tarafından, bu markanın ne olduğunu ve ne olmadığını açıklığa kavuşturarak, tüketicilerin markalarını hızlı bir şekilde tanımlamalarına ve deneyimlemelerine yardımcı olur. Markalama, işletmelerin ürünlerini rekabetçi konumlarına göre seçmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış bir stratejidir. Markalamadaki temel amaç, her zaman markanın vaat ettikleriyle uyumlu bir ürün sunarak sadık müşteriler sağlamak ve diğer paydaşları çekmek ve elde tutmaktır. Markalama faaliyetlerinin dört temel kitle üzerinde etkili olması beklenir;

- Tüketiciler
- Çalışanlar
- Tedarikçiler
- Hissedarlar

Başarılı marka yönetimi uygulamaları, işletmeleri daha yenilikçi, sürdürülebilir, rekabetçi ve benzersiz küresel faaliyetler uygulamaya itmektedir.

Markalama, müşterinin marka ile ilgili deneyiminin yönetilmesi ve şekillendirilmesidir. Tüm işletmelerin bir markası vardır ve bu işletmelerin müşterileri, işletmelerden alışveriş yapmak yoluyla oluşturdukları belirli bir marka deneyimine sahiptir. Başarılı bir marka ve güçlü bir marka konumu ve dolayısıyla başarılı bir tüketici deneyimi, tüketicilerin işletmenin ürünleri ile o kadar güçlü bir bağlantıya sahip olmalarına olanak tanıyarak satın alacakları ürünleri işletmenin premium fiyatta tutmasına imkan sağlayabilir.

Küreselleşme ile oraya çıkan yeni ve hızlı pazarlar ve bu pazarlarda var olabilmek yeteneği işletmeleri ürün ve hizmetlerini tüm dünya için pazarlanabilir kılmaya itmektedir. Levitt'e göre işletmelerin, büyük ve tek bir pazar olarak görülen dünyayı (dünyadaki tüm tüketicileri) pazarlama açısından nasıl yöneteceklerini bilmeleri gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Marka bağlamında, sürdürülebilirlik kavramının topluma uygun şekilde uygulanması güçlü markalar ve kapsamlı bir strateji gerektirir. En iyi konumlandırılmış ve güvenilir markalar en ilham verici, en etkili ve kitlesel dönüşümleri uygulama yeteneğine sahiptir. Uygun sürdürülebilir marka stratejisi, ürün üretimi, tasarım, paketleme ve konumlandırma, hedef pazarla iletişim vb. çeşitli pazarlama stratejisi alanlarındaki değişiklikleri de içerir. Çevre dostu malzemeler, kağıt kullanımı ve karbon emisyonlarının azaltılması, halkın bilinçlendirilmesi ve atıkların azaltılmasına yönelik eylemlerin oluşturulması ve insanların sürdürülebilir ürünler yararları konusunda birlikte eğitilmesi, işletme ve marka stratejisinin görünürlüğünü ve çevre dostu markalar satın alma şansını artırmaktadır.

Markalama, işletmelerde ürün yeniliğini ilk olarak yenilikçilik faaliyetlerine yapılan yatırımların geri dönüşlerini tanıtım ve satış faaliyetleri ile destekler. İnovasyon üretmek için yapılan yatırımları geri kazanma yeteneği, firmaların yenilikçi faaliyetlere yatırımlarına devam etmeleri için daha fazla teşvik sağlamaktadır. İkincisi ise işletmelerin ürünlerine tüketici güveni ve bağlılıklarını arttırmaya da yardımcı olur. Tüketici şerefıyesi olarak da bilinen bu güven, firmaların yenilikçi ürünler üretmeye devam etmeleri için başka bir teşvik sağlamaktadır.

Bütünsel bir perspektiften değerlendirildiğinde uzun vadeli bir strateji olarak markalama, ürün inovasyonundan pazarlama iletişimine kadar çok çeşitli faaliyetleri içerir. Markalama stratejisinin amacı, rekabet üstü markalar yaratmak ve böylece pazardaki ikame ürün/marka sayısını azaltmaktır. Marka farklılaşmasıyla yüksek marka değeri elde edildiğinde, talebin fiyat esnekliği azalır ve işletmenin fiyatı artırmasına ve karlılığı artırmasına olanak tanır. Markalama stratejileri, rekabetçi marka konumlandırma, değer zinciri geliştirme ve marka değeri yönetiminin birbirine bağlı çerçeveleri üzerine kuruludur. Ayrıca rekabetçi üstünlük başarılı bir markala yönetimi sürecinde marka konumlandırma, değer zinciri oluşturma, ürün içeriği ve paketleme faaliyetleri ile etkin bir fiyat politikasını gerektirir.

BRANDING

CHAPTER REVIEW

The concept of branding can be considered as the whole of the development and implementation of features derived from brand practice and that distinguish one product or service from another. For this purpose, branding is a concept that needs to be handled with a strategic perspective and reveals the necessity in producing a brand (trademark) as well as producing products / services. Branding is, in short, shaping the experiences of consumers about the brand. Every business has a brand and customers have a certain brand experience that they create by doing business with the business. Brand building is about creating brand value and communicating this value to target consumers.

In order to create a brand, effective planning and works related to the following elements must be carried out. These;

- Creating a business culture
- Training and involvement of employees
- Planning and developing social responsibility understanding and practices
- Motivating organizational leadership and the whole business around common goals
- Organizing visual identity studies related to the brand

- Revealing product / service features and benefits
- Conducting image studies
- Ensuring an effective relationship management with internal and external stakeholders.
- Conducting corporate reputation efforts
- Organizing corporate and social communication in a planned way

The main goal in branding is to provide loyal customers and always attract and retain other stakeholders by offering a product that is consistent with what the brand promises. Branding activities are expected to be effective on four main audiences;

- Consumers
- Employees
- Suppliers
- Shareholders

Successful brand management practices push businesses to implement more innovative, sustainable, competitive and unique global activities.

Branding is managing and shaping the customer's experience about the brand. All businesses have a brand and their customers have a specific brand experience that they create through shopping from businesses. A successful brand and a strong brand position and thus a successful consumer experience can allow consumers to have such a strong connection with the business' products, allowing the business to keep the products they will buy at a premium price.

The new markets that have emerged with globalization and the ability to exist in these markets push businesses to make their products and services marketable for the whole world. According to Levtt, it emphasizes that businesses should know how to manage the world (all consumers in the world), which is seen as a single market, in terms of marketing.

In the context of branding, sustainability requires strong brands and a comprehensive strategy in terms of expectations to society. The best positioned and trusted brands have the ability to apply the most inspiring, effective and massive transformations. Sustainable brand strategy, product production, design, packaging and positioning, communication with the target market, etc. it also includes changes in various marketing strategy areas. The following elements are important for the visibility of the business brand strategy; Environmentally friendly materials, paper use and carbon emissions reduction, public awareness and action to reduce waste, and educate people together on the benefits of sustainable products.

Branding supports product innovation in businesses with the promotion and sales activities of the return on investments made in innovation activities. The ability to recover investments to produce innovation provides more incentives for companies to continue investing in innovative activities. The second also helps businesses increase consumer confidence and loyalty to their products. This trust, also known as consumer goodwill, provides another incentive for companies to continue producing innovative products.

KAYNAKÇA

- [1] American Marketing Association., <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. E.T.: 18.02.2020
- [2] Ropo, Juha-Pekka, Brand Management and Branding: Creating a Brand Strategy for ADcode., Tampereen Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences, ss.209.
- [3] Kotler, Philip,(2001), Marketing Management. Boston : Pearson
- [4] Dordevic, Bojan, (2008), Corporate Strategic Branding: How Country And Corporate Brands Come Together, Belgrade : Faculty of Economics, University of Belgrade, 53(177), ss.59-88
- [5] Keller, Kevin Lane ve Lehmann, Donald R.,(2006), Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, Marketing Science
- [6] Kapferer, J.N.,(2004), The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Ter, London : KOGAN Page
- [7] Maurya, U. K., Mishra, P. (2012), What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. European Journal of Business and Management, 4(3), ss.122-133.
- [8] Marion. The Branding Journal. The Branding Journal, <https://www.thebrandingjournal.com/2015/10/what-is-branding-definition/>, E.T.: 19 Şubat 2020
- [9] Smithson, Elizabeth,(2015), Brandingmag. Brandingmag Web Sitesi., <https://www.brandingmag.com/2015/10/14/what-is-branding-and-why-is-it-important-for-your-business/>, E.T.: 24 Ocak 2020
- [10] Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R. (1993), Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation. Journal of marketing, 57(4), ss.1-17.
- [11] Grubor, A., Milovanov, O. (2017), Brand strategies in the era of sustainability. Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS, 15(1), ss.78-88.
- [12] Branding, Innovation and Competition, (2013), World Intellectual Property Report: Brands - Reputation and Image in the Global Markaetplace, Wipo Economics and Statsitics Series
- [13] Sammut-Bonnici, T. (2015), Brand and branding., Wiley Encyclopedia of Management, 1-3.

15. BÖLÜM

SOSYAL PLATFORMLAR

Ekrem ORAÇ¹

1. GİRİŞ

20. yüzyılın başlarından itibaren ivme kazanan teknolojik yenilikler, yaşamımızda birçok yeni oluşumun var olmasına sebep olmuştur. Bu yeniliklerden biri olan internetin hemen hemen bütün insanlar tarafından kabul edilen ve benimsenen bir teknoloji olduğu görülmektedir. İletişimin anlık yapılabildiği ve bilgi paylaşımının eş zamanlı gerçekleşebildiği bu dijital ortamların sağladığı kolaylıklar, bireylerin gündelik hayatlarında vazgeçilmez bir unsur olarak yerini almıştır. Bununla birlikte hızla ilerleyen bu yeniliklere dahil olan bir diğer alan ise sosyal platformlardır. Kullanıcıların kendilerini rahatça ifade edebilecekleri ve sürekli online olabilecekleri bir sanal ortamdır. Varlığını koruyabilmek ve sürdürebilmek için de bloglar, mikrobloggerlar, podcasting, wikiler, forum siteleri, videolar, sosyal ağ siteleri, üç boyutlu sanal dünyalar gibi alternatif birçok uygulamalar ortaya çıkmıştır.

Kişisel, kamusal ve ekonomi gibi birçok sahayı etkisini altına alan sosyal ağlar, işletmelerde de pek çok değişikliği beraberinde getirmiştir. Sosyal platformların bu derece sık kullanılmasıyla değişen tüketici davranışları, örgütlerin önemli değişiklikler yapmasına ve yeni pazarlama stratejileri planlamasına sebep olmuştur. Sosyal medya teknolojik yeniliklerle içeriklerin kolay hazırlanabilir, paylaşılabılır ve istedikleri hedef kitleye rahatça ulaşılabilir olmasını sağlamıştır. Bu durumu fırsata çeviren işletmeler, işletmeler arası iletişim, müşteri-müşteri iletişimi, işletme-müşteri iletişimi ile bilgi ve iş birliği paylaşımı yapabilecekleri bir platforma dönüşmüştür.

1 Turizm Uzmanı, Selçuk Üniversitesi,

Bu bölümde, kişisel kullanımdan işletmelere kadar yaşantımızda büyük ölçüde değişikliğe sebep olan sosyal platformların önemi, türleri, tüketici davranışları ve örgütlere olan etkileri üzerine bilgiler verilmiştir.

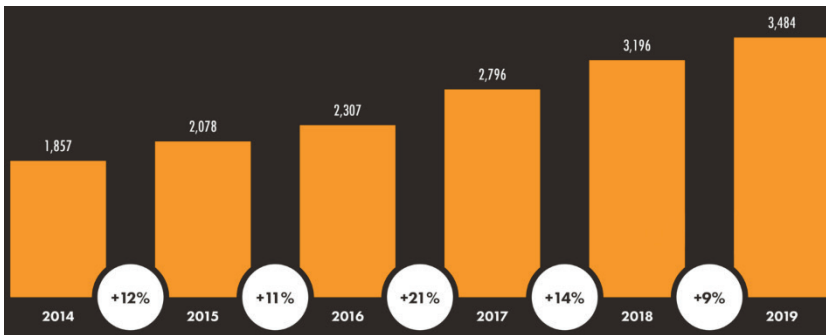
2. SOSYAL PLATFORMLAR

2.1. Sosyal Platform Kavramı ve Önemi

İnsan etkileşimindeki en büyük değişikliklerden biri, çevrimiçi sosyal platformların son zamanlarda yaygınlaşmasıdır. Çevrimiçi sosyal davranışı kolaylaştıran web tabanlı platformların hızlı büyümesi, insan faaliyetlerinin, habitatların ve etkileşimlerin doğasını önemli ölçüde değiştirmiştir [1]. Bireylerin ya da grupların, mobil ve web tabanlı teknolojiler aracılığıyla sosyal medyayı kullanarak birbirleriyle anlık iletişim halinde olduğu, oluşturulan herhangi bir içeriğin paylaşılabildiği, tartışılabildiği ve eş zamanlı bilgi paylaşımında bulunulabildiği yüksek etkileşimli platformlar halini almıştır [2].

Kullanıcılar tarafından oluşturulan ve hemen hemen her geçen gün bir yeni si daha eklenen uygulamaların, genel kullanımdan daha çok spesifik bir içeriğe sahip olduğu görülmektedir. Öyle ki kullanıcılar şiir, makale, deneme vb. hazırladıkları yazıları, haberleri, çektikleri fotoğrafları, videoları, ses kayıtları gibi birçok bilgiyi bloglarında, kişisel web sayfalarında ya da her alana ait ayrı bir uygulamanın olduğu sosyal ağlarda, kendilerine sunulan alanlarda paylaşımlarını yapabilmektedirler [3].

Şekil 1: Dünya genelinde sosyal platformların kullanımı



Kaynak: [4]

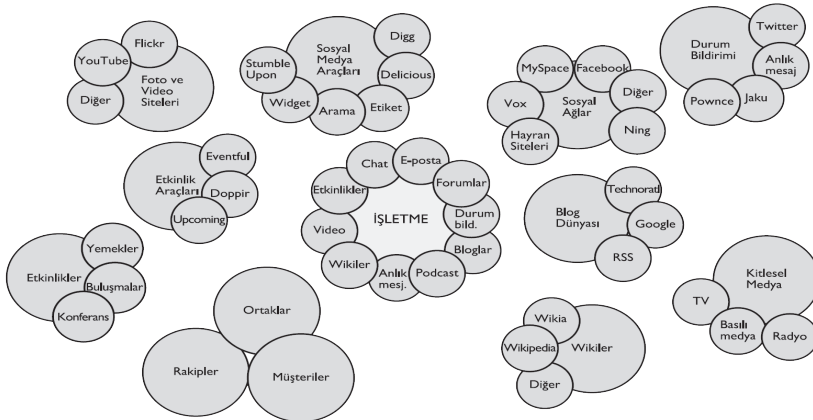
Dünyadaki internet kullanıcılarının yüzde 98'inin çevrimiçi iken mutlaka bir sosyal medya platformunu ziyaret ettiği, yüzde 83'ünün de bu platformlarla aktif olarak etkileşim için de olduğu bildirilmiştir. Bununla birlikte, sosyal platformlarda kullanıcıların her gün ortalama 2 saat ve 16 dakika vakit geçirdiği tespit

edilmiştir [4]. Bu da sosyal platformların günlük yaşantımızda var olan etkisini ve kullanıcıların ne derece önemsendiğini ortaya koymaktadır. Dünya genelinde sosyal platformları kullanan bireylerin son beş yıllık büyüme eğrisi incelendiğinde rakamların çok çarpıcı olduğu görülmüştür. Sosyal medya kullanıcı sayısı 2014 yılında 1,857 milyar kişi iken 2019 yılında bu sayı neredeyse iki katına çıkarak yaklaşık 3,5 milyara ulaşmıştır.

2.2. Sosyal Platformların İşletmelere Olan Etkileri

Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte işletmelerin pazarlama, reklam ve tanıtım faaliyetlerinde rekabet gücünü artırmaya yönelik alternatif yollar izlemesi, yeni stratejik planlamaların ortaya çıkmasında büyük önem arz etmiştir. Bununla birlikte internetin yaygın hale gelmesi ve ardından sosyal platformların ortaya çıkmasıyla kullanıcılarla işletmeler arasında bir etkileşim meydana gelmiştir.

Şekil 2: Sosyal Medya Ekosistemi



Kaynak: [5]

Sosyal medya ekosisteminde de görüldüğü üzere sosyal platformlar, kullanıcıların çevrimiçi iletişim kurmalarını sağlarken, işletmeler bu kullanıcıların kendi etki alanlarındaki çeşitli platformlar üzerinden ürün ve hizmetler hakkında yorum yapan potansiyel tüketiciler haline gelmesini sağlamıştır [6]. Bu nedenle örgütler, çeşitli sosyal davranış tutumları ile tüketiciler arasındaki farklılıkları çok iyi kavramalı, tüketicilerin hangi platformlar üzerinde nasıl bir iletişim halinde olduklarını bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, bir platform üzerinden var olan diğer çoklu platformları birbirleriyle nasıl entegre edeceğini çok iyi öğrenmeli ve bu süreci

çok iyi takip etmelidir.

Tablo 1: Sosyal Platformların İşletmeler Üzerindeki Etkisi

Riskler	Fırsatlar
• Agresif reklamcılık • Ekonomik düşüş • Ahlak • Bağımsız reklam platform-ları • Veri gizliliği • E-ticaret yeteneklerinin olmaması • Yasal sorunlar • Marka kontrolü eksikliği	• Marka oluşturma • Alternatif pazarlama alanı • Tasarruf • Kolay iletişim • Marka bilinirliği • Kamu bilinci • İlgi • Yaygın reklam teknolojileri • (<i>Bilgisayar, Cep Telefonu, Tablet vb.</i>) • Bağımsız reklam platform-ları

Kaynak: [7]

Müşterilerle iletişim kurmanın kolay yolunu sunan sosyal platformlar, işletmelerin yaşayacağı sorunlarla hızlı bir şekilde başa çıkabilmeyi sağlar. Bir müşteri şikayetini yanıtlamak, sadık müşteri portföyü oluşturmaya yardımcı olabilirken, herhangi bir şikayete yanıt vermemek de ciddi bir müşteri kaybı yaşatabilir ve bu sanal ortamda çok hızlı yayılarak işletme açısından önemli sorunlara dahi yol açabilir. Bu nedenle işletmeler, tüketicinin bu kadar güçlü olduğu platformda tüm üyelerinin aynı adımları izlemesini sağlamak için bir strateji ile hareket etmesi gereklidir.

Sosyal platformlar benzersiz özellikleri nedeniyle diğer alışveriş sitelerinden farklılık gösterebilir. İşletmelerin alışveriş sitelerinde gerçek ürün veya hizmet satışına odaklanırken, sosyal platformlar yalnızca gerçek ürün ve hizmetin yanında sanal öğelerin satışını da yapabilir [8]. Kitap, mobilya, kıyafet, uçak bileti, tatil satın alma gibi birçok ürün ve hizmet; çevrimiçi ya da çevrimdışı satın alınabilir. Fakat sanal öğeler de, kullanımı ve satın alınması belirli bir Web alanı ile kısıtlanan ürünler veya hizmetlerdir. Yalnızca belirli Web sitelerinde kullanılabilen profil düzenleri, avatarlar, sanal hediyelik eşyalar ve müzik, sanal öğelere örnektir [9].

2.3. Sosyal Platformların Türleri

Sosyal platformlar var olduğu günden beri birçok uygulama ortaya çıkmış, bu uygulamaların bazıları işlevselliğini yitirmiş, bazıları ise günümüzde hala kullanılmaya devam edilen uygulamalar olarak varlığını sürdürebilmiştir. Bu sosyal ağlar, birçok literatürde çeşitli sınıflandırılmalara tabi tutulsa da genel olarak kabul edilen ve kullanıcılar tarafından tercih edilen uygulamalar göz önünde bulundurularak aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

Bloglar: Weblog olarak da anılan blog terimi 1997 yılında Jorn Barger tarafından kişisel günlüğünü sanal ortamda yayınlamasıyla ortaya çıkmıştır. Herhangi bir site, domain ücreti ödmeden, teknik bir bilgiye ihtiyaç olmadan, kullanıcıların yazılı ve görsel paylaşımlarını özgürce yapabildiği basit bir web alanıdır. Tek yazarlıdır, sayfalarında bulunduğu bilgilere yorum yapılabilir ama içeriği değiştiremezler [10]. Kullanım alanları genellikle, kişisel bloglar, okul blogları, iş blogları, sivil toplum blogları, sporcu blogları, siyasi, askeri ve özel bloglar olarak gruplara ayrılmaktadır.

İşletmeler açısından pazarlama iletişimi bağlamında bakıldığında, bloglama, mesajı yaymak için sosyal ağları, kullanıcı tarafından oluşturulan içeriği ve etkileşimi de kullandığından bu platform bir tür viral pazarlama olarak ele alınmaktadır. Düşük maliyetten gönüllü müşteri katılımına kadar birçok avantajı barındıran viral pazarlama ile blogların yeni nesil pazarlamada hızla önemli bir güç haline gelmesine sebep olmuştur. Çoğu araştırmacı ve endüstri uzmanları, artık sağlam bir pazarlama stratejisinde blogların çok önemli etkileri olduğuna inanmaktadır [11]. Örgütler, tüketicilerin bu platformda paylaştıkları özgün mesajları, kısa ve uzun vadede yapacağı stratejik planlamalarından arge çalışmalarına kadar birçok sahada değerlendirdiği görülmektedir.

Mikrobloglar: Genellikle 200 karakter ile sınırlı olan mikrobloglar, kullanıcıların web siteleri, üçüncü taraf uygulamaları veya mobil cihazlar da dahil olmak üzere birden çok kaynaktan gelen arkadaş ve takipçilere kısa bilgi paylaşımları yapmalarını sağlar [12]. Bloglar kadar detaylı içeriklere ihtiyaç duymadan kullanılabilen, sosyal ağlar içerisinde popülerliğini koruyan mikroblog uygulamaları arasında Twitter, Tumblr, Friendfeed, Jaiku, Yammer ve Plurk bulunmaktadır. Facebook, MySpace ve LinkedIn gibi kullanılan uygulamalara daha sonra yerleştirilen durum güncellemeleri de mikrobloglamayı desteklemektedir.

Mikrobloglar bilgi paylaşımında en çok kullanılan sosyal platformlardan biri haline gelmesinin yanında işletmeler pazar araştırmalarını, tüketicilerin talep ve şikayetleri hakkında bilgi edinmek, müşterilerle etkileşimde bulunmak ve müşterilerin birbirleriyle iletişim kurmasını teşvik etmek için de kullanılmaktadır [13]. Diğer platformlardan farkı, kelime sınırının olmasıyla birlikte kullanıcıların markalar ve ürünler hakkında paylaşacağı yorumları süzgeçten geçirip konunun

odağından çok fazla ayrılmazlar. Örgütler de piyasa eğilimlerinin değerlendirmesinde bu yorumları dikkate alarak karar vermektedirler.

Wikiler: “What i now is/benim bildiğim kadarıyla” kelimelerinin baş harflerinden adını almış ve Ward Cunningham tarafından 1995 yılında geliştirilmiştir. Bireylerin, bilgi ve birikimlerini rahatlıkla anlatabilmek için kolaylıkla düzenlenebilir sayfalar oluşturabildiği, bu sayfaları tekrar güncelleme imkanına sahip olduğu ve ilişkili olduğu diğer internet sayfaları arasında bağlantı kurabildiği çevrimiçi platformlardır [14]. Blogların aksine, wiki sayfalarında herkes kullanıcı olup var olan bilgileri yeniden düzenleme imkanlarına sahiptirler. Bununla birlikte, gruplarla iş birliği çalışmaları yaparak belirlenen konu başlıkları hakkında çok geniş bilgi ve dokümantasyonlar oluşturabilirler [10]. Wikipedia ile wiki sürekli olarak birbirleriyle karıştırılmaktadır. Wiki bu uygulamaya verilen tanımlamadır. Wikipedia ise bu uygulamanın alt yapısını kullanarak ortaya çıkan sitelerinden birisidir ve bu platformda dünyada en çok kullanılan site olması bu karışıklığa sebep olmaktadır.

İlk zamanlarda işletmeler çok fazla benimsememiş, kullanmaktan kaçınmış olsalar da zamanla iş birliğine dayalı içeriğin olduğu bir sistem kurabilmek için wikileri kullanmışlar, sonucunda çok daha fazla şeffaf ve etkili olduklarını fark etmişlerdir. Wiki'nin bu şeffaf ve merkezi olmayan özelliği, ilgili tüm paydaşlar ile bilgi alışverişi içerisinde olmasına yardımcı olabilir. İş birliğine dayalı iş süreçlerini geliştirmek için birden fazla paydaş gereklidir. Bu nedenle, bir kuruluştan birden çok işbirlikçi iş süreci için önemli potansiyele sahiptir [13;15].

Forumlar: Kullanıcıların bir portal üzerinde çevrimiçi paylaşımlarda bulunarak bu paylaşım üzerine tartışabileceği sanal platformlardır. Forum sitelerinde genellikle belirli konular üzerine sohbet odaları kurulur. Bu odalarda yapılan paylaşımlar arşivlenir ve forum aktif oldukça diğer kullanıcılar tarafından görülebilir ve paylaşım yapılabilir. Bir hiyerarşik yapıya sahiptirler, konu başlıklarının alt başlıkları da oluşturulabilir [16]. Bazı forum siteleri herhangi bir üyelik gerektirmez ve var olan bilgileri herkes görebilir. Bazı forum sitelerinde ise üyelik mecburidir ve bu bilgileri sadece sitenin kendi üyeleri görebilir. Bu işlemleri de sitede tüm yetkiye sahip olan bir ya da birkaç moderatör yapmaktadır.

İş kalabalığı arasından sıyrılıp ilgi odaklı, net, anlaşılır şekilde çevrimiçi alışveriş yapabilmek için forum harika bir yoldur. Birçok kullanıcı da belirli konularda, forumlarda bulunan saygın uzmanlar tarafından bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Forum pazarlaması, stratejik etkisi yüksek olduğu için iyi bir izlenim bırakmaktadır. Bu anlayışlı ve etkili kitle ile işletmelerin satış stratejilerinin daha çabuk ve sağlıklı bir şekilde yayılmasına sebep olmaktadır [16].

Sosyal Ağ Siteleri: Bireyler internet ortamında kişisel özelliklerini tanımlayarak yeni insanlarla tanışmak, tanıdıkları kişilerle iletişim halinde olmak ve ya-

şantımızda var olan jestleri, mimikleri, ruh halini simgeleyen görsellerle sosyal iletişim kurmak için kullanılan sanal ağlardır. İlk kez 1997 yılında ortaya çıkmış, Friendster, Facebook, LinkedIn, MySpace, Cyworld ve Google Plus gibi platformlar olarak yerini almıştır. Kullanıcı talepleri ile birlikte teknolojilerin getirdiği yeniliklere yenik düşen uygulamalar olsa da popülerliğini koruyan ve dünyada üye sayısı en çok olan sosyal ağ siteleri uygulamaları olarak bilinmektedir [17].

Ürün ve hizmetlerini tanıtmak için büyük miktarlarda reklam ve tanıtım harcamaları yapmadan sosyal ağ sitelerinin potansiyel kullanıcılarına ulaşabilmeleri, işletmeler için çok büyük bir fırsattır. Buna ek olarak, kullanıcıların sosyal ağ sitelerini belirli aralıklarla kullanması, genel olarak reklam ve pazarlama için etkili olmaktadır. Sosyal ağ sitelerinin etkileşimli doğası, belirli aralıkla ziyaret eden kullanıcılara işletmelerin sunduğu mal ve hizmetlere maruz kalmasını da artırmaktadır [18]. Ayrıca, sosyal ağlar, işletmeler veya iş arayanlar için önemli bir fırsattır. Örneğin, LinkedIn, Facebook gibi sitelerde kullanıcılar, yaş, durum, mesleki bilgiler gibi demografik özelliklerini profillerinde paylaşarak işletmelerin talep edeceği pozisyondaki iş uygunluğuna göre iki taraflı bilgi alışverişinde bulunmasını sağlamaktadır [7].

Medya Paylaşım Siteleri: İnsanların beğendikleri, istedikleri veya kendilerine ait fotoğraf, slayt, ses kaydı, video, konum gibi multimedya bilgilerini paylaşarak diğer kullanıcılara ulaşılabilmesini sağlayan sitelerdir. Bununla birlikte, medya iletişim sitelerinde gruplar oluşturulabilir, etiketleme yapılabilir, abonelikler oluşturulabilir ve diğer sosyal platformlar ile ilişkilendirilerek kullanılabilir [10]. Youtube, Flickr, Pinterest, Instagram paylaşım siteleri arasında multimedya bilgileri paylaşılan en popüler sitelerdir.

Bu platform, işletmelerin reklam ve tanıtımlarında görsel olarak çekicilik kazandırabilecek video, resim vb. multimedya paylaşımlar yapabileceği mükemmel bir yoldur. Hem görsel hem de yazılı içeriği istedikleri gibi hazırlayarak kullanıcıların siteye daha fazla odaklanmalarını sağlar [3]. Bu hazırlık sürecinde, olabildiğince yazılı metinlerden kaçınılmalı, tüketicilerin zamanını almayan görsel tanıtımların ön planda olması gerektiği akılda tutulmalıdır.

Sosyal İmlleme ve Etiketleme: Sosyal imleme, internet kullanımı esnasında kişilerin beğendikleri, favori gördükleri ve takip etmek istedikleri siteleri kayıt altına alabileceği sosyal araçtır. Alternatif bir yazılım gerektirmeyen bu uygulama, kullanılan arama motorları sayesinde gerçekleştirilebilir. Bir yol haritası belirlemeye yarayan bu uygulamada, web imlerini kaydetmek, organize etmek, yönetmek gibi işlevsel yöntemlerle internet kullanımını kolaylaştırmaktadır [19]. Sosyal etiketleme ise, yapılan imlemeleri en çok tahmin edilebilecek anahtar terimleri belirli bir konu başlığıyla kategorik gruplara ayırmaya yarayan sosyal araçtır. Del.icio.us gibi yer imi siteleri ile başlayan etiketleme, kullanıcıların bir

dizi açıklayıcı etiket içeren favori URL'lerini herkesin erişebileceği bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır [20].

Bilgiyi üretmeyle birlikte bilginin anlamlı bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Bu yüzden, bilgi entegrasyonu ve organize etmede sosyal imleme ve etiketleme işletmeler açısından önemli bir platformdur. İşletmeler, kendileriyle alakalı ve faydalı olabilecek anahtar kelimeleri dikkatli bir şekilde düzenleyerek kullanıcıların var olan bilgiye daha çok erişebilir, aranabilir ve kullanılabilir hale getirebilmektedir [15]. Daha önceden de belirtildiği gibi kullanılan işletim sistemleri üzerinde yer alan arama motorları sayesinde işletmeler bu işlemleri ücretsiz bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler. Bu da yine işletmelere reklam ve tanıtım açısından çok önemli avantajlar sağlamaktadır.

Sanal Dünyalar: Üç boyutlu grafik sistemi ile tasarlanan sanal alanda kullanıcıyı temsilen bir avatar sayesinde diğer kullanıcılar ile çevrimiçi iletişim halinde olmasını sağlayan platformlardır. Hipergerçekçi bir ortamda avatarlar, bir konumdan diğerine geçmek için yürüyebilir, uçabilir, ışınlanabilir veya arabalar, denizaltılar veya sıcak hava balonlarına binebilir, ev inşa edebilir ve içerisine eşyalar alarak avatarını içerisinde yaşatabilir. Kısacası gerçek dünyada yapabileceği veya gerçekleştirmek istediği her şeyi sanal dünyada gerçekleştirebilir [21].

Sanal dünya ortamında tüketiciler, iki boyutlu platformlar üzerinden ürün açıklamalarına bakmak yerine, işletmelerin oluşturdukları iş temsilcilerinin avatarları ile yazılı ya da sesli görüşmeler yaparak ürünü üç boyutlu haliyle görebilir, soru sorabilir, satın alabilir. Hatta bu platformlar opsiyonel ürünlerde kişisel ürün tasarlamaya kadar imkan sunabilir [22]. Kısacası tüketiciler, sanal ortamda gerçekleştirilebilecek neredeyse tüm ticari faaliyetleri sanal dünyalarda gerçekleştirebilmektedirler.

SOSYAL PLATFORMLAR BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Teknolojide yaşanan inovasyon, insanların daha fazla dijital ortamları ve sosyal platformları kullanmasına sebep olmuştur. Bu platformların popülaritesi ve kullanımı çok hızlı bir şekilde artmıştır. Sosyal platformların sunduğu kullanıcı kolaylığı, hazırlanan arayüzün anlaşılır halde olması ve iletişimin kısa sürede ya da anlık yapılabilmesi bu artışın en önemli etkenlerindendir. Birbirleri arasında kıyasıya rekabet içerisinde olan işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için avantaj sağlayabilecek her türlü alternatif yola başvurmak zorunda kalmaktadır. Sosyal platformların sanal ortamda insanlarla olan ilişkilerde çok önemli bir etkiye sahip olduğunu fırsat bilen örgütler de bu temel değişime dijital pazarlama ile yanıt vermektedirler.

Sürekli olarak değişen sosyal platformlara, yeni uygulamalar, farklı tüketim alışkanlıkları veya çeşitli iletişim biçimleri eklenmektedir. Bununla birlikte Facebook, Instagram, Twitter gibi sosyal medya platformlarına farklı boyutlar, yenilikçi özellikler kazandırılmaktadır. Bu değişiklikler, kullanıcıların çevrimiçi olarak en sevdikleri markalarla çeşitli şekillerde etkileşim kurmasına yardımcı olmakla kalmayıp, aynı zamanda pazarlamacılara bir dizi araç ve taktik aracılığıyla kitlelerini cezbetme şansı vermektedir.

Sosyal platformlar sayesinde büyük başarılar yakalayan firmaların perde arkasına bakıldığında, birçoğunun pazarlamayı bir hizmet olarak ele aldığı ortaya çıkmaktadır. Firmalar, sürekli tanıtım ve reklam yerine, kullanıcı görüşlerini de dikkate alarak marka oluşumuna yön vermelidir.

Söz konusu platformların birçok avantajı olduğu gibi dezavantajları da göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme yöneticileri veya pazarlamacılar sosyal platformların barındırdığı riskleri ve engelleri tam olarak kavrayamadıkları için bazı sorunlar açığa çıkabilmektedir. Bu sebeple işletmeler, sosyal platformlara dahil olmadan önce var olan uygulamalarda yer alacak kurumsal kimliğin planlamasını bir uzman eşliğinde dikkatli bir şekilde yapmalıdır. Bazı işletmeler, sosyal platformların ne yazık ki tek başına yeterli olacağını düşünmektedirler. Her ne kadar sosyal platformların etkinliği önem arz etse de geleneksel pazarlama ile entegre bir şekilde yapılacak olan stratejik planlamalar, işletmenin yaşayabileceği muhtemel zararların önüne geçecektir.

Sosyal platformların daha iyi anlaşılması şirketlere alternatif reklam, tanıtım ve pazarlama imkanı sunması açısından önem arz etmektedir. Bu sebeple, tüketiciler ve pazarlama uygulamaları açısından, sosyal platformların geleceği heyecan vericidir.

SOCIAL PLATORMS

CHAPTER REVIEW

Innovations in technology has led people to use more digital media and social platforms. The popularity and use of these platforms has increased very quickly. The most important factors of this increase are the ease of user offered by the social platforms, the understandable interface and the communication that can be made in a short time or instantly. Companies that are competing fiercely among each other have to resort to all kinds of alternative ways to sustain their existence. Organizations that know the opportunity that social platforms have a very important effect on their relationships with people in the virtual environment also respond to this fundamental change with digital marketing.

New applications, different consumption habits or various forms of communi-

cation are added to the constantly changing social platforms. In addition, different dimensions and innovative features are added to social media platforms such as Facebook, Instagram, Twitter. These changes not only help users interact with their favorite brands online in a variety of ways, but also give marketers a chance to attract their audience through a range of tools and tactics.

When we look behind the scenes of companies that have achieved great success thanks to social platforms, it turns out that many of them consider marketing as a service. In this context, firms should give direction to brand formation by taking into account user opinions instead of continuous promotion and advertisement.

These platforms have many advantages, as well as their disadvantages. Some problems may arise because of the business executives or marketers cannot fully understand the risks and barriers of social platforms. For this reason, businesses should carefully plan the corporate identity that will take place in the existing applications with an expert before being included in the social platforms. Unfortunately, some businesses think that social platforms will be sufficient alone. Although the effectiveness of social platforms is important, strategic plans to be made in integration with traditional marketing will prevent possible losses that the business may experience.

Better understanding of social platforms is important in terms of offering companies alternative advertising, promotion and marketing opportunities. For this reason, the future of social platforms is exciting subject for consumers and marketing practices.

KAYNAKÇA

- [1] Tiago, M. T. P. M. B., Veríssimo, J. M. C. (2014), Digital Marketing and Social Media: Why Bother?, *Business Horizons*, 57 (6), ss. 703-708.
- [2] Kietzmann J. H., Hermkens K., McCarthy J. P., Silvestre B. S. (2011), Social Media? Get Serious! Understanding The Functional Building Blocks of Social Media, *Business Horizons*, 54 (3), ss. 241-251.
- [3] Tuncer, A. S. (2013), Sosyal Medyanın Gelişimi, (Ed. F. Zeynep Özata), *Sosyal Medya*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, ss. 2-24.
- [4] <https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-overview>, E.T. 30.01.2020.
- [5] Schultz, D. (2007), Snackbyte: A View of The Ecosystem, <http://www.deborahschultz.com/deblog/2007/11/snackbyte-a-vie.html>, E.T. 29.01.2020.
- [6] Hanna, R., Rohm, A., Crittenden, V. L. (2011), We're All Connected: The Power of The Social Media Ecosystem. *Business Horizons*, 54 (3), ss. 265-273.
- [7] Bolotaeva, V., Cata, T. (2010), Marketing Opportunities With Social Networks, *Journal of Internet Social Networking and Virtual Communities*, ss. 1-8.

- [8] Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2010). Users of The World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1), ss. 59-68.
- [9] Cha, J. (2009), Shopping on Social Networking Web Sites: Attitudes Toward Real Versus Virtual Items, *Journal of Interactive Advertising*, 10 (1), ss. 77-93.
- [10] Andersen, P. (2007), What is Web 2.0?, Ideas, Technologies and Implications for Education, *The Reference Librarian*, 1 (1), ss. 1-64.
- [11] Singh, T., Veron-Jackson, L., Cullinane, J. (2008), Blogging: A New Play in Your Marketing Game Plan. *Business Horizons*, 51 (4), ss. 281-292.
- [12] DeVoe, K. M. (2009), Bursts of Information: Microblogging, *The Reference Librarian*, 50 (2), ss. 212-214.
- [13] Li, Y. M., Li, T. Y. (2013), Deriving Market Intelligence From Microblogs, *Decision Support Systems*, 55 (1), ss. 206-217.
- [14] Bordeaux, A., & Boyd, M. (2007), Blogs, Wikis and Podcasts: Social Software in the Library, *The Serials Librarian*, 52 (3-4), ss. 263-269.
- [15] Nath, A. K., Singh, R., Iyer, L. (2009), Web 2.0: Capabilities, Business Value and Strategic Practice, *AMCIS 2009 Proceedings*, ss. 1-10.
- [16] Saravanakumar, M., SuganthaLakshmi, T. (2012), Social Media Marketing, *Life Science Journal*, 9 (4), ss. 4444-4451.
- [17] Ellison, N. B., Boyd, D. (2013), Sociality Through Social Network Sites, *The Oxford Handbook of Internet Studies*, ss. 151-172.
- [18] Park, S. R., Nah, F. F. H., DeWester, D., Eschenbrenner, B., Jeon, S. (2008), Virtual World Affordances: Enhancing Brand Value, *Journal For Virtual Worlds Research*, 1(2), ss. 1-18.
- [19] Shivalingaiah, D., Naik, U. (2011), Social Networking Tools: Social Bookmarking and Social Tagging, ss. 56-70.
- [20] Kipp, M. E. (2007), Tagging Practices on Research Oriented Social Bookmarking Sites, *Digital Library of Information Science & Technology*, ss. 1-13.
- [21] Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2009), The Fairyland of Second Life: Virtual Social Worlds and How to Use Them, *Business Horizons*, 52 (6), ss. 563-572.
- [22] Cha, J. (2009), Shopping on Social Networking Web Sites: Attitudes Toward Real Versus Virtual Items, *Journal of Interactive Advertising*, 10 (1), ss. 77-93.

16. BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM

Abdullah KARAMAN¹

Kürşad SAYIN²

1. GİRİŞ

İnsan tek başına yaşayamayan bir varlıktır. Bu nedenle var olduğu günden beri diğer insanlarla iletişim içinde bulunmaktadır. Başlangıçta insanlar arasında gerçekleşen kişiler arası iletişim zaman içerisinde insanların gruplaşmaya ve örgütlemeye başlamasıyla gruplar arası iletişim ve örgütsel iletişime doğru yol almıştır. Toplumsal yapının gelişmesiyle kurumlar ortaya çıkmış ve insanların bulundukları ortamda var olabilmeleri için kurumsal iletişim önemi de artmıştır.

Etkili toplumsal yapılar güçlü iletişim kültürüne sahip kurumlardan oluşmaktadır. Kurumlar, diğer kurumlar ve paydaşları ile iletişim kanallarını açık tutmayı ve yönetmeyi başaracak araçlara sahip olmalıdırlar. Kurumların etkili iletişim kurma becerileri, sahip olduğu değerleri ve toplumsal işlevlerini daha iyi anlatmalarını ve anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca kurumlar pek çok fırsat ve tehditleri kurumsal iletişim araçlarını kullanarak öğrenebilirler.

Sosyal yapının temel unsurları olan kurumların, varlıklarını kalıcı kılabilmesi için, kurumsal iletişim stratejik öneme sahiptir. Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri kurumları yeni ve etkili iletişim araçlarına yönlendirmiştir. Bu araçlar sayesinde kurum içi ve kurum dışı çevre ile kurdukları ilişkiler sayesinde gelecek kaygılarını azaltmada temel amaçlardan biri haline gelmiştir. Kurumların gelecekte var olabilmeleri ve kurumsal hafızlarını canlı tutmaları kurumsal iletişimin

1 Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi

2 Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi, Silifke Taşucu MYO

amaç ve araçlarını doğru kullanmaları ile mümkün olacağı bilinmelidir.

2. KURUMSAL İLETİŞİM

Kurumsal iletişim, toplumun ve çalışanların kurum hakkındaki tutumlarını etkilemek ve değiştirmek, olumlu bir izlenim oluşturmak ve paydaşlara yönelik iletişim faaliyetlerini yönetmek ve planlamak için gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içermektedir [3]. Aynı zamanda kurumsal iletişim, politikaya, sosyallığe ve tutkuya yol açan kültürel bir olaydır. Aynı zamanda insanlarda grup bilinci oluşması ve sürdürmesini sağlayan insani ve toplumsal süreçlerden biridir [2]

Kurumsal iletişimi, kurumun tüm iletişim çabaları için bir üst kavram olarak değerlendirmek mümkündür. Çünkü kurumsal iletişim yoluyla, kurumsal kimlik iletilir, krizler yönetilir, kurum içi ve kurum dışı paydaşlarla iletişim sürdürülür [2;4]

Amaçlarında farklılıklar olsa bile, toplumsal yapının birer parçası olan ve kurumsal özellikleri taşıyan kurum ve kuruluşlar, yaşamlarını içte ve dışta kurulan ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. Bu ilişkilerin denetim altına alınması ise amaçlar doğrultusunda belirli yapısal düzenin işlemesi ve etkili bir iletişim politikasının izlenmesini ile olur. Kurumsal iletişim kurumlarda canlılardaki kan dolaşımına benzemekte ve kurumsal iletişimde sorun oluşması halinde dolaşım sistemlerinde görülen sorunlara benzer sorunlar ortaya çıkmaktadır [5]. Kurumsal İletişim; halkla ilişkiler, medya ile ilişkileri, kurumun iç ve dış iletişimi gibi farklı alanlarındaki disiplinlerde gerçekleştirilen çalışmaları denetlemek ve koordine etmekten sorumlu bir yönetim işlevi olarak ta tanımlanmakta ve kurumsal iletişim ile kurumlar kurum dâhilinde gerçekleşen tüm iletişimleri bir bütün olarak değerlendirmektedir. Kısaca kurumsal iletişim kurumun hedeflerine ulaşması için oluşturulmuş bağlı olduğu gruplarla ilişkileri düzenlemek üzere iç ve dış iletişim yöntemlerini kurumsal amaç doğrultusunda etkili bir biçimde kullanabilen yönetsel araçlardan biridir [6]. Aynı zamanda kurumsal iletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması için yönetim ve üretim sürecinde gerekli işleyişi sağlamak için bir taraftan kurumu oluşturan bölümleri ve ögeleri arasındaki bilgi akışını, motivasyonu, eşgüdümü, bütünleşmeyi, kararlara katılımı ve denetimi diğer taraftan ise kurumun ilişkili olduğu diğer kurumlar ve kişilerle iletişimi sağlayarak kurum itibarını yönetmek ve yükseltmek adına belirlenmiş kurallar dâhilinde gerçekleşen iletişim sürecidir [2]. Kurumlarda güçlü iç ve dış ilişkilerin oluşturulması, sürdürülmesi ve bir kurumun etkili ve karlı iletişim kurma çabalarının toplamıdır. Buradan hareketle kurumsal iletişim profesyoneller tarafından stratejik bir hareket olarak uygulanmakta ve bu uygulamalar sonucunda hem içsel hem de dışsal anlamda güçlü iletişim ve ilişkiler ortaya çıkmaktadır [7]. Kurumsal iletişim ihmal edilmemeli, kurum yönetimi ile çalışanlar ve dış

çevre arasında verimli bir ilişki oluşturulabilmesi için doğruluk temeline dayanan sağlıklı bir iletişimin olması gerekmektedir. Kurumsal iletişim çağdaş organizasyonlarda hayati öneme sahip bir yönetim işlevidir. Kurumsal yönetim herhangi bir kurumun amaçlarına ulaşmak için attığı adımlar ve büyük ölçüde kuruluşun niteliğine, tedarikçilerine, yatırımcılar, halkla, çalışanlar ve müşterilerle olan ilişkilerine bağlı bir süreçtir. Hem iç hem de dış iletişimi ifade eder. Toplumun birer sitemi olan kurumlar, işlevleri doğrultusunda dinamik bir yapı oluşturmak ve bu yapıyı geliştirerek sürdürmek zorundadır. Kurumlar, kurum içerisinde yatay ve dikey iletişimi de içeren biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimi kurumun başarısını artırmaya yönelik bir kılavuz olarak kullanarak kaliteli ve verimli bir hizmet veya ürün üretmek zorundadır [9;10].

Kurumsal iletişim, kurum dışı ve içindeki bütün iletişim çalışmaları için örnek bir çatı oluşturur ve kurumun bulunmuş olduğu rekabet ortamında kurumun avantaj kazanması için stratejik bir araçtır. Kurumsal iletişim çalışanlara ve halka yön vermek, onları motive etmek, bilgilendirmek ve ikna etmek için kullanılır. Kurumsal iletişim, kurumun hedefi olan bir kurumu, derneği, organizasyonu ve kamuoyunu tüm iletişim uygulamalarını kullanarak olumlu yönde etkilemesidir. Kurumsal iletişim, uzun vadeli bir iletişim şeklidir ve asıl hedefi kurum hakkında etkili bir imaj oluşturmak, imajı korumak veya mevcut imajı olumlu yönde değiştirmektir Kurumlarda, kurumsal iletişim; Yatırımcı ilişkileri, halkla ilişkiler, çalışan ilişkileri, medya ilişkileri, iş ilişkileri, toplum ilişkileri, kamu kurumları ile ilişkiler, teknik iletişim, yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi gibi geleneksel disiplinleri içerebilir. Kurumun iletişimde olduğu kitleler göz önüne alındığında kişilerarası iletişim ve kitle iletişiminin kullanması kaçınılmazdır. Kurumlar, iletişimi kişilerarası iletişim veya kitle iletişim araçlarını kullanarak yerine getirirler. Kişilerarası iletişim, yüz yüze, kitle iletişimi ise farklı iletişim araçları vasıtasıyla gerçekleştirilir. Günümüzde pazarların giderek doygunluğa ulaşması, taleplerin farklılaşması durumu tüketicilerin daha çok bilgilendirilme ihtiyacı duymaları kurumların iletişim biçimlerini, hedef kitlelerinin özelliklerine göre belirleme ve kitlelerin aklında bir marka oluşturma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle birçok kurum, kurumsal iletişim kapsamında hayırseverlik ve sponsorluk faaliyetlerine katılmakta, sosyal sorumluluk faaliyetlerinde yer almakta ve reklam faaliyetleri de gerçekleştirmektedir [2; 4;5].

Kurumsal iletişim kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için kurum tarafından gerçekleştirilmesi gereken iletişim çalışmaları kapsamında kurumsal iletişim yönetimin tüm basamaklarında uygulanması şart olan bir süreçtir. Kurumsal iletişim genel olarak işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için planladıkları iç ve dış iletişimin iletişim çalışmalarının etkin ve verimli bir şekilde bütünleştirme çalışmalarıdır. Kurumsal yönetimde bir sistem olan ile-

tişim sürecinin en önemli amacı, kurumdaki iç ve dış ilişkilerin bir düzen içine sokulması ve böylece bireysel amaçlarla kurumsal amaçlar arasında etkili ve bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Kurum açısından kurumsal iletişim bir kurumun çalışanları ve çeşitli birimleri arasında duygu, bilgi ve yaklaşım paylaşımını ile bu paylaşım sürecindeki her türlü yöntem ve araç - gereçlerin şeklini içermektedir [11]. Bu durumun gerçekleşmesinde kurumda çalışanların çalıştıkları kurum hakkında söyledikleri, çalışanların deneyimlerine dayandığı için, daha önceden hazırlanmış bir programdan daha etkili olmakta, olumlu bir imajın daha geniş kitlelere aktarılmasına katkı sağlamaktadır [12]

Bu nedenle kurumsal yönetimde kurum içi iletişimde son derece önem arz etmektedir. Kurumsal iletişim sisteminde oluşabilecek aksaklıklar ise kurumdaki tüm öğelerin çalışmasını olumsuz bir şekilde etkiler, kurumun bütünlüğü bozulur ve kurumu asıl amaç ve hedeflerinden uzaklaştırarak sorunların doğmasına sebep olur [2;5].

2.1. Kurumsal İletişimin İşlev ve Amaçları

Kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri için, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek oluşturdukları iletişim temeline dayanan eylemlere ihtiyaçları vardır. Kurumsal iletişim: Bir kurum tarafından planlanmış amaçlara ulaşmak için oluşturulan toplam iletişimdir. Kurumların iletişim çabaları çalışanları ile kurum dışında yer alan kurum, kişi ve müşterilere yöneliktir. Bu tür iletişim düzeni “kurumsal iletişim”i oluşturur. Kurumsal iletişim konu olarak birbiriyle ilişkili dört ana temadan oluşmaktadır [1] Bunlar:

- **Kurumlarda iletişim fonksiyonlarının konumunun belirlenmesi:** Kurum içinde iletişimle ilgili yetki ve sorumluluğa sahip birimin belirlenmesi gerekmektedir. Hangi görevler iletişime ait olacak ve örgüt içinde hangi bölümler ya da birimler bu görevi yerine getirecektir. Kurumsal düzeyde örgütlerde yönetsel iletişim, halkla ilişkiler faaliyetleri altında görülen örgütsel iletişim ve pazarlama iletişimi şeklinde üç ana tür iletişim bulunmaktadır. Örgütsel iletişim hem halkla ilişkiler hem de örgüt şemaları altında farklı birimlerde görülsede baskın uygulama biçimi halkla ilişkiler altındaki uygulamalardır. Bu yüzden iletişim fonksiyonlarının merkezi durumunda olan halkla ilişkiler bölümü altında uygulanması en gerçekçi durumdur
- **İletişim sürecinin örgütlenmesi:** Kurum tarafından uygulanacak tüm iç ve dış iletişim biçimlerinin planlanmasıdır.
- **Kurumsal iletişimde koordinasyonun sağlanması:** Kurumda tüm iletişim aktivitelerinin hem süreç hem de fonksiyonel olarak koordinasyonunun sağlanması.

- Örgütlenmede önemli aktörlerin belirlenmesi: Hem iletişim süreçleri hem de iletişim fonksiyonları olarak örgütlenmede etkili aktörlerin belirlenmesidir.

2.1.1. Kurumsal İletişimin Amaçları

İletişim bir kurum için verimliliğin ve kalitenin aslında temelidir. Bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Planlama, örgütlendirme, yöneltme, eşgüdüm, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, sürekli ve düzenli bir kurumsal iletişimin oluşturulmasına bağlıdır. Belli kurallar ve süreçler çerçevesinde gerçekleşen kurumsal iletişimin işlevleri ve amaçları genel olarak şunlardır [1;2; 9]:

- Kurumsal iletişim, çalışanların ve kurum birimlerini birbirlerine bağlayan önemli bir alt sistemdir. Bu nedenle, birimler ve çalışanlar uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilirler.
- Kurumsal iletişim, çalışan personel ve grupların, kurumların ortak amaçları kapsamında gerçekleştirdikleri bilgi ve ileti alış-veriştir. Problemlerin çözülmesi, eylemlerin sürdürülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması kurumlarda kurumsal iletişim vasıtasıyla gerçekleştirilebilir.
- Kurumsal iletişim, kurum ile dış dünya arasında verimli bir bilgi alış-verişi sağlar. Hızla değişen rekabet ortamı ve çevre koşulları karşısında kurumların kendilerini değişen koşullara uyarlamaları, güvene dayalı ilişkiler kurmaları olumlu imajla birlikte itibarı yönetmeleri kurumsal iletişim ile sağlanır.
- Kurumsal iletişim, kurum yönetiminin önemli araçlarından biridir. Kurumlarda planlama, örgütlenme, yöneltme, karar verme ve etkin bir denetimin sağlanabilmesi kurumsal iletişimi gerektirir.
- Kurumsal iletişim, kurumda hiyerarşik yapıyı oluşturan basamakların belirlenmesinde ve kurum içinde otoritenin sağlanmasında önemli bir rol oynar. Kurum içi ve dışından gelen ve giden iletiler, bilgiler, dokümanlar ve belgeler kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır ve arşivlenir.
- Kurumsal iletişim, çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirleri ile ve kurumun bütünüyle verimli ilişkiler kurmalarında büyük rol oynar. Kurumun bütünlüğü ve çalışanların aidiyet duygularının geliştirilmesini de katkı sağlar.
- Kurumsal iletişim, içsel olarak karşılıklı güvenin, dışsal olarak da kaliteli hizmet vermenin ve hedef kitle beklentilerinin kaynağıdır. Katılımcı yönetim biçimlerinde kararların oluşturulmasında ve ekip çalışmasında kişilerarası fikir, bilgi ve duygu alış-verişi süreci kurumsal iletişimin önemli bir uygulamasıdır. Bu tür uygulamaların sonucu olarak kurum içinde oluşan etkili iletişim ortamı, kurumun amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kolayca anlaşılmasına ve bunların gerçekleştirilmesinde içten çaba göstermeleri için güdülen-

melerine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

2.1.2. Kurumsal iletişimin Sorumluluk alanları:

Kurumsal iletişimin sorumlulukları genel olarak aşağıdaki gibidir [13].

- Kurumun bütün faaliyetlerindeki iletişimin tutarlı olmasını sağlamak
- Örgütsel ve yönetsel işlerin etkin olarak koordinasyonuna katkı sağlamak
- Kurumsal amaçları ve hedefleri desteklemek
- Markanın arkasındaki kurumu ayrıntılarıyla anlatmak,
- Kurum kimliği ve marka özellikleri arasındaki uyumsuzlukları minimum seviyeye indirecek girişimlerde bulunmak,
- Çalışanlar ve yönetim içinde / arasında bilgi akışının olduğundan emin olmak
- İletişim alanında kimin hangi görevi üstleneceğini belirlemek,
- İletişimle ilgili konularda karar vermeyi kolaylaştıracak etkili prosedürleri formüle etmek ve uygulamak,
- Potansiyel krizleri önlemek veya azaltmak
- Örgütün farklı bölümleri arasında ve çalışanlar arasında ortaya çıkan problemleri aşmak
- Kurumun hedef kitleler tarafından girişimlerini harekete geçirmek,
- Tüm iletişimlerinin tutarlı bir şekilde yönetmek ve kurum içinde bilgi akışının sağlamak
- Örgüt üyelerinin elde etmiş oldukları yeni bilgilerin diğer üyelerle paylaşımını sağlamak
- Kurumun dürüst bir konumda olmasını sağlamak

2.1.3. Kurumsal İletişimin Boyutları

Kurumsal iletişim, pazarlama iletişimi, yönetsel iletişim ve örgütsel iletişim olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Yöneticilerle, kurumun hedef kitlesi arasındaki ilişki olarak tanımlanan yönetsel iletişim, iş birliğine yönelik bir faaliyet olduğundan üç boyutun içinde önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal iletişimin diğer bir boyutu pazarlama iletişimidir. Pazarlama iletişimi belirli hizmet veya ürün satışını destekleyen tüm iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır. Örgütsel iletişim ise kamu ilişkileri, halkla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, kurumsal reklamcılık, iş gücü piyasası iletişimi, kurum içi iletişim ve çevre ile iletişim faaliyetlerini kapsar [13;14].

2.1.3.1. Yönetimsel İletişim / Yönetim İletişimi

Yönetimsel iletişim, kurum yöneticisi tarafından gerçekleştirilen iletişimle ilgili faaliyetlerdir. Kurumların yönetimi tarafından iç ve dış çevreye yönelik stratejileri, kurumsal planları ve çalışanların istihdam edilmesi gibi konuları kapsar. Kurumsal iletişim yönetimi, geri bildirimlerin değerlendirilerek olası krizlerin gerçekleşmeden tespit edilmesini öngören yönetimle ilgili bir işlemdir. Kurumu olumsuz etkileyebilecek problemler, kurumun ihtiyaçları ve kuruma karşı tepkilerle ilgili kurum yönetimini önceden haberdar etmektir. Yönetici iletişimi veya yönetim iletişimi, kurumsal iletişimin hedeflediği kurumsal itibarı ve kurumsal imaj için vazgeçilmez bir unsurdur. Deneyimli bir kurum yöneticisi iletişimi aşağıdaki sonuçları elde etmek için kullanır: Bir kurum yöneticisinin görevleri [5;15].

- Kurum içinde, kurumun vizyonunu geliştirmek,
- Kurum hakkında güven oluşturmak ve bu güvenin sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Kurum vizyonu oluşturmak
- Süreç değişimi başlatmak ve bu değişimi yönetmek,
- Çalışanları yetkilendirmek,
- İyi bir yönetim ekibi oluşturmak,
- Çalışanları motive etmek,
- Çalışanların kurum kimliğini güçlendirmek
- Açık bir vizyon sergilemek,
- Stratejiler oluşturarak kurumun büyümesini sağlamak,
- İşletme liderine karşı güven yaratmak
- Ahlaki standartlar oluşturmak,
- Ortaklarının kazançlarını artırmak olarak sıralanabilir.

2.1.3.2. Örgütsel İletişim

Örgütler, ürün veya hizmet üretirler. Örgütlerin hedeflerine ulaşmak için hem örgüt hem de örgütün ilişkide bulunduğu diğer örgütlerle iletişim kurma zorunlulukları bulunmaktadır. Örgütün hayatta kalmasını sağlayan unsurlardan birisi de örgüt çevresindeki bilgilerin örgüte aktarılması işlemleridir. Bu işlemler iletişim sayesinde gerçekleştirilmektedir. Örgütsel iletişim, örgütün sistemlerini birbirlerine bağlama ve kendi aralarında uyumu sağlama süreci veya kısaca örgütün

amaçları doğrultusunda yapılan karşılıklı bir iletişimidir. **Örgütsel iletişim**, örgütün devamlılığı ve gelişimi için ihtiyaç duyulan örgüt içi ve örgüt çevresi arasında gerçekleşen iletişimin etkili bir biçimde gelişmesini sağlar. Örgütsel iletişimin başarılı sonuçlara ulaşması, örgütün hedefleri doğrultusunda belirlenen düzen ve yapı içinde meydana getirilen etkili iletişim politikalarına bağlıdır. Doğru örgütsel iletişim ise işlerin doğru yapılmasına bunun sonucu olarak maliyetlerin düşmesine ve karın artmasına neden olmaktadır. Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin eylemlerini, örgüt hedeflerini karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur. Daha genel kapsamla örgüt iletişimi, örgütün formel ve informal grupları arasında oluşturulan iletişimidir. Örgüt iletişimi, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlarla, örgütün içinde ve dışında kurdukları iletişim biçimidir. Bir başka tanıma göre örgütsel iletişim, örgütün iç çevresi ve dış çevresi ile yapmış olduğu biçimsel (formel) iletişimidir[5]. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmış ve kavranılmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda iş birliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir[15]. Örgütsel iletişimde yaşanabilecek bir kesinti veya aksaklık büyük sorunlara neden olabilir. Bunun sonucu olarak doğrudan maddi kayıplar söz konusu olabilir [5;15].

Örgütsel iletişim, belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulabilir. Örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz [16].

- Örgütsel politika ve kararların iş görenlere duyurulması ve anlatılması (örgütte çalışma düzeni, örgütsel hedefler, ücret sistemi, sosyal haklar vb.)
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin iş görenler ve ilgili diğer kişilere duyurulması
- Örgütün yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışlarına ilişkin iş görenler ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapmak
- Örgütün iş güvenliğine ilişkin bilgilerini sürekli tekrarlayarak iş görenlerin iş güvenliğine ilişkin önlem almalarını ve yeni iş görenlerin bu bilgileri öğrenmelerini sağlamak
- Örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini artırmak
- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak
- Örgütte iş görenler arasında bir aile ortamı ve örgütsel dayanışma ortamı

yaratmak, dostluk bağıllık ilişkilerini geliştirmek

- İş görenleri örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülemek
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmak

2.1.3.2.1. Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim ile kurum içinde kimlerin kimlerle nasıl iletişim kuracağı, kimlerin hangi konularda yetkili olduğu, kimlerin hangi tür bilgileri ve hangi yollarla toplayacağı ve bu bilgilerin hangi basamaklarda toplanacağı ve nasıl kullanılacağını tanımlar ve genellikle kurum planlarında bu durum açık olarak belirlenir [5;16]. Tüm örgütler kişilerden oluşur. Örgütün işleyişi, kâğıt üzerinde planlanan yazılı kurallarla belirtilen kişilerle istense de sınırlandırılmaz. Biçimsel yapı içerisinde yazılı kurallar örneğin amirle şef, şefle işçi arasındaki ilişkilerden, kimin kimden emir alacağı, kim tarafından denetleneceği, işlerin nasıl bir sıra ile yapılacağı, her çalışanın kime karşı sorumlu olacağı, yetkilerinin neler olacağı, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağı önceden belirlenir. Dolayısıyla, bir amir de, şef de, iş görende bir insandır ve kendi kişilikleriyle sorunlarıyla bu kademelerde bulunurlar. Bu nedenle, örgütün günlük işleyişinde karşılıklı ilişkiler, yazılı kuralların belirlediği çizgilerin dışına taşar. İnsan ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak kişiler arasında kurulan arkadaşlıklar, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar gruplaşmaları yaşanır. Örgütün en önemli rolü, bağlantı rolüdür. Bağlantı rolü örgütsel bölümler arasında mesaj akışını sağlayarak koordinasyon görevi görür. Örgüt veya kurum içi iletişim sürecinin iki boyutu vardır. Örgütsel iletişim yapısal olarak biçimsel ve biçimsel olmayan türde karsımıza çıkar [17;18]. Biçimsel iletişim, kurumda kurumsal kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, kurum üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası iletişimdir [18;19;24].

1- Biçimsel (Formal) İletişim

Bir işletmenin kurumsal yapısı dahilinde oluşan iletişim sistemi, formel (biçimsel) iletişimdir. İşletmedeki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, işletme içindeki ve işletmenin iklimindeki diğer işletmelerdeki bilgi akımını sağlayan kanalları ve hiyerarşik bir anlamda iletişimin yapısını, yönünü ve hızını da belirlemektedir [5]. Biçimsel iletişim, otorite kaynağına, işletmede otoritenin dağılım biçimine, sorumlulukların üstleniliş sekline göre düzenlenen özel bir iletişim ağı içerisinde gerçekleşir [2;18;25]

Kurum içi iletişimin formal yönü; daha çok emir komuta zinciri dâhilinde

üstlerden astlara aktarılan, astlar tarafından yerine getirilmesi gereken görevlerle ilgili mesajlar ve astların geri bildirimine dayalı raporları içeren dikey iletişim yolu ile gerçekleştirilir. Bu yöntemlerle, yönetim merkezli mesajların, emirlerin, talimatların, gerekli bilgilerin belli ölçülerde çalışanlara iletilmesi sağlanır. Mesaj akışı çok yönlü ve hızlıdır. Kurum çalışanlarının birbirlerini anlama ve algılamaları söz konusu iletişim ağı ile sürdürülür. Kurumsal iletişim, çalışanlar arasında bilgi akışını sağlamakla beraber, ikna etme etkileme, emir verme ve eğitim öğretim işlevlerini de yerine getirir [2].

Biçimsel iletişim, yöntemin işleyişi daha çok kurum içindeki en üst hiyerarşi ile diğer üyeler arasında gerçekleştiği gibi kurumun dışındaki insanlar ile de gerçekleşir. Tüm resmi yazılar, raporlar, resmi toplantılar ve tutanaklar, yazılı raporlar, sözlü sunumlar, basın konferansları vs. gibi biçimlerle de sağlanır ve söz konusu taraflarla yüz yüze tartışmalar, toplantı, telefon, seminer, hizmet içi eğitim, e-postalar, odak gurup tartışmaları vb. doğrudan ilişki kurmaya yönelik kişilerarası iletişim yöntemleri ile uygulanır [27]. Kurumsal yasamın vazgeçilmez ögesi, biçimsel yazışmalardır. Özel ya da kamusal her kurumda yaygın olarak kullanılan yazışma, etkin bir biçimsel iletişim yöntemidir. Çünkü kamusal ve özel bütün örgütlerde her is ve işlem mutlaka bir yazıya ve belgeye, yazılı bir onaya ve karara dayanır. Özellikle kamusal kurumlar evrak ve yazı üreten biçimsel iletişim merkezleridir [5;16;19; 20;21;24].

Başarılı bir işletme yönetiminde, iletişim kanallarının, bilgilerin serbestçe bolzulmadan dolaşımına izin verecek biçimde bir sisteme gereksinim duyulmaktadır. Biçimsel iletişim akışını örgütlerde dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya) iletişim, yatay ve çapraz iletişim olarak ayırmak mümkündür [5;19;25].

Dikey iletişim: Örgütlerde emir; konuta zinciri boyunca aşağı ve yukarı giden iletişimdir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde işletmenin hiyerarşik yapısı içerisinde en üst kademedeki yöneticiden başlayıp, bir emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişim şeklidir. Yukarıdan aşağıya iletişimde iletilen mesajlar; işletmenin politikaları, hedefler ve stratejiler, prosedürler ve uygulamalar, kurallar ve iş talimatları ve gerekçeleridir. Yukarıdan aşağıya iletişimde genellikle yazılı iletişim yöntemi kullanılmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen iletişimde amaç, örgüt çalışanlarının gerekli bilgileri (problemler, istekler, finans ve muhaseba bilgileri, raporlar vb.) üstlerine vermeleridir. Yukarı doğru iletişimde ise astlar, tepkilerini üstlerine genellikle sözlü ve yazılı iletişim araçlarıyla vermektedir [29]. Bazı kurumlarda bu tür iletişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için personel toplantıları, öneri ve şikâyet kutuları gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Yatay iletişim: İşletmelerde, aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişimdir. Özellikle büyük işletmelerde uzmanlık alanlarının fazla olması, iş bölümünün

ortaya çıkardığı durum ve uzmanlaşma, bölümler arası uyumlu çalışmanın, dolayısıyla yatay iletişimin önemini artırmaktadır.

Çapraz iletişim: Örgüt içinde bazı durumlarda mesajların çapraz olarak iletildiği de gözlemlenir. Örneğin; bir bölüm yöneticisi, yeni uygulanan bir teknik konusunda, formel iletişim zincirinin dışında bir teknik elemandan bilgi talebinde bulunabilir. Bu durumda çapraz iletişim şekli gerçekleşmiş olur.

2- Biçimsel Olmayan İletişim

İşletmelerde biçimsel iletişiminle beraber, biçimsel olmayan iletişim de gerçekleşmektedir. Biçimsel iletişim yapısının karşılayamadığı, kurum üyeleri arasındaki ihtiyaçlardan doğan ve kendiliğinden oluşmuş iletişim biçimidir. Biçimsel iletişim, asıl kaynağından doğrulanmadan, bilginin resmi olmayan bir şekilde kurum çalışanları arasında genellikle dedikodu ve söylenti olarak yayılmasıdır. Eğer bir işletmede biçimsel iletişim bazı durumlarda çalışanların ve kurumun gereksinimlerine tümüyle yanıt veremez ise yani formel yapının gerektirdiği iletişim ve biçimsel iletişim yapıda aksamalar olursa çalışanlar iletişim gereksinimlerini karşılamak üzere doğal bir yapı oluştururlar. Formel iletişimin yetersiz kaldığı, biçimsel iletişim sisteminin iyi işlemediği ya da yeterli olmadığı durumlarda biçimsel olmayan iletişim hızla oluşur ve genişler. Bu iletişim biçimi örgüt çalışanları arasındaki yakın etkileşimler sonucu ortaya çıkmaktadır [26]. Bu tür bir iletişim genellikle formal iletişimin etkili bir şekilde işlemediği ve çalışanların bilgilendirilmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, terfi, işten çıkarma, transfer, yapılanmada değişiklikler gibi konular hakkında bilgi eksikliklerinden kaynaklanan belirsizliklerin yoğun olduğu ve gerekli bilgi ihtiyacının sağlanmadığı dönemlerde çalışanların informal iletişime yöneldikleri görülmektedir [22]. Bu iletişim şekli, etkili bir biçimde denetim altına alınmadığı zamanla, kurumun yönetsel düzenini temelden sarsabilir. Ve biçimsel iletişimin yerini alabilecek boyutlara ulaşabilir. Çünkü biçimsel olmayan iletişimde gerçek bilgilerin yer almama, abartılmış mesajları paylaşma olasılığı yüksektir. Bu durum ise çalışanlar arasında huzursuzluk, ast –üst ilişkilerinde bozukluk hatta çatışma yaratabilir [2;25].

2.1.3.2.2. Örgüt Dışı İletişim

İşletmeler açık bir sistem olmaları gereği, sürekli değişen ve gelişen bir çevrede faaliyet göstermekte ve yaşamlarını sürdürebilmek için işletme içi iletişim kanallarını kullandıkları oranda, işletme dışı iletişim kanallarını da kullanmaktadırlar. İşletme dışından gelen bilgiler, işletmenin karar vermesinde, işletme yapısının oluşturulmasında, çalışma programlarının düzenlenmesinde ve davranış

biçimlerinin oluşmasında sürekli iyileştirme ve değişiklik yapmalarını gerektirmektedir [19].

2.1.3.3. Pazarlama İletişimi

Pazarlama iletişimin'de temel özellik, düzenli bir şekilde iletilen mesajlar ile hedeflere ulaşmak ve hedef kitlenin tutum ve davranışlarını belirlenen hedef ve amaçlara yönleltmektir. Pazarlama iletişimi kapsamında ağızdan ağza iletişimin harici kurumlar, reklam veya doğrudan pazarlama, halkla ilişkiler gibi iletişim yöntemlerini uygularlar [28]. Amaç ürün satışını gerçekleştirmektir. Bu nedenle kurumlar ürün satışını destekleyecek, mevcut ve potansiyel pazara yönelik her türlü iletişim yöntemlerini kullanmaktadır. Bu yöntemlerin içinde internet ortamında yapılan faaliyetler ve özellikle de e-posta yöntemi, hedef kitlelere en hızlı ve en düşük maliyetle ulaşmak açısından son derece önemlidir [23]. Pazarlama iletişimi, hedef pazarda müşterilerin dikkatini çekmek ve fark yaratmak için yapılan iletişim çalışmalarıdır. Pazarlama iletişimin amaçları genel olarak aşağıdaki gibidir[23;24].

- Yüksek değerli müşterilerle, güvene dayalı ilişkiler kurmak
- Müşterilere ürün ya da hizmet ile ilgili ilgi yaratmak,
- Müşterilerin ürünle ilgili daha fazla bilgiye sahip olmasını sağlamak,

KURUMSAL İLETİŞİM BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Gelecekte var olmak isteyen kurumlar iletişimin önemini tüm iş görenleriyle birlikte anlamaları gereklidir. Bilgi çağında bilgi varlığı kadar onun doğru aktarımı da önemlidir. Ekonomik ve sosyal birimler olarak görülen kurumların hem örgüt içi hem de örgüt dışı iletişim amaçları var olmalıdır. Bu amaçlara ulaşmak için doğru ve yeterli araçları kullanmaları modern işletmelerden beklenmektedir

Çetin küresel rekabet ve çalkantılı bir ortamda yer alan kurumlar başta istenmeyen durumlar olmak üzere konumlandırma stratejilerinde kurumsal iletişimin gücünü kullanmalıdırlar. İletişim süreci rastgele gerçekleşmemeli sürecin her adımı örgütlü olmalı, belirli bir koordinasyonu ve kimler tarafından yürütüleceği belirlenmelidir. Özellikle ekonomik bir birim olarak görülen işletmelerden pazarlama, yönetimsel ve örgütsel iletişimlerini en az rakipleri kadar etkili kullanmaları beklenir.

Kurumların başarısında entelektüel sermaye göz ardı edilemez. Kurum çalışanları biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim araçlarının doğru kullanılması ile kuruma olan katkıları artırılabilir. Özellikle biçimsel olmayan iletişim araçları insan odaklı kurumların üzerinde yoğun çalıştığı konulardan biridir. Çünkü reka-

betçi gücü sağlayan bilgi, insan kaynaklı elde edilmektedir. Kurumları beklenmeyen durumlar karşısında daha hızlı ve doğru stratejiler belirlemede entelektüel sermaye önemli bir kaynaktır. Sonuç olarak kurumlar için, kurumsal iletişim insan odaklı, rekabet gücünü artıran ve entelektüel sermayeyi geliştiren bir stratejik süreçtir.

INSTITUTIONAL COMMUNICATION

CHAPTER REVIEW

Institutions that want to exist in the future need to understand the importance of communication with all their employees. In the information age, the existence of information is as important as its proper transfer. Institutions that are seen as economic and social units must have both internal and external communication objectives. Modern enterprises are expected to use the right and adequate tools to achieve these objectives.

Institutions in a challenging global competition and turbulent environment should use the power of Corporate Communication in positioning strategies, especially in undesirable situations. Communication process should not be realized randomly, each step of the process should be organized, a specific coordination and whom it will be conducted by should be determined. Especially businesses that are seen as an economic unit are expected to use their marketing, administrative and organizational communications at least as effectively as their competitors.

Intellectual capital cannot be ignored in the success of institutions. the contribution of the employees to the institution can be increased through the correct use of formal or non-formal communication tools. In particular, non-formal means of communication are one of the issues that people-oriented institutions work hard on. Because the information that provides competitive power is obtained from human resources. intellectual capital is an important resource in determining faster and more accurate strategies in the face of unexpected situations. As a result, corporate communication for institutions is a human-driven, competitive and intellectual capital-enhancing strategic process.

KAYNAKÇA

- [1] Kaya, B.,(2003). Bütünleşik Kurumsal İletişim, *Siyasal Kitapevi*, Ankara
 - [2] Solmaz, B.,(2014). Kurumsal iletişimde söylenti ve dedikodu, Ed.: Uğur Demiray, *Etkili iletişim içinde. Pegem Akademi, Ankara, s.286-287.*
 - [3] Ünal, B.,C., Kurumsal iletişim
- <https://www.bariscanunal.com.tr/kategori/kurumsal-iletisim/> Erişim tarihi: 11.02.2020

- [4] Okay, A. Okay(2010). Kurumsal iletişim ve güven oluşturmak. *Pİ Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, güz 2010/4. s.26
- [5] Mısırlı, İ., (2003), Genel İletişim, Detay Yayıncılık, Ankara
- [6] Acar, E., (2015). Kurumsal İletişim Yönetimi Nedir?Radikal.com.tr.
<http://radikal.com.tr/yazarlar/ertan-acar/kurumsal-iletisim-yonetimi-nedir-148422/> Erişim tarihi: 10.02.2020
- [7] Okay, A, Aydemir, O., (2002), Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları, İstanbul.
- [8] Goodman, B. M. (2000). Corporate Communication: the american Picture, corporate communications: *An International Journal*. Vol:5, no:2. S.69
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280010372496/full/html> . Erişim tarihi: 05.02.2020
- [9] Acar, E., (2015). Kurumsal iletişim Yönetimi Nedir? Radikal.com.tr
<http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan-acar/kurumsal-iletisim-yonetimi-nedir-1483422/> Erişim tarihi: 11.02.2020
- [10]Önal, G. (2000), Halkla İlişkiler, *Türkmen Kitap Evi, İstanbul*.
- [11]Gürgeç, H., (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi *Der Yayınları, İstanbul*.
- [12] Sabuncuoğlu, Z.,(1992). İşletmede Halkla İlişkiler, Rota Ofset, Bursa.
- [13]Ünal, B.,C., Kurumsal iletişim <https://www.bariscanunal.com.tr/kategori/pazarlama-iletisimi/> Erişim tarihi: 10.02.2020
- [14]Kılınç, Ö. Akyol, M. (2018). Kurumsal İletişim İş İlanları Üzerine Bir Değerlendirme, İnif E-Dergi, 66-68.
- [15]Kurumsal İletişimin Sınıflandırılması, <https://www.perakendeokulum.com/kurumsal-iletisimin-siniflandirilmasi/>
- [16]Oktay, M.,(1996). Davranış bilimlerine giriş. *Der yayınları, İstanbul*.
- [17]Gürgeç, H., (1997), Örgütlerde İletişim Kalitesi, *Der Yayınları, İstanbul*.
- [18]Tutar, H, Yılmaz M. K., Erdönmez, C. (2003), Genel ve Teknik İletişim, *Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*
- [19] Sakar, Ö., Küçükarslan, N.,(2006). Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Ekin Kitapevi, Bursa.
- [20] Lazard, J. (2001), İletişim Bilimi, Çev: Cengiz Anık, *Vadi Yayınları, Ankara*.
- [21]Peker, Ö., Aytürk, N., (2002), Yönetim Becerileri, *Yargı Yayınevi, Ankara*.
- [22]Gürüz, D., Özdemir Yaylacı, G., (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Media Cat Kitapları, İstanbul, s.56
- [23] Kılınç, Ö., Akyol, M. (2018). Kurumsal İletişim İş İlanları Üzerine Bir Değerlendirme, İnif E-Dergi, 66-68.
- [24] Ercan Aktan, (2007). Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya*
- [25] Tutar, H.,(2003). Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- [26] Kraut, R.,E., Fish, R.,S., Root, R.,W., Chalfonte, L.,B., (2002). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology.

- <https://pdfs.semanticscholar.org/60c5/25c2beee3d1820c020b7e880b46ca91f5685.pdf> Erişim tarihi: 16.02.2020.
- [27] Baker, K., A., (2002). Organizational Communication, chapter:13. <file:///C:/Users/k%C3%BCr%C5%9Fad/Downloads/Introduction%20to%20OrganizationalCommunication.pdf>.15p. pdf Erişim tarihi: 16.02.2020.
- [28] Kalpaklıoğlu, N., Ü., (2015). Bir Pazarlama İletişimi Unsuru Olarak E-Wom’un Turizm Ürünleri Tercihine Etkisi, *Maltepe Üniversitesi · İletişim Fakültesi Dergisi*, 2(1). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/172386> Erişim tarihi: 15.02.2020.
- [29] Lunenburg, F.,C., (2010). Formal Communication Channels: Upward, Downward, Horizontal, and External, Focus On Colleges, Universities, And Schools Volume 4, Number1. <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Formal%20Comm%20Channels%20FOCUS%20V4%20N1%202010.pdf> . Erişim tarihi: 16.02.2020.

17. BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Mehmet ŞAHİN¹

1. GİRİŞ

İnsanların birlikte yaşamaya başlamasıyla birlikte çeşitli haklar ve sorumluluklar da meydana gelmiştir. Özellikle bireysel davranışların sonucunda etkilenebilecek kişilerin mevcudiyeti çeşitli sorumlulukların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bireylerin içinde bulundukları topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk olarak adlandırılan bu kavram, birey davranışlarının diğer kişileri olumsuz yönde etkilememesi ve aynı zamanda yapılan davranışların toplumsal fayda yaratmasına yönelik sorumluluklar şeklinde tanımlanabilmektedir.

Tarihsel açıdan bakıldığında yeni bir kavram olarak düşünülen sosyal sorumluluk, aslında insanların bir arada yaşamaya başlamasıyla ortaya çıkmış çok eski bir kavramdır. O günlerden günümüze kadar olan süreçte toplumsal yaşamın değişiklik göstermesiyle birlikte sosyal sorumluluk kavramı da değişime uğramıştır. Özellikle sanayi devrimi sonrasında işletmelere ve işletme sahiplerine yönelik olarak yorumlanan bu kavram günümüzde “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” olarak isimlendirilmektedir. Sanayi devrimi öncesinde genellikle dini değerler üzerinden yorumlanan sosyal sorumluluk, işletmelerin büyümesi ve toplumla önemli derecede etkileşimde bulunur hale gelmesi sebebiyle artık kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında daha çok değerlendirilmektedir.

Bu bölümde öncelikle sosyal sorumluluk kavramı açıklanmış, sonrasında ise kurumsal sosyal sorumluluk kavramı üzerinde durulmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk alanları ve kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları açıklanarak okuyu-

1 Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO

culara kurumsal sosyal sorumluluk kavramının en temel unsurları sunulmuştur.

2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sosyal sorumluluk kavramının açıklanması için öncelikle sorumluluk kavramının ele alınması gerekmektedir. Sorumluluk kavramı bireylerin davranışları ve yetki alanındaki olayların sonuçlarına ait mesuliyeti olarak tanımlanabilir. Kişilerin toplum içinde sahip olduğu roller ve işgal ettiği konumlara göre sorumluluk düzeyleri farklılaşmaktadır. Kişinin kendine ait sorumluluklarının yanında ailesine ve içinde yaşadığı topluma karşı, doğaya ve kendinden sonraki nesillere karşı da sorumlulukları vardır [1].

Temeli topluluklar halinde yaşanan klanlara ve kabilelere dayanan ve bir arada yaşamlarını sürdüren insan topluluklarının kendi içlerindeki yardımlaşma ve dayanışma davranışlarının oluşturduğu yaşayış tarzlarını içeren sosyal sorumluluk kavramının temel amacı yaşanan çevre ve topluma fayda sağlamaktır [2]. Sosyal sorumluluk kavramının geçmişten günümüze kadar olan süreçte farklılaştığı görülmektedir. Kavramla ilgili birçok farklı tanım yapılmasına rağmen genellikle yapılan tanımlarda birbirine yakın ifadeler bulunmaktadır.

Sanayi devrimi öncesindeki dönemde sosyal sorumluluk kavramı örf, adet ve geleneklerin, aynı zamanda kültürel ve dini yapının etkisi altında kalmıştır. Buhar gücüyle çalışan makinelerin kullanımı, klasik ekonomik düşünce anlayışının benimsenmesi ve bununla birlikte sanayileşmenin gelişmesiyle ortaya çıkan sanayi devrimi sonrası sosyal sorumluluk kavramı başka bir şekil almıştır. Serbest piyasa ekonomisiyle birlikte işletmeler kanuni zorunlulardan dolayı değil kendi istek ve tercihleri sonucunda gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelmeye başlamışlardır. Öncelerinde hayır yapma amaçlı faaliyetler olarak görülen sosyal sorumluluk faaliyetleri bu dönemde ekonomik açıdan güçlü olan işyeri sahipleri tarafından yapılan faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu duruma işletmelerde belirleyici unsur olan bireysel kontrol sebep olmuştur. Bir başka deyişle sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sadece dini bir faaliyet ya da işverenlerin dindar olmasıyla alakalı bir konu olmadığı, işletmelerin faaliyetlerinde yapılması gereken unsurlardan olduğu sonucu ortaya çıkmıştır [3].

Sosyal sorumluluk toplumsal, iktisadi, felsefi, dini, kültürel, çevresel ve teknolojik kavramlarla ilişkilendirilebilir. Bu ilişkilendirme sebebiyle de hem geçmişten günümüze kadar olan süreçte ortaya çıkan tanımlama değişimleri, hem de sosyal sorumluluk uygulamalarındaki farklılıklar gayet normal görülmektedir. Topluluklar halinde yaşamın getirmiş olduğu bazı sorumluluklar mevcuttur. Kişilerin, siyasetçilerin, sanatçıların, işyeri sahiplerinin, bilim insanlarının ve toplum

içerisinde etkileşim halinde bulunan bütün insanların diğerlerine karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar bulunulan konuma veya toplum üzerindeki etki derecesine göre değişmektedir.

Sosyal sorumluluk kavramı, karar vericilerin kendi çıkarları ile birlikte toplumun refahını bir bütün olarak koruyan ve geliştiren önlemler alma yükümlülüğü şeklinde tanımlanabilmektedir [4]. Sosyal sorumluluk, yasal olarak başkalarının sahip oldukları hak ve çıkarların korunabilmesi için herkesi bağlayan zorunlulardır. Aynı zamanda toplumsal yarar meydana getirmek ve toplum içerisinde fark yaratmak amacıyla bireysel davranışların toplum üzerindeki etki ve sonuçlarını gözeterek düzenlenmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir [5].

İnsanlar birer birey olmakla birlikte aynı zamanda sosyal kişiliktir. Kişilerin sahip oldukları bireysel sorumluluklar yalnızca onların kişisel hayatlarını etkilemekteyken, sosyal kişilik olarak sahip olunan sosyal sorumluluklar, içinde yaşanılan tüm toplumu etkilemektedir. Sosyal sorumluluğun temelini bireysel sorumluluklar oluşturmaktadır. Bireylerin toplum içerisinde yaşama ve başkaları ile etkileşime girmesi sebebiyle bireysel sorumluluk da sosyalleşir ve sosyal sorumluluk meydana gelir [6].

Sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışı çok eski zamanlara uzansa da özellikle sanayi devriminden sonra bu kavram yerini hızla büyüyen ve gelişen işletmelerin paydaşlarına yönelik olarak sahip olduğu sorumlulukları tanımlamak için kullanılmıştır.

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

İşletmeler toplumların en temel yapı taşlarından biri olarak faaliyet göstermektedir. İçinde bulunduğu topluma ve çevreye yönelik sorumlulukları vardır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı sanayi devrimi sonrasında gelişim gösteren işletmelere yönelik olarak ortaya çıkmış bir kavram olarak işletmelerin gelişip değişmesine paralel şekilde zamanla değişime uğramıştır.

İşletmeler günümüzde daha başarılı olabilmek amacıyla çevresindeki çıkar gruplarının beklentilerinin karşılanmasına yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerine girişmektedir. İşletmelere yaşamları süresince iktisadi ve sosyal çevresinde rekabet avantajı sağlayacak olan ve işletmeler tarafından yerine getirilmek üzere üstlenilen yükümlülüklerle kurumsal sosyal sorumluluk adı verilmektedir [7]. Kurumsal sosyal sorumluluk, iş dünyası ve içinde faaliyet gösterdiği toplum arasındaki sosyal sözleşme ile ilgilidir. Herhangi bir toplumda herhangi bir zamanda, büyük kurumlar ve insanlar arasında bir dizi genel kabul görmüş ilişki, yükümlülük ve görev vardır. Filozoflar ve siyaset teorisyenleri bu ortak anlayış dizisine “sosyal sözleşme” adını vermişlerdir[8]. İşletmeler ile bağlı bulunduk-

ları toplumlar arasındaki ilişkiye yönelik yükümlülük ve görevler doğrultusunda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ortaya çıkmaktadır.

Toplumlarda iki veya daha fazla sayıda kişinin karşılıklı olarak uzun veya kısa süreli etkileşimleri sonucunda sosyal ilişkiler ortaya çıkmaktadır. İşletmeler de sosyal yaşamın bir parçasıdır ve sosyal ilişkiler içinde kendisine yer bulur. Bundan dolayı topluma karşı sorumluluk sahibidirler [1].

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili çok sayıda çalışma yapılması, “sadece iyi olanı yapmakla kalmayıp aynı zamanda daha iyisini yapmaya da yol açıyor” iddiasını savunan teorik ve yönetsel tartışmalara yansımıştır. Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk ideolojiden gerçeğe taşınmış ve birçok işyeri sahibi işletmelerinin toplumdaki rollerini tanımlamaları ve işletmelerine sosyal ve etik standartları uygulaması gerektiğini düşünmeye başlamıştır [9].

Archie Carroll (1999) kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimini kronolojik olarak sıralamıştır [10];

- Carroll’a göre 1950’lerde konuyla ilgili resmi bir literatür geliştirilmeye başlandı.
- 1960’lı ve 1970’li yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk tanımları genişletildi ve çoğaldı.
- Ampirik araştırmalara odaklanmak ve kurumsal sosyal performans ve paydaş teorisi gibi alternatif temalar 1980’lere damgasını vurdu.
- Bu odaklanma 1990’lı yıllara kadar, ilgili kavramlar ve temalar için temel veya çıkış noktası sağlayan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile devam etmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramı, iş dünyası ve toplum arasında gerçek bir anlaşma yaratmaya hizmet eder. İşletmelerin, sosyal yaşamın bir parçası olarak faaliyet gösterdikleri için toplumlarına karşı bazı sorumlulukları vardır. İşletmeler bir toplumda hayatta kalmak için faaliyete başladığında bu sorumlulukları kabul ederler. Bununla birlikte, kurumsallaşma süreci sosyal sorumluluk duygusunun son aşamasıdır. Günümüzde işletme yönetiminde önemli bir yere sahip olan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı bu süreçten sonra şekillenmiştir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları, modern iş anlayışında sıklıkla vurgulanan ve tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bu kavram, işletme yönetiminde sosyal sorumluluğun profesyonelce ve uzmanlar tarafından belirli kurallar çerçevesinde yürütüldüğünü göstermektedir [11].

Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin, hissedarlar dışında ve yasa veya sendika sözleşmesi ile öngörülenin ötesinde toplumdaki paydaş gruplara karşı bir yükümlülükleri olduğu fikridir. Bu tanımın iki yönü kritiktir. İlk olarak, yükümlülük gönüllü olarak kabul edilmelidir; Kanun veya sendika sözleşmesinin zor-

layıcı güçlerinden etkilenen davranışlar gönüllü değildir. İkincisi, yükümlülük, geleneksel görevlerin ötesine uzanan ortaklara, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve komşu topluluklar gibi diğer toplumsal gruplara karşı geniş bir sorumluluktur [12]. Görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluk kavramı sadece işletme ile etkileşimde olan kişileri değil aynı zamanda çok geniş kitlelere ulaşabilen toplum bireyleri de kapsamaktadır. Bunun yanında bu faaliyetlerin en önemli noktası tamamen gönüllülük esasına dayanması, herhangi bir zorlayıcı unsur bulunmamasıdır.

Günümüzde işletmeleri bağlı bulundukları toplum ve hedef kitlesi gözünde değerli hale getiren ve başka işletmelerden ayıran yalnızca üretmiş oldukları mal veya hizmetin kalitesi değildir. Sosyal sorumluluk bilinciyle yaptıkları uygulamalar, topluma yapılan katkılar ve topluma kazandırdıkları faaliyetleri bu ayrıma sebep olan önemli unsurlardır [13].

2.2.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları

Geçmişten günümüze kadar kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları çok değişik formlarda karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, toplum beklenti ve ihtiyaçları, işletmelerin finansal durumu, teknolojik gelişmeler gibi farklı değişkenler sebebiyle değişiklik göstermektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine ayırdıkları zaman ve para kaynakları doğrultusunda toplum gözünde imajı da farklılaşmaktadır. Bağlı bulundukları toplum içerisinde çok farklı paydaşlara sahip olan işletmeler, bu paydaşların her birinin beklentilerini yerine getirmek amacıyla dengeli şekilde sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmelidirler.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk alanlarını işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki grupta değerlendirebiliriz.

İşletme İçi Sorumluluk Alanları: İşletmelerin doğrudan iş ve ortaklık bağı olan kişi ve gruplara karşı olan sosyal sorumluluklarına işletme içi sorumluluk alanları adı verilmektedir. Bunlar [3];

- **Çalışanlara Karşı Sorumluluklar:** İşletme faaliyetlerinden en çok etkilenen grup olan çalışanlar aynı zamanda işletmenin başarısında doğrudan etkiye sahiptirler. Bu sebeple işletmelerin de çalışanlarına karşı çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmelerin, iş yaşamının kalitesini yükseltme, sendika kurma, üye olma ve grev yapma hakkına engel olmama, çalışanların çalışma hakkına saygı gösterme, özel hayatın gizliliğini koruma, , adil ücret ödeme, ayrımcılık yapmama, güvenli ve sağlıklı iş ortamı yaratma çalışanların kararlara katılımını sağlama ve özgürce konuşma hakkı verme gibi kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları bulunmaktadır.

- Yatırımcılara Karşı Sorumluluklar: Hissedar ve yatırımcılar işletmelerin önemli paydaşlarıdır. İşletmeler almış oldukları ya da alacakları kararlarla yatırımcılarını etkilemektedir. Bu sebeple kararlar alınırken hissedarların da çıkarlarını düşünerek hareket etmek gerekmektedir.

İşletme Dışı Sorumluluk Alanları: İşletmelerin sahip oldukları sorumluluklar yalnızca kendisiyle iş veya sermaye bağı olan kişilere karşı değil, aynı zamanda işletme dışındaki kişi ve kurumlara karşıdır.

İşletme dışında olan ve işletmelerin sosyal sorumluluk alanına giren birçok unsur bulunmaktadır. İşletme dışı sorumluluk alanına giren bu unsurlar [3];

- Tüketicilere/ Müşterilere Karşı Sorumluluklar: İşletmeler ile tüketiciler arasında çift yönlü ve her iki tarafında birbirinin çıkarlarına saygı göstermesi gereken bir ilişki mevcuttur. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için tüketici ve müşterilere ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda onlara karşı da çeşitli sorumluluklar ortaya çıkmaktadır. Kaliteli ürünler sunmak, dürüst olmak, ihtiyaçlara yönelik olarak ürünler meydana getirmek, satış sonrası destek vermek gibi birçok sorumluluk mevcuttur.
- Çevreye Karşı Sorumluluklar: İşletmeler faaliyet gösterdikleri alanda ekosisteme zarar verici herhangi bir uygulamada bulunmamalıdır. Doğal kaynakları tahrip etmemek, çevre kirliliğini önlemek, çevrenin gelişmesine katkıda bulunmak gibi işletmelerin çevreye karşı sorumlulukları vardır.
- Topluma Karşı Sorumluluklar: İşletmelerin bağlı bulundukları topluma karşı en önemli sorumluluğu istihdam üretmektir. Faaliyetlerini devam ettirirken toplumun değer yargılarına saygılı olmak, toplum beklentilerine yönelik çalışmalar yapmak gibi sorumluluklar da bulunmaktadır.
- Devlete Karşı Sorumluluklar: İşletmelerin devletle olan ilişkileri yasalarla düzenlenmektedir. Bir işletmenin devlete karşı en önemli sorumluluğu yasalara uyarak belirlenen vergileri zamanında ve eksiksiz şekilde ödemektir. Ayrıca işletmeler sağladıkları istihdam sayesinde işsizlik oranının düşmesine katkıda bulunarak devlete karşı sosyal sorumluluk faaliyetini de bir nevi yerine getirmektedir.
- Rakiplere Karşı Sorumluluklar: İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken aynı sektörde faaliyet gösteren rakiplerine karşı da sorumluluk sahibidir. Rekabet kurallarına uygun şekilde hareket etmek, etik ve ahlaki olmayan davranışlardan kaçınmak, işletmelerin rakiplerine karşı olan sorumluluklarıdır.

2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları

Kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarıyla ilgili ilk çalışma A. Carroll tarafından 1991 yılında yapılmıştır. Bu çalışmaya göre kurumsal sosyal sorumluluk “ekonomik”, “yasal”, “hayırseverlik/gönüllülük” ve “etik” olmak üzere dört boyuttan meydana gelmektedir.

Ekonomik Sorumluluk Boyutu: İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirerek yaşamlarını sürdürebilmeleri için kar önemli bir unsurdur. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar haricinde diğer işletmelerin hepsi kar elde etmek istemektedirler. Ekonomik olarak gelir sağlamadan faaliyet göstermek işletmeler için mümkün değildir. Bundan dolayı karlılık işletmelerde ön plana çıkmaktadır. Bunun sonucunda ekonomik sorumluluklar ilk sırada yer almaktadır [1].

İşletmeler için ekonomik sorumluluklar şu şekilde sıralanabilir [14]:

- Rekabet avantajı sağlamak ve bunu sürdürmek,
- Maksimum verimliliğe ulaşacak şekilde faaliyet göstermek,
- İşletmelerin kaliteli faaliyetler sonucunda başarı elde edeceğini kabullenmek,
- Karı maksimize etmek,
- Hisse başına düşen kazancı en üst seviyeye çıkarmak için faaliyetlerde bulunmak.

Ekonomik sorumlulukların yerine getirilerek ya da başka bir deyişle faaliyetler esnasında ekonomik sorumlulukların dikkate alınması çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar açısından olumlu imaj ortaya çıkmasını sağlayacaktır [15].

Yasal Sorumluluk Boyutu: Devlet tarafından ekonomik hayatın düzeninin sağlanması ve korunmasına yönelik olarak çeşitli yaptırımlar vardır. Çeşitli kanun ve sınırlamalar sayesinde devletler işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken uyması gereken kuralları belirlemişlerdir. İşletmelerin bu kural ve kanunlara uyması gerekmektedir. İşletmelerin hem kanunlar karşısında zor duruma düşmemek hem de toplum önünde imajını zedelememek için bu yasal sorumlulukları yerine getirmeleri gerekmektedir.

Hayırseverlik (Gönüllülük) Boyutu: İşletmeler ölçek ve büyüklükten bağımsız olarak, sosyal bir amaca yönelik olarak hayır toplayan kuruluşlara yardımda bulunarak kurumsal hayırseverlik faaliyeti sergilerler. Sanata destek olmak, toplumun hayırseverlik beklentilerine uygun tutarlılık gösterilmesi, yönetici ve çalışanların gönüllülük çalışmalarına katılması, eğitim kurumlarına yardımda bulunmak, toplum refahını artıracak projelere destek olmak gönüllü sorumluluk faaliyetleridir [14].

Etik Boyutu: Yasaların ötesinde ve aynı zamanda toplumsal düzeni sağlama-

ya yönelik olan davranışlara “etik davranış” adı verilmektedir. Etik değerlerin dikkate alınarak yapılan sosyal sorumluluk faaliyetler işletmeler açısından kurumsal değer yaratma noktasında oldukça öneme sahiptir [15]. İşletmeler faaliyet gösterdikleri toplum ve ülkelerin normlarına ve değerlerine uygun faaliyetler yürüterek etik sorumlulukları yerine getirirler. Kanunlarla belirlenmiş olmamasına rağmen etik sorumluluklar toplumlar tarafından büyük önem taşımaktadırlar [1].

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Toplumlarda güvenli bir şekilde varlığını devam ettirmek isteyen insanlar, üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirerek bunu başarabilirler. Sorumluluklarını yerine getirenler toplumda kabul görürken, sorumluluklarını yerine getirmeyenler toplum tarafından dışlanırlar. İşletmeler de kendilerine ait sorumluluklarını yerine getirerek süreklilik kazanırlar. Bağlı bulunduğu topluma ve ülkeye yönelik sorumluluklarını yerine getirmeyen işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün değildir. Sürekli gelişen ve değişen dünyada hem alan yazında hem de yönetim uygulamalarında önemli bir yere sahip olan kurumsal sosyal sorumluluk olgusu, örgütler için stratejik anlamlar ifade etmektedir.

Günümüzde işletmelerin sadece üretim faaliyetleri sonucunda elde ettikleri gelirleri sayesinde varlıklarını sürdürmesi mümkün değildir. Elde edilen kazan- cın toplumsal hedeflere yönlendirilip, bağlı bulunulan toplumun inanç ve değer yargılarına uygun politikalar belirlenmesi gerekir. Klasik yaklaşımın savunduğu gibi toplumların sorunlarının işletmeleri ilgilendirmedeği düşüncesi günümüzde kabul görmemektedir. Artık işletmeler bağlı bulundukları toplumla sürekli etki- leşim halinde oldukları için toplumun sorunlarına yönelik sosyal sorumluluğa da sahiptirler. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin iktisadi faaliyetlerini sür- dürürken, etkileşim içinde olduğu tüm paydaşlara yönelik sahip olunan sorumlu- lukları içeren bir kavramdır.

Tarihin ilk çağlarında ortaya çıkan sosyal sorumluluk kavramı, işletmele- rin büyüyüp gelişmesi sonrasında kurumsal sosyal sorumluluk olarak ön plana çıkmıştır. İşletmelerin yapmış oldukları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetle- ri sonrasında tüm paydaşlar tarafından olumlu imaj oluşturdıkları bir gerçektir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyet alanları işletme içi ve işletme dışı olarak iki grupta incelenmektedir. İşletme içi sorumluluk alanları çalışanlara yönelik ve hissedarlara yönelik sorumluluklardır. İşletme dışı sorumluluk alanla- rı ise müşterilere yönelik, çevreye yönelik, topluma yönelik, devlete yönelik ve rakiplere yönelik sorumluluklar şeklinde sıralanmaktadır. Kurumsal sosyal so- rumluluk dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar ekonomik, yasal, hayırseverlik ve etik boyutlarıdır.

İşletmeler tarafından yerine getirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri sayesinde işletme ile etkileşimde olan çalışan, tüketici, rakip, devlet, çevre gibi paydaşlar olumlu yönden etkilenmektedir. Bunun sonucunda ise işletmeler yapmış oldukları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin karşılığını paydaşların nezdinde güven ve olumlu imaj şeklinde almaktadır.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

CHAPTER REVIEW

People who want to survive in societies can accomplish this by fulfilling their responsibilities. While those who fulfill their responsibilities are accepted in the society, those who do not fulfill their responsibilities are excluded by the society. Businesses also gain continuity by fulfilling their responsibilities. It is not possible for businesses that do not fulfill their responsibilities towards society to survive. Corporate social responsibility, which has an important place in both literature and management practices in the constantly evolving and changing world, expresses strategic meanings for organizations.

Nowadays, it is not possible for businesses to maintain their assets with the income they earn only as a result of their production activities. It is necessary to direct the earned income to social goals and to determine policies in accordance with the beliefs and values of the society. As the classical approach advocates, the idea that the problems of societies do not concern businesses is not accepted today. Now that businesses are constantly interacting with the society they are affiliated with, they also have social responsibility for the problems of society. Corporate social responsibility is a concept that includes the responsibilities of all stakeholders with which businesses interact while maintaining their economic activities.

The concept of social responsibility, which emerged in the early ages of history, came to the fore as corporate social responsibility after the enterprises grew and developed. It is a fact that businesses create a positive image among all stakeholders after their corporate social responsibility activities. The corporate social responsibility fields of business are examined in two groups, internal and external. Internal responsibility areas are responsibilities for employees and responsibilities for shareholders. External responsibility areas are listed as responsibilities towards customers, environment, society, government and competitors. Corporate social responsibility consists of four dimensions. These are economic, legal, voluntary and ethical dimensions.

As a result of corporate social responsibility activities carried out by businesses, stakeholders such as employees, consumers, competitors, the state, the environment, who interact with the business, are positively affected. Enterprises

receive their awards in the form of trust and positive image as a result of their corporate social responsibility activities.

KAYNAKÇA

- [1] Akmeşe, H., Şahin, M., Bakırcıoğlu, D., (2020), Turizm İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Sürdürülebilirlik, *Turizmde Güncel Konular* içinde, Editors A. Ateş, K.A. Akmeşe, İksad Publishing, ss. 97-132.
- [2] Gürbüz, S., (2018), Kurumsal İmaj Oluşturmada Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Youtube Videolarında Kullanımı, *Konya Sanat*, 1(1), ss. 28-41.
- [3] Güleriyüz, İ., (2019), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- [4] Davis, K., Blomstrom, R.L., (1975), Business and Society: Environment and Responsibility, McGraw-Hill Inc.,US; Revised edition edition, New York.
- [5] Toker, H., Merba, T.A.T., (2013), Sosyal Sorumluluk: Kamu ve Vakıf Üniversiteleri Öğrencilerinin Sosyal Sorumluluğa İlişkin Bilgi Düzeyleri ve Algılarının Ölçülmesi, *Selçuk İletişim*, 8(1), ss. 34-56.
- [6] Metin, H., (2006), Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- [7] Sağır, M., Türkeri, İ., (2015), Turizm İşletmelerinde Stratejik Boyutları ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları: Örnek İncelemeler, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), ss. 283-314.
- [8] Robin, D.P., Reidenbach, R.E., (1987), Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application, *Journal of Marketing*, 51(1), ss. 44-58.
- [9] Lindgreen, A., Swaen, V., (2010), Corporate Social Responsibility, *ternational Journal of Management Reviews*, 12(1), ss. 1-7.
- [10] Fischer, J., (2004), Social responsibility and ethics: clarifying the concepts, *Journal of Business ethics*, 52(4), ss. 381-390.
- [11] Kılınç, C.C., Şahin, M., Ateş, A., (2013), A General Look to the Social Responsibility Projects of Some Well-Known Corporate Companies in Turkey, *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 4(11), ss. 22-33.
- [12] Jones, T.M., (1980), Corporate social responsibility revisited, redefined, *California management review*, 22(3), ss. 59-67.
- [13] Özüpek, M.N., (2008), Sosyal Sorumluluk, *Halkla İlişkiler* içinde, Editors A. Kalender, M. Fidan, Tablet Yayınları, Konya.
- [14] Carroll, A.B., (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business horizons*, 34(4), ss. 39-48.
- [15] Sağır, M., (2016), Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurum Kimliğinin Kurum Sadakati Üzerine Etkisi: Kurum İmajının Aracılık Rolü, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), ss. 291-312.

18. BÖLÜM

İŞ YAŞAM DENGESİ

Esra KIZILOĞLU¹

1. GİRİŞ

İnsanoğlu hayatını sürdürebilmek ve maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak için bir işte çalışmak zorundadır. Günümüz yaşam koşulları, toplumsal bas-kılar, manevi doyum ve kişisel arzular bireyin seçeceği mesleği etkilemekte ve sahip olduğu mesleğe ilişkin iş yapma biçimi ve rollerini tanımlamaktadır. Her iş koşulları aynı olmadığı gibi, her insanın fiziksel ve ruhsal kapasitesi de bir değildir. İş hayatında sahip olduğumuz roller ve iş yükümüz özel hayatımızda dengelenmediği sürece sorunlara yol açmaktadır. Bu nedenle iş ve iş dışı yaşam arasında denge sağlamak ortaya çıkacak çatışmaları azaltabilecektir.

İş yaşam dengesi en özet tanımıyla *iş ve özel hayat arasında bir denge sağla-maktır*. Bu denge sahip olduğumuz roller ve yerine getirmekle yükümlü olduğumuz görevler arasında adil bir dağılımdır. Bu dengenin sağlanması sadece birey açısından önem taşımamaktadır. Aynı zamanda işverenler ve yöneticiler açısından da önem verilmesi gereken meselelerden biridir. Örgütler iş yaşam denge-si sağlamak adına işyerlerinde bazı programlar/destekler yürütürler. Ayrıca bu programlar devlet tarafından çeşitli politika ve araçlarla da desteklenmektedir. Bunlar arasında ise esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, evden çalışma, part-time çalışma, ücretli/ücretsiz izin, ebeveyn izinleri sayılabilir.

Bu bölümde iş yaşam dengesinin ne anlama geldiği, kavramsal gelişimi ve önemi, iş yaşam dengesi uygulamaları, iş yaşam çatışması, iş yaşam dengesizli-ği sonuçları ve iş yaşam dengesinin birey ve örgüt açısından faydaları üzerinde durulmuştur.

¹ Arş. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

2. İŞ YAŞAM DENGESİ

2.1. İş Yaşam Dengesi Kavramı

İş yaşam dengesi terimi 1986 yılında, bireylerin ve kuruluşların, işin aile yaşamının kalitesini etkileyebileceğine yönelik artan endişelere yanıt olarak tanımlanmıştır. Söz konusu kavram ayrıca “aile-iş çatışması” ve “iş-aile çatışması” kavramlarının da ortaya çıkmasına yol açmıştır [1].

Demografik değişiklikler, daha çeşitli işgücü, işten kaynaklı zorunluluklar ve hükümet politikası, iş-yaşam dengesini gündeme getirmektedir[2]. İş yaşam dengesini tanımlarken denge kavramını da bilmekte fayda bulunmaktadır. Denge kısaca “*Zihinsel ve duygusal uyum, istikrar*”dır[3]. Marks ve MacDermid(1996)’a göre iş yaşam dengesi bir rol dengesidir ve bireyin rol sistemindeki tüm rolleri ile meşgul olma eğilimini anlatmaktadır [4].

İş yaşam dengesi bireyin iş ve iş dışında üstlendiği rolleriyle aynı düzeyde meşgul olması ve bu rollerden aynı düzeyde tatmin olmasıdır [5]. İş yaşam dengesinde temel ilke bireyin işi ile iş dışındaki hayatı arasında bir denge olması ve bu dengenin de sağlıklı olması gerektiğidir [2].

İş yaşam dengesi kavramı literatürde farklı kavramlarla ifade edilmiştir. Söz konusu kavram, iş-aile dengesi (work-familybalance), iş-dışı yaşam dengesi (work-nonworkbalance) ve iş-benlik dengesi (work-self balance) kavramları ile de kullanılmaktadır[6].

Greenhaus ve arkadaşları (2003) iş yaşam dengesini iş aile dengesi terimi olarak ifade etmiş ve iş aile dengesi için üç bileşen önermiştir [7];

1. **Zaman dengesi:** İşe ve aile rollerine ayrılan süredir.
2. **Katılım dengesi:** İş ve aile rollerine eşit düzeyde psikolojik katılımdır.
3. **Memnuniyet dengesi:** İş ve aile rollerinde eşit memnuniyet düzeyidir.

İş-yaşam dengesinin her bir bileşeni, zaman, katılım veya memnuniyet seviyelerinin eşit derecede yüksek veya eşit derecede düşük olmasına bağlı olarak pozitif dengeyi veya negatif dengeyi temsil etmektedir [7] .

İş yaşam dengesi, gelirin ağırlıklı olarak işgücü piyasaları aracılığıyla üretildiği ve dağıtıldığı toplumlarda iş ve iş dışı zaman ve mekan arasındaki ilişkidir [1]. İş yaşam dengesinde birey iş rolüne ve aile rolüne eşit derecede katılır ve aynı derecede tatmin olur [7].

Lockwood (2003) iş yaşam dengesi için *kişinin işiyle ve özel yaşamıyla ilgili taleplerin dengede olma durumudur* demektedir. Lockwood ‘a göre bu denge işveren ve çalışan açısından farklı bakış açıları içermektedir. İşverenin önceliği iş iken, çalışanların önceliği yaşamdır. İşveren çalışanların daha iyi odaklanmalarını sağlayacak örgüt kültürü ile ilgilenirken, çalışanlar ise işteki sorumluluklar

ile özel hayattaki kişisel sorumlulukları ayırt etme konusu ile ilgilenmektedir [8].

2.2. İş Yaşam Dengesi Kavramının Gelişimi ve Önemi

İş yaşam dengesine ilişkin uygulamalar ilk defa 2. Dünya Savaşı öncesinde 1930'lu yıllarda uygulanmıştır. W.K. Kellogg Şirketi, geleneksel olarak uygulanan üç günlük sekiz saatlik vardiya yerine dört ile altı saatlik vardiyalar oluşturmuş ve iş yaşam dengesini sağlamaya ilişkin program uygulayan ilk şirket olmuştur. Şirket bu program ile işgörenlerin moral düzeylerinde ve verimliliklerinde artışlar sağlamıştır [8].

İş yaşam dengesinin gelişiminde iş ve aile hayatında yaşanan değişimlerin etkisi büyük olmuştur. Naithani (2010) bu değişimleri 7 evre ile özetlemiştir [9].

Tablo 1. İş Yaşam Dengesi Gelişim Evreleri

Evre	Zaman periyodu	İş ve aile hayatı alanlarında değişiklikler
1.Evre	Ortak yaşamın ilk yılları	Bütün aile yaşamını sürdürmek için çalışmaktadır.
2.Evre	Sanayileşme öncesi dönem	İşyeri ve aile yaşamı kısmi olarak ayrılmaktadır.
3.Evre	Sanayi devrimi 1800'lerin ortası	İşyeri ve aile yaşamı ayrımı güçlenir ve erkekler işgücüne daha fazla hâkim olmaya başlarlar.
4.Evre	18. yüzyılın sonu ile 19. yüzyılın başı	İşbölümü nedeniyle iş ve aile ayrımı güçlenmektedir.
5.Evre	19. yüzyılın başı ile 1950 arası	İnsan gücüne bağımlı teknoloji, işyerinde erkek egemenliğini altüst etmektedir.
6.Evre	1950'ler ve 1980'lerin başı	Teknoloji nedeniyle cinsiyet ayrımı tersine dönmüştür. İş-yaşam dengesi olanakları tanımlanmıştır.
7.Evre	1980'ler ve sonrası.	İşgücünde daha fazla kadın ve anne yer almaktadır. İş yaşam dengesi sağlamada kolaylıklar artmıştır.

Kaynak: [9]

Ortak yaşamın ilk yıllarında bireyler yaşamlarını sürdürmek ve geçinmek amacıyla tüm aile fertleri ile birlikte evde veya evin yakınlarında çalışmak zorundaydı. Sanayileşmeden önceki ikinci evrede ticaret ve zanaat işletmelerinin büyümesi işyeri ve aile yaşamını kısmen ayırmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte ise seri üretim için makinelerin kullanılması fabrikaların evden uzakta kurulmasını zorunlu kılmıştır. Böylelikle erkekler fabrikalarda işgücüne egemen olurken, ev işi öncelikle evde kalan kadınlar tarafından halledilmiştir. İşbölümü nedeniyle 18.yüzyıl sonu ve 19. yüzyılın başlarında ve teknolojik faktörler nedeniyle 19. yüzyıl ile 1950'lerin başlarında işin aileden ayrılması daha da sağlam hale gelmiş ve erkekler ev geçindirmenin ana rolünü üstlenmiştir. Bu dönemlerde kadınlar ev ve aile işlerinin sorumluluğunu üstlenmekteydi. 20. yüzyılın ikinci yarısının başlarında, fabrikalardaki fiziksel güce bağımlılığı azaltan ve böylece kadınların işgücüne daha fazla katılımını kolaylaştıran teknolojik gelişmeler ve bilgisayarlaşma ortaya çıkmış ve böylelikle cinsiyet ayrımı tersine dönmüştür. 1980'lerden sonra küresel kadın iş gücü sayısı artmış, özellikle çalışan anneleri desteklemek adına iş yaşam dengesi programları uygulanmaya başlamıştır. 21.yüzyıl ile birlikte bu programlar sadece kadın çalışanlara ve annelere yönelik değil herkese uygun olacak şekilde oluşturulmaya başlanmıştır[Aktaran: 9].

Yetenekli personeli işe almak ve elde tutmak 21. yüzyıldaki her tür ve büyüklükteki organizasyonun karşı karşıya olduğu bir sorundur. Çalışanların seçimi, gelişimi ve elde tutulması için stratejik bir yaklaşım benimsenmesi önemlidir. Bir işletmenin gelişmesi için işgücünden en iyi şekilde faydalanması gerekir. Bunun için çalışanların işverenlerinin işletme içi ve işletme dışı ihtiyaçları ile ilgili ve alakadar olduklarını hissetmeleri gerekir. Böylelikle, daha duyarlı, daha üretken ve işletmelerine daha bağlı olacaklardır. Bir işletmenin özel anlamda çalışanların bireysel ihtiyaçlarını tanımak ve onurlandırmak bu açıdan önemlidir[10].

OECD¹ tarafından gerçekleştirilen iş yaşam dengesi endeksinin hesaplandığı ve 38 ülkeyi kapsayan bir araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye son sırada yer alarak iş yaşam dengesi endeksi en düşük ülke olmuştur. Listede 9,3 puanla Hollanda ilk sırada yer almaktayken, 9 puanla Danimarka ikinci, 8,9 puanla Fransa üçüncü olmuştur [11].

İş ve günlük yaşam arasında uygun bir denge bulmak tüm çalışanların karşılaştığı bir sorundur. İş yaşam dengesizliğinden aileler özellikle etkilenmektedir. İş-yaşam dengesinin önemli bir yönü, bir kişinin işte geçirdiği zaman miktarıdır. Çalışmalar, uzun çalışma saatlerinin kişisel sağlığı bozabileceğini, güvenliği tehlikeye atabileceğini ve stresi artırabileceğini göstermektedir. OECD ülkelerindeki çalışanların % 11'i haftada 50 saat veya daha fazla çalışmaktadır. Türkiye % 33 ile çok uzun saatler çalışan en yüksek orana sahip ülke iken, bunu % 29 ile Meksika ve %27'ye yakın çalışan ile Kolombiya izlemektedir. Genel olarak,

1 OECD- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

erkekler daha fazla uzun saatler çalışmaktadır. OECD ülkelerinde çok uzun saatler çalışan erkek çalışanların oranı %15'in üzerindedir, bu oran kadınlar için yaklaşık %6'dır. Ayrıca, ne kadar çok insan çalışırsa, kişisel bakım veya boş zaman etkinlikleri gibi diğer etkinliklere daha az zaman harcamak zorunda kalırlar. Boş zamanın miktarı ve kalitesi insanların genel refahı için önemlidir ve fiziksel ve zihinsel sağlıkları için yararları bulunmaktadır. OECD'nin incelediği ülkeler içinde tam zamanlı çalışanlar, günün ortalama % 63'ünü veya 15 saatini kişisel bakım (yeme, uyku, vb.) ve boş zaman (arkadaşlarınızla ve ailenizle, hobilerinizle, oyunlarınızla, bilgisayar ve televizyon kullanımınızla sosyalleşmek), vb.) için kullanmaktadır. Türkiye'de tam zamanlı çalışanlar ise günlerinin ortalama % 62'sini yani 14.8 saatini kişisel bakım ve boş zaman için kullanmaktadır [11].

İş yaşam dengesine duyulan ihtiyaç, cinsiyet açısından da farklılık göstermektedir. Çünkü iş ve iş dışı sorumluluklar erkek ve kadınlar için farklılık yaratmaktadır. Bazı araştırma sonuçları, kadınların erkeklerle karşılaştırıldığında iş yaşam dengesine daha fazla ihtiyaç duyduklarını göstermektedir [12].

2.3. İş Yaşam Dengesi Uygulamaları

İş-yaşam dengesine uygulamaları, çalışanların iş ve kişisel sorumlulukları arasında denge kurmasını sağlar ve böylece çalışan bağlılığını ve üretkenliğini güçlendiren destekleyici ve sağlıklı çalışma ortamları yaratır [13].

Artan rekabet ile birlikte, birçok şirket çalışma zamanlarını ihtiyaçlarına göre yeniden yapılandırmış ve uyarlamış, yeni çalışma zamanı düzenlemeleri geliştirilmiş ve uygulamıştır [14].

İş yaşam dengesine günümüzün en güçlü insan kaynakları (İK) araçlarından biridir ve Microsoft, Hewlett Packard, Shell ve BT gibi en başarılı işletmeler tarafından benimsenmektedir. Esnek çalışma zamanları veya sıkıştırılmış çalışma haftaları tüm endüstriler için bir seçenek olmasa da, iş yaşam dengesini kolaylaştıran ve hepsine olmasa da çoğu işletmeye uyan esnek çalışma yöntemleri ve girişimleri bulunmaktadır [10].

İşverenler ve yöneticiler iş yaşam dengesine sağlamak adına uygulamalar ve programlar yürütmektedirler. Ayrıca bu uygulamalar devlet tarafından çeşitli politika ve araçlarla da desteklenmektedir. Bunlar arasında ise esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, evden çalışma, kısmi süreli çalışma (part-time çalışma), ücretli/ücretsiz izin, ebeveyn izinleri sayılabilir.

Esnek Çalışma Saatleri: İşgörenin çalışma saatlerinin kendi arzusu ve ihtiyacına yönelik esnek şekilde programlamasıdır. İşgören işe giriş ve çıkış saatlerini kendi belirleyebilmektedir. Ancak esnek çalışma süreleri belirlenirken işverenin belirlediği toplam çalışma süresine bağlı kalınmak gerekmektedir.

İş Paylaşımı: Tam zamanlı bir işin iki veya daha fazla kısmı zamanlı çalışan tarafından yapılmasıdır. İşin paylaşılması çalışanlar arasında takım çalışmasını doğurmaktadır. Ayrıca ücretler, tatiller, ikramiyeler ve tazminat iş paylaşımı yapan çalışanlar arasında eşit şekilde paylaştırılmaktadır.

Evden Çalışma: İşyerinde yerine getirmesi gereken görev ve sorumlulukları evinde veya belirlediği bir mekanda yerine getirmesidir. İşyeri dışında çalıştıkları için iş kanununun bazı hükümlerinden sorumlu değildirler. Ayrıca geleneksel çalışanların aksine işyeri bağımlılıkları düşük ve işveren denetimi daha azdır.

Kısmi Süreli Çalışma (Part-Time Çalışma): İşgörenin işveren tarafından belirlenen haftalık çalışma süresinden daha az süre ile düzenli, sürekli ve gönüllü olarak çalışmasıdır.

Ücretli/Ücretsiz İzin: İşgörene ücret karşılığında işveren ile sözleşmesine bağlı olarak verilen izin ücretli izindir. İşgören izinli olduğu günlerde normal ücretini işverenden alabilmektedir. Ücretsiz izinde ise işgörene izinli olduğu süre boyunca herhangi bir ücret ödenmez.

Ebeveyn İzinleri: Kadınlara ve erkeklere ebeveyn olmaları halinde verilen izinlerdir. Babalara verilen izinler daha kısa olmakla birlikte annelere doğum ve süt izni olmak üzere iki şekilde izin verilmektedir. Ayrıca evlat edinme ve engelli çocuk tedavisi izinleri de kanunda bulunmaktadır.

Çocuk bakımı ve yaşlı bakımı sorumlulukları olan bireylerin açıkça belirli ihtiyaçları vardır. Bununla birlikte, birçok işveren, esnek çalışma seçeneklerinin yalnızca bakım sorumluluğu olanlar için değil, tüm çalışanlar için olması gerektiğinin farkına varmışlardır [2].

Araştırmalar, iş yaşam dengesi uygulamalarının genel organizasyonu ve bireysel performansı etkilediğini söylemektedir [12].

İşletmelerin iş yaşam dengesi programlarına katılmasının beş ana nedeni vardır. Bunlar; **yüksek yatırım getirisi, personel alımı ve elde tutulması, mevzuat, maliyetler ve sendika düzenlemeleridir** [13].

İş yaşam dengesi programları çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırmaktadır [12]. Ayrıca McDonald ve Bradley (2005) iş yaşam dengesi uygulamaları değerli çalışanları elde tutmak, daha kaliteli işgücü sağlamak, kurumsal itibar, işe devamsızlıkta azalma, daha az işe alım maliyeti ve pozitif müşteri geri bildirimi vb. faydaları bulunduğunu söylemişlerdir. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise daha mutlu çalışanlar, daha iyi işyeri ilişkileri, konsantrasyonunda artış, benlik saygısı, özel hayata ayrılan daha fazla zaman, çalışma hayatının, ev hayatının ve etkin yönetimi ve kontrolü gibi faydaları bulunduğunu ifade etmişlerdir [15; 9].

İş yaşamı dengesi uygulamalarının işyeri kültürü ile desteklenmesi ve teşvik

edilmesi gerekmektedir. Çünkü güçlü ve destekleyici organizasyon kültürü, çalışanların organizasyonda kalma niyetini artırmaktadır [12].

2.4. İş Yaşam Dengesizliği (İş Yaşam Çatışması) ve Nedenleri

Çalışanların yaşadığı iş yaşam dengesizliği iş yaşam çatışmasına yol açmaktadır. İş yaşam çatışması kısaca *bireyin işi ve iş dışındaki hayatına ilişkin rollerinin uyumsuzluğu sonucu ortaya çıkan negatif durumlardır*. İş yaşam çatışması iki açıdan ele alınmaktadır. İşten aileye yönelen çatışma iş-aile çatışması olarak adlandırılırken, aileden işe yönelen çatışma aile-iş çatışması olarak literatürde geçmektedir.

İş yaşam dengesi kavramının bazı durumlarda iş-aile çatışması ile iç içe olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, iş-aile çatışmasının kapsamı iş-yaşam dengesinde daha sınırlı olduğu söylenebilir, çünkü iş-aile çatışmasında odaklanılan konu daha çok iş ve aile arasındaki ilişkilerdir [1].

Günümüz işgörenlerin iş, çocuklar, ev işleri, gönüllülük, eş ve yaşlı ebeveyn bakımı gibi birçok rekabetçi sorumluluğu bulunmaktadır. Bu sorumluluklar ise bireyler, aileler ve içinde bulundukları topluluklar üzerinde stres yaratmaktadır. İş-yaşam çatışması, çalışanları, işverenlerini ve topluluklarını etkileyen ciddi bir sorundur. Kadınların işgücüne katılım oranlarının yüksek olması, tek ebeveynli ailelerin sayısının artması, çift gelirli ailenin üstünlüğü ve yaşlı bakımı gibi ortaya çıkan yeni eğilimler nedeniyle bu sorunun zaman içinde arttığı görülmektedir [13].

İş yaşam çatışması çocuklu kadınların iş hayatına girdiği yıllar olan 1980'lerde yöneticilerin ilgisini çekmiştir. Günümüzde ise işletmeler konunun sadece çocuklu kadınlara mahsus olmadığını erkek çalışanların ve çocuksuz kadınlarında yaşayabileceğinin farkına varmışlardır [16].

Teknolojideki ilerlemeler işverenlerin çalışanlarına iş ile bağlantılı cihazlar sunmasını sağlamıştır. Türkiye'de 754 katılımcı ile gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre her 4 profesyonelden 3'ü iş dışında yani serbest zamanlarında da iş ile ilgili en az bir bağlantılı cihaz kullanmaktadır. Yani araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu iş dışında da iş ile ilgilenmektedir [17].

Uzun çalışma saatleri ve son derece stresli işler sadece çalışanların iş ve aile yaşam dengesini bozmakla kalmaz, aynı zamanda sigara ve alkol tüketimi, kilo alımı ve depresyon gibi sağlık risklerinin ortaya çıkmasına da neden olur [13].

Yapılan bir araştırmaya göre, kadınların erkeklere oranla iş ve özel yaşamda daha fazla role sahip olduğu raporlanmıştır. Bunun nedeni, kadınların çocuk bakımı, yaşlı bakımı gibi iş dışı etkinliklere erkeklerden daha fazla vakit ayırması ve ücretsiz emek sayılan ev işlerinde birincil dereceden sorumlu olmalarıdır. Ay-

rica, çalışmalar kadınların kariyerleri için erkek meslektaşlarına göre daha az eş desteği yaşadıklarını göstermektedir. Kadınlar erkeklerden daha yüksek düzeyde iş-aile çatışması rapor etseler de, erkeklerin bildirdiği iş-yaşam çatışması sayısı artmaktadır [13].

İş yaşam çatışmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri **küreselleşme, iletişim teknolojileri, uzun çalışma saatleri ve aile yapısı** (çift kariyerli eşler, tek ebeveynli aileler, bakmakla yükümlü yaşlı ebeveynli aileler) dir.

Küresel firmaların varlığı iş yaşam çatışmasına neden olan faktörlerden biridir. Küreselleşme ile birlikte küresel işletmelerin binlerce çalışanları herhangi bir günde ve herhangi bir zamanda farklı yerlerde çalışmaktadır. Bu çalışanların birçoğuna günün yirmi dört saati telefonla ulaşılır olması gerekmektedir. İletişim teknolojilerinde ki gelişmeler iş yaşam çatışmasına yol açan ikinci faktördür. Yeni iletişim teknolojileri çalışanların işlerini evde, arabalarında ve hatta plajlarda dahi yapılmasını olanaklı kılmıştır. Çatışmaya yol açan üçüncü faktör işe çalışanlardan talep edilen *uzun çalışma saatleridir*. Günümüz işletmeleri çalışanlarından daha fazla çalışmalarını istemektedir. Örneğin ABD’de haftalık çalışma saati 43 saatten 47 saate yükselmiştir. Ayrıca 50 veya daha fazla saat çalışan kişi sayısı %24’ten %37’e yükseltilmiştir. İş yaşam dengesizliği yaratarak çatışmaya neden olan son faktör ise çift kariyerli eşlerdir. Eşlerden her ikisinin de kariyer yaptığı evliliklerde çiftler ev, eş, çocuklar, anne babalar ve arkadaşlarına vakit ayırmakta zorlanmaktadır. Ayrıca sayıları bir hayli yüksek olan *tek ebeveynli ailelerin* varlığı ve *anne-babasına bakmakla yükümlü olan* çalışanlarda iş yaşam dengesizliği yaşamaktadır [16].

Daha iyi bir iş yaşam dengesi kurmak için Dhas (2015) bazı ipuçları vermektedir[13];

- ***Kullanacağınız zamanı analiz etmek ve gerçekten neyin önemli olduğuna karar vermek:*** Ana şeylerin ana şey olarak kalmasını sağlamak için yeni bir günlük sistem oluşturun.
- ***İşi işte bırakmak:*** Cep telefonunuzu kapatın, dizüstü bilgisayarınızı kapatın ve iş ve ev arasında net bir sınır belirleyin. Eski alışkanlıklara geri dönmeme-niz için ailenizden sizi sorumlu tutmasını isteyin.
- ***Daha sonra çatışmaya neden olacak stresli şeylere “hayır” demek:*** Bu, hayatınızın gerçekten önemsedığınız bölümlerine odaklanmanıza ve yüzde 100 dikkat etmenize izin verecektir.
- ***Aile etkinliklerini ortak paylaşılan bir takvim üzerinde işaretlemek ve günlük yapılacaklar listesi tutarak zamanı etkili bir şekilde yönetmek:*** Önemli şeyleri tamamladığınızdan ve geri kalanı için endişelenmeyin.

Dhas (2015)'a göre bireyin iş ve özel hayatı arasında denge sağlamasında bireyin hem iş hem de ailevi etkinlikleri için zaman yönetimi yapabilmesi, iş saatleri ile özel yaşam saatleri arasında sınır koyması ve stresten uzak kalması önemlidir. Ayrıca, işi işte bırakmak ne kadar gerekli ise özel hayatta karşılaşılan problemleri ve sorunları işyerine taşımamak da çatışma yaşamamak için gereklidir.

2.5. İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları

Günümüzde çalışan erkek ve kadınlar, çoğu zaman çalışma yaşamları ile kişisel / aile yaşamları arasında dengesizlik yaratan geniş bir dizi günlük zorluklarla karşı karşıyadır. Dolayısıyla, iş-yaşam dengesinin eksikliği, çalışan bireyin hem işyerinde hem de kişisel yaşamdaki performansını etkilemektedir. Bu nedenle organizasyonlar, her zamankinden daha fazla, iş-yaşam dengesi gelişmiş çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çünkü daha iyi iş yaşam dengesi olan bir çalışan, kurumsal büyüme ve başarıya daha anlamlı katkılar sağlayacaktır [9].

İş ve yaşam arasında denge kurabilmek önemlidir. Greenhaus ve arkadaşlarına göre (2003) dengeli olmak, her bir role (iş ve aileye yönelik) eşit düzeyde dikkat, zaman, katılım veya bağlılık göstermektedir. Pozitif denge eşit derecede yüksek dikkat, zaman, katılım veya bağlılık seviyesini gösterirken negatif denge eşit derecede düşük dikkat, zaman, katılım veya bağlılık anlamına gelir. Ayrıca pozitif dengede, birey iş ve aile rollerinden eşit derecede yüksek bir memnuniyet sağlarken, negatif dengede her bir rol için eşit derecede düşük bir memnuniyet yaşar [7].

İş yaşam dengesizliğinin *birey üzerindeki sonuçları* davranışsal, psikolojik ve fiziksel olmak üzere üç açıdan incelenebilir. **Davranışsal sonuçlar**; sigara ve alkol kullanımı, artan iş kazaları, şiddet eğilimi, yeme bozuklukları gibi davranış bozukluklarıdır. **Psikolojik sonuçlar** ise depresyon, düşük yaşam doyumu, stres ve tükenmişlik gibi faktörlerdir. Son olarak **fiziksel sonuçlar** ise kalp rahatsızlığı, mide rahatsızlığı, romatizma, alerji, deri hastalıkları ve sırt ağrıları gibi fiziksel hastalıklardır [18; 19].

İş yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçları *doğrudan* ve *dolaylı* olmak üzere iki açıdan incelenmektedir. Örgüte doğrudan maliyet yaratan sonuçlar işe devamsızlık, işgören devri, işi yavaşlatma-grev ve iş başarısında düşüş ve iş kazalarıdır. Dolaylı maliyetler ise iş tatminsizliği, düşük bağlılık ve kalitesiz ilişki (güvensizlik, nefret saldırganlık gibi)dir [20; 18].

Günümüzde çalışan anneler, evde ki rollerini yerine getirmek adına yarı zamanlı ve esnek çalışma saatleri olan veya iş ile ilgili görevlerini telefonla yerine getirebileceği işler tercih etmektedirler. Ancak iş özel hayat dengesine önem veren işlerde çalışmak isteyen çalışan annelerin bu tercihleri kariyerlerinde ilerle-

melerini engelleyebilmektedir [16].

İş dışında özel hayatımızın kalitesi iş kalitesini etkilemektedir [8]. Marks ve MacDermid (1996), iş yaşam dengesi sağlamış bireylerin denge kuramamış meslektaşlarına göre daha az aşırı rol aşırı yükü yaşadıklarını, daha fazla role uyum sağladıklarını ve daha az depresyon yaşadıklarını bulmuşlardır. Ayrıca, iş ve yaşam rollerinde denge kurmak kronik iş-aile çatışmasını azaltabilmektedir. Dengeli bireyler her iki rolde de tam olarak yer aldıkları için, “durumsal aciliyetlerin” rol performansını kronik olarak engellemesine izin vermemektedirler [4; 7].

2.6. İş Yaşam Dengesinin Birey ve Örgüt Üzerindeki Faydaları

Günümüz iş hayatında iş ve iş dışı roller arasındaki başarılı bir denge sağlamanın hem çalışan hem de işveren için faydalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, iş ve yaşam alanlarındaki bu dengenin kişisel ilişkilerin kalitesini ve örgütsel sonuçları olumlu şekilde artırdığı da bilinmektedir [12].

İş yaşam dengesinin sağlanması birey ve örgüt üzerinde bazı faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar Tablo 2. de gösterilmektedir;

Tablo 2. İş Yaşam Dengesinin Faydaları

Bireysel Faydaları	Örgütsel Faydaları
❖ Stres, tükenmişlik, depresif duygu durumu, yalnızlık hissi ve huzursuzluk, suçluluk duygusu, yaşam doyumunda düşüş ve kaygı gibi psikolojik sorunlar sona erer.	❖ İşe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti azalır.
❖ Psikolojik sıkıntıların ve yorgunluğun yol açtığı fiziksel sorunlar sona erer.	❖ İş tatmini artar.
❖ Kişinin kendine ayırdığı zamandan duyduğu tatmin duygusu artar.	❖ Örgütsel bağlılık artar.
❖ Rol tatmini artar.	❖ Motivasyon artar.
❖ Ebeveynlerle, arkadaş ve sosyal çevreyle ilişkilerde yaşanan problemler azalır.	❖ Verimlilik ve iş performansı artar.

Kaynak: [19]

Tablo 2’den de anlaşıldığı üzere iş ve yaşam arasında kurulan bir denge hem bireye hemde bireyi işe alan örgüte birçok fayda sağlamaktadır. Özellikle bireyin daha az tükenmişlik yaşaması ve daha yüksek tatmin ve motivasyona sahip olması hem özel hayatında hem de iş hayatında daha mutlu olmasını sağlayacaktır.

İŞ YAŞAM DENGESİ

BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Günümüzün büyük çoğunluğunu işyerlerinde veya iş ile meşgul olarak geçirmekteyiz. Kariyer hedeflerimize ulaşmada veya verilen sorumlulukları/ görevleri yerine getirmede kimi zaman sorunlar ve zorluklar yaşayabiliriz. Veya tam tersi özel hayatımızda çalkantılı zor dönemlerden geçebiliriz. Bu zorluklar içerisinde iş ve özel yaşam arasında denge sağlamak ve sorunları diğer alana taşımamak oldukça zordur. İş hayatında yaşadıklarımız iş dışında yer alan özel hayatımıza da etki etmektedir. Bu nedenle iş hayatımızda ve özel hayatımızda başarılı bir denge kurmak iki alanda da mutlu olmamızı sağlamaktadır.

İş yaşam dengesi iş ve özel hayatta sahip olduğumuz rolleri ve sorumlulukları içermektedir. İş yaşam dengesinin kavramsallaştırılmasında ve tanımlanmasında farklılıklar söz konusudur. Kavrama genellikle bir aile meselesi olarak bakılmış ve kimilerince sadece çocuklu kadınların yaşadığı/yaşayacağı bir durum olarak düşünülmüştür. Ancak son yapılan araştırmalar iş yaşam dengesizliği sorunlarıyla kadınlar kadar erkeklerinde karşılaştığını göstermiştir.

İş yaşam dengesi iş ve iş dışı yaşamda gerçekleştirmek zorunda olduğumuz roller arasındaki uyum ve denge halidir. Bu dengenin sağlıklı olması beklenmektedir. Dengede çalışanın iş dışı yaşamı kişisel çıkarları, aile ve sosyal hayatı veya boş zaman aktivitelerini içermektedir. İş hayatında ise yerine getirmek zorunda olduğu görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar uzun çalışma saatlerinin, aşırı iş yükünün, daha az tatil ve izinlerin çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sorunlar yaşamasına neden olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışanların özel hayatlarına ve özellikle ailevi sorunlara da sebebiyet verdiği görülmüştür.

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüz dünyasında iş koşulları da elbet değişmiştir. Küresel ticaret ve rekabet ve bunun doğurduğu iş imkanları, iletişim teknolojileri, hızla değişen ve artan tüketim talepleri, aile yapısında görülen değişimler iş koşullarında hem erkekler hem de kadınlar yönünden yenilikler yaratmıştır. Böylelikle modern endüstriyel toplumlarda hane halkı özelliklerinin ve ihtiyaçlarının farklılaşmasının örgütler üzerindeki en büyük etkisi çalışma süreleri ve yöntemlerinde yaşanmıştır. Batı da birçok ülke iş yaşam dengesinin önemini anlamış ve çalışanları için esnek çalışma programları, iş paylaşımı, evden çalışma, part-time çalışma, ücretsiz izin ve ebeveyn izinleri gibi çeşitli iş yaşam dengesi uygulamaları belirlemiştir.

Küreselleşme ile birlikte değişimin ve rekabetin hızına yetişmek isteyen şirketler çalışanlarına iş dışında da kolaylıkla ulaşmak istemektedirler. Bilgiye daha kolay erişme imkanı ve teknolojik fırsatlar sayesinde çalışanlar bugün 7/24 bil-

gisayar ve akıllı teknolojik cihazlar kullanabilmektedirler. İşverenlerin ve yöneticilerin bayram, tatil, haftasonu demeden çalışanlara ulaşabilmesi ve iş ile ilgili görevler vermesi neticesinde çalışanlar iş hayatı ve özel hayatları arasında tam bir çizgi çekememekte ve roller ve sorumluluklar arası denge kurmakta zorlanmaktadır. Böylece iş yaşam çatışması ortaya çıkmaktadır.

İş yaşam çatışmasından kaçınmak ve bir denge sağlamak bireylere birçok fayda sağlayacaktır. Örneğin iş ve özel hayatlarında denge kurmuş bireyler her iki hayatlarında da daha az stres ve tükenmişlik yaşayacaklardır. Bunun dışında kendilerine daha çok zaman ayıracaklarından çeşitli psikolojik sorunlar ve bu sorunların yaratacağı fiziksel sıkıntılar sona erecektir. Aynı zamanda kişisel tatminleri ve rol tatminleri artacak ve ailesi ve sosyal çevresiyle daha az problem yaşayacaklardır. İş yaşam dengesi sağlamanın işyerindeki faydaları ise daha az devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile yüksek iş tatmini, yüksek bağlılık duygusu, yüksek motivasyon ve yüksek verimlilik ve performanstır.

WORK LIFE BALANCE

CHAPTER REVIEW

We spend most of the day in workplaces or busy with work. Sometimes we may experience problems and difficulties in reaching our career goals or fulfilling the our responsibilities / our task. Or vice versa, we can go through turbulent hard times in our private life. It is very difficult to achieve a balance between work and private life and not to carry problems to other areas. What we experience in business life also affects our private life outside of work. For this reason, establishing a successful balance in our business and private life enables us to be happy in both areas.

Work-life balance includes the roles and responsibilities that we have in business and private life. There are differences in the conceptualization and definition of work-life balance. The concept is generally considered as a family matter and some are considered as a situation where only women with children live / will live. However, recent research has found that she has experienced work-life imbalance problems in her men as well as women.

Work-life balance is the state of harmony and balance between the roles that we have to perform in business and non-business life. This balance is expected to be healthy. In the work-life balance, the employee's non-work life includes personal interests, family and social life or leisure activities. The employee has task and responsibilities that he has to fulfill in his business life. Research has shown that long working hours, excessive workload, less holidays and leaves cause employees to experience both physical and psychological problems. In ad-

dition, it has been observed that employees cause private lives and especially family problems.

In today's world, where the only thing that does not change is change, of course, business conditions have also changed. Global trade and competition and job opportunities, communication technologies, rapidly changing and increasing consumption demands and changes in the family structure created innovations in terms of both men and women in business conditions. Thus, the greatest effect of the differentiation of household characteristics and needs in modern industrial societies was experienced in working times and methods. Many countries in the West have understood the importance of work life balance and have set various work life balance practices for their employees such as flexible work programs, job sharing, working from home, part-time work, unpaid leave and parental leave.

Companies that want to keep pace with change and competition with globalization want to reach their employees easily outside of work. Thanks to the easier access to information and technological opportunities, employees can use computers and smart technological devices 24/7. As a result of the fact that employers and managers can reach employees without holidays, holidays and weekends and give job-related duties, employees are unable to draw a complete line between their business and private lives and find it difficult to balance their roles and responsibilities. Thus, work-life conflict arises.

Avoiding work-life conflicts and maintaining a balance will provide many benefits to individuals. For example, individuals who have a balance in their business and private lives will experience less stress and burnout in both lives. Apart from that, various psychological problems and physical troubles caused by these problems will come to an end, as they will devote more time to them. At the same time, their personal and role satisfaction will increase and they will have less problems with their family and social environment. The benefits of achieving a work-life balance in the workplace are higher levels of job satisfaction, a sense of commitment, high motivation, and high efficiency and performance, with fewer absenteeism and intention to quit.

KAYNAKÇA

- [1] Kanthisree, G. (2013), Work Life Balance of Employees, Doctor of Philosophy, Faculty of Commerce and Management Studies Andhra University, Visakhapatnam.
- [2] Kodz, J., Harper, H., Dench, S., (2002), Work-Life Balance: Beyond The Rhetoric. Institute for Employment Studies Report 384, IES, London.
- [3] TDK, 2019, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 20.01.2019
- [4] Marks, S. R., MacDermid, S. M., (1996), Multiple Roles and The Self: A Theory of Role Balan-

- ce, *Journal of Marriage and The Family*, 58, ss. 417-432.
- [5] Clark, S. C., (2000), *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*. *Human Relations*, 53(6), ss. 747-770.
- [6] Kıcır, B., (2017), *Evden Çalışanlarda İş-Yaşam Dengesi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 19 (4), ss.133-157
- [7] Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Shaw, J. D., (2003), *The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life*, *Journal of Vocational Behavior*, ss. 510-531.
- [8] Lockwood, N., (2003), *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*, SHRM Research Quarterly No 2, Society for Human Resource Management, USA.
- [9] Naithani, P., (2010), *Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario*, *Asian Social Science*, 6(6), ss. 148-155.
- [10] Dunne, H., (2007), *Putting Balance into Business: Work/Life Balance As A Business Strategy For Avoiding Brain Drain*, *Strategy HR Review*, 6 (6), ss. 28-31.
- [11] <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>, Erişim Tarihi: 01.02.2020
- [12] Arif, B., Farooqi, Y.A., (2014), *Impact of Work Life Balance on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among University Teachers: A Case Study of University of Gujrat, Pakistan*, *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5 (9) , ss. 25-29.
- [13] Dhas, D.B., (2015). *A Report On The Importance of Work-Life Balance*, *International Journal of Applied Engineering Research*, ISSN 0973-4562 10 (9), ss. 21659-21665.
- [14] Eurofound (2012), *Working Time and Work-Life Balance in a Life Course Perspective*, Eurofound, Dublin.
- [15] McDonald, P., Bradley, L., (2005), *The Case for Work-Life Balance: Closing The Gap Between Policy and Practice*. Hudson Global Resources 20:20 Series. Hudson, Sydney.
- [16] Robbins, S.P., Judge, T.A., (2017), *Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)*. 14. Basım-dan çeviri (Çeviri Editörü: İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- [17] <https://www.michaelpage.com.tr/advice/kariyer-tavsiyeleri/i%C5%9F-ya%C5%9Fam-dengesi/i%C5%9F-ya%C5%9Fam-dengesinde-birbirine-ge%C3%A7en-%C3%A7izgi-ler-%E2%80%93-her-zaman>, Erişim Tarihi: 03.02.2020
- [18] Küçükusta, D., (2007), *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar*, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), ss.243-268.
- [19] Balaban, Ö., Özdemir, Y., (2013), *Kadın İşgörenlerin İş-Yaşam Dengesi Algısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sakarya Örneği*, (Editör: Erdoğan Kaygın ve Bülent Güven), *Farklı Boyutlarıyla Kadın Girişimcilik*, Veritasakademi, İstanbul.
- [20] Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., Hurrell, J. J., Jr., (1997). *Preventive Stress Management in Organizations*. American Psychological Association, Washington D.C.

19. BÖLÜM

DAVRANIŞSAL EKONOMİ

Levent Selman GÖKTAŞ¹

1. GİRİŞ

Günümüz ekonomisi, para ve finansal sermaye piyasalarının giderek yükselişini daha da arttırdığı, birbirleriyle bütünleşmiş bir görünüm sergilediği bir dönem içerisine girmiştir. Bu sebeple ekonomi, çözülmesi zor, oldukça karmaşık ve bilginin en önemli çıktısı olduğu bir yapıya geçmiştir. Günümüz ekonomik yapısı, sanayi devrimiyle beraber kabul görmüş olan geleneksel ekonomik metotlarını farklılaştırmış ve yeni bir bakış açısı ile ekonometrik davranışsal parametreler üzerine oturtulan bir boyut haline gelmiştir [1].

Davranışsal ekonominin özünde, ekonomik analizin psikolojik temellerinin gerçekçiliğinin artırılmasının ekonomiyi kendi terimleriyle geliştirerek daha iyi tahminler yapma ve daha iyi politika önerme inancı vardır. Bu inanç, fayda maksimizasyonu, denge ve verimliliğe dayalı olmakta ve ekonomide neo-klasik yaklaşımın bütününe reddetmemeyi ifade etmektedir. Aslında araştırmacılar neo-klasik yaklaşımın faydalı olduğunu belirterek, ekonomistlere hemen hemen her türlü ekonomik davranışa uygulanabilecek teorik bir çerçeve sağladığı ve kabul edilebilir tahminler yapmaya yardımcı olduğu için davranışsal ekonomi noktasında da neo-klasik yaklaşımdan faydalanmaktadırlar [2].

2. DAVRANIŞSAL EKONOMİ

“Davranışsal ekonomi”, iktisat teorisinin altında yatan psikolojik varsayımların gerçekçiliğini geliştirmeyi ve bu süreçte psikoloji ile ekonomiyi yeniden

1 Öğr. Gör, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

birleştirmeyi vaat eden bir kuramdır [3].

2.1. Davranışsal Ekonomi Kavramı ve Önemi

Davranışsal ekonomi, bazı temsilcilerin insan sınırlamaları ve komplikasyonları sergilediği pazarlarda neler olduğunu araştıran psikoloji ve ekonominin birleşimidir [4]. Geliştirilen bir beklenti kuramına göre, insanların fayda fonksiyonundan ziyade değer fonksiyonunu kullandıkları görülmüştür. Bu durum sonucunda ancak kazanç durumu söz konusu olduğu zaman riskten almaktan kaçındıkları, kayıp durumu söz konusu olduğu zaman ise yüksek risk alma eğilimi gösterdikleri sonucuna varılmıştır [5]. Bu noktada davranışsal ekonominin amacı mevcut varsayımları yıkmak değil mevcut varsayımlara farklı bir bakış açısı kazandırarak, rasyonel tercih ve denge varsayımlarını geliştirmektir [6]. Ayrıca davranışsal ekonomi, geleneksel ekonominin temel varsayımlarını reddetmemekte, aksine rasyonel tercih ve denge modellerinin temelini genişleterek bu varsayımları desteklemektedir [7;8].

Davranışsal ekonomi, ilgili iş faaliyetlerini iyileştirmek için tüketiciyi anlamaya çalışır. Tüketici anlayışı, insan davranışlarındaki eğilimleri analiz etmeyi gerektirir. Bu eğilimleri analiz ederek şirketler tarafından sağlanan hizmetler veya ürünler geliştirilebilir.

Davranışsal ekonomi, insanların motivasyonlarını, tutumlarını ve beklentileri gibi davranışlarını etkileyen psikolojik faktörlerin de dâhil olmak üzere yatırım, ürün veya hizmetin fiyatını belirleme, tasarruf ve harcama süreçlerini analiz ederek insan davranışlarını inceleyen bir bilim dalıdır. [9].

Davranışsal ekonomi psikolojik açıdan ele alındığında iki farklı sürecin düşünce yarattığı görülmektedir. Bunlardan bir tanesi bilinçli tarafımız, diğeri ise bilinçsiz tarafımız. Buna ikili işlem teorisi denir. Davranışsal iktisatta, Daniel Kahneman bu iki farklı karar verme sürecini Sistem 1 ve Sistem 2 olarak adlandırmıştır. Kahneman'a göre, Sistem 1 otomatik olarak kararlar verip duyguları içerirken, Sistem 2 akıl yürütmeye dayanmaktadır. Bu, ikinci sistemin daha rasyonel olduğu anlamına gelir. Bilişsel önyargı ve sezgisel tarama gibi davranışsal ekonomi kavramlarının çoğu sezgilerin ve bilinçsiz otomatik kararların sonucudur [10].

2.2. Davranışsal Ekonomi Yaklaşımları

Davranışsal iktisadın önemli kavramlarından biri olan sınırlı rasyonalite, 1978 yılında Nobel Ekonomi Ödülü sahibi Herbert Simon (1956) tarafından tanıtıldı. Simon'a göre, sınırlı rasyonalite, insanların veri elde etme ve işlemede karşılaştığı bilişsel kısıtlamaları açıklıyor. 1950'li ve 1960'lı yıllarda Ellsberg, Schelling, Allais, Markowitz ve Strotz tarafından Simon'un çalışmasına bazı katkılar yapıldı.

dı. Bu çalışmalarda ana temalar ekonomik anormallikler ve teorik gelişmelerdir.

Aslında, davranışsal ekonomi 1970’lerde ortaya çıkmıştır. Literatürde iki çalışma davranışsal ekonomi kavramlarını ortaya koymuştur. Bunlardan biri, 1979’da *Econometrica* adlı ekonomi dergisinde yayınlanan Kahneman ve Tversky’nin “Prospect Theory: Risk altında bir karar analizi” adlı makalesidir. Kahneman ve Tversky’nin davranışsal ekonomi konuları, prospektif teorisi ile ilgili daha önce çalışmaları olmasına rağmen bazı yeni temel kavramları gösterir. Bu kavramlar kayıptan kaçınma, fayda ve referans noktalarının ölçümü ile ilgilidir. Literatür incelendiği zaman en önemli davranışsal ekonomi yaklaşımlarının, kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, batık maliyet hatası, çerçeveleme etkisi, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma ve zihinsel muhasebe olduğu görülmüştür.

2.2.1. Kayıplardan Kaçınma Eğilimi

İnsanlar mal varlığında meydana gelen kayıpları, kazançtan çok daha fazla olarak algılamaktadırlar [5]. Bu algılamanın temelinde, kazançların, hayatı devam ettirme ve tekrar tekrar üretme ihtimalimizi arttırması yatarken, kayıpların ise, bireyleri “oyun dışı” bırakabilmesi yatmaktadır [11]. Dhar ve Wertenbroch, yapmış oldukları araştırmada tüketicilerin daha önce o ürünü veya hizmeti deneyimlemiş kişilerin yorumlarına bağlılık gösterip göstermediğinin hazcı ve faydacı ürün veya hizmet özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını gözlemlemek amacıyla tüketicilere ürünü veya hizmeti elde etme ve vazgeçme senaryoları sunulmuştur. Bu senaryolar çeşitli ürünler için tekrarlanmış ve sonuçlar bilimsel açıdan karşılaştırılmıştır. Yapılan araştırmada ev, iş arkadaşı, öğle yemeği planları ve şampuandan oluşan 4 seçenek araştırılmış ve araştırmaya katılanların referans noktasına göre hazcı ve faydacı ürün özelliği konusunda tercihleri büyük değişiklikler göstermiştir [12]. Tüketicilerin mevcut olarak kullandıkları ürünlerin özellikleri, tekrar aynı ürünü satın alırken verecekleri kararlarda oldukça etkili olabilmektedir. Tüketicilerin bir ürünü veya hizmeti tercih etmesinde ürün veya hizmet özellikleri satın alma aşamasında oldukça önemli bir değişkendir [13]. Örneğin mevcut evinin hazcı özelliği yüksek olan ev sahipleri, mevcut evinin faydacı özelliği daha yüksek olan ev sahiplerine kıyasla, pazar fiyatları göz önünde bulundurulduğunda, evlerine daha yüksek değer biçtikleri görülmüştür.

2.2.2. Aşırı Güven Eğilimi

Bireylerin doğasında birçok davranışsal yatkınlık bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi bireylerin sahip oldukları kişisel yeteneklerini, geçmişten gelen deneyimlerini ve elde etmiş oldukları bilgilerin değerini fazlasıyla abartarak kendilerine aşırı güven duymalarıdır. Kişiler inançları ve tahminleri doğrultusunda aldık-

ları kararların sonucuna fazlasıyla güvenme eğilimindedirler [9]. Meydana gelen bu aşırı güven, kişinin önsezisel düşünme, karar verme ve bilişsel yetenekleri hakkındaki inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır [14]. Ayrıca insanlar yapmış oldukları hesaplamaların yanlış olma ihtimalinin farkına varamayabilirler. Kişilerin aşırı güven yatkınlığı göstermelerindeki bir diğer sebep ise kesinlik olgusunu kolaylıkla içselleştirebilmeleri ve güvene yönelik duygularını tekrar hatırlayabilmeleridir. Ancak kolayca hatırlanan sebep, kişinin bilgisinin kesin olduğu anlamını taşımamaktadır [15].

2.2.3. Batık Maliyet Hatası

Thaler, bir mal veya hizmete yapılmış olan ödeme, söz konusu mal veya hizmetin kullanım istediğini arttırmakta olduğunu belirtmiştir [16].

Bir ürünü veya hizmeti satın almak ile o ürünü tüketmek bazen farklı zamanlarda gerçekleşebilmektedir. Bazı ürünler veya hizmetler için ödeme önceden yapılırken (örn. seyahat acentasından alınmış paket tur), bazı ürünler veya hizmetlerde ise tüketim ve ödeme eşzamanlı olabilmektedir (örn. telefon). Eğer ürünü veya hizmeti satın alan kişi ödemeyi tüketimden önce yapmış ve ürünü veya hizmeti beğenmemesi gibi durumlar ortaya çıktıysa ve bu gibi olumsuz durumlarda ürünün veya hizmetin iadesi mümkün değil ise tüketici batık maliyet ile karşı karşıya kalmaktadır. Tek biçim ekonomik modellerde batık maliyetin, tüketicilerin kararlarına etki etmediği belirtilmektedir [17]. Bu durumu açıklamak adına şöyle bir örnek verilebilir:

Senaryo 1: Bir tatile çıkma planı yaptınız ve 6 ay öncesinden 6 bin TL tutarında bir turizm paketi satın aldınız. Fakat tatile çıkmadan hemen önce birtakım olumsuzluklar ile karşılaştınız ve tatile gidemediniz. Ödenen ücretinde iadesi söz konusu olamadı. Bu durumda tekrar tatil paketi satın alırsanız?

Senaryo 2 : Tatil planı yapmadan hemen önce 6 bin TL tutarında bir paranızı kaybettiğinizi varsayalım. Bu durumda yine 6 bin TL tutarında bir tatil paketi satın alırmısınız?

Araştırmalar insanların birinci senaryo için hayır, ikinci senaryo için ise evet cevabı verdiklerini göstermektedir. Görüldüğü üzere kişiler nakit kayıplarını turizm harcamaları ile özdeşleştirmemektedirler.

İnsanlar almış oldukları hizmet karşılığında ödedikleri paranın beklenen ürün veya hizmeti karşılamadığını düşündüklerinde batık maliyet meydana gelmektedir. Ancak bu batık maliyet benzer değerlerde farklı bir kayıp ürün veya hizmet için söz konusu olduğunda, maddi anlamda aynı miktarda kayıp söz konusu olmasına rağmen, kişiler bu durumu batık maliyet olarak değerlendirmemektedirler. Bu yanlış değerlendirme sonucunda batık maliyet hatası meydana gelmektedir.

2.2.4. Çerçeveleme Etkisi

Çerçeveleme etkisi, karar vericilerin düşüncelerini referans alarak, aynı algıya sahip problemlerin birbirlerinden ayrılan yönleri olarak açıklanmaktadır [18]. Bir problem açıklayıcı bir şekilde ortaya konarken, o probleminin durumsal koşulları, olasılıkları ve olay örgüsü, o problemin ifade ediliş biçimini önemli derecede etkilemektedir. Arkes'e göre çerçeveleme etkisi, insan doğasında yer almaktadır ve insanın zaafıdır [19]. Çerçeveleme etkisi birçok alanda kullanılmakla birlikte en çok pazarlama uygulamalarında karşımıza çıkmaktadır. Çerçeveleme etkisiyle ilgili ilk çalışma Tversky ve Kahneman tarafından yapılmıştır. Araştırmada katılımcılara 600 insanı etkileyebilecek ölümcül bir hastalık ile ilgili farklı senaryolar hazırlanmış ve seçimleri sorulmuştur. Bu senaryolardan bir tanesi negatif çerçeve etkisi ile sunulurken, diğer senaryo ise pozitif çerçeve etkisi ile sunulmuştur. Senaryoların içerdiği iki önermeden bir tanesi kesinlik içerirken, diğerinde ise olasılık durumu söz konusudur. Problem ise şu şekilde oluşturulmuştur;

Amerika'da Asya hastalığı ortaya çıkmakta ve 600 kişiyi öldürmesi beklenmektedir. Hastalıkla mücadele etmek için iki alternatif program hazırlanmıştır. Bu programların bilimsel sonuçları tahmini şu şekilde olacaktır;

Pozitif çerçeve koşulunda;

- A programı uygulanır ise kesinlikle 200 kişi kurtarılacaktır.
- B programı uygulanır ise 3'te 1 olasılıkla 600 kişinin hepsi kurtarılacak ve 3'te 2 olasılıkla hiç kimse kurtarılamayacaktır.
- Negatif çerçeve koşulunda;
- C programı uygulanır ise kesinlikle 400 kişi ölecek
- D programı uygulanır ise, 3'te 1 olasılıkla hiç kimse ölmeyecek ve 3'te 2 olasılıkla 600 kişinin hepsi ölecek.

Araştırmaya katılanların tercihlerine bakıldığında kazancın ön plana çıkarıldığı pozitif çerçeve koşulunda A programı, negatif çerçevedeki C programına kıyasla daha fazla tercih edildiği anlaşılmıştır [20].

Buda ve Zhang'ın yapmış olduğu araştırmada, ürün tüketicilere mesaj olarak gönderilmiş ve çerçeveleme etkisi araştırılmıştır. Gönderilen pozitif mesajların negatif mesajlara göre tüketiciler tarafından daha çok benimsendiği ve ürün ile ilgili yaklaşımlarının da daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır [21]. Khan ve Dhar'ın yapmış olduğu araştırmada ise, indirim dönemlerinin çerçeveleme etkisinin hazcı ve faydacı ürünlere göre nasıl farklılaştığı analiz edilmiştir. Sonuç olarak hazcı ürünlerde indirim eğer tasarruf şeklinde ifade edilir ise diğer ürünlere oranla daha fazla satın alındığı ortaya çıkmıştır [22].

2.2.5. Algıda Seçicilik

Bir uyarının daha önce o uyarın ile ilgili bilgi ve tecrübeye sahip olması o uyarını daha kolay algılanır duruma getirmektedir. Bu yüzden insanlar daha önceki bilgi ve tecrübeleri aracılığıyla algısal kısa yollar geliştirmektedirler. Karar verme performansı, uyarana ait daha önceden elde edilmiş bilgi ve tecrübe ile uyarın sayısı arasında bir ilişki söz konusudur [23]. Karar verme sürecinde algıda seçicilik arttıkça karar verme performansı da büyük ölçüde artmaktadır [24;25]. Belirsiz bir durum söz konusu olduğu zaman alınacak olan kararı, uyarılanın tutumu, ilgi alanı, tecrübesi ve geçmiş doğrultusunda yaptığı “eğilimli” yorumları etkilemektedir [26]. Profesyonel yöneticilerin deneyimleri sorunları ele alma şekillerini profesyonel olmayan yöneticilere nazaran ciddi şekilde etkilemektedir. Algıda seçicilik kavramını yönetim alanında ilk olarak Dearborn ve Simon ele almıştır. Yıllar içerisinde gerçekleştirilen araştırmalar ile algısal seçiciliğin yönetim ve karar verme üzerindeki etkileri inceleme konusu olmaya devam etmiştir [27;28].

2.2.6. Kendini Haklı Çıkarma Duygusu

Kendini haklı çıkarma duygusu; insanların belli olaylar neticesinde meydana gelen sonuçları değerlendirirken başvurdukları kendilerini koruma ya da egolarını tatmin etme mekanizmasının bir sonucu olarak açıklanmaktadır [23]. İnsanlar ekseriyetle başarılı olduklarını gösteren sonuçları bireysel becerilerinin sonucunda meydana geldiğini, başarısız sonuçların nedenlerini ise dışsal etmenlere bağlamaktadırlar. Yani, kişiler başarılarının sonuçlarını üstlenirken başarısızlıklarını kendisi dışındaki kişilere veya etmenlere dayandırmaktadırlar [29]. İnsanlar hatalı davranışlar sergiledikleri zaman kendilerini haklı çıkartmak içinde benzer davranışlar sergilemektedirler [30]. İnsanlar kişisel değerlerini korumak ve geliştirmek zorunda hissettiklerinden dolayı kendi öz saygılarını sağlamak adına kendilerini haklı çıkarma duygusunu benliklerinde geliştirmişlerdir. Bu durum özellikle işletmelerin yönetim kademesinde yanlış kararların alınmasına sebebiyet verebilmektedir.

2.2.7. Zihinsel Muhasebe

Zihinsel muhasebe, kişiler ve hane içerisinde yaşayan bireylerin finansal hareketleri şifreleme, kategorize etme ve değerlendirme amacıyla kullandıkları bilişsel işlemler bütünü olarak tanımlanmaktadır [31]. Thaler’a göre zihinsel muhasebeyi oluşturan üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar [31;32];

1- Zihinsel muhasebe, öncelikle tahmin edilebilen ve meydana gelmiş maliyet-fayda analizlerinin çıktılarını verebilen bir sistemdir.

2- Zihinsel muhasebe sistemi belli gelir hareketliliğini içermektedir ve gerçekte kullanılan kaynaklar zihinsel muhasebe sisteminde de farklı kategorilere göre ayrılmaktadır (seyahat, konaklama, vb.).

3- Zihinsel muhasebe genellikle seçim bloklaması ve algılanan gelirler ile ilgilenmektedir.

Zihinsel muhasebeye göre bireyler ekonomik durumlarına göre servetlerini sınıflandırmakta ve bu duruma bağlı olarak kâr ve zarara karşı bakış açılarını değiştirmektedirler. Örneğin kumar turizmine katılan bir kişi maaşının bir bölümü olan 2000 TL'yi hesabında tutup harcamamayı tercih ederken, kumarda kazandığı 2000'yi rahat bir şekilde harcamayı tercih edebilmektedir.

DAVRANIŞSAL EKONOMİ BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Araştırmacılar literatürde, ekonominin neo-klasik döneme kadar psikoloji ile arasındaki bağı göz ardı edilerek insanları salt rasyonel kararlar alan varlıklar olarak tanımlamışlardır. Ancak 1970'lerde insanların, ekonomik kararlar alırken çeşitli psikolojik faktörlerden de etkilendiğini savunan Kahneman ve Tversky öncülüğünde bilim insanları “Davranışsal Yaklaşım” adıyla ekonomiye farklı bir bakış kazandırmışlardır. Bu çerçevede geliştirilen davranışsal ekonomi, bireylerin ekonomik davranışlarının psikolojik yaklaşımla incelenmesi gerektiğini belirterek ekonomi bilimine katkı sağlamıştır. Kahneman ve Tversky belirsiz ortam içerisinde karar alan bireylerin davranışlarını incelemişler ve insanların, kazanma isteklerine karşın riskten kaçınma eğilimlerinin daha ağır bastığını ve bireylerin daima rasyonel davranışlar sergileyemediklerini açıklamışlardır.

Günümüzde ekonomi dünyası çok hızlı bir şekilde gelişip daha karmaşık hale bürünmekle kalmayıp artan belirsizliklerle beraber aynı zamanda rasyonel karar alma sürecinin de gün geçtikçe popülaritesini yitirir hale gelmesine sebebiyet vermiştir. Davranışsal ekonomi, bireyin iç dünyasını hem psikolojik açıdan hem de çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak genellikle gerçekçi bir düşünce yapısı ve davranış açısından farklı olan sosyolojik araştırmalar yoluyla inceleyen bir bilim alanıdır. Literatür incelendiği zaman en önemli davranışsal ekonomi yaklaşımlarının, kayıplardan kaçınma eğilimi, aşırı güven eğilimi, batık maliyet hatası, çerçeveleme etkisi, algıda seçicilik, kendini haklı çıkarma ve zihinsel muhasebe olduğu görülmüştür.

Kayıplardan kaçınma eğilimi, insanların mal varlığında meydana gelen kayıpları, kazançtan çok daha fazla olarak algılamaları ve bu durumun sonucunda da kayıp durumdan kaçınma eğilimi içerisinde bulunmak olarak açıklanmaktadır. Aşırı güven eğilimi, bireylerin sezgisel düşünme, karar verme ve bilişsel yete-

nekleri hakkındaki yersiz inançları ve tahminleri doğrultusunda aldıkları kararların sonucuna yüksek değer verme eğilimleri ve bu eğilimler sonucunda ortaya çıkan hatalı sonuçları görememe durumu olarak açıklanmaktadır.

İnsanlar almış oldukları hizmet karşılığında ödedikleri paranın beklenen ürün veya hizmeti karşılamadığını düşündüklerinde batık maliyet meydana gelmektedir. Ancak bu batık maliyet benzer değerinde farklı bir kayıp ürün veya hizmet için söz konusu olduğunda, maddi anlamda aynı miktarda kayıp söz konusu olmasına rağmen, kişiler bunu batık maliyet olarak değerlendirmemektedirler. Bu yanlış değerlendirme sonucunda batık maliyet hatası meydana gelmektedir.

Çerçeveleme etkisi, karar vericilerin düşüncelerine dayanarak, aynı algıya sahip problemler arasındaki farklılıklar olarak açıklanmaktadır. Bir uyarının daha önce o uyarın ile ilgili bilgi ve tecrübeye sahip olması o uyarını daha kolay algılanır duruma getirmekte ve bu sebeple insanlar daha önceki bilgi ve tecrübeleri aracılığıyla algısal kısa yollar geliştirmektedirler. Bu geliştirilen algısal kısa yollar ise karar verme sürecine doğrudan etki edebilmektedir. Bu durum algıda seçicilik olarak açıklanmaktadır. Kendini haklı çıkarma duygusu; insanların belli olaylar neticesinde meydana gelen sonuçları değerlendirirken başvurdukları kendilerini koruma ya da egolarını tatmin etme mekanizmasının bir sonucu olarak açıklanmaktadır. Zihinsel muhasebe ise, kişiler ve hane içerisinde yaşayan bireylerin finansal hareketleri şifreleme, kategorize etme ve değerlendirme amacıyla kullandıkları bilişsel işlemler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Özellikle işletmelerin ayakta kalabilmesi ve gelişebilmesi için yöneticilerin rasyonel düşünceler haricinde insan davranışlarını da göz önünde bulundurmaları ve bu doğrultuda karar alması oldukça önemlidir. Karar alma sürecinde verilecek kararların işletme açısından olumlu veya olumsuz etkilerinin olması sebebiyle, karar alma süreci işletmede yer alan üst düzey yöneticilerin en kritik görevleri arasında yer almaktadır. Bundan dolayı yöneticilerin almış olduğu kararlar yanlış ise işletme açısından önemli ölçüde olumsuzluk yaratabilecek büyük kayıplara sebep olabilir. Büyük kayıpları engellemek adına davranışsal ekonominin yöneticiler tarafından doğru kavranması gerekmektedir. Davranışsal ekonomi bu noktada işletmecilerin doğru hareket etmesini ve tüketicileri daha iyi anlaması noktasında önemli bir bilim dalıdır.

BEHAVIORAL ECONOMY SECTION EVALUATION

In the literature, the researchers described people as beings who made only rational decisions by ignoring the relationship between psychology and psychology until the neo-classical period. But in the 1970s, scientists under the leadership of

Kahneman and Tversky, who argued that people were also affected by various psychological factors when making economic decisions, gave a different view of the economy under the name “Behavioral Approach”. The behavioral economy developed within this framework contributed to economic science by stating that the economic behavior of individuals should be examined with a psychological approach. Kahneman and Tversky studied the behavior of individual decision-makers in uncertain environments and people, despite winning their requests outweigh risk aversion and explained that they could not always exhibit rational behavior of individuals.

Not only has the economic world developed and became more complex today, but it has also caused the rational decision making process to lose its popularity due to increasing uncertainties. Behavioral economics is a field of science that examines the internal world of the individual through sociological research, which is generally different from a realistic mindset and behavior, taking into account both psychological and environmental factors. When the literature was examined, it was observed that the most important behavioral economic approaches were the tendency to avoid losses, a tendency towards over-confidence, a tendency to sunk cost, framing effect, selectivity in perception, self-justification and mental accounting.

The tendency to avoid losses is explained as that people perceive losses in their assets as much more than earnings, and as a result, they tend to avoid loss. Tendency to over trust is described as tendencies of individuals to over-value the results of the decisions they have made according to their unwarranted beliefs and forecasts about their own intuitive thinking, decision making and cognitive abilities and the condition of being unable to see the incorrect results arising as a result of these tendencies.

When people think that the money they pay in return for the service they receive does not meet the expected product or service, sunk costs occur. However, when this submerged cost is of a similar value for a different loss product or service, individuals do not consider it as a submerged cost, despite the same amount of loss in the material sense. As a result of this incorrect assessment, sunken cost error occurs.

The framing effect is explained as differences between problems with the same perception based on the thoughts of decision makers. The fact that a stimulus has previous knowledge and experience about that stimulus makes it easier to detect it and for this reason people develop perceptual shortcuts through their previous knowledge and experience. These developed perceptual shortcuts can have a direct impact on the decision-making process. This situation is described as selectivity in perception. The sense of self-righteousness; It is explained as a

result of the mechanism by which people conserve themselves or satisfy their ego when evaluating the results of certain events. Mental accounting, on the other hand, is defined as the cognitive processes that individuals and households use to encrypt, categorize and evaluate financial movements.

Especially in order for businesses to survive and thrive, it is very important for managers to consider human behavior besides rational thoughts and make decisions accordingly. Since the resolutions made during the decision making process have positive or negative effects in view of the business, the decision making process is among the most critical duties of senior managers. For this reason, if the resolutions are wrong, this can cause great losses that could cause an important amount of negativity on behalf of the business. In order to prevent great losses, behavioral economy has to be correctly grasped by the managers. At this point, behavioral economy is a science that becomes critical for the businessmen to act correctly and understand consumers better.

KAYNAKÇA

- [1] Kurtoglu, R. (2014), Davranış Ekonomisi ve Nöro-Finans, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), ss. 1-25.
- [2] Camerer, C., Loewenstein G. F. (2004), "Behavioral Economics: Past, Present and Future." *In Advances in Behavioral Economics*, ed. Colin Camerer, George F. Loewenstein and Matthew Rabin, ss. 1-61, Russell Sage Foundation, New York
- [3] Camerer, C. (1999). Behavioral Economics: Reunifying Psychology and Economics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 96(19), 10575-10577.
- [4] Mullainathan, S., Thaler. R.H. (2000), "Behavioral Economics", *National Bureau Of Economic Research*
- [5] Tversky. A., Kahneman, D. (1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", *The Econometric Society*, 47, 2, ss. 263-291.
- [6] Ho, T. H., Lim, N., Camerer, C. (2006), Modeling the Psychology of Consumer and Firm Behavior with Behavioral Economics, *Journal of Marketing Research*, 43(3), ss. 307-331.
- [7] Akın, Z., Urhan, B. (2010), "İktisat Deneyisel Bir Bilim Olmaya mı Başlıyor?", *İktisat İşletme ve Finans*, 25(288), 9-28.
- [8] Kurt, S. D., Tanyeri, M. (2013), Davranışsal Ekonomi Yaklaşımlarının Ürün İlgilenim Seviyesine Göre İncelenmesi, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(12), 21-46.
- [9] Aycan, M. (2016), Davranışsal Ekonomi Yaklaşımlarının Turistik Ürün Satın Alma Davranışları Açısından İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çanakkale** Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale
- [10] Kahneman, D. (2018), Hızlı ve Yavaş Düşünme, 8.Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- [11] Pinker, S. (1997), How The Mind Works, Norton, New York.
- [12] Dhar, R., Wertenbroch, K. (2000), Consumer Choice Between Hedonic and Utilitarian Goods, *Journal of Marketing Research*, 37, ss: 60-71.

- [13] Bayraktaroğlu, G. (2004), Kolayda Mallarda Marka Bağlılığını Etkileyen Faktörler, Hazır Kahve Üzerine Bir Çalışma, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(2), ss. 69-84.
- [14] Gazel, S. (2014), Davranışsal Finans: Psikolojik Eşit ve Önyargılar, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [15] Simon, M., Houghton, S. M., Aquino, K. (2000), Cognitive Biases, Risk Perception, And Venture Formation: How Individuals Decide To Start Companies, *Journal Of Business Venturing*, 15(2), ss. 113-134.
- [16] Thaler, R. (1980), "Toward A Positive Theory of Consumer Choise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 39-60.
- [17] Wilkinson, N. (2008), An Introduction to Behavioral Economics. Çin: Palgrave Macmillan.
- [18] Kahneman, D. (2003), A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*, 58(9), ss. 697-720.
- [19] Arkes, H. R., (1991), Costs And Benefits Of Judgment Errors: İmlications For Debiasing, *Psychological Bulletin*, 110, ss. 486 – 498.
- [20] Tversky, A., Kahneman, D. (1981), The Framing Of Decisions And Psychology Of Choice. *Science*, 211, ss. 453-458.
- [21] Buda, R., Zhang, Y. (2000), "Consumer Product Evaluation: The Interactive Effect of Message Framing, Presentation Order, and Source Credibility", *Journal of Product and Brand Management*, 9(4), ss. 229-242.
- [22] Khan, U., Dhar, R. (2010), "Price-Framing Effects on the Purchase of Hedonic and Utilitarian Bundles", *Journal of Marketing Research*, 47(6), ss. 1090-1099.
- [23] Yaşlıoğlu, M. M. (2007), Karar Verme Sürecinde Eğilimler ve Bir Araştırma Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [24] Lawrence D. H., Coles G. R. (1954), Accuracy Of Recognition With Alternatives Before And After The Stimulus, *Journal Of Experimental Psychology*, 47, ss. 208-214.
- [25] Gummerman K. (1971), Selective Perception and the Number of Alternatives, *The American Journal of Psychology*, 84(2), ss. 173-179.
- [26] Daft R. L., Weick, K. E. (1984), Toward A Model Of Organizations As İnterpretation Systems, *Academy Of Management Review*, 9, ss. 284-295.
- [27] Bunderson J.S., Sutcliffe, K.M. (1995), Work History And Selective Perception: Fine-Tuning What We Know, *Academy Of Management Best Papers Proceedings*, ss. 458-464.
- [28] Walsh J.P. (1988), Selectivity And Selective Perception: An İntestigation Of Managers' Belief Structures And İnformation Processing, *Academy Of Management Journal*, 31, ss. 873- 896.
- [29] Bradley G. W. (1978), Self-Serving Biases İn The Attribution Process: A Re-Examination Of The Fact Or Fiction Question, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 36, ss. 56-71.
- [30] Campbell W. K., Sedikides C. (1999), Self-Threat Magnifies The Self-Serving Bias: A Meta-Analytic İntegration, *Review Of General Psychology*, 3, ss. 23-43.
- [31] Thaler, R. (1999), Mental Accounting Matters, *Journal Of Behavioral Decision Making*, 12, ss. 183-206.
- [32] İmer, Y. (2016), Destinasyon Talebinde Terör Haberlerinin Yarattığı Anomalilerin Davranışsal Ekonomi Bağlamında İrdelenmesi: Deneysel Bir Yaklaşım, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale

20. BÖLÜM

BÜYÜME VE KÜÇÜLME STRATEJİLERİ

Meltem DİKTAŞ¹

‘Ne yapmamak gerektiğini bilmek, stratejinin özünü oluşturur.’

Michael Porter

‘Gideceğiniz yeri bilmiyorsanız, vardığınız yerin bir önemi yoktur.’

Peter Drucker

1.GİRİŞ

Rekabeti görülmemiş bir hızla kıyasıya yaşayan işletmeler, değişime uyum sağlamak, yönetimin doğasından gelen zorlukları aşmak ve yönetimde daha çok etkin olmak gibi isteklerinden dolayı, güçlü oldukları yönleri tanımlamak, bunları geliştirmek ve bu yönde stratejik kararlar almak zorunda kalmışlardır.

Küreselleşme olgusunun da rekabetin yoğunlaşması sebebiyle önem kazandığı günümüzde, teknolojinin gelişmesi ve küresel rekabetin etkisiyle, işletmeler yeni stratejiler benimsemek ve uygulamak durumunda kalmışlardır. Yeni stratejiler geliştirmekte geç kalan ya da değişen pazarın gerektirdiği zorunluluklara odaklanamayan işletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü sürdürmeleri zorlaşır, hatta pazardan çekilmeleri muhtemel hale gelir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, değer yaratan stratejilerin işletme yönetimi tarafından hayata geçirilmesiyle doğru orantılı olarak gerçekleşir. Bu amaçla alınacak stratejik kararlar adeta bir pusula işlevi görerek, işletmeyi rakiplerinden farklılaştırıp, güçlü yönlerini

1 Öğr. Gör. Selçuk Üniversitesi Karapınar Aydoğanlar Meslek Yüksekokulu

öne çıkartıp, zayıf yönlerini ise etkisiz hale getirdiğinde işletmelerin başarı sağlamasında etkili olur. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini belirledikten sonra, kendileri için bir yol haritası çizerek, aldıkları stratejik kararları olası fırsat ve tehditler karşısında uygulamaları gerekir.

İşletmeler rekabet üstünlüğü sürdürebilmek, daha fazla kar elde edebilmek, üstün yönlerini ve verimliliklerini yükseltebilmek, taklit edilememek, değişimin getirdiği fırsatları yakalayıp, tehditleri faydaya dönüştürmek için devamlı ve dinamik olan stratejik yönetim süreçlerinden yararlanırlar [1].

Stratejik yönetim çerçevesinde işletmelerin rekabet üstünlüğü sürdürmek amacıyla stratejik karar verme sürecinde kendilerine bir takım sorular sormaları gerekir. İşletmenin ana faaliyet alanına göre misyonu ve vizyonu nedir? Üstün, zayıf yönleri nelerdir? Üretim sistemleri etkin ve verimli bir şekilde işlemekte midir? Girdi, işlem, çıktı ve geri bildirim süreçlerini yavaşlatan veya durduran bir engel var mıdır? Tüm işletme süreçlerinde yenilik ihtiyacı söz konusu olabilir mi? Hedef pazar talepleri karşılanabilmekte midir? Sorulabilecek bu gibi sorulara verilen cevaplar tatmin edici ise işletme faaliyetlerinde herhangi bir değişime gitmez ancak cevaplar tatmin edici değilse işletme ne tür bir stratejik karar düşünmelidir? Değişen şartlara ve gerekliliklere göre büyüme ya da küçülme kararı almak uygun mudur? İşletmenin sermaye ve organizasyonel yapısı değişime hazır mıdır? Alınan stratejik kararların işletme imajına etkisi ne olacaktır?

İşletmelerin gelecekte alacağı kararların isabetli olmasında, başarıya ulaşmasında kritik önem taşıyan bu gibi sorulara aranan cevaplar büyüme , küçülme , durağan ve karma kararlar içeren stratejiler olarak hayata geçirilir [1].

Seçilecek stratejinin işletmenin öz sermaye, dış kaynak ve organizasyon yapısına, fiziksel ve çevresel şartlara uygun olması yanında değişime olanak sağlayacak nitelikte olması önemlidir.

Bu bölümde işletmelerin kullandığı temel stratejiler olarak büyüme ve küçülme stratejileri üzerinde durulacaktır.

2. BÜYÜME VE KÜÇÜLME STRATEJİLERİ

2.1. Büyüme Stratejileri

Büyüme, işletmeler için nicel ve nitel anlamda artış anlamına gelir. Satış rakamları, teknolojik donanım, kapasite kullanımı, etkinlik ve verimlilik ölçütleri, organizasyonel yapı gibi konularda iyileşmeler, gelişmeler mevcut ise işletmenin büyüdüğünden bahsedilebilir.

Küçük işletmeler olarak faaliyetlerine başlayan işletmeler zaman içerisinde satışlarının ivmelenmesi ve dolayısıyla yeni müşteriler kazanarak müşteri portföyünü genişletmeleri sonucunda kapasitelerini artırarak önce orta büyüklükte

bir işletme sonrasında da büyük işletme haline gelme şansı yakalayabilirler [2]. İşletmeleri büyümeye iten nedenlerin başında kar elde etme, varlığını devam ettirme, itibar ve güç kazanma, personeline daha olumlu koşullar sağlama isteği ile toplumsal sorumluluk, ülke kalkınmasında rol oynama hedefleri yer alır. İşletmelerin kârlılıklarını sürdürebilmesi ve hayatta kalabilmesi, büyümenin bir sonucu olarak rekabette oldukça önemli rol oynar. Büyüme kararı vererek stratejik karar almalarının temelinde işletmeler kar hedefi, pazar payını genişletme düşüncesiyle yola çıkarlar.

Rekabetçi piyasada varlığını devam ettirirken, itibar ve güç elde etmek işletmeler kuruluş amacı doğrultusunda daha yüksek kâr sağlayarak, büyüme sonucu elde ettikleri karı yeni yatırımlar için finanse etmek isterler. Bu amaçla kendi kendine yetebilmek ve başka işletmelere bağımlılıklarını azaltmak için büyüme stratejilerinden yararlanırlar. Ayrıca işletmelerin pazarın ve teknolojinin gelişmesine ayak uydurmak, büyüme kaynaklı avantajlardan yararlanmak, devletin büyüme teşviklerini kullanabilmek amaçlarıyla büyüme kararları aldıkları görülmektedir.

2.1.1. İç Büyüme Stratejileri

Organik büyüme olarak da adlandırılan iç büyüme, işletmenin kendi kaynaklarıyla sağladığı, yavaş yavaş, kolay uygulanabilen bir özellik taşır [3]. İşletme içi büyüme stratejileri temel olarak bütünleştirme ve çeşitlendirme stratejilerinden oluşur [4].

2.1.1.1. Bütünleştirme Stratejileri

İşletmelerin bulundukları mamul ya da pazarda kalarak, yatay veya dikey yönlü büyüme olanağı buldukları stratejilerdir. Yatay olarak gerçekleşen bütünleştirme stratejisinde, işletme bir ya da daha fazla işletmeyi devralmakta ya da aynı sektörde yer alan ya da aynı sektörü hedefleyen işletmelerin bir araya gelme kararı vermeleriyle büyüebilmektedir[4]. İşletmelerin bu stratejideki amacı kendi pazarları içinde gücünü ve etkinliğini artırma yönünde çabalarda bulunmaktır. Pazardaki gücünü faaliyet alanını değiştirmeden artırmak isteyen, pazarda yeni fırsatlar yaratmayı hedefleyen işletmeler için rekabet gücü düşük işletmeleri devralarak yatay olarak büyümek risk ve maliyet azaltma yönünden avantaj sağlamaktadır.

Yatay olarak büyüyen işletmelerin kullandıkları üç temel strateji bulunmaktadır;

Pazarda etkili olma stratejisini kullanan işletmeler agresif bir tutumla, mevcut ürünlerini pazarda daha çok satma çabasına girerler [5]. Satış hızını artırabilmek için mevcut müşterilerin kullanım oranlarını artırma, rakiplerin müşterilerinin il-

gisini çekme ya da malı kullanmayan müşterilere deneme boyu, eşantiyon hediye ederek, fiyat değişiklikleri yaparak kazanma yöntemlerinden yararlanılır. Hatırlatıcı nesne ya da sevilen kişileri tutundurma çabalarına dahil etmek de mamulün kullanım sıklığını artıran bir yöntem olarak tercih edilir [6]. Pazarda etkili olma stratejisinin, hızla bir başarı elde etme potansiyeli yüksek olurken, mamul hayat seyrinin giriş ve büyüme aşamasında uygulanması açısından dezavantajı bulunmaktadır [7].

Mamul farklılaştırma stratejisini kullanan işletmeler, rakiplerinden ayrıcalıklı konuma gelmek amacıyla mevcut pazarları için mevcut mamuller üzerinde ya renk, biçim, model gibi açılardan değişikliğe giderler ya da mamule farklı bir işlevsel özellik kazandırır [4]. Mamulün müşteri penceresinden bakıldığında farklılaşması sonucu marka imajı güçlenir, müşterilerin fiyat hassasiyeti azalmasıyla işletmeler için avantaj sağlanır [6]. Mamul geliştirme stratejisinin dezavantajı mamulün hayat seyri dışında bir farklı hareket tarzı olmamasıdır.

Pazar farklılaştırması yolu ile yatay büyümeyi tercih eden işletmelerin hiçbir şekilde mamulü tüketmeyen tüketicileri kazanmaya yönelik olarak iki hareket tarzı izlediği görülür [7];

- Bölgesel, ulusal ya da uluslararası yeni pazarlar açmak
- Yeni pazar bölümleri için ürün özelliklerini geliştirmek, reklam yapmak, yeni dağıtım kanalları kullanmak.

Pazar farklılaştırması stratejisi ile büyümek isteyen işletmeler için hareket alanının geniş olması avantajı ile birlikte, pazarlama maliyetlerinin ve ayrılan finansal kaynakların yüksek oluşu nedeniyle dezavantajı da bulunmaktadır.

Dikey olarak gerçekleşen bütünleştirme stratejisinde ise işletmeler kendi uzmanı oldukları faaliyet alanları haricinde yeni faaliyet alanlarına girerler. Dikey büyümede işletme uzman olduğu faaliyet alanı dışında, yeni tedarik kanallarını kendi oluşturuyorsa geriye doğru dikey büyüme, yeni dağıtım kanalları oluşturarak asıl faaliyet alanı dışına çıkıyorsa ileriye doğru dikey büyüme yapıyor demektir [8]. İşletmelerin dikey yolla bütünleştirme stratejisiyle büyümeleri sayesinde, alıcılar ve tedarikçi pazarlık zincirinde yaşanan olumsuz etkileri ortadan kaldırma ve bu noktada kendi kendine bir güç oluşturma yönünde faydası bulunmaktadır [9]. Ayrıca işletmenin tedarikçilere yönelik yaptığı geriye doğru dikey büyümede, hammadde kalitesinde istikrar, maliyet kontrolü sağlanmaktadır. İşletme kendi tedarikçisi konumuna gelir, girdi ve girdi kaynaklarını denetleme şansı yakalar. İleriye doğru gerçekleşen dikey büyümede ise işletme kendi dağıtıcısı haline gelir ve çıktıları denetler. İşletmelerin müşterilerine, yeni dağıtım kanalları aracılığı ile daha hızlı ve etkin ulaşma imkanı bulması, müşteri memnuniyetinin artmasına olumlu etki ederek, kar marjının artışına neden olur.

İşletmeler, dikey bütünleşme stratejisi ile büyürken genel olarak rakip işletmelere karşı daha etkin kontrol, üretim pazarlama maliyetlerinin düşmesi, teknik donanım ve ürün kalitesinde istikrar gibi konularda avantajlı konuma geçerler. Sayılan avantajların yanı sıra talebin belirsiz, teknolojik gelişmelerin hızlı, işletme temel faaliyetlerine destek faaliyetlerin işletme dışında daha ucuz olması gibi riskler işletmenin karşılaşılabileceği dezavantajlar arasındadır [10].

2.1.1.2. Çeşitlendirme Stratejisi

İşletme üretim zincirindeki mal ve hizmet çeşitliliğini artırır, pazarlama fonksiyonunda hedef pazar çeşitliliğine gider, mevcut üretim ve yönetim faaliyetlerinde yenilikler yaratarak yaptığı büyüme ise *çeşitlendirme stratejisi*dir. Çeşitlendirme yoluyla sağlanan büyüme işletme için beceri, teknoloji ve tesis konularında yenilik demektir [11].

Bir üretici kooperatifi olan Konya Şeker Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin gelecek vizyonunda yer alan hedefleri doğrultusunda 2007 yılında yaratılan Torku markasının, mevcut ana ürünü olan şeker üretimi yanında çikolata, bisküvi,et ve süt, bitkisel yağ,dondurulmuş ürün, içecek üretimine başlaması; sadece Konya ve çevresinde faaliyette bulunurken ulusal çapta diğer bölge şehirlerine de yayılması veya şeker üretiminde yeni yatırımlar yaparak, sıvı şeker üretmeye başlaması çeşitlendirme stratejisi kapsamında büyüme olarak gösterilebilir.

Çeşitlendirme yaparak büyüme stratejisini seçen işletmeler iki yöntemden yararlanmaktadır. *Tek yönlü çeşitlendirerek (konsantrik)* büyüyen işletmeler, mevcut ürün serisine teknolojik ve pazarlama performansı yüksek yeni ürünleri eklemektedir [5]. Yeni müşteriler kazanılarak kar marjının artırılması hedefleyen işletmeler için maliyet tasarrufu sağlaması açısından avantajlı bir stratejidir. Bu stratejide işletmeler ürettiği ürün ve faaliyette bulunduğu pazarlarda benzerlik taşıyan fırsatları yakalama yönünde uygulamalarda bulunurlar [7]:

- Üretimi devam eden bir üründen yeni ürünler türetmeye yönelme (Çikolata üretimi devam ederken pasta üretimine yönelmek)
- İşletmenin ana ürünü ile ilgili teknolojisini geliştirip başka mallar üretmesi
- İşletme için kritik ihtiyacı olan , ancak kendine özgü pazarı da bulunan girdi kaynaklarına yönelme
- Ürün sahasını zenginleştirme (Organik tarım alanında faaliyet gösterirken, organik cilt bakım ürünleri üretmek gibi)
- Benzer tüketici davranışı gösterilecek ürünlere yönelme (Pahalı mücevher satan bir mağazanın pahalı güzellik malzemelerini de satması gibi)
- Başarılı bir ürünün kazandığı imajı farklı ürüne yayma (Başarılı bir giyim

markasının parfüm markası için kullanılması gibi)

Çok yönlü çeşitlendirme (konglomeratif) yöntemini benimseyen işletmeler ise, kullandığı teknoloji, sahip olduğu üretim sistemleri ve hedef pazarlarından oldukça farklı alanlara yatırım yaparak büyümektedir. Hali hazırdaki teknolojik imkanlarından ve üretim sistemlerinden yararlanılmaması nedeniyle, sermaye ve yatırım konusunda ek finansal desteğe ihtiyaç duyulan, maliyeti yüksek stratejik bir karardır [12].

2.1.2. Dış Büyüme Stratejileri

İşletmeler, yatırım kararlarında hedef pazardaki rekabet, karlı ortaklık fırsatları, kar marjı, maliyet gibi faktörlerin etkisi altında stratejilerini belirlerler. Dış büyüme stratejisi, işletmenin başka işletmeleri satın alması, onlarla birleşmesi ya da anlaşmalar yapması ile gerçekleşir.

İşletmeler büyüme kararını dış kaynaklardan sağlamak istediklerinde; birleşme, satın alma ve işbirliği stratejilerinden yararlanırlar [4].

2.1.2.1. Birleşme Stratejisi

Birleşme stratejisi, birden fazla işletmenin daha güçlü bir konuma gelmek, ölçek ekonomilerinden yararlanmak, verimliliklerini artırmak amacıyla hukuki bağımsızlıklarının sona erdirilerek bağımsız bir şekilde yeni bir çatı altında, yeni bir isimle, yeni bir işletme kurarak faaliyette bulunmalarıdır [1].

2.1.2.2. Satın Alma Stratejisi

Satın alma stratejisinde, işletme uygun gördüğü bir işletmenin hisselerini tamamen ya da büyük bir kısmını devir alarak, kendi çatısı altında faaliyetine devam ettirir. Bulunduğu pazarda payını arttırmak ya da yeni pazarlara açılarak pazar payını büyütmek amacıyla yapılan bu stratejide satın alınan işletmenin hukuki açıdan kişiliği sona ermez. Satın alan işletme, satın aldığı işletmenin varlık ve yeteneklerinden, ürün veya girdi pazarındaki gücünden yararlanırken, finansal açıdan zayıf işletmeler güçlü bir işletme tarafından satın alınarak faaliyetlerine devam edebilme imkanı bulur[1].

2.1.2.3. İş Birliği Stratejisi

İşbirliği stratejisinde iki veya daha fazla işletme tek başlarına başarmakta zorlanacakları, beraber üstünlük sağlayabilecekleri faaliyet alanlarında, belirli bir iş veya strateji gerçekleştirmek adına bir anlaşma üzerinde aralarında işbirliğine giderler. Mülkiyet devri veya şirket ortaklığının söz konusu olmadığı anlaşmaların

içeriğinde büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik, müşteri tatmini gibi konular olabilir [1]. Küresel arenada rekabet edebilmenin bir aracı olan iş birlikleri, işletmelerin ortak çıkarlarını beraber yönetmeleri sonucu değer yaratmalarına imkan veren bir stratejidir.

Alternatif bir sermaye oluşumu yaratan, riskin paylaşıldığı stratejik iş birliklerinden biri **ortak girişimler**dir. Ortak girişimler, iki ya da daha çok işletmenin yeni bir pazara girmek, fırsatları yakalamak amacıyla kendi uzmanlık alanlarının birbirlerini tamamlar şekilde sinerji yarattıkları ortaklıklardır[5]. Yeni bir işin yarattığı riskin dağıtılması, küçük işletmelerin rekabetçi piyasalarda varlığını göstermesi, yeni ve pahalı teknolojilerin beraber olmanın getirdiği sinerjik ve finansal güçle elde edilebilmesi sebebiyle işletmelere tek başına elde edemeyecekleri avantajlar sunar.

Lisans anlaşmaları, işletmelerin pazara girmek amacıyla kendi başlarına üretilip geliştiremedikleri teknoloji, süreç,sistem veya bilgi gibi konularda maddi olmayan hakları işbirliği yaparak belirli bir bedel karşılığında satın almasıdır [4].

Franchising, ticaret ilişkisi kurarak büyüme amacıyla , bir işletmenin ticaret ilişkisi kuracağı farklı bir işletmeden belirli bir bedel karşılığında kendine özgü olan mal ve hizmetlerin satışını yapma izni veren, hukuki açıdan bağlayıcılığı olan bir sözleşmedir. İsim veren taraf güçlü taraf olduğundan, sistemin, ticari ismin ve markanın kullanma iznini alan taraf sözleşmede belirtilen yükümlülük ve sorumluluklar çerçevesinde faaliyette bulunur[13].

İşletmelerin tedarikçileri veya bayileri ortak ederek, asıl faaliyet alanı dışındaki faaliyetlerde taşeron kullanma yolunu seçerek ya da bir çeşit taşeron kullanma yöntemi olan fason imalattan yararlanarak dış kaynakları kullanma stratejisini de gerçekleştirebilir. Bu işbirliğinde bir mal veya hizmetin üretiminde diğer işletmelerle birbirini tamamlama esası yer alır [4].

İki ya da daha çok işletme teknik ve ekonomik açıdan yüksek sermaye gerektiren işlerde, sermaye sağlamak, riski dağıtmak, farklı alanlarda bilgi ve yetenek elde etmek, yüksek kar sağlamak amacıyla **konsorsiyum** oluştururlar [8].

2.2. Küçülme Stratejileri

Küreselleşmenin bir sonucu olarak yaşanan hızlı değişim işletmeleri daha esnek,daha dinamik olmaya zorlamakta ve bu değişim bir takım organizasyonel çözümleri de beraberinde getirmektedir. Yaşanan gelişmeler organizasyonel yapının, üretim ve pazarlama sistemleri yanı sıra diğer işletme faaliyetlerinin de tehditleri fırsata çevirme yeteneğine sahip olmasını zorunlu kılmıştır.

İşletmelerin rekabetçi piyasada üstünlüklerini kaybederek, sermaye yapılarının güçlüğü düşmesi ile teknolojik ve çevresel değişime ayak uyduramama

sorununa karşılık yeniden bir yapılanma şekli benimsemeleri kaçınılmazdır. Bu bağlamda küçülme işletmelerin hayatta kalarak, değişime ayak uydurabilmek amacıyla kullandıkları bir stratejidir.

Küçülme kararlarında, organizasyonel yapı ile işletme fonksiyonları irdelenir, tüm süreçlerde değer yaratacak yeni bir yapılanmaya gidilir[14]. Daha az işgücüyle kademelerin azaltılması yoluyla ve sayıca küçülmüş bir alanda faaliyetlere devam edilerek gerçekleştirilecek küçülme stratejisi, özellikle kriz dönemlerinde satış ivmesinin azalması, piyasadaki nakit akım hızının düşmesi, alınan hükümet kararları, kredilendirme olanaklarının düşüklüğü, faiz oranlarının yüksekliği gibi sebeplerle alınacak kritik önemdeki kararlardan oluşur [5]. Bu kararların büyüme stratejilerinin yarattığı olumlu imajın tersine, işletme yakın ve uzak çevresinde olumsuz etkiler bırakması muhtemeldir [1].

İşletmelerin küçülme kararı vermelerinin nedeni yalnızca işletmenin rekabet üstünlüğünü kaybederek, çevresel tehditlerin artması değildir. Bu açıdan küçülme stratejilerinin ‘küçülerek büyüme’ stratejilerine de dönüştüğünü belirtmek gerekir [4].

Küçülme stratejisi uygulayan işletmelerin amaçları[15]:

- Maliyetleri düşürmek, karlılığı artırmak,
- Rakiplere karşı atak davranarak rekabette güçlenmek,
- Kademelerin azaltılması yoluyla, bürokrasiden uzaklaşarak daha hızlı karar verebilmek,
- Daha etkin iletişim sağlamak, daha esnek sistemler oluşturmak
- Çalışanları daha kolay güdüleyerek verimliliği artırmak, yeni fikirler oluşmasına olanak sağlayan ortamlar hazırlayarak, sinerji yaratmak, örgütsel performansını iyileştirmek,
- Müşterilerle daha yakın ilişkiler geliştirerek memnuniyeti artırmak, olarak fırsata çevrilebilecek nitelik taşır.

Küçülme stratejileri iki açıdan gerçekleştirilebilir[1]:

- Mevcut İş Tanımının Değiştirilmesi: Bu açıdan gerçekleşen küçülme stratejisi mal, hizmet, hedef pazar, üretim, pazarlama, yönetim faaliyetleri veya süreçleri bakımından işletmenin faaliyetlerinin bir kaçına veya tamamına ara vermesi veya devamlı olarak bırakmasıdır. Çikolata ve pastacılık sektöründe faaliyet gösteren bir gıda işletmesinin, pasta üretimini bırakarak sadece çikolata üretimine yoğunlaşması bir küçülme stratejisine örnek olarak verilebilir.
- Faaliyetlerde Hız ve Etkinlik Yönünden Değişiklik Yapılması: İşletme çeşitli nedenlerle üretimi ve satışı devam eden mal ve hizmetlerini geliştireme-

yip, pazardaki değişime ayak uyduramadığında göreceli olarak küçülmüş olur. Mevcut pazarda kalarak faaliyetlerde azalmaların yaşanması da pazar payının küçülmesine yol açar. İşletmeler, üretim ve yönetim süreçlerinde de kapasite daraltma yoluna giderek küçülebilmektedirler.

Küçülme kararları, mali açıdan tasarruf edilmesinde önemli derecede etkili olmasına rağmen; ekonominin gelişmesiyle meydana gelen fırsatları gözden kaçırma riski, çalışan sayısının azaltılması ile çalışanlarda motivasyon kaybı, kaygı ve stres gibi olumsuz etkiler yaratabilir. İşletme yöneticileri küçülme stratejisinden yararlanma kararı aldıkları takdirde, küçülmenin yaratabileceği riskler ayrıntılı bir şekilde düşünülmeli, amaçları ve organizasyonel yapısı ile uyumlu, rekabete cevap verebilme yeteneği yüksek, sorunsuz bir küçülme süreci geliştirmelidirler [16].

BÜYÜME VE KÜÇÜLME STRATEJİLERİ

BÖLÜM DEĞERLENDİRME

Küreselleşme olgusu, ülke ekonomilerinin ölçeklerinde büyüme, çevre koşulları ve tüketici davranışlarındaki değişim, rekabetin görülmemiş bir hız ve içerik kazanmasına sebep olmuştur. Bu bağlamda karlılık, büyüme, rekabetçi üstünlük sağlama, maliyetleri düşürme, yüksek kalitede ürün ortaya koyma, müşteri tatminini maksimize etme gibi işletme amaçları küresel bir anlam kazanmıştır. Küresel baskılar neticesinde işletmelerin en önemli amacı, küreselleşme sürecine entegre olarak hayatta kalmak haline gelmiştir. Yaşanan hızlı değişim ve gelişmelerle, işletmeler uzun dönemde, başarı ölçütü olarak saydıkları varlıklarını devam ettirme, rekabetçi üstünlük sağlama, pazarda etkili olma konularına yoğunlaşmışlardır. İşletmeler bu doğrultuda rekabet piyasasında, rakiplerinin bir adım önüne geçirecek hayat kurtarıcı stratejiler belirlemek, benimsemek ve uygulamak durumunda kalmışlardır.

İşletmelerin hayatta kalması ve sürdürülebilir rekabet avantajı yakalaması, hedefleri, politikaları ve içinde bulunduğu pazarın yapısıyla bütünleşik bir yaklaşımla büyüme çabasına bağlıdır. Büyüme stratejisini benimseyen işletmeler, küresel düzeyde rekabet edebilme, değişen ve gelişen pazarın belirsizliklerinden korunma, tehditleri fırsata çevirme avantajlarına sahip olabilmektedir.

Rekabetin hızına karşın işletmeler hammadde, yarı mamül tedarik, ürün ve hizmetler, fiyat, servis ve dağıtım hızı, etkinliği ve bu noktada kalite algısı, teknik donanım, sermaye, yeni yatırımlar gibi konularda tek başlarına yetersiz kalabilme gerçeği ile yüz yüzedir. Birbirlerinin rakibi olan işletmeler tek başına başaramayacakları faaliyetlerde, riski paylaşmak, operasyonel faaliyetleri birleştirerek sinerji yaratmak amacıyla iş birliği stratejilerine yönelmektedirler. İşletme amaç ve politikalarına, organizasyonel yapısına uygun seçilen işbirliği stratejileri

ile teknoloji transferi gibi yeni fırsatlar yakalamanın yanı sıra işletme yeteneklerinin geliştirilmesi, değer yaratılması mümkündür.

Stratejik düşünce yapısı, rekabetin ortaya çıkardığı sorunlar karşısında işletmelerin etkinlik ve verimliliğini düşürmemesi hatta artırması, en önemli sermayelerinden biri olan çalışanlarından etkin bir şekilde yararlanması için rekabette üstünlüğün, küçülme stratejileri tercih ederek başarılabileceğini vurgular.

Acımasız rekabet ortamında, işletmeler rekabet avantajı elde ederek hayatta kalmalarına olanak sağlayacak stratejik kararları seçerken işletme temel yeteneklerine uyumlu, geliştirilebilir olmasına dikkat etmelidir. Doğru kullanılan stratejiler adeta bir pusula işlevi görerek işletmelerin başarı sağlamasında etkili olacaktır.

GROWTH AND DOWNSIZING STRATEGIES

CHAPTER REVIEW

The phenomenon of globalization, the growth of country economies, the change in environmental conditions and consumer behavior caused competition to gain an unprecedented speed and content. In this context, business objectives such as profitability, growth, competitive advantage, lowering costs, producing high quality products and maximizing customer satisfaction have gained a global meaning. As a result of global pressures, the most important aim of the enterprises has been to survive by integrating into the globalization process. With the rapid changes and developments experienced, the companies have focused on maintaining their assets that they regard as success criteria, providing competitive advantage and being effective in the market in the long term. In this respect, businesses have to determine, adopt and implement life saving strategies that will take their competitors one step ahead in the competition market.

Business survival and sustainable competitive advantage depend on its efforts to grow with an approach integrated with its objectives, policies and the structure of the market it is in. Businesses that adopt the growth strategy can have the advantages of competing at the global level, protection from the uncertainties of the changing and developing market, turning threats into opportunities.

Because of the competition, businesses are faced with the fact that they can be insufficient on their own in terms of product, price, quality, service, distribution, technical equipment, capital. Businesses that are competitors of each other tend towards collaboration strategies in order to share risk and create synergies by combining operational activities in activities that they cannot achieve alone. In addition to catching new opportunities such as technology transfer with the co-operation strategies selected in accordance with the organizational structure and business objectives and policies, it is possible to develop business capabilities

and create value.

The strategic thinking structure emphasizes that the superiority in competition can be achieved by choosing downsizing strategies in order to reduce or even increase the effectiveness and efficiency of the enterprises in the face of the problems caused by competition and to benefit from the employees, which is one of their most important capital, effectively.

In a relentless competitive environment, while businesses make strategic decisions that will allow them to survive by gaining competitive advantage, the enterprise should be careful to choose strategies that are compatible with their core capabilities and can be developed. Correctly used strategies will act as a compass and will be effective in the success of businesses.

KAYNAKÇA

- [1] Ülgen, Hayri, ve Mirze, S. Kadri (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- [2] Shulman, J. M., Cox R. A. K. ve Stallkamp T. T. (2011), “The Strategic Entrepreneurial Growth Model”. *An Internal Business Journall*, 21(1), ss. 29-46.
- [3] Reuvid Jonathan (2007), Mergers And Acquisitions- A Practical Guide For Private Companies And Their UK And Overseas Advisers, Kogan Page Limited, United Kingdom,
- [4] Dinçer, Ömer (2004), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, 7. Baskı, İstanbul.
- [5] Tek, Ö.Baybars (2000), Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 8.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- [6] Aaker,A.David (1992),Strategic Market Management, John Wiley &Sons Inc.,U.S.A.
- [7] İslamoğlu, Ahmet H. (2000), Pazarlama Yönetimi, Beta Basım Yayın, 6.Baskı, İstanbul.
- [8] Akgemci, Tahir (2007),Stratejik Yönetim,, Gazi Kitabevi, Ankara.
- [9] Porter, Michael (1985),Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.
- [10] Hill W.L.Charles-Jones R.Gareth(1992),Strategic Management,Houghton Mifflin Company, U.S.A.
- [11] Ansoff, H.Igor (1957), Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, 35(5), ss. 113-124.
- [12] Koçoğlu,Duygu (2012), Büyük Sanayi Kuruluşlarının Büyüme Stratejilerinin Bahs İle Değerlendirilmesi: Denizli Örneği, *Ege Akademik Bakış*, 12 (2), ss. 267-283.
- [13] Birdoğan Baki (1998), Bir Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Yaklam: Franchising, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(9).
- [14] Gümüştekin, G. Eren (2004), Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S, 12, ss. 245-257.
- [15] Koçel,Tuncel (2005), İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınevi, 10.Baskı, İstanbul.
- [16] Rigby D. K. (2013), Management Tools 2013: An Executive’s Guide” Bain & Company Inc., Boston.

21. BÖLÜM

BİRLEŞMELER VE SATINALMALAR

Hüseyin KARAGÖZ¹

1.GİRİŞ

20. yüzyıl sonlarına doğru teknoloji ve enformasyonun ilerlemesi, ticarete ulusal sınırların aşılması, uluslar arası işlerde yasal engellemelerin ortadan kaldırılması, verimliliği, etkinliği, etkili olmayı, kar maksimizasyonunu ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik eden globalleşme yaklaşımının da rüzgarıyla şirketler arası birleşme ve satın almalarda artış gözlemlenmiştir. Şirketler daha fazla ve sürdürülebilir kar, etkinlik ve verimlilik adına birleşmeler ve satın almalar sayesinde ulusal sınırların dışına taşınmış, potansiyel karını maksimize etme yoluna gitmişlerdir.

Son yıllarda çokça rastlanan birleşme ve satın almalar, bir dış büyüme örneğidir. Firmaların finansal anlamda ayakta kalabilmesi, daha rekabetçi olabilmesi, karlarını artırma çabaları birleşmeleri zorunlu kılar hale gelmiştir. Birleşmelerde ya bir şirket diğerinin kontrolü altına girer ve yasal bağımsızlığını yitirir. Ya da birkaç şirket ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını yitirmek suretiyle birleşerek bambaşka bir unvan altında birleşirler.

Birleşme ve satın alma işlemlerinin örgütler için bir sinerji yaratma, kar paylarını artırma, verimliliği artırma, ölçek ekonomilerinden yararlanma, finansal açıdan güçlenme, etkinlik ve büyümeyi hızlandırma gibi olumlu etkileri görülmektedir. Ancak yapılan çalışmalar, her birleşme veya satın alma işleminin olumlu sonuç vermediğini göstermektedir. Bundan dolayı şirketler, birleşme veya satın alma yolunu seçerken dikkatli ve titiz davranmalıdırlar.

1 Öğr. Gör., Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO,

2. BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR

Yazında şirket birleşmeleri ve satın almalarla ilgili birçok çalışma yer almakta olup, bu birleşme ve satın almaların bazılarında şirketler istediği sonuca varırken, bazen varamadıkları gözlemlenmiştir. Dolayısıyla bu konuda kesin bir kanıdan bahsetmem mümkün değildir [1]. Birleşme ve satın almanın, şirketlere sinerji sağlayacağı, finansal karların maksimize edileceğine ilişkin inanç, örgütsel büyümeye katkı sunulacağı ve beraberinde ölçek ekonomisinden yararlanabilme olanakları, ekonomik riskin azalması, uluslar arası pazarlara giriş kolaylığı gibi imkanlar sunduğu bilinmektedir [2].

Satın alma, bir örgütün, farklı bir işletmenin bir kısmını veya tamamını satın almak suretiyle kendisine bağlı bir kurum haline getirmesi işlemidir. Satın almalarda, satın alan veya bir bölümü ya da tamamı satın alınan iki farklı işletme, tüzel kişilikleri sona erdirilmeden gündelik faaliyetlerine devam edebilmektedirler. Ancak mülkiyetin bir kısmını ya da tamamını satın alan işletme, diğer işletmenin sahipliğini ve yönetimini de üstlenmiş olmaktadır [3]. Satın alma veya birleşme öncesi kuruluşlar şu üç seçenekten birini tercih etmek durumundadırlar [4]:

- İki ya da daha fazla taraftan birinin kültürü seçilir, devam edilir,
- Tüm tarafların güçlü olduğu yanlarını almak kaydıyla yeni bir kurum kültürü geliştirilir,
- Her iki tarafın özelliklerini taşımayan yepyeni bir kurum kültürü oluşturmak suretiyle bu kültürü kuruma benimsetmek, yaymak.

Şirketler birleşmeye kadar olan tecrübelerini, yeteneklerini bir araya getirmek suretiyle yeni bir işletme olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Şirket birleşmeleri, ülkemizde şirket evlilikleri olarak da anılmaktadır. Birleşmede, iki ya da daha fazla birbirinden bağımsız işletme, eski tüzel kişiliklerini, hukuki kişiliklerini sona erdirmek suretiyle, sahip oldukları tüm maddi ve maddi olmayan varlıkları birleştirerek, yeni bir ad altında, eskisinden bağımsız yeni bir şirket olarak faaliyete geçmektedirler. Bu birleşmeler, çoğunlukla karşılıklı mutabakat çerçevesinde sağlanır [5].

Satın almada, birleşmeden farklı olarak, satın alan veya satın alınan işletmenin hukuki ve tüzel kişiliği devam etmektedir. Her iki işletme de faaliyetlerine eskisi gibi devam ederler. Burada değişen ise, işletme hisselerinin mülkiyet sahipliği veya sahiplik oranlarıdır. Birçok amacı bulunabilmekle beraber, en büyük amaç satın alınan şirketin varlık ve yeteneklerinden faydalanma olarak sayılabilir. Satın alma faaliyeti, birleşmeden farklı olarak, çoğunlukla her iki tarafın rızası ile değil, satın alan işletmenin isteğiyle gerçekleşmektedir [5].

2.1.Şirket Birleşmelerinin Sınıflandırılması

Şirket birleşmelerinin sınıflandırılmasında birçok ayırım yapılmasına rağmen en yaygın kabul gören sınıflandırma; ekonomik faaliyet alanlarına göre ve hukuki yapılarına göre yapılan sınıflandırmadır [24].

2.1.1.Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre İşletmeler

Bu başlık altında yer alan sınıflandırmalar; yatay birleşmeler, dikey birleşmeler ve karma birleşmelerdir. Ayrıca karma birleşmeler de kendi aralarında sınıflandırmaya tabi tutulmuşlardır [24].

i.Yatay Birleşmeler

Yatay şirket evlilikleri, aynı faaliyet dalında iş yapan firmalar arasında gerçekleştirilen birleşme türüdür. İlgili işletmeler, bu tarz birleşmeleri, faaliyet kapasitesinin artırılması suretiyle daha geniş kitlelere hitap edebilmek adına, ölçek ekonomisinden faydalanmak, şirket bünyesini kuvvetlendirerek daha kolay kredi imkanları bulabilmek adına yaparlar [6]. Pazar payını genişletme, marka değerine katkıda bulunma gibi sebepler de saymak mümkündür. Bunların yanı sıra yatay şirket evliliklerinin sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir:

- Hizmette, ilgili üründe, makine teçhizat kullanımında tecrübeyi ve uzmanlık seviyesini artırma, yeni iş yapma usulleri öğrenmede etkilidir.
- Mutlak surette çalışanların, birbirlerine aktaracakları ustalıkları, ehililik özellikleri bulunmaktadır. Bu da iki tarafa da karşılıklı yarar sunar. Sonuçta işletme artık tek bünyede toplanıldığından ilgili işletmeye katma değer yaratacaktır[7].
- Maliyet tasarrufu sağlanır, çünkü makine teçhizat kullanımı konusunda edinilen uzmanlık ve etkinlik, ürün ya da hizmetlerin daha kısa sürede nihai hale gelmesine katkıda bulunabilir.
- Ürünün pazarlanması ve dağıtımı konusunda güç artırımı sağlanmış olur.
- İki ya da daha fazla firmanın birleşmesi bir teknoloji birleşmesi sağlar, bu da etkinlik ve verimliliğe katkı sunar [6].

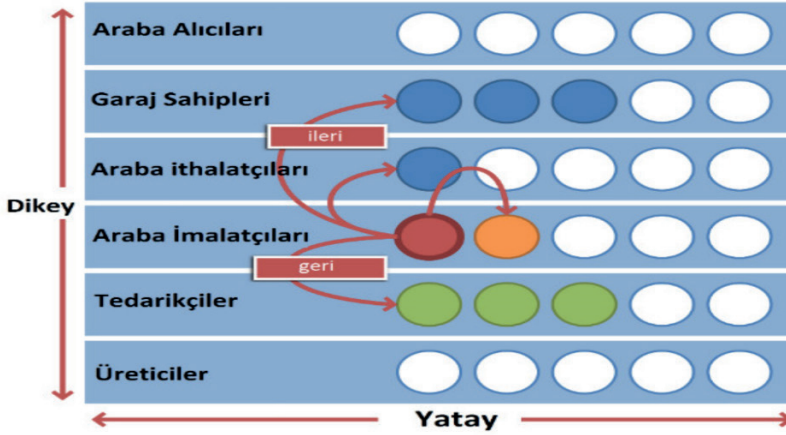
Yatay birleşmeler, iki rakip şirket arasında gerçekleşmektedir. İlgili iki firmanın her ikisi de kendi bünyesindeki zayıflıkları gidermek suretiyle üretimlerindeki marjinalmaliyetlerini düşürmeyi amaçlarlar. Birleşen iki örgütün maddi ve maddi olmayan sermayeleri de bir araya getirilmiş olur, sermaye tek elde toplanır, sonradan birleşmeye katılan işletmeler arasında bu sermaye en yüksek faydayı sağlayacak biçimde yeniden pay edilir. Yatay birleşme ve satın almalar neticesinde, ilgili birleşme üretim maliyetlerini azaltıcı rol da oynayabilir, diğer firmalarla rekabeti engelleme yolunda da işletmeye katkı sunabilir [8].

Yönetim çevrelerinde birleşme, iki firmanın geri dönüşü olmayacak şekilde birbirlerine entegre edilmesi ve ortak kurumsal stratejilerinin oluşturulması olarak da tanımlanmaktadır. İki firma kaynaklarını tekleştirir, güçlerini birleştirir. Bu sayede teme yetkinliklerini ve rekabet avantajlarını artırır [9]. Birleşme ve satın almalar sayesinde işletme, yeni pazarlara nüfuz etme, var olan pazar payını artırma, beşeri sermaye, entelektüel sermaye ve fikri mülkiyet haklarını artırma gibi avantajlar elde etmektedir. Birleşmenin taraflara ciddi katma değer potansiyeli varsa, birleşme ve satın almalar alıcı şirket tarafından finanse edilir [10].

ii. Dikey Birleşmeler

Aynı sektörün farklı alt dallarında faaliyet gösteren örgütlerin bir tanesinin, diğerinin ürettiği mal veya hizmetlerin üreticisi konumuna geçmesi şeklindeki birleşmedir. Yani bir ürün ya da hizmetin ortaya konulması sürecinde farklı bölümlerde iş yapan organizasyonların birleşmesidir [11]. Daha genel bir ifadeyle dikey birleşme, firmanın dağıtıcısı, tedarikçisi veya toptancısı olduğu, yani alıcı satıcı ilişkisinin bulunduğu başka bir firma ile birleşmesi durumudur. Dolayısıyla, dikey birleşme ile şirketler, üretim süreçlerinin daha derin konuma erişirler. Aynı zamanda bir mal veya hizmete ilişkin üretim, dağıtım ve tedarik kanalları üzerinde daha etkili olma imkanı yakalarlar. İki farklı firmanın bir tanesi tedarik ve dağıtım kanallarında, diğeri ise üretim aşamasında daha etkili konumda bulunabilmektedir. Dikey birleşme sayesinde bu iki firma birleşmek suretiyle güçlerini, baskın yeteneklerini bir araya getirebilmekte, bu sayede zayıf yönlerini diğer şirketin üstün yetenekleri sayesinde giderebilmektedir. Bu ise iki işletme için de pozitif bir durumdur [12].

Dikey birleşme türündeki dikey ifadesi, üretim süreçleriyle ilgili hammadde-nin satın alınıp işletmede işlenmesinden, ilgili ürün ya da hizmetin nihai yani son tüketiciye kadar ulaşması aşamalarını açıklamaktadır. Bu tür büyümeler 20.yüzyılın ilk çeyreğinde popülerlik kazanmıştır. İşletme, üretilecek ürünle ilgili hammadde-nin üretilmesi sürecinden malın kendine ulaşmasına kadar yer alan örgütlerle birleşirse ‘geriye doğru dikey büyümüş’, üretim süreçlerinden geçirip, ilgili ürün ya da hizmetin nihai tüketiciye erişmesine kadar geçen aşamalarda yer alan işletmelerle birleşirse ‘ileriye doğru dikey büyümüş’ olur. Bu bağlamda işletme-nin geriye doğru dikey birleşme yapması, ona istediği kalite ve zamanda hammadde temini avantajı sağlar. İleriye doğru dikey birleşme ise işletmeye, ürettiği ürün ya da hizmetlerin dağıtılması, pazarlanması, nihai tüketiciye ulaştırılması konusunda ciddi avantajlar sunar [13].

Şekil 1: İleri ve Geriye Doğru Bir Dikey Şirket Birleşmesi Örneği

Kaynak:[14]

Dikey birleşmeler çoğunlukla, tedarik zinciri boyunca geriye ve ileriye entegrasyonyani işletmenin distribütörleri ve tedarikçileri ile entegrasyon ile karakterize edilir. Konuyla ilgili yapılmış çalışmalar genellikle, dikey birleşmelerin işletmeler üzerindeki servet yaratma etkisini araştırmış, sonuçta dikey birleşme ile birleşen şirketlerin servetlerinde genel itibariyle bir artış gözlemlenmiştir [15].

Dikey birleşme gerçekleştiren işletmeler, hem araştırma geliştirme (Ar-Ge), hem imalat, hem de üretim teknolojilerini birleştirmek suretiyle güç kazanırlar. İlgili konularda güç birliğine giden firmalar, kendisinin eksik ya da zayıf olduğu yanlarını birleştiği firmadan gidermeye çalışır [16]. Dikey birleşmede, firmaların yeteneklerinin ne olduğuna, birleşmenin düşünüldüğü işletmenin üstün ve zayıf yönlerine, bu birleşmenin iki tarafa sağlayacağı avantajlara dikkat edilmelidir. Şirketler menfaatleri doğrultusunda hareket etmeli, işletme karını, servetini ön planda tutmalıdır [17].

Dikey birleşmeler, şirketlere hızlı büyüme, piyasa kaynaklarında entegrasyon sağlama, işletmelerin rekabet gücünün artırılması gibi konularda önemli avantajlar sunmaktadır. Bu sebeplerle de girişimciler tarafından rağbet gören bir birleşme türüdür. Ulusal sınırların kalkmış olması, çok uluslu şirketlerin uluslararası ticarete etkin olmaları diğer şirketleri de bu tarz birleşmeler yoluyla büyümeye zorlamaktadır [18].

İşletmeler dikey birleşme ile satın alacağı hammadde ve yardımcı malzemelerin ve dolayısıyla nihai ürünün maliyetini azaltabilir. Aynı zamanda üreteceği ürünle ilgili hammaddeyi üreten firma ile birleşmesi tedarikte yaşanan zorlukların da önüne geçer. Bu da işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir

katkıdır [19].

Dikey birleşmeler, piyasaya yeni girişlerin önünü kesebilir. Ancak piyasada faaliyet gösteren firma sayısında azalma yaratmaz. Bazı araştırmalar neticesinde dikey birleşmelerin rekabeti negatif yönde etkileyebileceği de ortaya konulmuştur. Fakat bu konuda bir görüş birliği bulunmamaktadır [12].

iii. Karma Birleşmeler

Karma birleşmeler, birbiri ile aynı sektörde faaliyet göstermeyen, hukuki ve yönetim yapısı birbirinden farklı iki şirketin birleşmesidir. Bu birleşme türünde amaç, şirketin portföy yapısını genişletmesi, bu sayede çeşitli sektörlerde faaliyet göstermek suretiyle riski daha geniş tabana yayma imkanı bulabilmektedir. Yani faaliyet alanını çeşitlendiren şirketler belli alanda yetersiz kar etse bile diğer sektörlerden bu açığı kapatabilme imkanına kavuşmaktadır [12]. Burada birleşmeye söz konusu olan şirketler aykırı işletmeler olarak da adlandırılmaktadır. Günümüzde faaliyet alanını çeşitlendirmek isteyen şirketlerin en çok tercih ettiği yollardan birisi olarak görülmektedir. Bu sayede işletmeler faaliyet risklerini minimize etmektedirler [20].

Karma birleşmelerde bir diğer amaç, işletmelerinin bilgi ve deneyimlerinin bulunmadığı, daha önce tecrübe etmediği alanlarda sürdürülebilir kar sağlamaktır. Birleşme sayesinde işletme, elindeki sermayeyi daha etkin ve verimli kullanma imkanı bulabilmekte, şirket karlarını maksimize edebilmektedir. Bir diğer ifade ile karma birleşmeler şirketlerin riski dağıtmak üzere yaptıkları bir çeşitlendirmedir [21].

Karma birleşmeler, aykırı birleşme, çapraz büyüme veya çeşitlendirme olarak da anılır. Birbirinden ilgisiz farklı alanlarda yapılan yatırımlar sayesinde şirketler, ellerindeki maddi ve maddi olmayan varlıkları daha az riskle yönetebilme, ulusal ve uluslararası alanda kar payını artırabilme imkanlarına sahip olurlar [22]. Çapraz birleşme, bir şirketle birleşerek ya da ilgili şirketi kendi bünyesine katarak gerçekleşebilir. Bu alanda en büyük örnek holdinglerdir. Holding şeklindeki örgütlenmelerde farklı sektörden birçok şirket holding çatısı altında hizmet vermektedir [23]. Karma birleşmeler üç sınıfta toplanmaktadır:

a) Ürün Genişletme: Bu karma birleşme türünde, ilgili şirketlerin üretim süreçleri birbirlerine yakındır. Fakat bu şirketlerin ürettikleri ürünler arasında rekabet söz konusu değildir [20].

b) Pazar Genişletme: Bu birleşme türünde ise, ilgili şirketlerin üretimde bulundukları ürünler ya birbirinin aynısı ya da birbirlerine çok yakındır. Ancak şirketlerin ilgili nihai ürün ya da hizmeti pazara sundukları yerler farklıdır. Dolayısıyla bu birleşme türünde şirketler farklı pazarlara nüfuz etmek suretiyle faali-

yetlerini genişletirler [20].

c) **Saf Karma Birleşmeler:** Bu tür birleşmede birleşen tarafların, üretim dağıtım kanalları arasında hiçbir şekilde benzerlik söz konusu değildir [12]. Çoğu araştırma yatay ve dikey birleşmelerin karma birleşmelerden daha iyi sonuçlar verdiğinden bahsetmektedir. Karma birleşme türleri arasında ise en olumsuz görüşe sahip olan saf karma birleşmelerdir [20].

2.1.2.Hukuki Yapılarına Göre Birleşmeler

Hukuki yapılarına göre birleşmeler ise; biçimsel ve biçimsel olmayan birleşmeler olarak ayrıma gidilmiştir. Biçimsel birleşme türleri arasında tröst, holding, konsorsiyum, ortak girişimler,biçimsel olmayan birleşmeler arasında ise, centilmenlik anlaşmaları, kartel, konsern, çıkar grupları ve havuzlama sayılmıştır [24].

2.1.2.1.Biçimsel Birleşmeler

Standartı belirlenmiş bir şekle uygun olarak sağlanmış birleşmelere biçimsel birleşmeler denilmektedir. Farklı türleri mevcuttur [24]:

i.Tröstler

Tröstler, piyasada tekel oluşturmak suretiyle piyasayı tekelleştirmeye çalışan hukuken birbirinden bağımsız işletmelerin menfaatleri hususunda bir araya gelmeleri, birleşmeleridir. Yani tröstleri oluşturan şirketler daha önce hukuken ve ekonomik anlamda birbirlerinden bağımsız işletmeler iken, birleşme sonrası tek çatı altında toplanmış, kaynaşmış şirketlere dönüşmektedirler [24]. Tröst şeklinde birleşerek örgütlenmiş iki şirket artık ekonomik anlamda, üretim anlamında birlikte hareket ederler. Piyasada tekelleşmeye giderle, fiyat belirlerler. Tröstler, bu şekilde örgütlenmelerde tüzel kişiliklerini kaybetmemektedirler ancak kendi başarılarına karar alabilme yetkileri oldukça sınırlıdır. Tröstler, kendine bağlı kuruluşların sermaye yapılarının %51'ine hakim olmak suretiyle onları kontrol altında tutarlar. Tröstlerde ilgili şirketler ekonomik bağımsızlıklarını yitirirken, hukuki anlamda bağımsızlıkları devam etmektedir. Tröstler ekonomik yapıda tekelleşme oluşturduğundan birçok AB ülkesinde ve ABD'de anti-tröst uygulamalara gidilmektedir [21].

ii.Holding

Holdingler, bir ya da daha fazla şirketin hisse senetlerine sahip olmak suretiyle onları denetleme hakkına sahip olan şirkettir. Holdingleşme bir birleşme türüdür ve günümüzde oldukça yaygın kullanılmaktadır. Holdingleşmede, genelde

yatay seyirde faaliyet gösteren firmaların hisse senetleri satın alınarak holding bünyesine katılım sağlanır [25].

Şirketlerin holding şeklinde birleşmelerindeki amaç, hem ekonomik anlamda güç kazanmak, hem yönetim yapılarına güç kazandırmak, ölçek ekonomisinin sağlayacağı avantajlardan yararlanmaktır. Holdingler, tröstler gibi tekelcilik yapıp, fiyatları belirlemekten çok, hisse senetlerini satın aldığı şirketleri denetlemeyi amaç edinmiştir [26]. Holding, ana işletmeye bağlı şirketlerden oluşur. Ana işletme rutin işletme faaliyetleriyle uğraşmaz. Bağlı şirketlerin işletme politikalarını, üretim, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini denetler, onlara stratejik anlamda yol çizer. Holding şeklinde örgütlenmiş şirketler büyük olmanın avantajlarından faydalanabilirler. Kolay kredi imkanı yakalarlar. Kar beklentileri yüksektir. Yönetim yapıları karmaşıktır [27].

iii. Konsorsiyum

Birden fazla şirketin belli bir işi başarmak maksadıyla (köprü, havalimanı, baraj vs.) bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu işlerin tek bir işletme tarafından başarılması oldukça güçtür. Özellikle ulusal sınırları aşmış ihalelerde, büyük olan işi yapabilmek, bu tarz işlerden gelir elde edebilmek adına şirketler bir araya gelmek suretiyle konsorsiyum kurmakta, projeyi gerçekleştirmekte, proje bittiğinde anlaşma gereği konsorsiyum son bulmakta, her şirket kendi işine devam etmektedir. Konsorsiyum üye şirketler ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını kaybetmezler, yalnızca bir proje çerçevesinde bir araya gelmişlerdir, birliktelikleri sınırlı ve sürelidir [28].

Konsorsiyum amaç itibarıyla ortak girişime benzerlik gösterir, ancak proje bazlı bir birliktelik olması, proje bitiminde şirketlerin kendi sektörlerinde, kendi şirket unvanları ile faaliyetlerine devam edecek olmaları konsorsiyumları ortak girişimlerden ayırmaktadır. Konsorsiyumu tröstlerden ayıran en belirgin özellik de budur [29].

iv. Ortak Girişimler

Hızlı ekonomik gelişme ve serbestleşme firmaların uluslararası ortak anlaşmalara girme isteklerini, motivasyonlarını artırmıştır. Bu bağlamda ortak girişimler iki şirketin ulusal veya uluslararası piyasada daha yüksek kar beklentisiyle genelde geçici fakat bazen de kalıcı olarak kurdukları iş birlikleridir [30]. Ortak girişimlerin çoğu zaman ilgili şirketlere ortalama üzerinde getiri sağladığı bilinmektedir. Ortak girişimler sayesinde şirketler risklerini azaltmakta, güçlerini birleştirmek, üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymak suretiyle performanslarını optimum kılmaya çaba göstermektedirler [31]. Bazı çalışmalarda uluslararası işlerde

daha çok kullanılan bir stratejik birleşme olarak tanımlanmaktadır. Çok uluslu firmaların küresel stratejileri, operasyonları, planları ile ilgilidir [32]. Ortak girişimlerde şirketler belli bir ekonomik değeri yönetmek adına, maddi ve maddi olmayan tüm kaynaklarını bir araya getirmek suretiyle ortak iş yapma yoluna girmektedirler. Amaç ortalama üzerinde kar elde etmek ve bunu bölüşmektir [33].

2.1.2.2.Biçimsel Olmayan Birleşmeler

Biçimsel olmayan birleşme türünde belli bir birleşme standardı bulunmamaktadır. İlgili birleşme türünde birleşime taraf olan örgütler hukuki anlamda bağımsızlıklarını korumaktadırlar. İşletmeler yalnızca aralarındaki rekabetin önüne geçilmesi için birleşmeye taraf olmuşlardır [24].

i.Centilmenlik Anlaşmaları

Centilmenlik anlaşmalarında birleşme karşılıklı gönüllülüğe dayanmaktadır. Taraflar, birleşme adına karşılıklı söz verirler, ancak bu sözden taraflardan herhangi birinin dönmesi halinde herhangi bir yaptırım söz konusu değildir. Dolayısıyla tamamen karşılıklı güvene dayalıdır. Amaç ise ilgili şirketlerin kendi aralarındaki rekabeti sınırlamalarıdır [24]. Centilmenlik anlaşmaları yazılı bir sözleşmeye dayanmaz. Bundan dolayıdır ki, bu anlaşmaları kontrol etmek güçtür. İşletme birleşmelerine sıcak bakılmayan ülkelerde yaygın bir birleşme türüdür [21].

Centilmenlik anlaşmaları geçici veya kalıcı olabilir. Amaç yine fiyat tekeli oluşturmaktır. Birleşme protokolü yazılı değil, sözlüdür. Dolayısıyla ispatı da pek mümkün değildir. Amaç birleşme içerisindeki şirketlerin ekonomik değer yaratması, rakiplerin önüne geçmesidir [34].

ii.Kartel

En sık görülen birleşme şeklidir. Yine kartelde de amaç yatay seyirde faaliyet gösteren şirketlerin kendi aralarındaki rekabeti ortadan kaldırmaları, ilgili ürün ya da hizmetle ilgili fiyatları kendilerinin belirlemeleri amacıyla kurulmuş iş birlikleridir. Kartele üye şirketlerin birleşme öncesi de birleşme sonrasında da hukuki ve ekonomik bağımsızlıkları devam etmektedir [33].

Kartel mensubu olacak şirketlerin aynı sektörde olmaları gerekmektedir. Kurulan kartellerin serbest piyasada güçlü kalabilmesi için, kartel mensubu firmaların o mala ilişkin büyük payı ellerinde bulundurmaları gerekmektedir. Karteller bunu başardığı takdirde rakipleri pes edecek, rekabet şansı bulamayacaktır [21]. Karteller, rekabeti bitirebilecek, istediği kalitede malları yüksek fiyattan satma

yolunu seçebilecek yapıda olmaları nedeniyle devletler tarafından desteklenen bir yapı değildir[33]. Bu sebeple genelde gizli yapılan birlikteliklerdir [21].

iii. Konsern

Az sayıda şirketin samimi ilişkilerle bir araya gelmek suretiyle piyasa paylarını artırmak için oluşturdukları birleşmedir. Bu birleşmede ekonomik bağımsızlıktan söz edilemez ancak birleşim üyelerinin hukuki bağımsızlıkları sürmektedir [21].

iv. Çıkar Grupları

Farklı şirketlerin pay senetlerinin aile mensuplarından ya da birbirine yakın ilişkiye sahip kişilerden oluşan grubun elinde olması, bu grubun ise bu farklı işletmeleri ortak amaç etrafında örgütlemesi şeklindeki birleşmedir [25].

v. Havuzlama

Kartele benzerlik gösterirler. Birbirleri ile rekabet içerisine olan firmaların pazarları toplamak için oluşturduğu birleşmedir. Devamlı birliktelikler değildir ve gizlidirler (Değirmenci, 2011:38). Bu tür birleşmeler tüketicinin lehine değildir. Çünkü piyasada tekelleşme yapmak maksadı güderler. Pazarları bölmek amacıyla kurulurlar [34].

BİRLEŞMELER VE SATIN ALMALAR BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Endüstri devrimi ile başlayan gelişmeler, dünyada üretim biçimlerini, işletme yapılarını, çalışma koşullarını ve daha birçok faktörü etkisi altına almış, değişime uğratmıştır. 18. yüzyıl başlarında başta Amerikan şirketleri olmak üzere dünyada birçok firma birleşme yoluyla büyümeyi seçmiştir. Teknolojinin ilerlemesi, finans sektörünün çağ atlaması, üretimin artması, ticaretin ulusal sınırları aşması, globalleşme, tüketici tercih ve taleplerinin devamlı değişmesi ve farklılık göstermesi şirketleri birleşme yoluyla büyümeye itmektedir. Rekabetin bu denli şiddetlendiği dünyada şirketler güçlerini artırmak, rekabetten daha fazla pay edinebilmek adına birleşme veya satın alma yoluna gitmektedirler. Ticarete rekabetin artmasında finans sektöründe yaşanan gelişmeler de çok önemli sayılmaktadır. Finans sektörü veya bankacılığın gelişmesi dünya ticaretindeki rekabeti ciddi anlamda artırmıştır.

Birleşme veya satın alma yoluyla büyümeyi tercih eden işletmeler, ölçek ekonomisinin getirdiği avantajlardan faydalanırlar. Birleşime dahil olan şirketler ara-

sında bir sinerji yaratmak suretiyle güç elde ederler. Rekabet şanslarını ve güçlerini artırmış olurlar. Şirketler birleşme yoluyla kendi zayıf yönlerini birleştirdiği ortaklarının güçlü yönleriyle tamamlama yoluna giderler. Bu şekilde pazardaki rekabet ve pazar paylarını artırır. Bu da elbette sürdürülebilir karlılığın artmasını sağlayacaktır.

Birleşme veya satın alma kararları örgütler için stratejik nitelikte kararlardır. Dolayısıyla üst yönetim bununla ilgili karar merciidir. Birleşme veya satın alma yalnızca ulusal bağlamda düşünülmemelidir. Uluslararası birleşme veya satın almalar da oldukça yaygındır. Birleşme veya satın alma şirket büyümelerinden dışsal büyümeye bir örnektir. Dışsal büyüme ise şirketin, yönetimini, hukuki yapısını, ürünlerini, pazarlama taktiklerini ve daha birçok reflekslerini değişime uğratmaktadır. Birleşme veya satın almanın şirkete sağlayabileceği bir diğer fayda da riskin dağıtılması ve minimize edilmiş olmasıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde birleşme ve satın almalar teorik bağlamda incelenmiştir. Ardından şirket birleşmeleri, ekonomik faaliyet alanlarına göre ve hukuki yapılarına göre sınıflandırılmış, ilgili sınıflandırmalar da kendi aralarında alt sınıflandırmaya tabi tutulmak suretiyle ayrıntılı olarak incelenmiştir.

MERGERS AND ACQUISITIONS

CHAPTER REVIEW

Those associated with the industrial revolution have influenced and changed the production patterns, business structures, working conditions and more factors in the world. At the beginning of the 18th century, many companies around the world, especially American companies, chose to grow through mergers. The advancement of technology, the era of the financial sector, the increase in production, the crossing of the national borders of the trade, the globalization, the changing and changing consumer preferences and demands push companies to grow through mergers. In the world where competition is so severe, companies are seeking to merge or purchase in order to increase their power and gain more shares from the competition. Developments in the financial sector are also considered to be very important in increasing competition in trade. The development of the financial sector or banking has significantly increased competition in world trade.

Businesses that prefer to grow through mergers or acquisitions take advantage of the economies of scale. They gain power by creating a synergy among the companies involved in the merger. They increase their chances of competition and strength. Companies seek to complement their weaknesses with the strengths of their partners, through which they merge. In this way, they increase the com-

petition and market shares in the market. This will, of course, increase sustainable profitability.

Merger or acquisition decisions are strategic decisions for organizations. Therefore, senior management is the decision maker regarding this. Mergers or acquisitions should not only be considered in the national context. International mergers or acquisitions are also quite common. Merger or acquisition is an example from company growth to external growth. External growth is changing the company's management, legal structure, products, marketing tactics and many other reflexes. Another benefit that the merger or acquisition can provide to the company is that the risk is distributed and minimized.

In the first part of the study, mergers and acquisitions are examined in a theoretical context. Then, mergers were classified according to their economic activity fields and legal structures, and the related classifications were examined in detail by subclassifying them among themselves.

KAYNAKÇA

- [1] Eyüboğlu, K., Sevim, U., (2017), Birleşme ve Satın Alma Faaliyetlerinin Finansal Oranlar Üzerindeki Etkisi: Türkiye Örneği, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), ss. 127-138.
- [2] Coşkun, S.A., Karğın, S., (2016), Sınır Ötesi Birleşme ve Satın Almaların Bankaların Finansal Performansına Etkileri: Üç Banka Üzerinde CAMELS Analizi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 1(11), ss. 41-60.
- [3] Erdil, T.S., Aydoğan, S., Ayar, B., Güvendik, Ö., (2019), Marka Performansının Rekabet Gücüne Etkisi:Ulusal Ve Uluslararası Birleşme Ve Satın Almalar Açısından Bir Değerlendirme, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 14(51), ss. 164-189.
- [4] Aydnı, N.H., (2007), Stratejik Birleşme Ve Satın Almaların, İşletmelerin Yeniden Yapılandırma Ve Örgütsel Yapıları Üzerindeki Etkileri Ve Uygulamaya İlişkin Bir Örnek, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul.
- [5] Ülgen, H., Mirze, K., (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- [6] İçke, B.T., (2006), Firma Birleşme Ve Satın Almalarının Hisse Senedi Değeri Açısından Analizi ve İmkb'de Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul.
- [7] Uyanık, A., (2019), Şirket Birleşmesinin Çalışanlar Üzerinde Oluşturduğu Stres Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- [8] İlarıslan, K., (2011), Birleşme ve Satın Almaların Finansal Oranlar Yoluyla İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Afyon.
- [9] Park, K.M., Gould, A.M., (2017), The Overlooked Influence of Personality, Idiosyncrasy and Eccentricity In Corporate Mergers and Acquisitions 120 Years and Six Distinct Waves, *Journal*

of Management History, 23(1), 7-31.

- [10] Thomas, P., (2019), Financing Methodand Abnormal Returns in Corporate Mergers and Acquisitions, Open Access Senior Thesis, Colleges, Universities, and Library Schools, Programs, and Departments Disciplines, Claremont.
- [11] Mühim, S.A., (2012), Şirket Birleşmeleri (Mergers) ve Havayolu Şirketlerinde Merger Uygulamalarına Örnekler, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- [12] Şahin, İ.E., (2011), Şirket Birleşmelerinin Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi Ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya.
- [13] Şahin, İ.E., Yılmaz, B., (2010), Şirket Birleşmeleri, Birleşmelerde Tarihsel Gelişim Süreci ve Uygulanan Ödeme Yöntemleri, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(19), ss. 63-74.
- [14] Yelis, B., [20.01.2020], Yatay ve Dikey Entegrasyon nedir?, <https://www.endustri40.com/yatay-ve-dikey-entegrasyon-nedir/>
- [15] Maroof, Z., Shah, S.A., Ahmad, B., (2017), Does Vertical Integration Strategy for Merger& Acquisitions a Fruitful Decision? An Evidence From Pakistani Merger Market, *Academy of Accounting and Financial StudiesJournal*, 21(2), ss. 1-17.
- [16] Zhou, K., Yan, R., Liu, Y., (2019), Vertical Merger, R&D Collaboration and Innovation, *The European Journal of Finance*, 25(14), ss. 1289-1308.
- [17] Chakrabarti, A., Hsieh, Y.T., Chang, Y., (2017), Cross-Border Mergers and Market Concentration In a Vertically Related Industry: Theory and Evidence, *The Journal of International Trade&Economic Development*, 26(1), ss. 111-130.
- [18] Hu, J., Ji, Chenchen., (2016), Vertical Mergers& Acquisitions, Industrial Competitiveness and Antitrust Issues — Based on the Case Study, *Management &Engineering*, 4(24), ss. 71-80.
- [19] Bakher, Z.R., (2018), Comparison of Merger and Acquisition (M&A) Success in Horizontal, Vertical and Conglomerate M&As: Industry Sector vs. Services Sector, *The Service Industries Journal*, 38(7), ss. 492-518.
- [20] Gönüllü, O., (2018), Birleşme Ve Devralma İşlemlerinin Yarattığı Paydaş Değeri Üzerinde Etkili Olan Faktörler: Borsa İstanbul Üzerine Bir Uygulama, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(1), ss. 233-256.
- [21] Akçin, O., (2018), İşletme Birleşmelerinin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Uyarınca Muhasebeleştirilmesi, Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul.
- [22] Şahin, O.N., (2016), Türkiye’deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi Ve Dünya Geneli, Abd, Ab Ve Asya-Pasifik Verileri İle Karşılaştırması, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 8(15), ss. 229-255.
- [23] Karakaş, A., (2019), İşletmelerde Kapasite, Büyüme ve Birleşme, Ekin Yayınları, Bursa.
- [24] Köse, T., (2010), Şirket Birleşmelerine İlişkin Yasal Düzenlemeler İle Muhasebe Uygulamalarının Türkiye Finansal Raporlama Standardı (3) Kapsamında Şirket Birleşmesi Örneği Üzerinde İncelenmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- [25] Değirmenci, F., (2011), Şirket Bileşmeleri ve Şirket Birleşmelerinin Türk Vergi Sistemindeki

- Yeri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- [26] Ifeanyieze, F.O., Nwachukwu, C.U., Onah, F.C., (2019), Effect of Bank Holding Company Structure on Farmers' Financial Welfare in Nigeria, *The Journal of Social Sciences Research*, 5(12), ss. 1723-1733.
- [27] Ceylan, E., (2014), Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutunda İncelenmesi Ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uşak.
- [28] Dolbun, M., (2014), Şirket Birleşmelerinin Vergi Gelirleri Üzerindeki Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- [29] Aksoy, B., (2014), Şirket Birleşmelerinde Birleşme Öncesi ve Sonrası Performans İlişkisi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- [30] Tower, A.P., (2019), The Role of Cultural Distance Across Quantiles of International Joint Venture Longevity, *Journal of International Marketing*, 27(4), ss. 3-21.
- [31] Piaskowska, D., Nadolska, A., Barkema, H.G., (2019), Embracing Complexity: Learning From Minority, 50-50, and Majority Joint Venture Experience, *Long Range Planning*, 52(1), ss. 134-153.
- [32] Killing, J.P., (2003), *International Business*, Routledge, London.
- [33] Moyor, T., (2019), Türk ve Moğol Ticaret Hukuku ve Rekabet Hukuku Yönünden Şirket Birleşmeleri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Kayseri.
- [34] Daldal, B., (2015), Finansal Küreselleşme Ve Şirket Birleşmeleri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Editör: Mehmet Sağır

MODERN İŞLETMECİLİKTE YÖNETSEL KONULAR

“Modern İşletmecilikte Yönetisel Konular” isimli bu kitap işletmeciliğin farklı alanlarında işletme içi ve dışında faaliyetlere etki edecek, teknik, yöntem ve uygulamalardaki gelişmeleri kavramsal olarak anlatmakta ve aynı zamanda bu kavramları yönetsel olarak ele almaktadır. Yirmi bir bölümden oluşan kitap özellikle genel işletmecilik konuları ile birlikte yönetim, bilgi ve teknoloji, pazarlama, üretim, Ar-Ge vb. alanlarla ilgili kavramları yönetsel açıdan ele almaktadır.

Kitap birinci bölümünden başlayarak son bölüme; “Endüstri 4.0”, “Bilgi Yönetimi”, “Bilgi Teknolojisi”, “Entelektüel Sermaye”, “Örgütsel Çeviklik”, “Örgütsel Çeviklik-Entelektüel Sermaye”, “Yıkıcı İnovasyon”, “Yeni Ürün Geliştirme”, “Tedarik Zinciri”, “Pazarlama Araştırmaları”, “Pazarlama Yetenekleri”, “Pazarlamada Etik”, “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, “Markalama”, “Sosyal Platformlar”, “Kurumsal İletişim”, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, “İş-Yaşam Dengesi”, “Davranışsal Ekonomi”, “Büyüme ve Küçülme Stratejileri”, “Birleşme ve Satınalma” konularından oluşmaktadır.

This book titled as “Managerial Issues in Modern Business Administration” conceptually explains the developments in techniques, methods and practices that will affect the activities inside and outside the business within different fields of business administration, and also handles these concepts managerially. The book, which consists of twenty one chapters, handles the terms managerially especially with general business subjects, concepts related to management, information and technology, marketing, production, R&D, etc.

The book starting from the first chapter to the last chapter consists of subjects titled as; “Industry 4.0”, “Information Management”, “Information Technology”, “Intellectual Capital”, “Organizational Agility”, “Organizational Agility - Intellectual Capital”, “Disruptive Innovation”, “New Product Development”, “Supply Chain”, “Marketing Researches”, “Marketing Capabilities”, “Marketing Ethics”, “Customer Relationship Management”, “Branding”, “Social Platforms”, “Corporate Communication”, “Corporate Social Responsibility”, “Work-Life Balance”, “Behavioral Economy”, “Growth and Downsizing Strategies”, “Mergers and Acquisitions”.

ISBN: 978-605-7786-88-3

EĞİTİM
yayinevi

f /egitimyayinevi
i /egitimyayinevi
t /egitimyayinevi
www.egitimyayinevi.com
siparişleriniz için: www.kitapmatik.com.tr

