MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

METİN ARSLAN

BİRECİK, 2021

ÖNSÖZ

Müşteri ilişkileri eğitimi, sürekli gelişen bir konu olarak, müşteri memnuniyetinin esas olduğu piyasada işletmenin varlığını sürdürmesi ancak konunun uzmanları tarafından yerine getirilmesi ile mümkündür.

İşletmeleri yakından ilgilendiren ana akım ekonomi literatürü, bugünkü haliyle ekonomi bilimi, kapitalist sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan ve toplum hayatına faydası olmayan ideolojik bilgilerdir. Bu konuda rehberlik eden yoksa, bilimsel bilgi ile bilimsel gözüken ideolojik bilgiyi birbirinden ayırt etmek zordur. Bu alanda birçok bilim kapitalist anlayışın kontrolünde bulunmakta ve bu sisteme yarayan veriler bilimsel bilgi olarak sunulmaktadır. Global, yerel ve kuruluş ölçeğinde seçkin azınlıktaki üst akıllarca dizayn edilen kapitalist sistem sürekli kendini yenileyerek tüm insanlığı sömürmektedir.

Global kapitalist düzen, coğrafî keşifleri izleyerek Endüstri Devrimi ve sömürgecilikle devam eden Avrupa merkezli kuruluş ve işleyişi, devamında ABD'yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, bir yandan da oluşturduğu adaletsiz ve kendine bağımlı gelişim sonu birçok global sorunu da beraberinde getiriyor. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık ortak aklı ile arayışını sürdürecek, adil, evrensel insani değerleri barındıran, fitratına en uygun, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

İnsanlığın ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluşları gibi kullanmış ve buna uyan bir tarih yazmışlardır. Tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmele doğru gider. Bilim, "efradını cami, ağyarını mâni" olmalı ne bir eksik ne de bir fazla, meseleyi tam olarak anlatmak, onda olan tüm özellikleri toplayıp, olmayan tüm özellikleri dışarıda bırakmalıdır. Bilgi teorisinde; akıl, duyu ve sağlam ve güvenilir haber ile doğru bilgi üretilebilir. Bilimin, hür zeminlerde gelişip yeşerdiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında döndüğü görülür. İnsanlık, gelecekte bütün kuvvetini ilimden alacak, hüküm ve kuvvet ilmin eline geçeceği için nitelikli bilgiyi öğrenme ve faydalı şekilde kullanma becerisini geliştiren başarılı olacaktır.

Bilgi toplumunda insanının taşıdığı temel nitelik, "sürekli öğrenme ve kendini geliştirme" isteğidir. Öğretimle eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı yapmak öğretim (talim) ve eğitimle (terbiye) olur. Öğretimde; "hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz", "akla kapı açılır, fakat ihtiyar elinden alınmaz" ve 'eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim' anlayışı hâkim olmalı. Okula, müfredata ve öğreticiye bağımlılıktan kurtulan, zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat, yeni nesle öğrenme kolaylığı sağlayarak kabiliyetlerini de artırmaktadır. Global eğilimleri izleyen, statükodan arındırılmış, geleceğin ihtiyaçlarına uygun, dinamik eğitim sistemi acil bir ihtiyaçtır.

Organizasyonda görev alan kişi, mesleğini başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, seciye, tavır ve tutum geliştirmesi gerekir. Kişinin zihnî yetenekleri ve sosyal becerileri, gelecekte sahip olunması gereken temel özelliklerdir. İnsan, derin ve gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirerek hayat kalitesini yükseltebilir. İnsanlar ve sistemler eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Düşünme becerisi, eleştirel bakma, analizci yaklaşım ve sosyal beceriler kazanarak bunu global ölçekte kullanma öğrenim ile gerçekleşir.

Bilgiyi öğrenme, kullanma ve sahiplenerek hükme dönüştürme süreci, müşteri ilişkileri yönetimi konularında da önemlidir. Öğrenim, eğitimin temeli olarak; düşünme becerisi kazanma, eleştirel bakmayı ve çözümleyici yaklaşımlar geliştirme ile sosyal beceriler kazandırmayı esas almalıdır. İletişim teknolojilerinin gelişimi ile internet üzerinden arama motorları marifetiyle bilgiye kolay bir şekilde ulaşılmaktadır. Önemli olan, ulaşılan bilgilerin hayata faydalı olacak şekilde kullanım becerisini kazandırmaktır. Kitaplar, bilgilerin derli, toplu ve düzenli şekilde verildiği kaynaklar mesabesindedir.

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı bir şekilde gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniye adapte olmak zordur. İş yapma şeklinin değişimine bağlı olarak birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma adapte olan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. Tüm bunları gören insanların yeni gelişime ayak uydurma hızları artıyor. Bu ve benzer konularda Türkiye birçok sorununu kendi yerel imkânlarıyla çözme kapasitesine sahiptir.

Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlamak, organize etme, yöneltme, koordine etmek ve kontrol etmek işlevlerinden oluşan bir bütündür. Müşterilerle daha güçlü ve uzun vadede kârlı ilişkiler geliştirmek için, onların ihtiyaç ve davranışlarını anlamak için kullanılan strateji olan müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin tamamına müşteri kavramını yerleştiren ve müşteri merkezli olma kültürünü benimsetir. Müşterilerin satın alma yöntem ve sıklıklarına göre geleneksel müşteri davranışlarını yorumlayabilme, randevu alma ve verme kurallarına göre, randevu düzenleme ve izleme, ağırlama tekniklerine göre müşteriyi ağırlayabilme, müşteriyi elde tutma programlarına göre, müşteri değeri oluşturmada ve müşteri memnuniyeti ölçme tekniklerine göre müşteri memnuniyet ölçümüne yardımcı olmaktır.

Müşteri ilişkileri konularına geniş perspektiften bakıp doğru değerlendirmeler yapabilmek için eleştirel görüşlere de yer verilmelidir. Gelişimle artan bilinçlenme ile yönetim ve sistemlere eleştiri ve memnuniyetsizliğin artışı yeni arayışlara yöneltiyor.

Kişisel öğrenme yaklaşımıyla hazırlanan bu ders materyali, ders notu şeklinde on dört bölümden oluşmaktadır.

ÖNSÖZ **1**
1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİYLE İLGİLİ KAVRAMLAR **4**
1.1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi 4
1.2. İnsan İhtiyaçları 8
1.3. İşletme ve Üretim Faktörleri 11
1.4. Ekonominin İşleyişi 13
1.5. Ekonomik Sistemler 15
1.6. Piyasa ve Piyasa Türleri 20
1.7. Müşteri Kavramı 20
1.8. Tüketici Kavramı 22
Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları 23
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ **24**
2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi 24
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi 26
2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimin İşlevleri 27
2.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Planlama 27
2.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Organizasyon 30
2.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Yöneltme İşlevi 32
2.3.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Koordinasyon 33
2.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kontrol 34
2.4. Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi 36
2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları ve Sorumlulukları 37
2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Pazarlama Karması 38
İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları 39
3. PAZARLAMA İŞLEVİ **40**
3.1. Pazarlama ve İlgili Kavramlar 40
3.2. Pazarlamanın Özellikleri ve Temel Amaçları 41
3.3. Hizmet Pazarlaması 42
3.4. E-Pazarlama 44
3.5. Marka Pazarlaması 44
3.6. Global Pazarlama 46
3.7. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi 47
3.8. Pazarlama Anlayışının Gelişimi 49
3.9. Pazarlama Yönetim Süreci 50
3.9.1. Pazarlama Planlaması 50
3.9.2. Pazarlamanın Organizasyonu 57
3.9.3. Pazarlamanın Yöneltilmesi 57
3.9.4. Pazarlamanın Koordinasyonu 57
3.9.5. Pazarlamanın Kontrolü 57
Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları 57
4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ GELİŞTİRME **58**
4.1. Yeni Ekonomi Kavramı ve Müşteri İlişkileri 58
4.2. Yeni Ekonomi ve Bütünsel Pazarlama 59
4.3. Müşteri İlişkilerini Geliştirme ve Etkin Bir Müşteri İlişkileri Kurma 60
4.4. Müşteri Tatmini ve Müşteri Memnuniyeti 61
4.5. Müşteri Odaklılık 63
4.6. Müşteri Sadakati 64
4.7. Müşteri İlişkilerinde Saygınlık Oluşturma 64
4.8. Müşteri Değeri 65
4.9. Müşteri İlişkilerinde Toplam Kalite Yönetimi 67
Vak'a: Müşteri Memnuniyeti 71
Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları 71
5. MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM **73**
5.1. Müşterilerle İletişim 73
5.4. İletişim Türleri 75
5.5. Organizasyonlarda İletişim Araçları 75

5.6. Kurumsal İletişim Kanalları ... 76
5.7. Müşteri İletişim Standartları ... 77
Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları ... 77
6. MÜŞTERİ HİZMET SİSTEMİ ... 79
6.1. Kişisel Hizmet Sunmada İzlenecek Yollar ... 79
6.2. Kişisel Hizmetlerde Müşteri Yönetimi ... 79
6.3. Müşteri Hizmet Sistemi ... 80
6.4. Müşteri Hizmet Kalitesi ... 82
6.5. Müşteri Hizmet Sisteminin Kurulması ... 83
6.6. Müşteri İlişkileri Bilgi Sistemi ... 85
6.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları ... 85
6.8. Müşteri Hizmetlerinde Etkinlik ve Verimlilik ... 86
Vak'a- Bir Dilim Peynir ... 87
Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları ... 89
7. MÜŞTERİ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ... 91
7.1. Öğrenme ... 91
7.2. Algılama ... 94
7.3. Motivasyon ... 95
7.4. Tutumlar ve İnançlar ... 97
7.5. Kişilik ve Hayat Tarzı ... 98
7.6. Aile ... 101
7.7. Toplumsal Gruplar ... 102
7.7.1. Temel Gruplar ... 103
7.7.2. Birincil ve İkincil Gruplar ... 103
7.7.3. Üyelik Grupları ve Referans Grupları ... 103
7.7.4. Resmi Gruplar ve Resmi Olmayan Gruplar ... 104
7.8. Sosyal Sınıf ... 104
7.9. Kültür ... 105
Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları ... 107
8. MÜŞTERİ TUTMA ... 108
8.1. Müşteri Şikâyetleri ... 108
8.2. Kaybedilen Müşterinin Geri Kazanılması ... 109
8.3. Müşteri Tutma ... 110
8.4. Müşteri Tutma Modelleri ... 111
8.5. Müşterileri İşletme Lehinde Elde Tutma Yöntemleri ... 112
8.6. Müşteri Kârlılığını Artırmak ... 114
Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları ... 115
9. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ ÖLÇME ... 116
9.1. Müşteri İlişkilerini Ölçme ... 116
9.2. Müşteri İlişkilerini Ölçmede Kullanılan Teknikler ... 116
9.2.1. Fokus Grup Görüşmeleri ... 116
9.2.2. Danışma Panelleri ... 117
9.2.3. Kritik Olay Tekniği ... 117
9.2.4. Müşteri İlişkileri Anketi ... 117
9.2.5. Kıyaslama ... 117
Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları ... 118
10. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ... 119
10.1. Organizasyon İklim ... 119
10.2. Organizasyon Kültürünün Unsurları ... 119
10.3. Kurumsal Bağlılık ... 120
10.4. Kurumsal İtibar ... 120
10.5. Organizasyon Kültürünün Geliştirilmesi ... 121
Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları ... 121
11. ORGANİZASYON GELİŞTİRME ... 122
11.1. Organizasyon Geliştirme Yöntemleri ... 122
11.1.1. Değişim Yönetimi ... 122
11.1.2. Bilgi Teknolojileri ... 124

11.1.3. Dijital Dönüşüm ... 125
11.1.4. Siber Güvenlik ... 126
11.2. Başarı Yönetimi ... 130
11.3. Kişisel Gelişim Yönetimi ... 134
11.4. Kuşakların İş Hayatında Yönetimi ... 137
11.5. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Müşteri İlişkileri Üzerine Etkileri ... 139
Marco Paşa ... 141
Ahilik ve Lonca Sistemi ... 142
On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları ... 142
12. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ... 144
12.1. İnsan Kaynakları Planlaması ... 144
12.1.1. İş Analizi ... 144
12.1.2. İş Tanımı ... 145
12.1.3. İş Gereklerinin Belirlenmesi ... 145
12.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti ... 145
12.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu ... 145
12.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi ... 146
12.3.1. İşe Alma ... 146
12.3.2. Oryantasyon ... 147
12.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme ... 148
12.3.4. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü ... 154
12.3.5. Performans Değerleme ve Ücretlendirme ... 155
12.3.6. Kariyer Yönetimi ... 157
12.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği ... 158
12.3.8. İşçi Sendikaları ... 158
12.3.9. Çalışanların Motivasyonu ... 158
12.3.10. Mobbing ... 159
12.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu ... 160
12.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü ... 160
On İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları ... 160
13. İŞ AHLAKI ... 162
13.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar ... 162
13.2. Ahlak Kavramı ve Kaynakları ... 162
13.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi ... 164
13.4. Ahlak Eğitimi ve Kişi Ahlakının Gelişimi ... 165
13.5. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi ... 166
13.6. Güzel Ahlak ... 168
13.7. İş Ahlakı ... 168
13.8. İş Ahlakının Temel İlkeleri ... 169
13.9. Meslekî Yozlaşma ve İş Ahlakının Önem Kazanma Sebepleri ... 171
13.10. Yönetim Ahlakı ... 173
13.11. Global Ahlaki Sorumluluklar ... 176
On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları ... 179
14. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK ... 180
14.1. Sorumluluk Kavramı ... 180
14.2. Kişisel Sorumluluk ... 180
14.3. Kurumsal Sorumluluk ... 180
14.4. Sosyal Sorumluluk ... 180
14.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ... 181
14.6. Global Sosyal Sorumluluk ... 182
14.7. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler ... 184
14.8. Global Sosyal Medya Sorumlulukları ... 186
On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları ... 188
FAYDALANILAN KAYNAKLAR ... 190

1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİYLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi

Bilim insanları, toplumun gelişiminde kendine özgü kanunları bulmaya çalışırken Avrupa tarihini tek ve evrensel kabul ettiler.

Sosyal ve ekonomik gelişimin dinamikleri her toplumun kendine özgü şartlarında gelişir. Her toplumun bir sosyalojisi vardır. İnsanlar hayatını devam ettirmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi toplumlar birbirine muhtaçtır, hedeflerine ulaşmak için maddi, manevi değer alış-verişinde bulunurlar. İnsanlığın ortak meselesi; cehalet, zaruret ve ihtilaftır, bunun ilacı; marifet, sanat ve ittihattır. Dil, ırk, coğrafya, din farklılıkları insanların birbirini tanıyarak, barış içinde, tüm insanlığın ortak serveti olan dünya kaynaklarının adil paylaşımı için bir fırsattır.

İnsanlık, ilkellik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemde olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri ile kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Her yapının beka meselesi vardır. Devletin bekası, istiklal ve istikbali, toprak bütünlüğü, ahdi hukuk, anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruyarak hayatiyetini devam ettirmesidir. Toplumun bekası, nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakârlık, yaşadığı coğrafyanın değerini bilip ona bağlılığı ile mümkündür. Zihin gücü ile dünyayı imar eden insan, yaşadığı çevreden etkilenirken aynı zamanda çevresini etkiler. Alman tarihçi J. Gustav Droysen, Yunan kültürünün Akdeniz bölgesi ve Ön Asya da Doğu kültürleri ile karışıp kaynaşmasıyla şekillenen evrensel bir kültür olan Helenizm'den bahsetmiş. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba ve Gırnata'da kurdukları üniversiteler bilim ile Hristiyanlık âlemini uyandırmış ve geliştirmiştir. Kültür ve medeniyetler, insanlığın ortak geliştirdiği ürünleri etkileşimle alarak gelişmelerine temel yapmışlardır.

Asya ve Avrupa kültür ve medeniyet kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı anlayışı yansıtırken Avrupa medeniyeti ise Roma hukukuna ve Yunan felsefesine dayanır. **Kültür,** toplumun gelişimi sürecindeki maddi ve manevi değerler ile bunları sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçlardır. **Medeniyet** ise kültürün gelişimiyle oluşan, tüm insanlığa hitap eden, insanların fizyolojik, manevi ve ahlaki ihtiyaçlarını karşılayan evrensel nitelikli esaslardır. Doğu'nun kültür, dil ve halklarının incelendiği Oryantalizm (Şarkiyatçılık) araştırmalarında Avrupa ve Asya kıyaslanmıştır.

Doğu medeniyetinin temel esasları:

1. Dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir yapıdadır.
2. İnsanı doğuştan hür kabul eder ve hürriyeti temel hak olarak görür.
3. İlmi temelli bir medeniyet olarak çok kültürlü ve çok hukukludur.
4. Kamucudur, yardımlaşmayı ve imeceyi esas alır.
5. Çevrecidir ve faaliyetlerinde çevreyi dikkate alır.
6. İnsanı merkeze alır, evrensel değerleri benimser ve barışçı bir anlayışı yansıtır.
7. Kanaati esas alır, iktisadi faaliyetlerinde diğer insanları ve diğer canlıları gözetir.
8. Ahlaki ve insani değerleri eğitimle gelen nesillere aktarır.

Batı Medeniyetinin temel esasları:

1. Felsefi yaklaşımı esas alır ve kuvvete dayanır.
2. Ana hedefi menfaattir ve hayatta ilkesi mücadeledir.
3. Kitleler arasındaki bağı başkalarını yutarak beslenen ırkçılığıdır.
4. Çekici hizmeti ihtiyaçları tahrik ederek arzuları tatmindir.
5. Roma Hukuku ve Yunan Felsefesinin yönlendirdiği salt akla dayanır, bireyci, çıkarcı ve egoisttir.
6. Sabit doğruları yok, her doğruya şüpheli bakar, her gün yeni doğrular arar, bir yenisini bulana kadar eski doğruyu kabullenir.
7. Tek kültürlü, tek hukuklu ve diğer toplumları değişimle asimileye çalışır.
8. Uzun vadeli planlı düşünür, sistem kurar ve sistemli sömürür.

Medeniyetler arası farklılıklar bir çatışma sebebi değil, medeniyetler arası diyalog, anlaşma ve sentezleme esas olmalıdır. Batı'yı insanlığa faydalı faaliyetler yürüten, değerlerini Hristiyanlık hakiki dininden alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren ikinci Avrupa'yı birbirinden ayırmak gerekir.

Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları:

1. Adalet: Hakka, hukuka uygunluk, hakkı, hukuku gözetme, yerine getirme ve doğruluktur. Hukuki düzenlemeler, kanunlar, insan şahsiyetini koruma, toplum düzenini sağlamaya dönük din, dil, ırk, cinsiyet ve ülke gözetmeden insanlara eşit davranmaktır.

2. Emanet: Eminlik, istikamet üstünde bulunmak, birisine korunması için teslim edilen şeydir. Doğu medeniyetinde emanet, hizmet makamları, kamu malları, milli ve milletlerarası anlaşmalar gibi korunması istenen maddi ve manevi bir sorumluluktur.

3. Liyakat: Lâyık olma, uygunluk, yeterlilik ve yetenek demektir. İslam medeniyetinde bir yönetici, liyakat sıfatını alabilmek için ilim, takva, idari kabiliyet, güzel ahlak ve adalet duygusuna sahip olması gerekir.

4. Meşruiyet: Hukuka, kanuna, genel ahlaka, töreye vb. uygunluk, geçerlilik demektir. İslam medeniyetinde meşruiyet, dinî, ahlaki ve hukuki açıdan dinin onayladığı düzenlemelerdir.

5. İstişare: Yönetimde işlerin karşılıklı görüş alışverişi içerisinde danışılarak karara bağlanması ve yürütülmesidir. Yönetenle yönetilenin interaktif, katılımcı şekilde bulundukları modern demokratik yönetim yaklaşımı olan yönetişimin uygulanmasıdır.

En az çabayla en çok tatmin sağlamayan yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Üretim, geçmişte topluluklar için farklı iki şekilde olmuş; birincisi, klasik ve Avrupa'ya özgü yola göre, toprak beyleri sahibi bulundukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşan feodalizm üretim yapısı aynı zamanda kapitalizmin temelini oluşturur. İkincisi ise farklı bir seyir izleyen; Hindistan, Çin, Osmanlı Devleti gibi Asya toplumları; Avrupa'nın aksine merkezi otorite, gücünü korumak ve yetkilerini

paylaşmadan toprağı belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil, belirli şartlarda, kendine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanım hakkını devrederdi. Bu hakkı elde eden, miras yoluyla çocuklarına devredemediği için toprak devletin mülkiyetindeydi.

Asya'da toprağın mülkiyeti çocuklara devredilemediği için sermaye birikmiyor, Avrupa, kapitalizmin gelişim sürecinde miras hakkına sahip olmasıyla sermaye birikimini hızla sağlayarak kapitalizmi üretti, kapitalizm; sosyal / dijital medya gibi yeni gelişen teknolojilerle değerlerini tekrar üreterek toplumlara kabul ettirip varlığını sürdürüyor. Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen, doğrudan tüketime konu olmayan nesneleri değersiz gören kapitalizmin sömürüsünü engellemenin yolu hürriyetlerin gelişimi, mülkiyetin tabana yayılması, insani değerlerin ve rekabetin sermayeden önemli hale gelmesiyle mümkündür.

Global piyasa sistemi olarak zoraki uygulanan kapitalizm, Asya toplumları için gerek; fikri, siyasi, ekonomik altyapı ve işleyişi, gerekse toplumu ilgilendiren sonuçları itibariyle, olumsuzluklarla dolu bir sistemdir. Asya'nın kapitalizmi milli ve milletlerarası boyutta etkin şekilde kurup işletebilecek özellikleri yoktur. Bunlar ancak kalkınmalarını kendi kültürlerine uygun olan Kanaat Ekonomisi ile gerçekleştirebilirler. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık arayışını sürdürecek ve fitratına en uygun olan ekonomik sistemi kuracaktır.

Kanaat ekonomisi; hayatı bir bütün gören, emeğe dayalı, her faaliyette insanı merkeze alan, faize kapalı, kâr-zarar ortaklığı esas olan, çevre ve tabi kaynakları emanet bilen, kâr hadlerine spekülasyon harici müdahale etmeyen, aldatma, haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı engelleyip tasarrufu esas alan, diğer topluluklarla adil ticaret yürüten, her tür sömürü, hamaset, istismar, spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) kapalı adil bir iktisadi hayat için teorik, patik kurallar koyan ekonomik bir sistemdir.

Osmanlı Devleti kanaat ekonomik sisteminde kabul edilen "homo-İslamcius (İslami insan)", tipi yerine kapitalist sistemde "homo-economicus (iktisadi insan)" modeli esastır. Varsayım ve özellikleri birbirinden farklıdır. Kapitalizm, Roma hukuku ve Yunan felsefesini temel alan, kapitale (anamal-anapara-sermaye) dayalı materyalist (maddeci), tekelci bir ekonomik sistemdir. Karl Marx'ın felsefesine dayalı geliştirilen sosyalizm (komünist ekonomi) tekelci bir devlet kapitalizmini yansıtır ve özü itibariyle materyalist oluşuyla ekonomik sorunları adıl şekilde çözememiş. Kanaat ekonomisi ise temel kurallarını İslam Dininden alan ve Asya'da gelişen bir ekonomik sistemdir. İslam, insanı Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. İslam'da sosyal güvenliği sağlayan, uyulması mecburi olan; nafaka, zekât, sadaka-ı fıtır, adak (nezir), fidye, kefaret ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadakalar, vakıflar, vasiyetler, ziyafetler, eşyaların âriyeti, îsar (başkasını nefsine tercih), hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi sosyal dayanışma ile fakirlerin zaruri ihtiyaçları karşılanır. Dünyadaki çarpık ekonomik düzenin ıslahında adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir.

Hükümdarlık ile yönetilen bir ülkede hükümdar başkanlığı altında parlamento yönetimi üzerinden ele alınan hükümet sistemi ve yönetim şekli olan meşrutiyet 1215'te İngiltere'de 'Magna Carta' ile başlar, 1789 Fransız Devrimi ve 1876'da 'Kanun-i Esasi (Anayasa)'nin ilânı ile Osmanlı'da hayata geçer. Osmanlı Devleti, 1808'de toplumun ileri gelenlerinden oluşan Ayanlar ile Sened-i İttifak diye bilinen ilk anayasa ile başlayan süreç; 1839'da Tanzimat Fermanı olan Gülhane Hatt-ı Şerifi (Hümayunu) ile yenileşme devam eder. II. Abdülhamid dönemi 1876'da anayasaya dayalı yönetim olan Meşrutiyeti ilan eder. Osmanlı-Rus Savaşı sonrası (1877-78) Meclis-i Mebusan'ı kapatmasıyla son bulur. II. Meşruiyetin (23.07.1908) ilanı ile 29 yıl sonra tekrar anayasal düzene ve Ağustos 1908'de genel seçimlerle çok partili sisteme geçilir. Osmanlı Sosyalist Partisi, Osmanlı Ahrar (demokrat) Partisi ve Osmanlı İttihat Terakki Partisi olarak üç partinin katılımı ile yapılan seçimle ülkenin her tarafından seçilen milletvekilleri ile Meclis-i Mebusan oluşur ve padişahın geniş yetkileri kısıtlanır. 1913 Bab-ı Ali baskını ile askerler demokratik siyasete ağırlık koyarlar. 16.03.1920'de İstanbul'un işgali ve Meclisin kuşatılması üzerine Sultan Vahdettin 11 Nisan 1920'da Meclis-i Mebusanı kapattı. Aynı milletvekilleri Ankara'ya gelerek 23 Nisan 1920'de Büyük Millet Meclisi tekrar oluşturuldu.

Her medeniyet veya hareket doğar, büyür, gelişir ve ölür. Voltair'in "Tarih, ikbal merdivenlerinden inen ipek terlikliler ile o merdivenleri şimşek hızıyla çıkan çizmelilerden ibarettir" sözü dünyanın değişmeyen döngüsünde; zor zamanlar güçlü insanları çıkarır, güçlü insanlar rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Ümitsiz insanlar, nemelazımcılıkla şahsi menfaatlerini toplum menfaatleri üzerine tutarak müstemleke haline gelirler.

Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozaiğiyle zengin hoşgörüye sahip coğrafyaları sömürmek isteyenler bunların modern ve kadim akademik bilgilerini de elde ederek yeni sömürü teknikleri geliştirmektedirler.

Kapitalist sömürü yöntemleri:

1. Devletlerarasına ihtilaf sokmak,
2. Din, inanç, mezhep ve meşrep farklılıklarını kullanma,
3. Irk ve dil farklılıklarını kullanmak,
4. Ülkeleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak kendilerine bağımlı hale getirmek,
5. Demokrasi ve hürriyetlerin gelişimini engellemek,
6. Gerçek bilgiye ulaşımı engellemek,
7. Global otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri kullanmak,
8. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum organizasyonları kurmak.

Osmanlı, toprakları kolonileştirilemediği için emperyalistler aralarında gizli planla paylaşımı sonucu 1. Dünya Savaşına zorunlu olarak girmiştir. Lozan anlaşması ile Osmanlı Devleti'nin tasfiyesi tamamlanmış ve güney sınırımızda Misak-ı Milli dâhilinde birçok il dışarıda kalmıştır. Efsane oluşturma, komplo teorileri, gizem, kabala, tapınak şövalyeleri, dünya konseyi, dünya devleti mitolojileri ve 'hilal ve haç' mücadelesi gibi semboller üzerinden ideoloji kuranların aslında çok iyi kurgulanmış herhangi bir merkezleri olmadığı

gibi metafizik yanları da yoktur. Bu gizemleri çözmeye çalışanlar, buna daha fazla gizem katarak bilmeden onlara yardım ederler.

Mavi vatandaki doğalgaz, gaz hidrat yatakları, bor ve toryum madenleri gibi yeni nesil enerjinin Anadolu'da keşfi, yer altı ve insan kaynakları açısından geleceğin merkezi olma potansiyeli, buranın önemini artırmıştır. Dünyanın ilk merkezi, kadim din ve medeniyetlere beşiklik eden ve Arz-ı Mev'ud (vaat edilmiş topraklar) Türkiye kısmı Dicle ve Fırat Nehri arasını işgal için Armegeddon (dünyanın sonuna doğru olacak savaş) mücadelesi hızlanıyor. İngilizlerin, Kut'ül Ammare (1916) kuşatmasını, Osmanlı 6. ordusunun bozguna uğratması sonrası 16 Mayıs 1916' da Rusya'nın mutabakatıyla İngiltere ve Fransa arasında sinsice Sykes-Picot gizli anlaşmasıyla Ortadoğu haritası çizilmişti. Bölgede yüz yıl sonra benzer anlaşmanın yeni sürümü Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) için alt yapı hazırlanmaktadır. Tüm bunlar, akraba, komşu, kardeş ve birbirine muhtaç insanların bir arada olduğu ve Osmanlı Devleti olarak şekillenen bu yapıyı bölüp, parçalayıp yönetmek veya yutmak içindir.

Anadolu'yu önemli kılan temel sebepler:

1. Asya ile Avrupa kıtaları arasında her türlü maddi, manevi değerlere köprü ve birçok uygarlığa beşik olması.
2. Anadolu hinterlandının jeopolitik ve jeostratejik bir değere sahip olması.
3. Kara sınırları ile münhasır ekonomik bölgesi olan denizdeki mavi vatanın zengin hammadde ve enerjiye sahip olması.
4. Rusya'nın, Slav ırkını hâkimiyetine alma siyaseti Panislavizm Akdeniz'e inme idealinin Anadolu'dan geçiyor olması.
5. Çin'den başlayıp Avrupa'ya uzanan İpek Yolu; doğu-batı arası bilim, din, kültür ve orduların akışı Anadolu'dan sağlanması.
6. Hindistan'dan başlayıp İran, Irak, Suriye, Kızıldeniz, Süveyş ve İskenderiye varan Baharat Yolu Anadolu çeperinde oluşu.
7. Arz-ı Mev'ud (Yahudilere vaat edilen toprak) Türkiye kısmı olan Dicle ve Fırat Nehri Anadolu'da olması.
8. Anadolu'yu kapsayan Megali İdea; Fatih'in İstanbul'u fethi, Bizans'ın yıkılışı Yunanistan'ın Bizans'ı geri getirme ideolojisi.
9. Ermenilerin Büyük Ermenistan hayali, Avrupa'nın 1071 Malazgirt Zaferiyle kaybettikleri yerleri geri alma idealleri.
10. Avrupa, Endülüs Emevi (756-103 / Ben-i Ahmer:1230-1492) Devleti gibi Anadolu'yu yeniden alma hayalleri.

ABD öncülüğünde Batı Bloğu ile Sovyetler Birliği liderliğindeki Doğu Bloğu arasında 1947'den 1991'e kadar devam eden milletlerarası gerginliği ifade eden soğuk savaş döneminde de bölge sofistike (karmaşık) diplomasilerle küresel hesaplaşmalarda büyük operasyonlara maruz bırakılmıştır. İrili-ufaklı sanayileşmiş emperyalist ülkeler ihtiyaç duydukları hammadde ve enerji ihtiyaçlarını daha ucuza karşılamak için bu kaynaklara sahip ülkeleri istikrarsızlaştırıp sömürmeye devam etmektedirler. Bu sömürünün yeni versiyonu; teknolojik gelişimle internet üzerinden sosyal medya aracılığıyla hedef coğrafyalarda farklı sosyal tabakaların haklı davalarını manipüleyle iç karışıklık çıkarıp sonra kurtarıcı olarak müdahale edip sömürülerini sürdürmektedirler. Osmanlı kontrolündeki Akdeniz havzası, 16. asır başında ilmi, teknolojik, siyasi ve ekonomik merkez iken, Avrupa ve Atlantik'in diğer bölümlerine kaydı, burada yeni bir sistem kuruldu. İnsanlık ilk kez bu yeni kapitalist sistemle karşı karşıya kaldı.

Bilim, sanat ve teknikte uzun dönem parlak zaman yaşayan Asya medeniyetleri çeşitli sebeplerle başarılarını sürdüremediler. Miladi 632-661 yılları arası İslâm âlemini yöneten Hulefa-i Raşidin dönemi mutlak hürriyet ve adalete dayalı anlayıştan 679'da Yezid'in saltanata yönelişi ve zamanla yaygınlaşması demokrasinin geç keşfine sebep olmuştur. Irkçılığın çok milletli Asya toplumlarında yayılması sömürgecilere fırsat vermiştir. Temsil gücü yüksek, tüm Müslümanların biat ettiği Halifeliğin Devlet-i Aliyye-i Osmaniyye'de oluşu bu coğrafyayı sömürgecilerin hedefi yapmıştır. Birçok Haçlı Seferleri ile elde edemediklerini yeni entrikalarla elde etmeye çalışıyorlar. Bölge haklarının kardeşliğini bozacak etnik, mezhepçi şer odakların kuruluşuna öncülük ederek, idari olarak dağılan Osmanlıyı halklar nezdinde parçalama I. Dünya Savaşı sonrası Ortadoğu'nun paylaşımı bunu net gösteriyor.

İngiliz tarihçi Arnold Joseph Toynbee (1889-1975: "Güney Müslümanlığı, Eşarilik (Fas'tan Arabistan'a) bizim için tehlike olmaktan çıkmıştır. Bir şeyh satın alır, hepsini yönetirsiniz. Bizim için Kuzey Müslümanlığı, Maturidilik (İstanbul'dan Buhara'ya Türk bölgesi) tehlikelidir. Bunlar, bilimle barışık; akıl ve kalp dengesini kurdukları için yönetilmesi (sömürmek) zor" sözüyle Anadolu'ya dair niyetlerini belirtmiş. Türk Din bilgini Matüridî'nin, Hanefî Mezhebi'nin kurucusu İmam-ı A'zam 'ın düşüncesini izleyip aklı esas alarak geliştirdiği Matüridîlik, İslam Dini itikat mezhebidir. Türkiye, Afganistan, Pakistan, Hindistan ve Orta Asya ülkelerinde yaygındır. Ahmed Yesevî, Hacı Bektaşi Veli, Gazali, Yunus Emre, Mevlâna, Ahi Evran, Şeyh Edebali, Geyikli Baba, Evliya Çelebi, Akşemseddin Hazretleri gibi âlim ve bilginler bu yolun Anadolu öncüleri olarak gayretleriyle sosyal ve kültürel birliktelikle toplumu bilinçlendirerek Anadolu kültürünün kökleşmesi sağlanmıştır.

Osmanlı ekonomisinin temeli olan ziraatta 17. yy. başlarına kadar yetiştirdiği ürünlerle kendine yeterliydi. Kuraklık, sel, isyanlar, göçler ve tımar sisteminin bozulması üretim kayıplarına sebep olmuştu. Hububat, bağ ve bahçe ziraatı ön plandayken, 18.yy'dan itibaren Avrupa'da sanayinin gelişmesiyle tütün, pamuk gibi sanayi bitkilerinin üretimi önem kazandı. Avrupa'nın zirai ürün ihtiyacı artınca Osmanlı **geçimlik** düzeyde üretimden **pazar ekonomisi**nin ihtiyacını karşılayacak üretim düzeyine geçmiştir. Vergi toplamada iltizam (devlet gelirleri (vergi) bir kısmı belli bir bedel karşılığı kişilere devredilerek toplanma) usulü uygulandı. Çıkarılan madenlerin çoğu ülke içinde işlenemediğinden ihraç edilirdi. Osman Bey zamanında Bilecik'in fethi ile ilk demir madeni işletilmişti. Üretimi el emeğine dayanan; Ankara'da sof (sert ince yünlü kumaş), Bursa'da İpekçilik, Selanik'te çuhacılık (tüysüz ince sık dokunmuş yün kumaş), Bulgaristan'da aba (yün dövülerek yapılan kalın kumaş) Kayseri, Manisa ve Tokat'ta dericilik yaygındı. Savaş gereçlerini üretmek için imalathaneler üretimde ülke ihtiyacı karşılarken, gelişme ve sanayileşme takip edilemediği için geri kalındı.

Osmanlı Devleti'nin sanayide geri kalma sebepleri:

1. İlim ve teknoloji alanındaki gelişmeyi takip edememesi.
2. Demokrasiyi geliştirememesi.
3. Ekonominin, zirai ürüne bağlı küçük sanayi üzerine kurulu olması.
4. Gazalardan elde edilen ganimete bağlı ekonomiden ticarete dayalı ekonomiye önem verilmeyişi.

5. Batı'daki coğrafi keşifler Osmanlı Devleti'nin ekonomik hâkimiyet alanlarını zayıflatması.
6. Kapitülasyonların (yabancılara verilen ticari imtiyazlar; 1838 Balta Limanı Anlaşması) aşırı genişlemiş olması.
7. Osmanlı halkı genelde memurluğu tercih ile ticaret ve sanatın azınlık ve yabancıların eline geçmesi.
8. Dış borçlanmanın1854′te başlayıp artarak devamı ve 1881′de Düyun-u Umumiye ile birçok gelirin yabancı eline geçmesi.
9. Osmanlı coğrafyanın sahip olduğu potansiyelin yeteri kadar harekete geçirilip değerlendirilememesi.

Devlet desteği ile gelişip global konumunu sürdüren işletmeler, az gelişmiş ülkelerin işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Devletlerarası hukuk ve kurallar zayıf ülkelerin aleyhine işleten güçlü devletler Dünya Ticarete Organizasyonu gibi yapılara hâkimiyetleriyle lehlerine kararlar çıkarmaktalar. Tüm insanlığın serveti olan kaynakların belirli ellerde temerküzü dünyada sosyal kargaşaları artmaktadır. Güç savaşları, derin yapıların algı operasyonları, ört-bas medyası ile gerçekler örtülmekte ve insanlar doğru bilgiden mahrum bırakılmaktadır. İstihbarat teşkilatları sömürü alanlarında toplumu kontrol için sun'î uyarıcılar, şişme gündemler, beyin yıkama teknikleri ile istedikleri algıyı oluşturup illegal yapılarla isteklerine ulaşıyorlar. Dünyayı kollama ve kolaçan etmede, sözde iki-üç masum gencin kurduğu sosyal paylaşım siteleri üzerinden açık istihbarat bilgileri elde ederek sömürüye devam ediyorlar. O insanların ellerine sosyal ve teknolojik yeni oyuncaklar vererek, uyutuyorlar.

Devletin, kalkınma, sosyal barış, adalet için sosyal ve iktisadi hayata müdahalesini gerekli gören, vatandaşlık temel geliri, istihdam, sosyal güvenlik ve adalet için siyaset geliştiren sosyal devlet modeli toplumu geliştirmektedir. **Sosyal devlet,** vatandaşının sosyal ve ekonomik durumunu iyileştirip hayat kalitesini yükseltmek, eşitsizlikleri gidermek için tedbirler alarak sosyal güvenliği sağlayan yönetim anlayışıdır. **Vatandaşlık temel geliri** ise bir toplumda yaşayan tüm insanlara, çalışma hayatındaki konumlarından bağımsız ve şartsız, sadece toplumun bir ferdi oldukları için temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir paranın ömür boyu düzenli ödenmesidir.

Toplumların ekonomik gelişimi yatırımla kurulan sanayileşme ile gerçekleşir. **Yatırım,** belirli bir getiri için, alternatif maliyet ve riskleri göze alarak belli vadelerde birikimlerin yatırım araçlarına bağlamasıdır. **Sanayileşme** ise üretimde makinelerin yaygınlaşması, işlerin mantıkî bölümlere ayrılıp seri üretime geçilmesini ifade eder. Bir ülkedeki iktisadi faaliyetlerin ağırlığının sanayi kesimine kayması, millî gelir içinde sanayi kesiminin payının nispi artışı sanayileşmeyi gösterir.

İlmi ve teknolojik gelişim ülkeler arası bilgi, sermaye ve tecrübe akışı, her yeni gelişmeyi yaymış ve insanların bilinçlerini artırarak globalleşmeyi hızlandırmıştır. Bilgi ve ürün akışı ülke sınırını ortadan kaldırırken, aynı zamanda dünyayı küçültmüş, küçülen dünyada ise ülke ve organizasyon yönetimleri yeniden yapılanıyor.19. asır **sanayi** 20. asır **"bilgi** 21. asır ise **bilgi ötesi toplum**u yansıtır.

Avrupa gelişiminde, Emevîlerin, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıması, Fas, Kurtuba ve Gırnata da kurulan üniversiteler ile İslam medeniyetinden istifade etmiş. İnsanlığın bu ortak mirasını ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluşları gibi kullanıp buna uyan bir tarih yazmıştır. Coğrafi darlığı, buna mukabil nüfus yoğunluğu ve ihtiyaçların karşılanma zorunluluğu sömürge arayışlarına yöneltmiş. Sermaye, hammadde, enerji, emek, girişimci, teknoloji ve pazarlama imkânlara kavuşan Avrupa bu güçle diğer kültür ve medeniyetleri gasp etti. Serveti piyasadan, iktidarı demokrasiden elde eden Avrupa gelişimini sürdürmektedir.

Avrupa'nın sanayileşmesine etkileyen faktörler:

1. Kavimler göçü ile nüfus sıkışması: Orta Asya'dan gelen 350-800'lerde birbirinin devamı 1. ve 2. göçle Avrupa nüfusu arttı. Göç sonucu; (1) Avrupa'ya gelen kavimler yerlilerle kaynaşarak Avrupa milletlerini oluşturdu, (2) Roma İmparatorluğu, 395'te ikiye ayrıldı, Batı Roma İmparatorluğu 476'da yıkıldı, (3) Feodal yönetim ortaya çıktı, (4) İlkçağ bitti Ortaçağ başladı.

2. Rönesans (yeniden doğuş) **hareketleri:** İspanya'da 10.yy. Endülüs ve Palermo İslam medeniyeti ve Kurtuba şehrinde Müslümanların üniversitelerinde okuyan öğrencilerin, 1200'ler sonrası ülkelerinde başlattıkları Rönesans hareketleri tüm Avrupa'ya yayılarak peşinden Reform hareketlerini getirmiştir.

3. Reform (iyileştirme) **hareketleri:** Avrupa'yı 15. ve 17. asır boyunca etkileyen Katolik Kilisesi' ne yönelik yapılmış dini bir harekettir. Katolik kilisesinin siyaset ve dünyaya aşırı ilgisiyle zenginleşmesine tepki önce Almanya, Fransa, İngiltere ve Kuzey ülkelerinde etkili olmuş, Hristiyanlığın yeni ve büyük üç mezhebinden birisi olan Protestanlığın doğuşunu sağlamıştır.

4. Coğrafi keşifler: 15.-16. yy; coğrafi keşifler, fikri ilerleme ve deniz ticareti ile ekonomide yeni gelişmeler oldu. Ulaşılan yeni kıtalardaki değerli madenler Avrupa'ya taşınarak ticaretin canlanması ve sermaye birikimiyle sanayileşme sağlandı. Çin ve Hindistan'dan Avrupa'ya gelen ürünlerin güzergâhı; İpek ve Baharat Yollarına Müslümanların hâkimiyeti, bu yola alternatif yeni yol arayışı, doğunun zenginliğini, pusulanın keşfi, dünyanın yuvarlaklığına artan inanç, harita bilgisi ve gemiciliğin gelişimi keşifleri hızlandırdı. İlk keşifle Bartelmi Diaz Afrika'nın güneyine ulaştığı bu yolu takip eden Vasko Dö Gama ise Hindistan'a vardı. K. Kolomb, Maya, Astek ve İnka'ların yerleşik olduğu Amerika'nın bir kıta olduğunu anlamadı.

5. James Watt'ın buhar makinesini keşfi: 1763'te James Watt'ın buhar makinesini keşfiyle başlayan sanayileşmede hızlı bir gelişim yaşanıyor. Avrupa'da 18. ve 19. yy. yeni buluşların üretime etkisi ve buhar gücüyle çalışan makinelerin sanayiyi ortaya çıkarması sermaye birikimini sağlamıştı. İngiltere'den bu buluş Avrupa, Amerika ve Japonya ve ardından dünyaya yayılmıştır.

6. Fransız İhtilali: (1789-99) Fransa'daki mutlak monarşinin devrilip, yerine cumhuriyetin kurulması ve Roma Katolik Kilisesi'nin reformlara zorlanmasıdır. Avrupa'da sosyal bir akımı başlatarak siyasi ve hukuki gelişmeyi beraberinde getirmiştir.

7. Sömürgecilik ve Merkantilizm: Avrupa'da Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın, siyasi ve ekonomik yansımasıyla coğrafi keşiflerle başlayan sömürgecilik ve merkantilizm dönemi başladı. Bu dönem egemenlik feodal derebeyi soylulardan burjuvalara el değiştirdi. Sömürgeciliğin başlangıcı, sanayileşmeyle artan üretimin yeni pazarlara arzı ve oralardan değerli madenleri kaçırma süreci olan **merkantilizm**; 16., yy, Batı Avrupa'da başlayan servet, devletin elinde tuttuğu, altın, gümüş miktarı olduğu için devlet, ekonomide korumacı rolle ihracatı desteklemeli ve ithalatı sınırlandırmalı fikrindeki ekonomik sistemdir.

8. Yer altı kaynakları ve ulaşım imkânları: Nüfusu yoğun olan kıtanın ihtiyaçları ve artan talebe kâfi bir arzla cevap vermede

sahip olduğu zengin kömür ve demir cevherini teknolojisine temel yaparak bugünkü gücüne ulaşmıştır. Kıtada demir yolu ulaşımı ile birlikte Tuna, Volga, Elbe ve Ren nehirleri ve bunları birbirine bağlayan kanallarda kara içi su ulaşımı gelişmiştir.

9. Bilim ve teknolojideki gelişmeler: Endüstriyel gelişim; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılır. Her yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, 17,5 yıl sürmesiyle, 4.0'ın temel uygulamaları 2005'te görüldüğünden 2020'lerden itibaren endüstri 5.0'la çalışmalar başlamıştır. Avrupa'da sanayileşme, üretim dağıtım, bölüşüm, işveren ve işçi sorunları, sermayeyi temsil eden kapitalizme karşı antitez olan sosyalizmi çıkarıyor. **Kapitalizm,** özel mülkiyet ve serbest pazara dayalı liberal demokratik bir rejimi kurup yürütmeye çalışırken, **sosyalizm** ise kolektif mülkiyet, ülke dışına kapalı ekonomi ve devlet yapısını kabul ediyor. Bu mücadele sonucu kapitalist anlayışı temsil eden Avrupa'ya mukabil sosyalizmi uygulayan SSCB ile 1990'lara kadar dünyada ekonomik ve siyasi iki kutuplu bir süreç yaşandı.

Toplumları geri bırakıp atalete uğratın, yozlaştıran, her yönden gelişimin engelleyen ve sömürüye hazırlayan birçok sebep vardır.

Toplumların geri kalma sebepleri:

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması,
2. Dini ve ahlaki değerlerden uzaklaşma
3. Adalet ve emniyetin zaafa uğraması,
4. Aile hayatının dejenere olması ve kurumlara güvenin sarsılması,
5. Bilime, teknolojiye ve sanata gereken önemin verilmeyişi,
6. Toplumun kültür erozyonuna maruz kalması, değişim ve dönüşüm tuzağına düşerek asimile olması,
7. Tek para, tek dil, tek din, tek tip tüketici ve dünya devleti fikrini insanlara empoze ile yaygınlaştırılması,
8. Toplumsal duyarsızlık, umursamazlık, nemelazımcılık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi,
9. Demokratik anlayışın yerleşmemesi, sorgulama ve eleştiri kültürünün gelişmemesi.

Dünyadaki farklı ekonomik uygulama ve tecrübeler, arayış içindeki ekonomilere, Doğu Asya ülkelerindeki devlete sorumluluk yükleyen ekonomik kalkınma modelleri iyi bir örnektir. Avrupa devletleri ekonomik bir birlik oluşturma ve bu gücü siyasi alanda avantaja çevirme fikrinin temeli 1800'lere dayanır. Roma Antlaşması'yla 1957'de kurulan **Avrupa Ekonomik Topluluğu** peşinden siyasi birliği getirdi ve **AB** olarak organize oldu. Türkiye, 1959'da AB'ye girmek için başvuruda bulundu. Kriterleri (Kopenhang) demokrasi, hukuk, barış ve medeniyet olan AB'ye 2005'te tam üyelik için müzakere başladı.

Türkiye, sosyal ve ekonomik gelişimi açısından ortaya bir perspektif koyarak topluma geleceğe dönük misyon ve buna ulaşacak bir vizyon benimsetmesi gerekir. Geçmişte, Anadolu merkezli evrensel değerlere dayalı gelişen sosyal ve ekonomik kalkınma altı asır boyunca çevre ülkelere olumlu katkılarla sürdürmüştür.

Osmanlı Devleti'ni 6 asır ayakta tutan temel değerler:

1. İtaat, hürmet, gayret, adalet ve hoşgörü; zulmün, zalimin karşısında, mazlumun yanında olması,
2. Liyakat ve maharet,
3. İnsanı yaşat ki devlet yaşasın anlayışı,
4. Dayanışma, yardımlaşma ve imha değil inşa edici yaklaşım,
5. Gelişmiş idarî yapının herkesi kucaklaması,
6. Irk değil din birliği anlayışı, her kültür, dil, din ve millete hoşgörüsü,
7. İyiliği emretme ve kötülükten sakındırma prensibini uygulaması.

Bu coğrafyanın insanları bu değerleri günümüzün gelişen şartlarına bağlı yeniden revize ederek ve global evrensel değerleri de benimseyerek tekrar bir sosyal ve ekonomik kalkınmayı başarabilir.

Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler:

1. Coğrafyası tarıma müsait olmasıyla tarımı ve tarıma dayalı sanayisini geliştirmeli,
2. Sosyal ve ekonomik şartları iyileştirip beyin göçünü durdurarak, geri döndürmeli,
3. Coğrafyanın sağladığı potansiyeli harekete geçirecek emek yoğun sektörleri geliştirmeli,
4. Katma değeri yüksek, stratejik ürünlerde dışa bağımlılığı azaltan ithal ikamesine dayalı üretim ekonomisine yoğunlaşmalı,
5. Adaleti esas tutup çalışma emniyetini sağlamalı, demokratik sistemi tüm kurum ve kuralları ile yerleştirmeli,
6. Kalkınma için gerekli olan teknoloji ve sermayeye güvenli bir liman sağlamalı,
7. Lüks tüketim ve israftan uzaklaşıp, tasarrufları yatırıma yönlendirmeli,
8. Stratejik bağımsızlık, jeopolitik menfaatler için duruma göre; sert, yumuşak veya akıllı güç kullanılmalı,
9. Dış politika çeşitliliği, sağduyulu üslup, birden çok iş birliği, esnek, sakin kamu diplomasisinin askeri güçle desteklenmesi.
10. İhtiyaçların getirdiği ittifaklar ile çok dinli, kültürlü, hukuklu ve dilli bir coğrafyada birlikte yaşama kültürünü geliştirmeli.

Maziden kopmadan, tarihine bağlı, yeni hale, yeni gelişmelere, zamanın şartlarına uygun, misyon ve vizyon sahibi, geleceğin emanet edileceği, yaşadığı yeri, dünyayı tanıyıp varlığını sürdürecek, stratejiler geliştirebilen nesiller yetiştirilmesi en önemli meseledir. Tarih, geleceği inşa etmek için kullanılacak bilgi kaynağıdır. Siyaset, coğrafya, din ve tarihle iç içe olan ekonomi; insanların hayatını devam ettirebilmeleri için üretim, bölüşüm, tabi kaynaklar, gelir ve ekolojiyi dikkate alarak gerçekleştirir.

Bölge ülkesi, oyun kuran ülke olarak ilerleme ekonomik ve sosyal gelişmeyle olur. Türkiye AB ve bölge ülkeleri ile ilişkilerini geliştirmek, sanayisini uyumlu hale getirerek üyelik sürecini tamamlamalıdır.

1.2. İnsan İhtiyaçları

Müşteri ilişkilerini daha iyi anlamak için işletme ile ilgili bazı temel kavramlara değinmek gerekmektedir.

Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı iletişim ve ulaşım kolaylıkları ülkelerarası ve kıtalararası mesafeleri kısaltarak ekonomik siyasetlerin değişmesine ve serbest piyasa ekonomisine ilginin artmasına sebep oldu. Dünyada 1970'li yıllardan sonra meydana gelen teknolojik yenilikler, ulaşım ve iletişim hızı, etkinliği her gün biraz daha artan pazar ekonomisi, bölgeselleşme ve küreselleşme eğilimleri, yeni üretim ve yönetim teknikleri gibi etkenler, 20. yüzyılın sonuna doğru "sanayi ötesi toplum" olarak isimlendirilen üçüncü dalganın doğmasına yol açmıştır.

Asya ve Avrupa medeniyetin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı bir anlayışı yansıtırken Avrupa medeniyeti ise Roma ve Yunan felsefesine dayanır. Batıyı şekillendiren Yunan felsefesi ve Roma hukukudur. Bunların üretim ve tüketim şekilleri de birbirinden farklıdır. Üretim bütün topluluklar için farklı iki ana yoldan gelişmiştir. Birincisi; klasik ve Avrupa'ya özgü bu yola göre; toprak beyleri kendi denetimi altındaki toprağın sahibi olmaları sebebiyle bulundukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşır ve kendi kendilerini yönetirlerdi. Feodalizm olarak isimlendirilen bu üretim yapısı kapitalizmin klasik gelişme yoludur. Kapitalist üretim süreci bu yapı içerisinde gelişmiştir.

İkincisi ise Asya toplumlarında (Hindistan, Çin, Osmanlı imparatorluğu vs.) Avrupa'nın aksine merkezi otorite, gücünü muhafaza etmek ve yetkilerini paylaşmamak için ülke topraklarını belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak devretmez ancak belirli şartlar altında ve kendisine bağlı kalacağına inanması suretiyle kullanma hakkını devrederdi, bu hakke elde eden kişi bunu miras yoluyla da çocuklarına devredemezdi. Asya toplumlarında toprak, şahısların değil, devletin mülkiyetinde olması durumu devletin Asya toplumlarında Avrupa toplumlarına göre farklı algılanmasına sebep olmuştur. Üretim yapısındaki mülkiyet farklılığı bu toplumların sosyal ve psikolojik yapılarını da farklılaştırmıştır. Asya toplumlarında toprağın mülkiyeti çocuklara devredilemediğinden sermaye birikimi gerçekleşmiyor. Avrupa, kapitalizmin gelişim süreci içerisinde miras hakkına sahip olması sebebiyle sermaye birikimini daha hızlı bir şekilde sağlayabilmiştir.

Avrupa medeniyeti kapitalizmi üretti, kapitalizm; sosyal / dijital medya gibi yeni gelişen teknolojiler aracılığı ile değerlerini tekrar üreterek toplumlara kabul ettiriyor ve varlığını sürdürüyor. Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesneleri değersiz kabul eden bu yapının insanı sömürmesini engellemenin yolu hürriyetlerin gelişimi ile mülkiyetin tabana doğru yayılması, insani değerlerin, serbestlik ve rekabetin sermayeden önemli hale gelmesiyle mümkündür.

Günümüzde "bilgi" en önemli üretim faktörü olurken, servet, artık beden gücü ve sermayeden çok beyin gücü tarafından elde ediliyor. Bu değişime sebep olan faktörler; ekonomik yapıda meydana gelen değişim, teknolojik yenilikler ve siyasi yapıda meydana gelen gelişmeler olarak üç başlıkta toplanır. İşte bu gelişim dalgaları sadece ülkeleri değil, yerel düzeyde de ciddi değişimleri ve fırsatları gündeme getirmektedir.

Gelişen dünya ekonomisi işletmelerin rekabet edilebilir alanlarını da sürekli geliştirmektedir. Rekabette, **1960'**lar; üretim, yeni ürünler ve yeterli miktarda üretimin önündeki engelleri kaldırmak, 1970'ler maliyet üzerinde yoğunlaşarak maliyeti düşürücü faaliyetler organize ediliyor**,** 1980'ler kalitenin öne çıktığı dönem, **1990'**lar ise; zamanında üretim, düşük maliyet ve kaliteli ürün ile birlikte hızlı ve etkin sunum öne çıkıyor. **2000'**ler ve sonrası **bilgi** ekonomilerinin hâkim olmaya başlamasıyla gelişen pazarlama anlayışına paralel olarak müşterinin merkeze alındığı ve özel ve verimli tek rekabet alanı olarak ifade edilecek müşteri ilişkileri yönetimi öne çıkmakta ve rekabet bu alanda sürmektedir. Gelişimin bu seyri işletmeleri müşteri merkezli, müşteri odaklı anlayışa göre yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Artık günümüzde rekabet ortamında müşteri ilişkileri yönetiminin değişen dünyaya uyum sağlamada bir zorunluluk olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

İşletmelerin ürün ve üretim üzerinde yaptıkları veya yapacakları rekabet atılımını diğer işletmelerin çok kısa veya hemen takip ve taklit etme imkânları mevcuttur. Bu açıdan işletmeler kendilerine özgü bir rekabet ortamını ancak müşteri ilişkileri yönetimi ile sağlayabilmektedir. Müşteriyle iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürme, bundan fayda sağlama, pazarlama konularının ana uğraşı alanıdır. Burada müşteri ilişkileri yönetimi bir teknoloji değil, bir yönetim felsefesidir.

Müşteri ile ilişkiler satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eden bir ilişki olarak daha çok pazarlama personelinin yönettiği bir ilişkidir. Onun için müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde alt bir bölüm olarak organize olmakta ve elemanlarını pazarlama biriminin müşteriyle ilişkileri iyi olan personelden oluşturulması yoluna gidilmektedir.

Müşteri ve müşteri yönetimi konularına daha geniş perspektiften bakıp doğru değerlendirmeler ortaya koyabilmek için eleştirel yaklaşan görüşlere ve değerlendirmelere de gerektiğince yer vermek gerekir. Dünyadaki çok yönlü gelişmelere bağlı olarak artan bilinçlenme ile toplumun geniş kesimlerinde yönetimlere, sistemlere ve düzenlere eleştirel yaklaşımlar artmaktadır. Kişilerdeki hoşnutsuzluğun dünya ölçeğinde yaygınlaşmasına bağlı olarak güç otoriteleri yeni arayışlara yönelmektedirler.

Sosyal ve ekonomik gelişimin pazarlama alanında ortaya çıkardığı çağdaş pazarlama anlayışı müşteriyi sistemin temeline oturtmaktadır. Müşteri merkezli bir pazarlama anlayışı rekabet sisteminin de getirdiği bir zorunluluk olmaktadır. Serbest piyasa uygulamaları rekabeti sürekli artırmaktadır.

Ekonominin "servetin üretimi, tüketimi ve dağılım olaylarını inceleyen ilim" olarak tanımlandığı zamanlarda servet üretiminin asıl hedefi olan tüketim olayı üzerinde iktisatçılar yeteri kadar durmamışlardır.

Günümüzde ekonominin temel konularından olan tüketim ve tüketimin öznesi olan tüketici etraflıca araştırılarak anlaşılmaya çalışılmaktadır. Dengeli ve sürdürülebilir bir üretim ve tüketim sistemi tüm zamanlar için geçerlidir. Kapitalist ekonomide üretim ve tüketim konularındaki sorunların çözümü üretimi yönlendiren tüketici üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bilinçli bir tüketici ekonomide yaşanan pek çok sorunu temelden çözebilecek bir konumdadır. Bu şartlarda tüketicinin, organize olmuş üreticiler karşısında korunmasının yolu da tüketiciyi bilinçlendirmekten geçer.

İnsan zekâsının ileri boyutta geliştirdiği ilimler insan hayatını kolaylaştıran teknoloji ve yeniliği günlük hayata kazandırarak hayatı

kolaylaştırmaktadır.

Bilimlerin ortak hedefi insanların somut ve soyut ihtiyaçlarını karşılayarak onu mutlu etmektir. Her disiplin, insanı komple bir yapı olarak algılayıp, kendine konu edindiği alanda onun problemlerine çözümler üretir. Bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler insan ihtiyaçlarını çoğaltmış ve **"ileri (**gelişmiş) **ekonomi"** olarak isimlendirilen yapıda uzak çevreden temin edilebilecek ihtiyaçları ortaya çıkarmıştır. Geçmişte zaruri ihtiyaçları yiyecek, su ve barınma iken gelişmiş ekonomilerde çok fazla ve karmaşık bir yapıdadır. Üretim ve tüketimde köklü gelişim, hızlı bir tüketim meyliyle '**değer'** in yerine **'imaj'** ı koydu. İhtiyaçlar reklam ve imajla belirlenip üretilen alıcısı hazırlanan ürün pazara sunuluyor. Hayatın standartlaştırılan ihtiyaçları, işletmelerce standart paketlerde yiyecek, içecek, giysi, bilgi, hayal, sevgi-nefret, ev, otomobil, eğlence ve boş zaman meşguliyetleri pazarlanmaktadır.

İnsan yapısı itibarıyla çok şeye ihtiyaç hisseder ve bu ihtiyaçların bazılarını tek başına karşılayamadığı için bir topluma dâhil olur, toplumun genel kurallarına uyarak karşılamaya çalışır. Toplum kurumlarının temeli olan ailede dünyaya gelen insanın toplumla olan çok yönlü ilişkisi; (1) Sözleşme Teorisi, (2) Organik Teori ve (3) Toplum İnsan İhtiyaçlarından Doğar Teorisi ile açıklanmaktadır.

İnsan, toplum ve ekonomi bu üç kavram birbirine bağlı ve birbirini tamamlar. Toplum ihtiyaçlarının karşılanması belirli bir düzende ve belirli kurumlar aracılığı ile olur. Gelenek, görenek, kanun, tüzük ve yönetmelik gibi normlara sahip; aile, siyasi, askeri, eğitim, dini ve ekonomik kurumlar insanların değişik ihtiyaçlarını karşılamak için faaliyet yürütürler. Ekonomik kurumlar; insanların ferdi ve toplum halinde hayatlarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duyduğu ürünleri üretir ve arz ederler. Ekonomik kurumların yapı ve işleyişine göre dünyadaki toplumlar; Gelenekçi Toplum ve Sanayi Toplumu olarak ikiye ayrılır.

İhtiyaç, insan hayatının devamı için muhtaç olduğu maddi, manevi şeyler, organizmanın duyduğu bir eksiklikle karşılanma isteği uyandıran, karşılanmadığında acı ve sıkıntı; karşılandığında ise tatmin hissiyle mutluluk veren psikolojik bir duygu, biyolojik ve ekonomik bir olaydır. İstek, bir şeye karşı duyulan ilgi, arzu iken ihtiyaç ise insan hayatının devamı için mutlak karşılaması gereken isteklerdir. İhtiyaçların tatmini, insan faaliyet ve davranışlarının itici gücünü oluşturur ve bu güçlerin her birine ihtiyaç denir.

İnsan, hayatını devam ettirebilmesi için bazı ürünleri tüketme veya kullanmak zorundadır. Karşılanması zorunlu olan temel ihtiyaçlar; hava, su, gıda, giyim ve barınmadır. İnsan bu ihtiyaçlarını karşılamak için farklı uğraşı alanlarında farklı insanlarla iş birliğine yönelir. İnsanın fiilleri, davranış ve hareketleri kalbin ve hissin yöneliminden çıkar. Yönelim, ruhun izlenimleri ve ihtiyacından gelir. Dolayısıyla insanların meyilleri, yönelimleri ihtiyaçlarına göre yön bulur. İhtiyaçlar, geçmişten günümüze çeşitli nitelik ve türde, kişiden kişiye, zamandan zamana farklılık gösterir, dinamik ve devamlı değişir. Bunların niteliği aynı kalsa bile karşılanma yöntemleri değişir. Değişmeyen, sadece bir şeylere ihtiyaç duyma hissidir. İhtiyaçlar öncelik derecelerine bağlı olarak sırası ile karşılandığından, ilerleyen süreçte kendini yeniler ve yeniden ihtiyaç doğar.

Hırs, aşırı istek, lükse düşkünlük, bir şeye şiddetli arzu ve tutku olarak ifade edilen ihtiraslar ihtiyaç değildir. "İnsan ihtiyaçları sınırsızdır" ifadesindeki sınırsızlık, ihtiyaçların biri karşılanınca bir diğer ihtiyaç gelir. Bunu, insanın hayalinin gittiği yerde ihtiyacının ortaya çıkması şeklinde yorumlamak da mümkündür. Önceleri bilinmeyen birçok mal ve hizmet ihtiyaç haline gelmiştir. Sanayi toplumlarında giderek artan tüketime yönelik üretim, tabii kaynakların hızlı tüketimine yol açmakta ve bu tür toplumlar da tüketim toplumu haline gelmekte, bu gelişim de ileri boyutunda yeni tüketim modellerini getirmektedir. Tüketimde; ihtiyaçlar iktisatçıların dediği gibi sınırsız değil, sınırsız olan arzulardır ve bunu yeniden belirlemek de her zaman mümkündür.

İhtiyaçların artma sebepleri:

1. Bilim ve teknolojinin gelişimi
2. Ekonomik ve sosyal gelişim
3. Gösteriş için tüketim anlayışının yaygınlaşması
4. Lükse düşkünlük ve özenti
5. Popüler kültürün istilası
6. Globalleşmenin artışı
7. Tüketim aracılığıyla kimlik inşası
8. Reklamların yanlış etkileri ve ihtiyaçların manipülasyonu

İnsan ihtiyaçları bilim ve teknolojinin gelişimiyle çeşitlenerek artmaktadır. Kanaat ekonomisi, ihtiyaçları sınırlı, kaynakları bol olarak görürken, materyalist ekonomiler kapitalizm ve sosyalizm; ihtiyaçları sınırsız, kaynakları ise sınırlı görürler. Gerçek ihtiyaçlar dışında, zorunlu olmayan; arzu ve ihtirası da ihtiyaç kabul eder. İnsan ihtiyaçlarının birtakım temel özellikleri bulunmaktadır.

İhtiyaçların temel özellikleri:

1. İnsan ihtiyaçları sınırsızdır. Hırs, aşırı istek, lükse düşkünlük, bir şeye şiddetli arzu ve tutku olarak ifade edilen ihtiraslar ihtiyaç değil dolayısıyla ihtiyaçlar değil, ihtiraslar sınırsızdır. Sınırsızlık, ihtiyaçların biri karşılanınca bir diğer ihtiyaç gelir. İnsanın karşılamak zorunda olduğu, gidermeyi arzu ettiği çok sayıda ihtiyacı vardır.

2. İhtiyaçlar şiddet açısından farklılık gösterir. Bütün ihtiyaçlar aynı ölçüde vazgeçilmez değildir. İnsan, kıt imkânıyla önce hangi ihtiyacını karşılayacağını belirler. İhtiyaçların farklı şiddet ve boyutta olması, aralarında bir sıralama yapılmasına imkân verir.

3. İhtiyaçların şiddeti tatmin edildikçe azalır. İhtiyaçlar karşılandıkça şiddeti azalır ve önem sırası geriye atılır. Zorunlu temel gıda ihtiyacında daha belirgindir. Susayan insan ilk bardak suya olan ihtiyacı, ikinci bardak suya olan ihtiyacından daha fazla olacaktır.

4. İhtiyaçları karşılayan mal ve hizmetler ikame edilebilir. Herhangi bir ihtiyacın karşılanması, farklı araçlar kullanılarak mümkündür. Yün yerine pamuk, şeker yerine pekmez, ay çiçek yağı yerine zeytinyağı sinemaya gitmek yerine kitap okumak.

5. İhtiyaçlar tekerrür eder. Bir ihtiyaç karşılandıktan belirli bir süre sonra tekrarlanır. Yemek yeme ve su içme ihtiyacı olan bir kişi bu ihtiyacını tatmin ettikten belli bir süre sonra o ihtiyaçlar yine belirecektir.

6. İhtiyaçlar sürekli artma eğilimindedir. İhtiyaçlar sürekli artma eğilimi toplumların içinde bulunduğu teknolojik, sosyal, kültürel ve ekonomik duruma göre değişir.

7. Başlangıçta zorunlu olmayan ihtiyaçlar zamanla zorunlu hale gelebilir. Bilim ve teknolojinin gelişimine ve toplumun eğilimlerine bağlı olarak bazı ihtiyaçlar zaman içinde zorunlu hale gelebilir.

İhtiyaçlar; birincil (fizyolojik) ve ikincil (sosyal) ihtiyaçlar dışında zorunlu, kültürel ve lüks gibi sınıflandırmalar yapılır.

İhtiyaçların sınıflandırılması:

1. Zorunlu ihtiyaçlar: İnsanın hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan hava, gıda ve su gibi karşılanması zorunlu olan ihtiyaçlardır. Hayatın devamı için mutlaka karşılanması gereken ihtiyaçlar. Karşılanmazlar ise hayatın devamı tehlikeye girer.

2. Kültürel ihtiyaçlar: İnsanların zorunlu ihtiyaçları karşılandıktan sonra gerçekleştirmek istedikleri ihtiyaçlardır. Tatmin edildikçe insanlara haz veren eğitim, gezi, spor, tiyatro, eğlenme ve müzik dinleme gibi ihtiyaçlardır.

3. Lüks ihtiyaçlar: Zorunlu ve kültürel ihtiyaçları yeterince karşılayan insanların duydukları ihtiyaçlardır. Spor otomobil, yat sahibi olma, dünya turuna çıkma gibi ihtiyaçlardır.

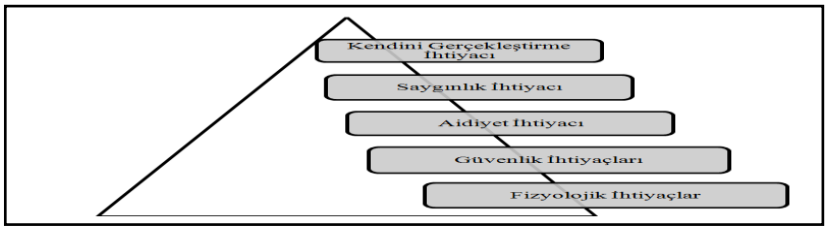
Teori ve uygulamada kabul gören Abraham H. MASLOW hiyerarşik olarak ihtiyaçları beş basamakta sınıflandırmıştır.

İhtiyaçlar hiyerarşisi (Abraham H. MASLOW):

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Hayatın devamı için gerekli; nefes alma, yeme, içme, giyinme, uyku, ısınma ve barınma ihtiyaçlardır.

2. Güvenlik İhtiyaçları: Kendini, ailesini, yaşadığı toplumu güven ve emniyet içinde hissetmesi, tehlikelere karşı korunması, mal ve can güvenliğini sağlamaya dönük ihtiyaçlardır.

3. Aidiyet İhtiyacı: Sevgi, arkadaşlık, benimsenme, başkalarıyla ilişki kurma ve aidiyet gibi ihtiyaçlardır.



Şekil 1-1: A. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

4. Saygınlık İhtiyacı: İzzet, şeref, ün, bağımsızlık, saygı görme, tanınma ve başarma gibi ihtiyaçlarıdır.

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu noktada kişi tatmin, başarı, potansiyelini ortaya çıkarma, ideallerini, yeteneklerini gerçekleştirme ve inanç ve kendini aşma ihtiyaçlarıdır.

İnsan ihtiyaçlarından oluşan ve satın alma gücü ile desteklenen talebe işletmelerin gerçekleştirdiği üretim yoluyla cevap verilir. İhtiyaçlar teorisine göre, belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. İnsan ihtiyaçları; **ihtiyaçlar merdiveni** denilen ihtiyacın en önemlisinden başlayıp sırasıyla basamaklar izlenip karşılama yoluna gidilir.

Ülkeler, vatandaşlarının artan yeni beklenti ve talebe dönüşen istekleri karşılayabilmek için yeniden organize olmaktadırlar. Kimya ve fizik kanunlarında olduğu gibi ekonomik ve sosyal konularda da kurallar icat edilmiyor, sadece keşfediliyor, yönlendiriliyor. Dolayısıyla insanların ortaya koydukları sistemler, dünyada geçerli kuralları doğru uygulandığında başarıya ulaşılarak toplumun ihtiyaçları karşılanacak ve hayat seviyesi yükselecektir.

İhtiyaçların karşılanmasına dönük üretimden kaynaklanan sorunların artışıyla 2000'lerden itibaren "**az tüket, mutlu yaşa"** eğilimi ve gönüllü sadelik felsefesi yaygınlaşmaya başladı. Tüketim toplumunun 1950-2000'ler arası **"çok çalış, çok kazan, çok harca"** felsefesini kabul etmeyenlere **"meczup"** gözüyle bakılıyordu. Ekonomik durgunluk, artan işsizlik ve çevre sorunlarıyla birlikte toplumdaki rahatsızlıklar insanları mistik değerlere yönlendirdi. Bu yöneliş 2000'lerden sonra **"gönüllü sadelik"** olarak formüle edilen düşünce yeni bir Rönesans olarak görülmektedir. Çünkü israfın faturası hem bugünün insanlarına hem de gelecek kuşaklara yansıtılmakta, kaynakları ve ürünleri israfın bedeli toplumların hayatında ağır olmaktadır.

Sanayi devriminin getirdiği hareketle 19. yüzyıldan itibaren bilimler hızla gelişmeye başladı. İnsan ihtiyaçları tekniği harekete geçirmekte, teknik de giderek ilmi çalışmaları hızlandırdı. Ayrı şeritlerde ilerleyen ilim ve teknik, sanayi devrimi sonrası paralel gelişimiyle buluş ve teknolojinin düşünceden üretime geçişi çok kısaldı. Bilim, teknolojik ve ekonomik araştırmalarla elde edilen bilgiler ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerde uygulanışıyla toplumsal faydaya dönüştüren inovasyon ihtiyaçlara yön vermektedir.

1.3. İşletme ve Üretim Faktörleri

Günümüz şartlarında insan ihtiyaçları işletmelerce belirli bir işlemden geçirilerek üretilir ve sunulur.

İşletmeler, insanların hayat standardının temeli olan mal ve hizmetleri üretir ve bu standardı yükseltecek faaliyetler yürüten ekonomik birimlerdir. Geçmişten günümüze değişmeyen yeme, içme ve barınma ihtiyaçları devrelerle, çiğ yiyecekten, pişmiş ve daha mükemmel yiyecek, giyeceğe ve eve ihtiyaç duyarak gelmektedir. Bu ihtiyaçlar toplumun gelişmişlik düzeyine bağlı olarak sürekli çeşitlenerek artmakta, işletmeler de bu ürünlerle karşılamaya çalışmaktadırlar.

İşletme kavramı iş kökünden gelir ve iş gördürme, yer ve üretim birimi anlamındadır.

İşletme; insanların ihtiyaçlarını karşılamak, sahibine kâr veya sosyal fayda sağlamak için üretim faktörlerini planlı, sistemli şekilde bir araya getirerek, ürün üretmek ve / veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur. Kıt kaynakların üretimi, değişimi, bölüşümü ve tüketimi ile ilgili problemlerin çözüm yollarını araştırır. Ekonomik bir birim olarak, mal ve hizmet üretimini belirli amaçlara yönelik gerçekleştirir. Temelde kâr amacı güden ve gütmeyen olarak ayrılabilir. Kâr amacı temel şart değil, kâr elde etmenin dışında farklı

amaçlarda bulunur.

İşletmeler girişimciler tarafından belirli aşamalardan geçilerek kurulur. İşletmenin faaliyetinin sürekli veya kesintili oluşu, sahibinin tek veya birden fazla kişi olması, mülkiyetinin kamu veya özel kişilere ait oluşu, farklı ekonomik sistem ve düzende faaliyette bulunması işletme gerçeğini değiştirmez. İşletme ismi verilen ekonomik birimin faydalı bir ürün ortaya koyması istenir. Ayakkabı boyacılığından otomobil fabrikasına kadar, değişik tür, nitelik ve büyüklükte ekonomik birimler birer işletme olarak görülür. Günlük hayatta işletme kavramı yerine; **'teşebbüs', 'müessese', 'ticaret hane', 'firma', 'şirket', 'organizasyon', 'fabrika', 'üretim sistemi', 'ekonomik birim'** ve **'işyeri'** gibi ifadeler de kullanılmaktadır.

İşletmenin hedefi insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulup faaliyette bulunmak suretiyle hizmettir. İşletmelerin temel kuruluş sebebi insan ihtiyaçları ve o ihtiyaçların karşılanması zorunluluğu ile sahibine kâr ve topluma sosyal fayda sağlamaktır. Bu noktada, insanları işletme kurmaya yönelten sebepler ise; (1) bağımsızlık isteği, (2) kazanç isteği, (3) miras isteği, (4) saygınlık isteği, (5) başka fırsatların yokluğu, (6) bir düşünce veya bir varlığın işlenmesi ve (7) topluma hizmet ve sosyal mesuliyet düşüncesi. Piyasa ekonomisi; (1) özel mülkiyet hakkı, (2) seçme hürriyeti, (3) kâr elde etme ve (4) serbest rekabet gibi sağladığı dört temel hakka dayanarak insanlar işletme kurmaya yönelirler.

Bir ekonomik birimin işletme sayılabilmesi için; ihtiyaçları karşılayacak ürünleri üretebilmek / pazarlayabilmek ve üretimi sürdürmede üretim faktörlerini verimli ve uyumlu şekilde organize edebilmelidir. İnsanların hayat kalitelerini yükseltmeye dönük ürünler üretme gayretiyle faaliyet yürüten işletmelerin birtakım özellikleri vardır. Gelişen sosyal ve ekonomik şartlar, işletmelerin ekonomik birim olma yanında teknik, sosyal ve siyasi bir birim olma özelliğini de getirmiştir.

İşletmenin temel özellikleri:

1. İşletme kâr veya sosyal fayda amacıyla üretim faktörlerinin bir araya getirildiği ekonomik bir birimdir.
2. İşletme teknik bir çalışma birimidir.
3. İşletme toplum dâhilinde faaliyet gösterdiği için sosyal bir birimdir.
4. İşletme karar sistemlerini etkilediği ve onlardan etkilendiği için siyasi bir birimdir.
5. Çevresiyle sürekli alış-veriş içinde olan dinamik açık bir sistemdir.

Klasik ekonomi ve işletme bilgileri, kapitalist ekonomik sistemi anlamada yetersiz kalması sebebiyle ekonomi ve işletme konularına, mutlaka gelişen dünya şartlarında yenilikçi yaklaşım gerekir.

Üretim faktörleri; üretimin gerçekleşebilmesi için girdi olarak kullanılması gereken; emek, sermaye, girişimci ve üretim yönetimi unsurlarına denir.

Her kuruluş faaliyetleri sonucunda bir ürün ortaya koyar ve bu ürün mal veya hizmet olarak insanların ihtiyacına arz edilir. Kuruluşların ürettikleri mal veya hizmetleri tüketiciler ihtiyaçlarını karşılamak için satın alırlar ve kullanırlar. İşletmelerin ortaya çıkış ve kuruluş sebebi insanlar ve onların ihtiyaçlarıdır. İşletmeler ürettikleri ürünle insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelirler.

Üretim faktörleri, bilinen kadarıyla dünyada sınırlı oluşu sebebiyle kişi, işletme veya ülkeler sahip oldukları kaynakları inhisar altına alarak, diğer insanları mahrum bırakmaları ahlaki değildir. Tüm canlıların serveti olan kaynakların belirli ellerde temerküzü sosyal kargaşayı başlatır. Bunları insanlığın ve diğer tüm canlıların müşterek değeri kabul edip israf etmeden gelecek nesillerin faydasına sunulmalıdır.

Üretim faktörlerinin üretimden aldığı pay / gelirler:

1. Tabi kaynakların aldığı geliri; rant,
2. Emeğin geliri; ücret
3. Sermayenin geliri; faiz,
4. Girişimcinin geliri; kâr

Üretim için girdi olarak kullanılması gereken ve faktör olarak ifade edilen üretim elemanlarını klasik iktisatçılar; **tabii kaynaklar, emek ve sermaye** olarak kabul ederken modern iktisatçılar; **tabii kaynaklar, emek, sermaye ve girişimci** diye en az dört faktörün gerekli olduğunu ifade ederler.

Üretim; insan ihtiyaçlarını karşılamak için belirli girdilerin, belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek belirli bir mal veya hizmete dönüştürülmesi için yapılan her türlü faaliyettir.

Ürün; fizikî ve zihnî çaba sonucu bir istek ve ihtiyacı karşılamak üzere üretilip fayda ve değer oluşturmak için satışa sunulan, müşterinin satın aldığı mal, hizmet veya fikirlerin özellikleri, maddi, manevi faydalarıdır. **Ekonomik ürün**; insan ihtiyaçlarını karşılama niteliğine sahip, çevrede kıt veya sınırlı olan, karşılığı para ile ifade edilen ve işletme faaliyetlerine konu olan ürünlerdir. **Serbest ürün**; evrende bol miktarda bulunan ve bir çaba harcamadan insan ihtiyacını karşılayan ürünler.

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan vasıtalar somut yani elle tutulup gözle görülen şeyler -mal- olabileceği gibi, soyut yani, elle tutulup gözle görülmeyen şeylerde (hizmetler) olabilir.

Mal; insan ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı olarak karşılama özelliğine sahip ve para veya bir ekonomik madde ile değişilebilen kıt ekonomik nesnelere denir.

Hizmet; insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen fizikî olmayan ve tüketicilere doğrudan satışa sunulan veya ürünlerin satışıyla birlikte sağlanan hareketlere, faydalara ve doygunluklara denir.

Üretim; insan ihtiyaçlarını karşılamak için belirli girdilerin, belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek belirli bir mal veya hizmete dönüştürülmesi için yapılan her türlü faaliyettir.

Pazarlama; tüketici istek / ihtiyaçlarını tespit ve bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli girdileri temin edip üretim sürecinde ürün

haline getirerek fiyatlama, dağıtma tutundurma ve satış sonrası hizmetlerdir.

Hizmet pazarlaması; iktisadi bir faaliyet sonucu üretilen, belirli bir fiyatla alım ve satımı mümkün olan, insana fayda sağlayan, maddi yapısı olmayan ürünlerin pazarlama sürecinde tüketicilere pazarlanmasıdır.

1.4. Ekonominin İşleyişi

İnsan ihtiyaçları, ekonomik bir faaliyet sonucu üretilen ürünlerle karşılanması ekonominin varlık sebebidir.

Ekonomi; bir ülkenin sahip olduğu kaynakları kişiler, kurumlar arasında üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim ile ilgili sistemi inceleyen, sınırsız ihtiyaçları, nispeten sınırlı kaynaklarla en az çaba ile en çok tatmini sağlayacak yöntem ve teorileri gösteren sosyal bir bilimdir. Ekonomi; Yunanca 'ev yönetimi', dilimize Arapçadan geçen iktisat kelimesi de kullanılmaktadır.

Ekonomi, siyaset, coğrafya, tarih ve din ile iç içe bir bilim olarak, mevcut kaynakların sınırlı, insan ihtiyaçlarının ise sınırsızlığı sebebiyle insanların tercihleri ve bu tercihler sebebiyle arasındaki üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim şekillerini, ilişkilerini inceler.

Ekonominin farklı tanımları:

1. Ekonomi; servet temini için yapılan tüm çalışmalar ekonomi biliminin inceleme alanıdır. Adam Smith.
2. Ekonomi; sınırsız insan ihtiyaçlarını mevcut kıt kaynaklarla karşılamasına ilişkin konuları kapsayan bilimdir. Alfred Marshall.
3. Ekonomi; kişi ve topluma en az çabayla en çok tatmini sağlamayı gösteren yöntemler teorisidir. H. Gossen.
4. Ekonomi; insanların çeşitli ürünler üretmek ve bunları tüketilmek üzere toplumun çeşitli üyelerine dağıtmak için kıt ve sınırlı üretim kaynaklarını ne şekilde kullandıklarını inceleyen bilimdir. Paul Samuelson.

Ekonomi, toplumların nasıl zenginleşeceği ve refah seviyelerinin artacağı sorusuna cevap bulma sürecinde; izlenecek siyasetler, işsizlik, enflasyon, üretim düzeyi, tasarruf ve yatırım gibi kavramları inceler. Üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim, ithalat ve ihracattan oluşan insan aktivitesi olan iktisat; teknoloji, tarih ve sosyal organizasyon ile coğrafya, tabii kaynaklar, gelir ve ekoloji gibi ana faktörlerden oluşur.

Ekonomi biliminin temel amacı; insan ve toplum düzeyindeki ekonomik kanunları tespit etmek, ekonomik olayları izah etmek, gerekli durumlarda uygulamaya ilişkin tavsiyelerde bulunmak, İsrafa meydan vermeden her türlü insan ihtiyacının karşılanmasını sağlamaktır.

İnsanın parayla karşılanabilen veya ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyetler **ekonomik olay**dır. İnsan, iktisadın hem öznesi hem de hedefidir. Ekonomik olayları açıklamada; çok sayıda değişkeni dikkate alıp karşılıklı ilişkiler kurarak, teorik çalışmaların deneylerle doğrulanmasını sağlayan matematiksel çözümleme yöntemi olan **ekonometriden** faydalanılır.

Avrupa patentli iktisadın ifadesiyle "kıt kaynaklarla, sınırsız ihtiyaçları karşılamak" ifadeleri problemlidir. Ekonomik sektörler temelde; dinamik, gerçek beşerî faaliyetler olan **'ticaret, sanayi ve ziraat'**tır. Bu iktisat, geçimlik ziraatı ve aile ekonomisi gibi birçok faaliyeti aşağılayarak, ziraatı ve belirli bazı geçim alanlarını ileri aşamada tamamen ticarileştirerek kıtlığa sebep oluyor.

Thomas Robert Malthus: (1766-1834 İngiliz nüfusbilimci ve ekonomi politik teorisyeni), nüfusun geometrik bir dizi, üretimin ise aritmetik bir dizi ile artacağını ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüş. İki asırdan beri ekonomi kitaplarında karamsar bir düşüncenin mahsulü bu teori, bugün geçerliliğini kaybetmiştir. Hızla artan dünya nüfusuyla doğru orantılı olarak toplam ihtiyaçlar artmış, her insanın ihtiyaç listesindeki tüketim maddeleri türü de gelişme göstererek, yeni ihtiyaçlar dâhil olmasına rağmen, gıda maddelerinin nüfus artışından daha hızlı arttığı ortadadır. Foton Kuşağı teorisine göre 1960'lardan itibaren güneş sistemi yüksek enerjili foton kuşağına girmesiyle, dünya bol enerji, bol hammadde, bol gıda maddesi dönemine yol almaktadır. Güneş, rüzgâr, nükleer enerji, yeraltı ısı kaynakları, yenilenebilir enerji kaynakları devreye girmesiyle gelecekte ucuz, temiz ve sınırlı olmayan enerji sağlanacaktır. Yeni teknolojiler, Kâinatta, sınırsız kaynakları elde etmek için sunduğu inkişafla kıtlığın olacağı söylenemez. Kötü yönetim, adil olmayan paylaşım ve kaynakları israfi suni bir kıtlık oluşturabilir.

Ekonomi, incelediği konulara ve kapsamlarına göre dallara ayrılır.

Ekonomi biliminin alt dalları:

1. Normatif Ekonomi: Ekonomik düzenin nasıl olmasına dair fikirler üreten; sosyal adalet, refahın yükselişi ve belirli ekonomik hedefler için yapılması gerekenleri araştıran ekonomi dalıdır.

2. Pozitif Ekonomi: Sadece ekonomik düzeni sebep-sonuç ilişkisi dâhilinde inceleyen, ekonomi içinde sürekli geçerli kanunları tespite çalışan ve "Talep artışı enflasyonu nasıl etkiler?", "Enflasyon hangi düzeyde tutulmalı?" gibi soruları inceleyen bir iktisat dalıdır.

3. Mikroekonomi: Tüketicilerin ve işletmelerin ekonomik davranışlarını; ihtiyaç, fayda, değer, fiyat kavramları ile araştıran; piyasa türlerini, piyasaların işleyiş mekanizmasını ve farklı piyasa durumlarında işletme dengesinin nasıl oluştuğunu araştıran olayları kurmağa bakışı inceleyen iktisadın bir dalıdır.

4. Makroekonomi: Makro büyüklükler, toplam üretim, toplam istihdam, toplam işsizlik, genel fiyat düzeyinin değişme oranı, ekonominin büyüme hızı gibi konuları ülke ve dünya ekonomisi düzeyinde kuş bakışı inceleyen iktisadın bir dalıdır. Keynes'in, 'Kişi için doğru olan, toplum için doğru olmayabilir ve toplum için doğru olan da kişi için doğru olmayabilir' görüşünden ortaya atılan mikro ekonomi karşıtıdır.

Şekil 1-1: Tabii İktisat Döngüsü

Ekonominin genel olarak işleyiş dengesi; para döngüsü ile mal ve hizmetler döngüsü değerleri birbirine eşit olduğu durumu gösterir. Mizan ve ölçünün bozulmadığı bu dengeye tabii iktisat dengesi denir.

İlk ve Orta Çağ'lar da ekonomiler ziraata dayalı **"ev ekonomisi"** niteliğinde ve devletin temel görevi adalet ve savunma hizmetleri ile sınırlı idi. Hak ve hürriyetlerde gelişme ve İngiltere'de 1215' de Kral John'a kabul ettirilen **Magna Carta Libertatum** (Büyük Hürriyet Fermanı) birçok hürriyetle birlikte kralın vergilendirme yetkisi sınırlanarak meclise aktarılıyor. Asya'da farklı gelişmeler olmuştur.

İbn-i Haldun (Tunus,1332-1406) 14. asırda tarih felsefecisi, sosyoloji ve kanaat ekonomisi ve liberal ekonomiye katkılar sunan biri olarak **"Mukaddime"** isimli eseri ile tarihi ve sosyal olaylara yön veren etkenleri inceleyerek siyasi, iktisadi ve mali konularda fikirler ileri sürmüş. Devletin asıl görevi insanlar arasında sulh ve ahengi sağlamalı, ekonomik ve ticari faaliyetlere girmesi ekonomik dengeyi bozar ve serbest rekabetin gelişmesini önler diyerek devletin görev kapsam ve alanını belirlemiştir.

İlerleyen zamanda yeni coğrafi keşifler, deniz ticareti, toplumun hayat ve düşünce şeklindeki gelişmeler ekonomiye yenilikler getirmiş. Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın, siyasi ve ekonomik yansıması; değerli madenlerin ülkenin ekonomik gücünün kaynağı gören aşırı devlet müdahalesini savunan **merkantilizm** dönemini başlatmıştır.

Merkantilizm; 16. yüzyılda Batı Avrupa'da başlamış ekonomik bir teoridir. Merkantilizme göre bir milletin refahı anaparanın miktarına bağlıdır ve ekonomik servet veya anapara devletin elinde tuttuğu, altın, gümüş miktarı veya ticari değer ile temsil edilir. Devlet, ekonomide korumacı bir rol oynamalı, ihracatı desteklemeli ve ithalatı sınırlandırmalı fikrinde olan ekonomik bir sistemdir. Bu dönemde yürütülen üçgen ticareti ile Avrupa iyice zenginleşmiş.

Üç köşeli (üçgen) **ticaret;** bir bölgeden veya bir limandan ihraç edilebilen mallar için ikinci bir bölgede ithal için talep olmadığı, ama aynı zamanda bu ikinci bölgenin ihraç edebileceği mallar için birinci bölgede ithal talebi olduğu hallerde ortaya çıkar. En bariz örnek 16. yüzyıllar sonlarından 19. yüzyıl başlarına kadar olan dönemde Avrupa, Batı-Afrika, Kuzey Amerika üçgeni üzerinde olan ve Batı Afrika-Kuzey Amerika "orta pasajı"'nda ticari malın "Afrikalı köleler" olduğu ticaret sistemidir.

Merkantilizmle ekonomideki egemenlik feodal derebeyi, soylulardan burjuvalara el değiştirmiş. Bu gelişimle merkantilizm geçerliliğini kaybetmiş, yeni dönem geliştirilen liberal iktisadi düşüncelerin sahipleri klasik iktisatçılar; Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), Jean Babtist Say (1767-1832) ve Yohn Stuart Mill olarak yerlerini almışlardır. Bunlar, ekonomik dengenin kendiliğinden ve otomatik oluştuğu bu tabii düzenin işleyişine devletin müdahale etmemesini savunmuşlar.

Kapitalist ekonomi; arzı talep belirler, herkes kendi çıkarını maximize etmeye çalışırken, toplum menfaatine de hizmet etmiş olur ve dolayısıyla fert menfaatleri ile toplum menfaatleri arasında çatışma olmaz der. Ancak, **John M. KEYNES** (1883-1946) klasik iktisatçıların fikirlerini eleştirerek; ileri sürdükleri gibi her zaman kendiliğinden oluşan tabii bir dengenin mevcut olmadığını savunmuş, 1929'da yaşanan büyük iktisadi buhranda ekonomilerin içine düştüğü durgunluğun uzun sürmesi, klasiklerin savundukları tabii düzen görüşleri sarsılmış ve devletin ekonomik anlayışındaki değişimine sebep olmuştur. KEYNES, devletin müdahalesi olmadan ekonomik durgunluktan çıkılamayacağını 1936'da yayınladığı **"Genel Teori"** isimli eseriyle ispatlamaya çalışmış. Böylece, **"1929 Dünya İktisadi Buhranı"** ile koruyucu, jandarma devlet anlayışından müdahaleci, modern devlete geçilmiş ve mali olaylara modern yaklaşım hâkim olmuştur.

Bilhassa 1980 sonrası birçok ülke dışa açık serbest piyasa ekonomisine geçiş ve buna uygun siyasi ve hukuki değişimlere gitti. Bu anlamda 21. asır liberal değerlerin yükseldiği bir dönem olarak; ferdi beklentiler hayat standartlarının artması ile yükseliyor ve bu süreçte, ekonomik ilişkilerde değişimleri gündeme getiriyor ve ulus egemenliği, yerini sermaye egemenliğine bırakıyor. **Sermayenin globalleşmesi** olarak ifade edilen bu durum, siyasi güç ile iktisadi güç arasındaki ilişkileri tersine çevirmeye başlamış ve önceleri global sermaye ulus devletlerin gücüne tabi iken, şimdi ulus devletlerin manevra kabiliyeti bu sermaye tarafından şekillendirilmektedir. Artık devletin ekonomide rolü, devlet müdahalesini negatif dışsallıkları önleyici, pozitif dışsallıkları da artırıcı ve rekabetçi serbest piyasa kurallarına göre yeniden şekillenmektedir.

Pazarı ve işletmeleri yeniden tasarlayan teknolojik gelişmeler, globalleşme, pazar üzerinde devlet kontrolünün azalması, özelleştirme ve yeni pazar fırsatları gibi konulardaki gelişmeler ilgiyi, **"eski ve yeni ekonomi"** kavramı üzerine çekmiştir. Araştırma sonucu ortaya çıkan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak topluma fayda sağlayan **inovasyon** (yenilik) ekonomik dönüşümü hızlandırdı. Mevcut bir değerin yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir mal, hizmet, üretim yöntemi geliştirme süreci ekonomiye yeni bir bakış açış getirdi. Bundan ekonomi ve iş dünyasını etkilendi, iş modellerini geliştirildi, geleneksel yapı ve faaliyetler büyük oranda yenilendi. 1950'lerden başlayan ve 1990'larda olgunluk dönemine ulaşan **'elektronik çağı'** yerini, yeni medya, dijital ağlar ve yeni teknolojilerin ürün ve üretim sürecinde esaslı bir role sahip olduğu **'yeni ekonomi'** dönemine geçildi. Peter Drucker tarafından1969'da "**Enformasyon Ekonomisi"** olarak isimlendirilen bu süreç, ağ ekonomisi, bilgi

ekonomisi, inovasyon ekonomisi, dijital ekonomi ve yeni ekonomi gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Temeli bilgiye dayanan bu süreç, yeni bir ekonomik ve siyasi yönetim tarzını zorunlu hale getirdiği söylense de aslında kapitalizmin revize edilmiş halini yansıtır.

Yeni ekonomi anlayışı, sosyal bilimlerde disiplinler arası çalışmanın önemini ortaya çıkararak ekonomiyi sosyal içeriğinden ayırıp, salt teknik bir disiplin gibi uygulama eğilimini sorgular. Deneye dayalı araştırmaların ekonomik kararlarda rasyonellikten ziyade duygusallığın ağır bastığını gösterir. Oysa ekonominin temel varsayımı olan "homo economicus" kavramı kişilerin ekonomi ile ilgili konularda rasyonel davrandıklarını vurgulanır ve piyasanın doğru çözümü bulduğu inancı bu ön kabule dayanır.

Yeni ekonomi yaklaşımı; kişilerin ekonomik faaliyetlerini incelerken yalnızca ekonomik değişkenlerden oluşan modellerin yetersiz kalacağını savunur ve çok sayıda gözleme dayanarak ekonomik aktörlerin davranışlarını incelemek ve ekonomik verilere teknolojik, sosyolojik ve psikolojik unsurları da katarak teori kurar. Kişiler; bilgisizlik, boş zaman tercihi, riskten uzak durma, meslekî gösteriş, statü, sosyal ve siyasi belirsizlikler ve kişisel ilişkileri bozmama gibi sebeplerle ekonomik menfaatlerini de maksimize etmek amacıyla davranmayabilirler. Çok sayıda ve iç içe olan bu faktörler matematiğe dayalı bir modele dâhil edilebilecek faktörler olduğu gibi sayı olarak ifade edilemeyecek (sosyal) faktörlerde olabilmektedir.

Yeni ekonomi, devletin ekonomideki düzenlemelere son vermesi, gelişen bilgi teknolojileri, piyasaların, işletmelerin ve ferdi çalışmanın faaliyet tarzlarını değiştirmesi, yeni iş, üretim ve pazarlama stratejileri ile yeni organizasyon şekillerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dijital ve bilgi sektörünün yönetimini temel alan yeni ekonomiyle emek yoğun işlerin düşük gelir gruptaki ülkelere kaydırılır, sanayileşmiş ülkeler bilgi yoğun ürünlere geçmeye yönelir, ağlar (Network) üzerinde yer alır. Klasik ekonomi, üretimi kurumun büyüklüğü, iş hacmiyle elde ettiği maliyet avantajı sağlama fikrinde iken (ölçek ekonomisi), yeni ekonomi, tüm sektörlerde beşerî, fizikî ve entelektüel sermayeyi güçlü bir şekilde tamamlayan bir rol üstlenmektedir. Bilgi teknolojilerinin üretim ve kullanımı, nitelikli emek talebini artırarak beşerî sermaye yatırımlarını harekete geçirir.

Geleneksel ekonomide kıt olan kaynaklar değerli ve ekonominin temel çalışma alanı da kıt kaynaklardır. Ekonomi bu kıt kaynakları etkin ve verimli kılmak üzerinde yoğunlaşırken, yeni ekonomide kıt olan değil, bol olan değerlidir. Geleneksel ekonomide herhangi bir bilginin rakiplerden saklanması için sıkı tedbirler alınırken, yeni ekonomide ise bilgi işletme içi, çevresi, kamu kuruluşları ve hatta rakiplerle paylaşılması; bilginin üretilmesi, paylaşılması ve bu yolla çoğaltılması esastır. Yeni ekonomi, bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile birlikte pazarlanması ve dağıtımı bilgisayar sisteminin fizikî araçları ve insan yardımı ile bütün süreci kontrol eden yazılım sistemi sayesinde işler.

Yeni ekonominin temel özellikleri:

1. Bilgi temel üretim kaynağıdır.
2. Dijitalleşme, sanallık ve İletişim ağlarına dayanır.
3. Şebeke organizasyonlara geçilir.
4. Aracılar azaltılır.
5. Üretici ve müşteri bütünleşmesi sağlanır.
6. Yenilik ve hız esastır.
7. Globalleşme ve toplum meselelerinde farklılaşma yaşanır.

Yeni ekonomi anlayışı ile aynı üründen kitle halinde üretip toplu reklam, tanıtım ve satma dönemini geride bırakarak, azınlıkta kalan tüketicilerin hesaba katılması gereği anlaşıldı. Web kavramının işletme alanına girmesiyle geleneksel satış işlevleri ve faaliyetleri de değişti. Geleneksel satış gücünün etkisi sürekli azalması ve yerine ilişkisel (birebir) pazarlama gibi yeni pazarlama uygulamaları yerleşmektedir. Burada yeni olan pazarlama değil, pazarlamaya bakış açısı ve felsefesidir.

Dijitalleşen dünyada geleceği inşa edecek, bilişim sektörünün ana kollarından olan yazılım ve kodlama gelişiyor. Ülkeler, katma değeri yüksek kalemler arasında yazılım ve bilişim alt yapılarını sürekli geliştirmeye çalışıyorlar. Sürücüsüz hizmet verebilen otonom otomobilleri, otobüsleri, karada, havada ve denizde otonom hareket edebilen dronları, robotlar hızla hayata giriyor. Yapay zekâ ve makine öğrenmesi alanlarında gerçekleşen ilerlemeler birçok sektörün iş yapma şeklini dönüştürüyor. İnternete bağlanacak nesnelerin artışına bağlı olarak Blockchain teknolojisi ile yeni iş alanları ve imkânları ortaya çıkacak.

Blockchain (blok zinciri)**;** her bilginin blok halinde, gelişmiş şifreleme algoritmasıyla, birbirine bağlanarak kaydedildiği, dağınık ve bir merkeze bağlanmadan işlem imkânı veren veri tabanı teknolojisidir.

Günümüz bilgi toplumunda ekonomi; bütünleşmiş global ekonomi ve kaynaklar ise insanın kendisi ve onun yetenekleri, organize olan küçük girişimcilerin çıkarları korunur, aileye önem verilir, sosyal değerlerde eşitlik, eğitimde süreklilik önem kazanır, evrensel değerler etrafında organize olma ve kurumlaşma artar.

1.5. Ekonomik Sistemler

Kuruluş veya ülkelerin yönetimi, ekonomik sistem ve şartların gelişiminden birebir etkilenmektedir.

Ekonomik sistem, toplumun sahip olduğu kaynakları, ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dağıtımını yapan temel kurallardır. Bir toplumda ürünlerin üretimi, ticareti, dağıtım ve kaynakların tahsisi, üretimi kimlerin yapacağını düzenleyen sosyal, siyasi, hukuki kurum ve kuralları ile birlikte iktisadi hedeflerin emrinde bir koordinasyon düzenidir.

Ekonomi ile toplum arasındaki ilişkiyi ülkedeki siyasi ve toplum değerleri etkiler ve siyasî yapılanma ekonomik sistemi belirler. Üretici, tüketici ve kurumların sistem içinde ortaya koydukları arz ve talep, mikro, makro düzeyde iktisadi sistemi düzenleyen denge kuralları gelişir. Dünyada uygulanan iktisadi sistemler içinde; kapitalist ekonomik sistem, sosyalist ekonomik sistem, karma ekonomi sistemi ve kanaat ekonomisi sistemleri incelenecektir.

1. Kapitalist Ekonomik Sistem: Her türlü iktisadi faaliyetin kişilerin serbest teşebbüs ve aralarındaki serbest sözleşmelere

bırakıldığı üretim, tüketim, bölüşüm ve mübadeleyi ayarlama ve düzenlemeyi serbest piyasadaki fiyat mekanizmasına bırakıldığı iktisadi sistemdir. Kapitalizm, serbest piyasa sistemi, liberal kapitalist sistem (liberalizm) veya pazar ekonomisi isimleri de alır.

Liberal düşüncenin belirlediği ekonomik düzen olan kapitalizm, toplumda tabi bir dengenin varlığını ileri sürer. Benimsediği insan modeli **homo-economicus** (iktisadi insan); tam bilgiye sahip, çoğu aza tercih eden, seçici ve tutarlılık özelliğine sahip, kendi menfaatini makimize etmeye çalışan, akılcı, bilinçli, haz, elem, hesabı yapacağını kabul eder. Arzı, talep belirler, kişi kendi menfaatini maksimize ederken, toplum menfaatine de hizmet eder ve kişi ile toplum menfaatleri arasında çatışma olmadığını iddia eder. "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" felsefeni temel alarak; özel mülkiyet, kâr, seçme hürriyeti ve rekabet gibi dört hakkı kabul eder. Çok sayıda alıcı ve satıcı, piyasa giriş-çıkışı serbest, tekel hâkim değil, piyasa açık ve şeffaf ise bu piyasa serbest rekabet piyasa sayılır. Sistemde, tüketici hâkimiyeti ve üreticilerin kâr motiflerine göre tespit edilen arz, talep ve fiyat mekanizmasıyla kararlar alınır.

Kapitalist ekonomik sistemin temel özellikleri:

1. Özel mülkiyet esastır.
2. Ekonomi serbest piyasa şartları altında işler.
3. Üretim araçları özel kişilerin elindedir.
4. Devlet ekonomiye müdahale etmez, kontrolünü sağlar.
5. Ekonomide kişi kendi çıkarı peşinde koşar.
6. Üretimde belirleyici olan kârdır.
7. Temel ihtiyaçlar dışında başka sürekli tüketim alışkanlıkları oluşturur.

Kapitalizmde; para, borsa ve faiz üçkâğıdı üzerinden sapmalarla rekabetin giderek bozulması veya ekonomik yapının bu sistemi savunanların düşündüklerinden farklılaşması gibi sebeplerle devletler ekonomik işleyişe müdahale ediyorlar. İlk müdahale ABD' de 1929'da Dünya Büyük Ekonomik Buhranı ile ikinci ise 2008'de başlayıp yayılan krize ülkeler değişik şekillerde müdahale etmişler.

Sosyal medya ve kamuoyu demokrasisinin gelişimiyle global diktatörlük olan kapitalizmin yanlış uygulamalarına bağlı çıkan krizlerle oluşan global ekonomik huzursuzluk, eleştiri, tepki ve protestoların artışıyla sistem sorgulanmaktadır. Gelişmeler, sermaye ve kapitalin önemini kaybederek mülkiyetin tabana yayılacağı, serbestlik ve rekabetin sermayeden daha önemli olacağı tezleri kuvvetleniyor. Bunlara rağmen sistem sürekli kendini yenileyerek, yeni isim ve algılarla devam ediyor.

Liberalizmin tohumunu Adam Smith, neoliberalizminkini ise Friedrich Hayek ve Milton Friedman atmıştır. 1970'ler sonrası farklı coğrafyalarda politik hegemonyayı ele geçiren neoliberal ideoloji globalleşmeyi hızlandırıp devletleri özelleştirerek millet iradesinden kaçırıp sosyal devleti çökertmeye çalışıyor. **Neoliberalizm,** serbest piyasa ekonomisini tanımlamada kullanılan ve özelleştirme, devletin küçültülmesi, esnek iş gücü piyasası, ekonominin kontrolünü kamudan özel sektöre devreden sosyal ve ekonomik politika modelidir. IMF ve diğer kurumların serbest piyasa yaklaşımı olan **Washington Konsensüsüyle** ilişkilidir.

Karl Marx kapitalizminin gayriahlaki olduğunu; (1) emeği sömüren, (2) insanları yabancılaştıran ve (3) azınlığın menfaatlerini korumayan, çoğunluğun adil, iyi yaşamasına engel olmasını üç noktada eleştirerek kapitalizmin sonrasının sosyalizm olacağını söylemiş. Lâkin tekelci bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizmin çöküşüyle bunun olmayacağı anlaşılmıştır.

Kapitalizm, rekabet, kalite isteyen, düşünen, sorgulayan, eğitimli kesimi istemez, "üreten yönetir" anlayışını esas alır, tüketicileri yönetmeye çalışır. Kişi, toplum ve devletlerin zaaflarını kullanarak onları köklerinden uzaklaştırıp asimile eder. Coğrafi keşifleri izleyerek Sanayi Devrimi ve sömürgecilikle devam eden Avrupa merkezli kapitalizmin kuruluş ve işleyişi devamında ABD'yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, faaliyetleriyle de adaletsiz ve kendine bağımlı birçok global sorunu beraberinde getirmiş ve bu sebepten birçok eleştiriye maruz kalmıştır.

Kapitalizme yöneltilen eleştiriler:

1. Emeği sömürüyor.
2. Gelir dağılımında adaleti bozuyor.
3. Ahlaki olmayan yayılmacıdır.
4. Paraya hükmederek reel ekonomiyi bankalara boğduruyor.
5. Sermaye kazancını sürekli artırmaya çalışıyor.
6. Altına dayalı iktisadi yapıdan kâğıt paraya geçiş ile sanal değerler oluşturuyor.
7. Dünya ekonomisini tek merkezden yürütmek istiyor.
8. İnsanı ve toplumu dönüştürerek asimile ediyor.
9. Dünya kaynaklarını hızla tüketerek ekolojik dengeyi bozuyor.

Köle ticareti kapitalizmin emek üzerine inşa ettiği sömürüdür. Kölelik maliyetlerinin bir işçi maliyetinden daha yüksek olmasıyla sömürünün yönünü emekçiler üzerine değiştirmiştir. Fakirden zengine servet aktaran, fakiri daha fakir, zengini de daha zengin yapan kapitalizm, açgözlü, her şeyi şiddetli arzulayan, aza kanaat etmeyen bencil bir seçkinler sınıfı oluşturur. Global servetin küçük ve varlıklı elit grubun elinde toplanmasıyla, zengin ve fakir uçurumu büyütmektedir. Adil gelir dağılımı olmayan sistem ilânihaye devam etmez. "Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar." "Herkesin faydalanabileceği şeyden bazıları mahrum edilirse büyük kavga çıkar."

Kendine uymayan üretim, tüketim sistemlerini, farklı inanç ve kültürleri değiştirip asimile ederek hayatın her alanını kontrol etmeye çalışır. Krizler sonrası kendini devam ettirme dinamizmini, insanları ahlak ve maneviyattan tecrit edip birbirine düşürerek

neoliberalizm ve globalizm gibi yeni isimlerle devam eder. Çıkardığı iç ve dış savaşlarla, silahlanmayı, aşırı tüketimle israfi teşvik, insanları bağımlı hale getirerek, işgalci ve istilacı karakterini yansıtır.

Ekonominin sıcak para ile döndüğü ve ülkelerin etkinliğinin dünya sermayesi ile entegrasyondan geçtiği süreçte; paranın madde olarak ucuz, bol ve sanal olması ile mislinden daha fazlası dolaşıma girmesi ve kontrol edilemeyişi peşinden krizleri getirmektedir. Doların rezerv (sadece kendine endeksli) ve konvertibilite para olması, diğer paralara veya altına kısıtlama olmadan çevrilebilmesi, petro dolar (petrol ticaretinde sadece doların geçerliliği) ve senyoraj (paranın üretim maliyeti ile yazılı değeri arasındaki fark) hakkı sorgulanmaktadır. Bu noktada ülkeleri kendilerine maskeleyen para baronları; başkalarının paralarını kullanarak, reel olmayan sanal (siber), karşılıksız paraya hükmediyorlar. FED (Federal Reserve Sistemi 1913'te kurulan banka dolar basım ve dağıtıma yetkili) üzerinden dolarda tek otorite olarak reel ekonomileri kontrol ediyor.

Kapitalist sistem yürütücüleri akışkan olan sermayenin dünyanın her yerinde büyük kârlar getirmesi için **'paranın dini ve rengi olmaz'** sözleri ve ekonominin her türlü değerden bağımsız kendi kuralları olduğu tezini ileri sürerler. Oysa paranın her tür değerden bağımsız olmadığı, sermayenin tabiatında kazancı sürekli ve yüksek tutmak için her tür stratejik hesap ve ideolojik endişeyi değerlendirerek bulunduğu yerde hâkimiyet kurmaya, ideolojisini yerleştirmeye çalışır. Kapitalizmde, banka ekonominin kanı olan para kaynağını elinde tuttuğu için ziraat, sanayi ve ticaret sektörlerine hâkimdir. Gerçek değer oluşturmayan banka sadece para ticareti yaparak toplumdan sağladığı kaynağı kullanırken toplum menfaatini gözetmez.

Kapitalizm, altına dayalı iktisadi hayatı ve reel varlık yerine sanal varlığı getirerek finans aracını "aracı araç" olmaktan çıkarıp hedef yapmış, parayı bir ürün haline getirerek çeşitlendirmiştir. 1944'te Birleşmiş Milletler Para ve Finans konferansında kabul edilen **Bretton Woods Sistemi** ile dolar, sadece kendine endeksli ve altına dönüştürülebilen tek para birimi olmuş, diğer para birimleri de dolara göre ayarlama kararı verilmişti. Anlaşmayı imzalayan ülkeler, parasını altına dönüştürmüş ve para değerini dolara göre belirlemişlerdi. Tüm para birimlerinin dolara endeksten kaynaklanan piyasa gerilimleri sebebiyle ABD, 1971'de doları altına endekslemekten vazgeçerek BWS'i çökertip karşılıksız para basmaya başlamıştır. Geleneksel bankaların kredi vererek ürettikleri fizikî olmayan paralar gibi modern sistemler de yeni sanal paraları gerçek kullanıma sunuyorlar. Fizikî para global toplam paranın sadece yüzde 10'u, geri kalan yüzde 90'ı bankalarca üretilen sanal paralardır. Ekonomide "az olan kıymetli, bol olan değersizleşir", anlayışıyla arz ve talep dengesine göre sanal parada bu duruma uygun değer artış ve azalışları olmaktadır.

Kapitalist sistem, kendini inşa ederken karşısına çıkan engelleri de tasfiye ederek dünya ekonomileri üzerindeki hâkimiyetini devam ettirir. Bilgisayar marifeti ile bankalar üzerinden sanal kripto paralar ve nakitsiz para sistemiyle nakitsiz bir toplum için milli paraları ortadan kaldırarak, millilik duygularını da köreltip kendilerine amade bir dünya düzeni tasarlıyorlar. Avrupa medeniyetini oluşturan Roma hukuku ve Yunan felsefesine dayanan kapitalizm; gücü esas alır, menfaate dayanır, zayıf olanı yutar ve insanlarda suni ihtiyaçlar oluşturarak onları kontrol altına almaya çalışır. Toplumun fitri yapısı içinde gelişen her yeniliğe sızarak onu kendi lehine kullanır. İşin başında, bilimi, kuruluşu ve araştırmayı destekler, sponsor olur ve kendi aleyhine olmasını engeller. Fakirden zengine servet aktararak ekonomik eşitsizlikle biyolojik eşitsizliğe sebep olur. Hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Kendine hizmet etmeyen, ortak aklı esas alan demokratik gelişimleri engeller. Yenilik, gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, kurum ve devletleri dönüştürür, asimile eder, kendine hizmet ettirir.

Ana akım iktisat bilimi, kapitalist sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan ve toplumda karşılığı olmayan bir ideolojidir. Şaşalı bir hayat tarzı göstererek, mutlu bir azınlığın yaşadığı imrenilen hayatı toplumun diğer kesimlerine pazarlar. Sürekli büyüme, aşırı rekabet ve sorumsuz tüketim anlayışıyla tüm insanlığın kaynaklarını fütursuzca kullanarak yaşlı dünyanın ekolojik dengesini alt-üst etmekte, insanların ilgisizliği ve bilgisizliğini de kullanarak varlığını sürdürmektedir.

Aslında her yenilik ve gelişimi kapitalizmin tuzağı görmek, göstermek kolaycılığı, ona psikolojik üstünlük ve fizikî bir güç vermektedir. Toplumu istediği yönde dönüştürüp sömüren kapitalist anlayış ile vicdanı bozulmamış her insan ve sorumluluğa sahip her organizasyonun mücadele etmesi ahlaki bir görevdir.

2. Sosyalist Ekonomik Sistem: Kapitalizme karşı bir antitez olarak onun eksiklerinden hareketle fert ve toplum refahını gerçekleştirmek için kurulan Totaliter Müdahaleci ve Kolektivist iktisadi bir sistemdir. Teoride; tabiat, sermaye ve emek gibi üretim kaynakları toplum adına devletin mülkiyetinde, devlet tarafından kullanılır ve üretimde kâr değil, toplum faydası ön plandadır. Fiyat mekanizmasının anonim ve objektif yol göstericiliği yerine merkezi planlamanın sübjektif otoriter, esnek olmayan kararları yer alır.

Sosyalist ekonomik sisteminin temel özellikleri:

1. Üretim araçları devletin kontrolündedir.
2. Temel iktisadi faaliyetler devlet tarafından yürütülür.
3. Üretim kâra göre değil, temel ihtiyaçlar merkezi planlamaya göre belirlenir.
4. Üretilenlerin kimlere ne miktarda ve nasıl dağıtılacağı merkezi planlama ile karar verilir.
5. Toplumun çıkarları kişi çıkarlarından önce gelir.
6. Özel mülkiyet ve özel teşebbüs sınırlıdır.

Emek ve sermaye çatışmasını esas alan Marksist veya enternasyonal sosyalistlerin 1870 Paris hareketinden 1917 St. Petersburg ihtilâline kadar olayların arkasında sermayenin varlığı görülür. Sistemin kurucu ve yürütücüsü Sovyet Rusya 1990'lardan sonra liberalizme geçiş sürecini başlatmış ve hızlı bir şekilde tamamlamıştır. Antikapitalist ve antiemperyalist olduğu iddiasındaki Çin, 1978 Washington Kapitalizm Konsensüsü (mutabakat / anlaşma) ile ABD ve diğer G-8 ülkeleri tarafından kabul edilen; IMF, Dünya Bankası ve WTO tarafından dayatılan neo-liberal ekonomi politikaları sonrası ABD ile ilişkilerini geliştirmeyi tercih etmiştir. Halen Küba ve Kuzey Kore sosyalist ekonomik sistemi değişik şekillerde uygulamaktadır.

Sosyalist ekonomik sisteme yöneltilen eleştiriler:

1. Kapitalist sistem gibi sosyalist ekonomik sistem de insanı "rasyonel bir varlık" olarak görür.
2. Sosyalist ekonomik sistem de kapitalist sistem gibi materyalisttir.
3. Sosyalist ekonomik sistem devlet kapitalizmini yansıtır.
4. Emeği devletin sömürüsüne bırakır.
5. Sosyalizm kapitalist tezlere muhalif olarak sergilediği yaklaşımlarla insanları devlet baskısı altına aldı.
6. Dine karşı savaş açarak kitlelerin ölümüne sebep oldu onları buhrana soktu.
7. Baskıcı ve antidemokratik uygulamalara müsaittir.
8. İçe kapalı bir ekonomi olması sebebiyle bilim ve teknolojinin gelişimini engellemiştir.

Kapitalist rejimlere muhalif olmak adına ortaya çıkan faşizm ve sosyalizm (komünizm), sınıf savaşları, soğuk savaşlar, din savaşları ve ahlak savaşlarına sebep olmalarıyla insanlığa büyük zararlar verdi.

3. Karma Ekonomik Sistemi: Eklektik ekonomi denilen bu yapı, özel sektörü ve devletin ekonomiyi yönlendirmesini içeren, piyasa ekonomileri ve planlı ekonomiler arasında her ikisinin de özelliklerini yansıtan bir ekonomik sistemdir. Kapitalist ve sosyalist sistemlerin aksayan yanlarını bırakıp, iyi işleyen taraflarını alarak daha iyi bir iktisadi sistem kurma düşüncesine dayanır. Bir ihtiyaç sonu ortaya çıkan ve her yerde geçerli, kabul görmüş, standart kuralları olmayan, diğer iki sistemin aksine doktriner çerçevesi belirsiz, uygulamada çok değişik görünümler alan ve bilimsel değil, siyasi bir sistemdir. Hükümetin bazı iktisadi etkinliklerde bulunduğu veya bu etkinliklerin işleyişine müdahale ettiği, kapitalist ekonomi ile sosyalist ekonominin bir arada bulunduğu iktisadi sistemdir. Milli ekonomi içinde devletin sahip olduğu üretim faktörlerinin temel önem taşımasına mukabil, özel ekonominin gelişimine yol gösterici olduğu; ferdi mülkiyet, hürriyet ve demokrasinin vazgeçilmez bulunduğu ülkelerdeki devletin ekonomik müdahaleciliğini ifade eder.

Karma ekonomik sistemin temel özellikleri:

1. Devlet ve özel teşebbüs birlikte yer alır.
2. Kapitalizm ve sosyalizm arasında yer alır fakat özü itibarıyla kapitalizme yakın bir sistemdir.
3. Devlet ekonomiye kısmi olarak müdahale eder.
4. Kamu faydası ile kişisel çıkarlar bağdaştırılmaya çalışılır
5. Devlet, toplum tercihlerine uygun üretimi sağlamak için piyasa mekanizmasını düzeltici tedbirler alır.
6. Özel girişimin yatırımı kârlı bulmadığı alana toplum ihtiyaçlarını karşılamak için devlet yatırım yapar.

Kapitalist ve sosyalist ekonomik sistem gibi karma ekonomik sistem de materyalisttir. Türkiye'de1929 Büyük Ekonomik Buhran'dan sonra 1950'lerde çok partili demokratik sisteme geçene kadar uygulanmış, 1950-80 arası serbest piyasa sistemine geçiş ve 1980 sonrası bu süreç hızlanmıştır. Çin 1990'lardan sonra uyguladığı ekonomik sistemle bu yapıya çok yakındır.

4. Kanaat Ekonomisi Sistemi: Hayatı bütün gören, emeğe değer vererek her faaliyette insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve tabi kaynakları emanet bilen, kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmeyen, aldatma ve haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı kaldırıp tasarrufu esas alan, diğerleriyle adil ticaret yürüten, sömürü, hamaset, istismar, spekülasyon (vurgun) ve iddihara (saklama) müsaade etmeyen, adil ekonomi için teorik ve patik kurallar koyan ekonomik sistemdir.

Sermaye rejimi olan ve emek sömürüsüne dayalı, insanın üstünlüğünü maddi temellere göre belirleyen kapitalizm ve devlet kapitalizmi olan sosyalizm aksine insan merkezli, adaleti, merhameti, kanaati esas alan, sağlam, adil, paylaşımcı, sürdürülebilir, faizsiz işleyen bir ekonomik sistemdir. Homo-İslamcius modeline dayalı sisteminin ekonomik ve sosyal alana dair temel özellikleri vardır.

Kanaat ekonomisi sisteminin temel özellikleri:

1. Hür teşebbüs esastır, devlet hakem rolündedir, gayrimenkul mülkiyeti kamuda olmak üzere kiralanır.
2. Mülkiyet hakkı ve faaliyet hürriyeti tanır, piyasayı açık ve şeffaf kabul eder.
3. Bol kaynaklar ve sınırlı ihtiyaçlar esas alınarak tüketicinin zaruri ihtiyaçlara kolay ulaşımı sağlanır.
4. Ürün fiyatları arz ve talebe göre piyasa şartlarında spekülasyona meydan vermeden belirlenir.
5. Faizsiz ilkesi esas alınır, belirsizlik içeren, zararlı ve haram sayılan faaliyetler yasaktır.
6. Bütün kararlarda akıl ve kalp dengesini esas alır, diğer insanları ve çevreyi gözetir.
7. Toplum menfaati, iş birliği ve yardımlaşma esastır.
8. Tüm kaynakları insanlığın ortak değeri ve emanet görür, kimseyi mahrum etmeyerek üretime dâhil eder.
9. Değer ölçü birimi mal para (altın veya gümüş) esastır.

İslam, insanı İslami prensiplerle, Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. Temel kaidelerini İslam Dini esaslarından alan kanaat ekonomisinin kabul ettiği insan tipi olan Homo-İslamicus'un belirgin ve değişmeyen temel özellikleri vardır.

Homo-İslamicus (İslami insan)'ın **temel özellikleri:**

1. İnançlarına göre sosyal ve ekonomik hayatına yöne verir.
2. Spekülasyon (vurgunculuk) yapmaz.
3. Faiz alıp-vermez, kumar oynamaz, içki içmez ve helal olanı tercih eder.
4. Her faaliyetinde; başka insanları gözetir ve çevreyi korur.

5. Hayatı bir bütün olarak kabul eder.

6.Tüm kararlarında akıl ve kalp dengesini kurmaya çalışır.

İbn-i Haldun, "**Mukaddime"** isimli eseriyle tarihi ve sosyal olaylara yön veren siyasi, iktisadi ve mali konuları inceleyerek, devletin ekonomik faaliyetlere girmesinin ekonomik dengeyi bozacağı ve serbest rekabetin gelişmesini önleyeceğini belirterek, devletin görev alanını belirleyerek kanaat ekonomisine temel teorik katkılar sunmuştur.

Kanaat ekonomisi, insani değerleri öncelemesi, toplumun mutluluğunu esas alarak paylaşımcı ve imece yaklaşımıyla; dayanışmacı ekonomi, paylaşım ekonomisi, insani değerler ekonomisi ve mutluluk ekonomisini de kapsar. **Paylaşım ekonomisi,** sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu bir araç veya hizmeti kullanmadığı zaman ihtiyacı olan kullanıcılara bedelsiz veya pazarlayıcı tarafından sunumuyla kullanıcının ödediği kullanım ücretinden pazarlayanın bir pay aldığı alışveriş düzenidir. **İmece** ise birçok kişinin toplanıp el birliğiyle bir kişi veya topluluğun yardımlaşarak işini görmesi ve işlerin sıra ile bitirilmesidir. Büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, çevre odaklı politikalar ile insanın beden ve ruh sağlığını koruyan, gayri safi yurtiçi hâsıla ile toplumun ne kadar zengin olduğuna değil, sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin refahına odaklı bir modeldir.

İslam'da sosyal güvenliği sağlayan, uyulması mecburi olan; nafaka, zekât, sadaka-ı fıtır, adak (nezir), fidye, kefaret ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadakalar, vakıflar, vasiyetler, ziyafetler, eşyaların âriyeti, îsar (başkasını nefsine tercih), hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi sosyal dayanışma ile fakirlerin zaruri ihtiyaçları karşılanır.

Sürekli büyüme, çok üretip, tüketme yerine; çevre ile uyumlu, insan mutluluğunu esas alan, ekosistemi gözeten, ahlaki bir tüketim kalıpları yeniden tasarlanmalıdır. "Bütün ağaçlar kesildiğinde, bütün hayvanlar avlandığında, bütün sular kirlendiğinde, işte o zaman paranın yenilebilir bir şey olmadığını anlayacaksınız" (Kızılderili Sözü).

Kanaat, ancak ihtiyacı kadar bir şeyi üreten ve tüketen, dünyadaki her nesne üzerinde diğer canlılarında hakkı olduğunu kabullenen, eşya ve insan ilişkilerinde, davranış, üzüntü ve sevinçte ölçülü olmayı gerektiren bir hayat sisteminin; maddeye ve tüketime ait yanıdır. Materyalist anlayışlar; israfa dayalı, sömürgeci, acımasız, insanın ruhunu bozan, abartılı, gösteriş ve sınırsız üretim-tüketim anlayışıyla dünyayı tüketmektedir.

Kanaat ekonomisi, ekonomik faaliyetleri yürütmede; bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki müşterek mülkiyeti temsil eden, faydalanma hakkına dayanak olan eşit değerdeki tahvilin muadili faizsiz sertifika/vesika olan **sukuk** gibi finansal seçenekleriyle emek-sermaye, kâr-zarar ortaklığı, kira finansman metotları geliştirmiştir.

Sukuk çeşitleri:

1. Mudaraba (Emek-sermaye ortaklığı)**:** Biri sermaye diğeri know -how (emek, bilgi ve tecrübe) sahibi girişimci iki tarafın (emek ve sermaye) bir araya gelerek bir projeyi gerçekleştirmelerini ifade eder.

2. Müşareke (Sermaye ortaklığı)**:** Birinin diğerine ortak olması; iki ve daha çok kimse arasında kurulacak sermaye ortaklığıdır. Bu ortaklık; mal, iş, kredi ve itibar ortaklığı şeklindedir.

3. Murabaha (Maliyet artı kâr marjlı satış)**:** Bir kimsenin sahip olduğu malı, alış fiyatı üzerine müşteriyle anlaşılan miktarda kar koyarak ve bu durumu müşteriye beyan ederek satmasıdır. Malın maliyetinin ve üzerine konulan kar miktarının müşteri tarafından bilinmesi şarttır. Peşin ürün alıp vadeli satmak suretiyle finansman kullandırma yoludur. Faizsiz katılım bankası, müşterinin istediği ürünü satın almakta, satın alma fiyatına maliyet ve kârı ekleyerek müşteriye satıp teslim etmesi şeklindedir.

4. İcara (Leasing, Kira finansmanı)**:** Faizsiz katılım bankasının bir ekipmanı veya bir gayrimenkulü müşterilerinden birisine sabit bir tutar üzerinden ve sabit bir dönem için kiraya verme işlemidir. Leasing şirketi satın aldığı bu sabit kıymeti kiracının kullanımına tahsis eder. Kiraya verilen varlık kira verene belli süre için menfaat sağlamaktadır.

5. Karz-ı hasen (Faizsiz Ödünç)**:** Faizsiz verilen borç olan karz-ı hasen (güzel borç) daha çok fakirlere zaruri ihtiyaçlarını karşılamak için verilmekte olup, bu sebeple boyutları küçük ve etkisi sınırlıdır.

6. Selem (İleriye dönük, siparişe dayalı satın alma)**:** Ödemenin nakit olarak sözleşme anında yapıldığı, fakat satın alınan ürünün teslimatının önceden belirlenmiş tarihe kadar ertelendiği alım-satım işlemidir.

7. Tekâfül: Paylaşılmış sorumluluk veya paylaşılmış garanti prensibine dayanan katılım sigortacılığıdır. İslam dünyasında farklı uygulanan ve en az; kâr amacı olmayan sigortalıların bir araya geldiği kooperatif sigortacılığı ve sigorta şirketinin biriktirdiği fonları faizsiz yatırım araçlarında değerlendirilmesi olarak iki ilkeye uyması gerekir:

Kanaat ve kısmen sosyalist ekonomi sade bir fert ve toplum düzeni öngörürken kapitalizm, şaşalı bir hayat tarzı sunar. Mutlu azınlığın yaşadığı imrenilen hayatı toplumun diğer kesimlerine örnekle pazarlar. Anarşiyi ve toplumların fedailik kültürünü manipüle ederek onları sömürür, emek ve sermayeyi birbiriyle çatıştırarak servetin gücü ile varlığını devam ettirmektedir. Global seçkin azınlıktaki üst akıllarca dizayn edilen sistem sürekli kendini yenileyerek insanlığı sömürmektedir. Asıl hedeflerini işletmelerle perdeleyip hedeflerine ulaşmaya çalışan emperyalistler, kültür emperyalizmi ile tarih ve kültürüne yabancı nesiller yetiştirerek, sömürü için de milletlerarası kuruluşları kullanırlar. Hile, desise, sihirbazlıkla kaynakları çalınarak sömürülen ülkeler; yerli bir duruşla kendi kültür kodlarında yerini bulan, toplumun ortak aklını yansıtan yerli fikirlere yönelmeleri gerekir.

Kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm olmayan insanlık ortak akıl ile adil, evrensel insani değerleri barındıran, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır. Bu anlayışların getirdiği kriz ve isterik madde bağımlılığından insanı kurtaracak, Asya'nın kadim kültüründe mevcut iyi ahlak, kardeşlik, paylaşım, kanaat, adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi modeli bir alternatiftir.

İşletmeler, içinde bulundukları ekonomik sistemde üretim, pazarlama ve tüketim faaliyetlerini yürütmeleri sebebiyle ekonomi

siyasetini takiple etkin yönetimlerini sağlayarak varlıklarını sürdürürler.

1.6. Piyasa ve Piyasa Türleri

Dünyada 1980 sonrası birçok ülke dışa açık serbest piyasa ekonomisine geçiş ve buna uygun siyasi, hukuki değişime gitti.

Liberal değerlerin yükselişte olduğu 21., yüz yılda kişisel beklentiler hayat standartlarının artması ile yükseliyor ve bu süreçte, ekonomik ilişkilerde değişimi gündeme getirmekte, ulus egemenliği yerini sermaye egemenliğine bırakmaktadır. **Sermayenin küreselleşmesi** olarak ifade edilen bu durum, siyasi güç ile iktisadi güç arasındaki ilişkileri tersine çevirmeye başlamış ve önceleri global sermaye ulus devletlerin gücüne tabi iken, şimdi ulus devletlerin manevra kabiliyeti bu sermaye tarafından şekillendirilmektedir. Artık devletin ekonomide rolü, devlet müdahalesini negatif dışsallıkları önleyici, pozitif dışsallıkları da artırıcı ve rekabetçi serbest piyasa kurallarına göre yeniden şekillenmektedir.

İşletmeler, faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yürütebilmeleri için globalleşen piyasaların yapısını ve piyasa türlerini yakından izlemek durumundadırlar.

Piyasa; bir mal veya hizmetin fiili veya potansiyel alıcı ve satıcılarının karşılaştığı, fiyatın oluştuğu, karşılıklı iletişimin sağlandığı, ürünün el değiştirdiği bir organizasyon, bir küme veya bir pazar mekânıdır.

Piyasa, çoğu zaman bir insan ihtiyacı, ürün tipi, demografik grup, coğrafi yerleşim yeri, milli ve global pazar anlamlarında kullanılır. Piyasanın oluşması için satıcı ile alıcının belirli bir yerde buluşması gerekli değil, çünkü piyasa bir yer olabileceği gibi teknoloji sayesinde sahip olunan telefon, internet, faks, televizyon gibi iletişim ve ulaşım kanalları ile de oluşturulabilir.

Spot pazar; ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzergezer mekân olan market, piyasadır.

Borsa; menkul değerler veya çeşitli ürünlerin değerlerini belirlemek ve / veya bu değer ve ürünlerle ilgili işlemleri yapmak üzere ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmeleri veya bir araya geldikleri yerdir.

Piyasa / pazar organizasyonunda; alıcılar talep tarafını, satıcılar arz tarafını temsil eder. Kamu otoritesi de çeşitli kanun ve yönetmelikler, sınırlamalar ile üçüncü tarafmış gibi yer alır. Piyasada alıcı ve satıcıların çoğu zaman yüz yüze karşılaşmalarının gerekmediği bu işin, iletişim araçları yardımıyla da yerine getirilebildiği ve borsa olarak ifade edilen kurumsal piyasalar vardır.

Piyasalar hızla globalleşen piyasalar varlığı ve şekli alım-satıma konu ürünlerin şekline göre değişebiliyor. Bazı piyasalar herkes tarafından bilinirken, bazıları ise ürün tedariki, korunması veya alıcı ve satıcının az olması gibi sebeplerle tanınmayabilir.

Piyasa türleri; (1) tekel piyasalar, (2) oligopol (eşit olmayanlar arasında eksik rekabet), (3) tekelci rekabet (monopol) ve (4) tam rekabet piyasası olarak 4 ayrı şekilde sınıflandırılmasına rağmen tam rekabet piyasası dışında kalan diğer eksik piyasaların tamamı eksik rekabet piyasası olarak isimlendirilmektedir.

Piyasa, alıcılar ve satıcılar açısından tekelci ve serbest rekabet piyasası olarak ikiye ayrılır:

1. Tekelci Rekabet Piyasaları: Arz ve talep kanunu kurallarının işlemediği, rekabetin hiç olmadığı, satıcı tekeli piyasaları ve alıcı tekelinin hâkim olduğu fiyat ve arz miktarının taraflardan güçlü olanın isteğine göre belirlendiği piyasalardır. Bir ürünün alıcılarının çok, satıcılarının az olduğu piyasalara **oligopol**, tek bir satıcısının bulunduğu piyasalara da **monopol** piyasalar denir.

2. Serbest Rekabet Piyasası: Piyasada çok sayıda satıcı ve çok sayıda alıcının yer aldığı, bunların hiç birisinin tek başına veya gruplaşarak fiyatı etkileyemediği, ürün fiyatının piyasada arz ve talebe göre belirlendiği piyasadır.

Bir piyasanın serbest rekabet piyasası olması için bazı temel şartlar vardır.

Serbest rekabet piyasasının temel şartları:

1. Çok sayıda alıcı ve satıcı: Piyasada çok sayıda alıcı ve satıcı var, hiçbiri tek başına fiyatı etkileyemez.

2. Piyasaya giriş-çıkış serbestîsi: Alıcı ve satıcı piyasada yer almak ve ayrılmak serbesttir.

3. Ürünlerin homojen olması: Bir ürün piyasanın her yerinde aynı kalite özelliğinde ve farklılık yoktur.

4. Piyasanın açık ve şeffaflığı: Tüm alıcı ve satıcılar, piyasa şartları ve olayları konusunda tam bilgi sahibidirler ve piyasalarda gizli anlaşmalar yoktur.

5. Üretim faktörleri hareketinin tam olması: Emek, sermaye ve girişimci gibi üretim faktörleri serbestçe yer değiştirir ve hangi dal daha kârlı ise oraya yönelebilirler.

1.7. Müşteri Kavramı

İşletmeler açısından müşteri; tüketici, tedarikçi, şirketler, vakıf, dernek gibi her kişi ve kurumlardır. İşletme ile müşteri arasında iletişimin sağlanması, tüketici istek ve arzularının işletmeye aktarım ve bu doğrultuda işletmece üretilen ürünlerin tekrar tüketiciye ulaştırılması pazarlamanın üstlendiği bir görevdir.

Gelişen dünya ve ekonomik düzendeki artan yenilikler birçok alanda köklü değişiklikleri de zorunlu kılmaktadır. Bu gelişim işletme faaliyetlerini müşteri merkezli ve uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bunu sadakate dönüştürmeyi zorunlu hale getirmiştir.

Müşteri, belirli bir mağaza veya kuruluştan düzenli şekilde alış-veriş yapan kişi veya kuruluşlardır. **İç müşteri,** işletme içinde farklı birimlerde çalışan kişiler, üretim sürecinde ürüne katkıda bulunan her birim, bölüm kendinden bir önceki safhadaki diğer birimlerin müşterisidir. **Dış müşteri** ise işletmenin dışında olan tüm kişiler, işletmenin ürettiği ürünleri satın alan esas müşteridir. Uzun dönemde kazanmak isteyen kurumlar müşteri memnuniyeti yanında, çalışan **iç müşteri memnuniyetine** de önem vermelidir. Yüksek güven kültürüne sahip, çalışan odaklı ve şeffaf yönetim (yönetişim) yaklaşımı benimseyen kurumlar, insan kaynağına yatırım yaparak kişisel ve mesleki eğitimler verilmeli, teknolojiden faydalanarak işe katılımları sağlanmalıdır.

Pazarda sınırlı ve kıt olmasıyla işletmeler pazar paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilerine daha çok ürün satmaya çalışırlar. Bu sebeple müşteri, itina ile elde tutulmalı, ilgilenilmeli ve sürekli iletişim halinde olunmalıdır.

Teknolojik gelişmelerin getirdiği yeniliklerle işletmeler açısından müşteri önemli hale gelmiş ve günümüz müşterisi zaman ve

mekân kısıtlaması olmaksızın dünyanın herhangi bir satış noktasından ihtiyaçlarını satın alabilir konuma gelmiştir.

Bir işletmeden ürün satın almış veya satın alması muhtemel olan kişi olan müşteri, günümüz işletmeleri açısından pazardaki kıt kaynaktır, sınırlıdır ve pazarda rekabet eden tüm işletmeler pazar paylarını arttırmak için daha fazla müşteriye ulaşmaya ve mevcut müşterilere daha fazla ürün satmaya çalışmaları gerekmektedir. Bu açıdan müşteri, itina ile elde tutulması gereken, ilgilenilmesi gereken, devamlı olarak iletişim halinde olunması gereken kişidir. Bu bağlamda, müşteriler ile iletişim kurulması, randevulara gidilmesi, konuşulanların detaylarının kayıt altına alınması önemlidir ki o müşteri hakkında bir bilgi birikimi ve bir veri tabanı oluşturulsun.

Piyasa ve ticari hayat açısından tüketicilerin en önemli özelliği **alıcı** ve **müşteri** durumunda bulunmalarıdır. Alıcılar ve müşteriler, kişisel olarak tüketici olmalarına rağmen, **her tüketici alıcı** ve **müşteri** değildir**.** Bir ürün, kişisel kullanım dışında üretimde kullanmak gayesiyle, bir mesleği icra etmek gayesiyle veya ticari gayelerle alınabilmekte ve bu durumlarda alıcı konumunda olan kişiler müşteri sayılmaktadır. Bir işyeri sahibi bir ürünü mesleğinde, işletmesinde değil de sadece özel kullanımı için satın alması durumunda müşteri değil tüketici olacak ancak, fatura ticari işletme adına alınmışsa müşteri sayılacaktır. Dolayısıyla kurumlar adına ürün satın alanlar tüketici tanımına değil müşteri (alıcı) tanımına dâhil olurlar.

Tüketim gayesiyle mal ve hizmet satın alan ve kullanan tüketici, mal ve hizmetler konusunda belirli davranış sergiler, ihtiyaç hisseder, bilgi toplar, bilgileri değerlendirir, satın alma kararı verir, ürünü kullanır ve elden çıkarır. Bu sebeple her tüketici kuruluş açısından müşteri işlevini yerine getirmek zorunda değildir. Burada ilişki kuruluş açısından müşteri olan ve müşteri işlevini yerine getirmek durumunda olanlarla gerçekleşir. Müşteri, bir firmanın ürettiği mal veya hizmetleri satın alan insan olmasından hareketle kuruluşun mal ve hizmetlerini satın aldıktan sonra müşteri konumuna gelmektedir. Müşteri, kuruluşun mal ve hizmetlerini satın alan tüketicilerin yanı sıra, kuruluş içinde birbirine hizmet veren bölümleri de kapsamaktadır.

Geçmişte yeni müşteri kazanmak, müşteriyi elde tutmaktan daha kolay ve ucuz olduğu, ancak günümüzde, daha değişken, endüstrileşmiş ve karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu yüzden satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir.

Müşteri, tatmin edilecek ihtiyacı, harcama isteği ve harcayacak parası olan kişi, kurum ve kuruluşlardır. Müşteri ilişkilerinde müşteri memnuniyetini artırma noktasında toplam kalite anlayışına da uygun olarak; iç müşteri ve dış müşteri olarak iki ayrı müşteri kavramı vardır.

Müşteri çeşitleri:

1. İç müşteri: İşletme içerisinde çalışan, mal ve hizmetin üretilmesini sağlayan tüm çalışanlara iç müşteri denilmektedir. Burada iç müşteriden kasıt, organizasyonda çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir organizasyonun üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerinin organizasyon içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olmaktadır.

2. Dış müşteri: Bir mal veya hizmeti kaliteli olmak şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş kişiler ve kuruluşlardır. Yani iç müşterinin ürettiklerini satın alarak kullananlar, tüketenlerdir. Müşteri ilişkileri yönetimi kendine inceleme alanı olarak dış müşteriyi alır ve onu memnun etme yoluyla işletme kârlılığını artırmaya yönelir.

Müşteriler farklı ölçüler dâhilinde farklı şekillerde sınıflandırılabilmektedir.

Genel ekonomi açısından müşteri grupları:

1. Son kullanıcılar.
2. Endüstriyel müşteriler.
3. Değerine göre müşteriler.

Pazarlama tekniği açısından müşteri grupları:

1. Nazik ve bilgili tip müşteri.
2. Kavgacı tip müşteri.
3. İhtiraslı tip müşteri.
4. Şaşkın tip müşteri.
5. Ketum (sessiz) tip müşteri.
6. Şüpheci tip müşteri.
7. Telaşlı tip müşteri.
8. Çekingen tip müşteri.
9. Rüşvetçi tip müşteri.
10. Dolandırıcı ve Sahtekâr tip müşteri.
11. Her şeyi bilen müşteri

Müşterilerin özelliklerine göre gruplandırılışı:

1. Yaş durumlarına göre müşteriler: Çocuk, genç, yetişkin ve yaşlı müşteriler.
2. Cinsiyetlerine göre: Kadın ve erkekler.
3. Eğitim düzeylerine göre: İlk, orta ve yüksek tahsilliler.
4. Mesleklerine göre: İşçiler, memurlar, serbest meslek sahipleri vb.
5. Yerleşim yerlerine göre: Köyde, kasabada veya il merkezinde oturanlar.
6. Ülkelerine göre: Yerli tüketiciler, yabancılar veya turistler.

7. Ekonomik durumlarına göre: Zengin, orta ve az gelirliler.

Müşterileri farklı açılardan değişik şekillerde sınıflama yapmak mümkün, ancak yukarıdaki verilen sınıflamalar bu dersin gayeler bakımından yeterlidir.

1.8. Tüketici Kavramı

Tüketici, kişisel veya ailede kullanım gayesiyle mal ve hizmet satın alan ve kullanan insanlara denir.

Kişinin ekonomideki rolü tüketici ve üretici olarak iki yönlüdür. Temelde her insan bir tüketicidir ve hayatını devam ettirebilmek için çeşitli ürünleri kullanır. Kişinin üretici yönü itibarı ile ihtiyacı olan ürünleri tüketebilmek satın alma gücünü elde etmesi gerekir. Bunu için sistem içinde bir üretici olarak faaliyette bulunur. Tüketici, satışa sunulan ürünlerin potansiyel satın alıcılarıdır. Muhtelif vakıf, dernek veya yardım kuruluşunun hizmetlerinden ücretsiz faydalananlar da söz konusu kuruluş için tüketici gibi düşünülebilir. Ancak geleneksel değerlendirmede temel ölçü faydalanmak değil, bir bedel mukabilinde ürünü satın almaktır. Kuruluşların hizmetlerinden ücretsiz faydalananlar tüketici sıfatı taşımazlar.

Kişinin üretici yönü itibarı ile ihtiyacı olan mal ve hizmetleri tüketebilmek için bunları satın alma gücünü elde etmesi gerekir. Bu gücü elde edebilmek için ekonomik sistem içerisinde bir üretici olarak faaliyette bulunması gerekir. Bu yapı içerisinde, iki taraftan biri olan üretici satıcı olarak, tüketici de alıcı olarak piyasada karşılaşırlar. Tüketicilerin beslenme ve giyinme anlayışları da onların farklı ürünleri farklı davranışlar sergileyerek satın alarak tüketirler ve böylece ihtiyaçlarını karşılarlar.

Üretici, tüketicinin ihtiyacı olan mal ve hizmetleri üreterek tüketiciye arz eder. Sistemin etkin yürütülebilmesi için üretici, tüketiciyi yakından tanıyıp, istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek ona uygun ürün geliştirip arz eder. Tüketiciler de bu ürünleri satın alır ve ihtiyaçlarını karşılayarak hayatlarını devam ettirirler. Böylece karşılıklı bir menfaat ilişkisi oluşur ve bu ilişki; karşılıklı birbirlerini de korumalarını gerektirir.

Tüketim, insanın doğumdan önce başlayan ve ölümden sonra da mezar yeri, mezar taşı, kefen bezi gibi kısmen devam eden bir faaliyettir. Tüketici olmak, bütün insanlara özgü, değişmez bir özellik ve tüm insanların ortak paydasıdır. Tüketimin başlangıcını oluşturan **ihtiyaç,** karşılanmadığı zaman eksikliği sebebiyle fiziki ve ruhi rahatsızlık duyulur. **İstek** ise ihtiyacın ne şekilde tatmin edileceğinin belirlenmesidir. İhtiyacın ortaya çıkışı, kişide her zaman davranışa dönüşmez, bu ertelenebilir. Tüketici, ihtiyaçlarını karşılamaya dönük satın alma bir süreç olarak bunu etkileyen pek çok faktör bulunur.

Tüketici; herhangi bir mal veya hizmeti ticari veya mesleki olmayan bir sebeple kendisi veya aile fertlerinin ihtiyacını tatmin etmek için belirli bir bedel karşılığı satın alarak edinen, kullanan veya faydalanan gerçek kişidir. Sosyal ve ekonomik gelişimin getirdiği araştırmacı, daha zeki, şüphe ve pazarlamaya bağışıklığı gelişmiş **"yeni tüketici"** kişiliği, davranışlarını değiştiren, daha global, hızlı, akılcı, bilgiye önem vererek sürekli kendini geliştirmektedir. Klasik tüketici ile yeni tüketici arasındaki fark yeni ekonominin getirdiği bilgileri kullanma, karar sürecinde dijital ortamda farklı tüketicilerle etkileşimle istediği bilgiye kolay elde etme, ürünün marjinal faydası konusunda daha mantıklı davranmada ortaya çıkıyor.

Bilgiye kolay ulaşan yeni tüketici ürünle ilgili satın alma kararını daha hızlı vermesiyle "hızlı karar verme" trendi oluşmuştur. Tüketici istediği ürünü dünyanın istediği yerinden temin etme kolaylığıyla sipariş verebilmekte, ülke farklılıklarını dikkat etmemektedir. Teknolojinin sağladığı imkanlarla online zeminlerde her tür ürün ve marka arasında fiyat ve özellik kıyaslaması yapabilmektedir. Globalleşmenin artışına bağlı olarak dünya genelinde artan ticarete bağlı olarak tek tip tüketim alışkanlıkları ortaya çıkmaktadır. Tüketicileri, tüketime yönlendiren uyarıcılar yerel ve global ölçekte artmaktadır.

Elektronik ortamda yapılan alışveriş sonrasında e-tüketim ve e-tüketici kavramları ortaya çıkmıştır. E-tüketim kavramı tüketimin bir alt kavramıdır. E-tüketici ise çok farklı bir kavram olmayıp tüketici tanımının bir alt kavramı olarak düşünülebilir.

E-tüketici; elektronik ortamda genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) kendisi ve ailede kullanım amacıyla mal ve hizmet satın alan ve kullanan kişidir. Tüketim ilişkilerini, üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) yürütülmesi için yapılandırılan elektronik posta, mesajlar, elektronik bülten panoları, World Wide Web teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi ve veri değişimi üzerinden gerçekleştiren kişidir.

Burada mal ve hizmeti satın alan kişi tüketici tanımına girebileceği gibi kullanan aile ferdi de tüketici tanımına girmektedir. Geleneksel olarak tüketici, ekonomik mallar ve hizmetlerin alımı ve kullanılması açısından ele alınmakta ve incelenmektedir. Bu anlamda tüketiciler, satışa sunulan ürünlerin potansiyel satın alıcıları olarak görülür. Çeşitli vakıf, dernek veya yardım kuruluşunun hizmetlerinden ücretsiz olarak faydalananlar da söz konusu kuruluş için tüketici gibi düşünülebilir. Ancak geleneksel değerlendirmede temel ölçü faydalanmak değil bir bedel mukabilinde ürünü satın almak olmasından kuruluşların hizmetlerinden **ücretsiz faydalananlar tüketici sıfatı taşımamaktadırlar.**

Tüketici nihayetinde bir insan olarak varlığını devam ettirebilmek için ihtiyacı olan mal ve hizmetleri bir şekilde elde ederek kullanır yani tüketir. Tüketicilerin beslenme ve giyinme anlayışları da onların farklı ürünleri farklı davranışlar sergileyerek satın almalarını sağlar. Bu anlamda tüketim ile tüketici arasında önemli bir ilişki bulunmakta ve bu ilişkinin anlaşılır hale getirmek için üretim, işletme ve tüketim gibi ilgili kavramlara da bakmak gerekir.

Tüketici; 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun'da "Ticari veya meslekî olmayan amaçlarla hareket eden gerçek veya tüzel kişi" şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama ile gerçek kişilerin yanında belli şartları taşıması şartıyla **tüzel kişiler de tüketici sayılmaktadır**. Bu tüzel kişiler Medeni Kanun'un 57-117 mad. arasında vuku bulan dernekler, vakıflar gibi kâr amacı gütmeyen ve ticaretle iştigal etmeyen tüzel kişiler ile apartman site yöneticiliği gibi tüzel kişilerdir. Sosyal amaçlı ve ticaretle iştigal etmeyen dernek ve vakıflar tüketici tanımı kapsamına girmektedir. Ticaretle iştigal eden tüzel kişiler; ticari işletmelerin her türlü davranışı ticari olmasından bu kanun kapsamında sayılan tüketici tanımına girmez. Kooperatiflerinde bazı hususlarda Türk Ticaret

Kanunun anonim şirketlere ilişkin hükümlere uyulacağından ve ticaret siciline kayıt zorunluluğu gibi sebeplerden dolayı tüketici tanımına girmez.

Piyasa ve ticari hayat açısından tüketicilerin en önemli özelliği alıcı ve müşteri durumunda bulunmasıdır. Ancak alıcılar ve müşteriler, ferdi olarak tüketici olmalarına rağmen, her tüketici alıcı ve müşteri değildir. Bir mal veya hizmet, kişisel kullanım dışında üretimde kullanmak ve bir mesleği icra etmek amacıyla veya ticari amaçlarla alınabilmekte ve bu durumlarda **alıcı konumunda olan kişiler tüketici değil müşteri olmaktadırlar**.

Bir işyeri sahibi bir mal veya hizmeti mesleğinde, işletmesinde kullanmamak şartıyla sadece özel kullanımı için satın alması durumunda tüketici sayılabilecek, eğer fatura ticari işletme adına alınmışsa müşteri sayılacaktır. Satın alınan ürünlerin herhangi bir üretim sürecinde kullanma amacıyla değil, sadece sağladığı faydadan ürünün hayatı boyunca faydalanma niyetiyle satın alan kişiler de nihaî tüketicilerdir.

Kurumlar adına ürün satın alanlar tüketici tanımına değil müşteri (alıcı) tanımına dâhil olurlar. **Müşteri** (alıcı)**,** belirli bir mağaza veya işletmeden düzenli alışveriş yapan kişi veya kuruluşlar olarak tanımlanır. Müşteri, ticari müşteri, tüketici, gibi kavramlar farklı anlamlar içerir. Pazarlamacı işletme açısından tüketici ile müşteri arasında fark yok, dolayısıyla her tüketici, işletme için muhtemel bir müşteridir.

Tüketim amacıyla mal ve hizmet satın alan ve kullanan tüketici, mal ve hizmetler konusunda belirli davranış sergiler, ihtiyaç hisseder, bilgi toplar, bilgileri değerlendirir, satın alma kararı verir ve ürünü kullanır. Ekonomik açıdan aile, başta gelen tüketici birimdir ve tüketici durumundaki aile fertlerinin ihtiyaçlarını satın alan genellikle anne ve babalardır. O halde her tüketici, alıcı ve müşteri işlevini yerine getirmek durumunda değildir. Bu sebeple işletmelerin üretim için hammadde ve ara malı satın almaları tüketim olmadığından, bunlar tüketici olarak değil müşteri kavramı içerisinde değerlendirilir.

Satın alma olayında başkalarından hiç etkilenmeyen veya çok az etkilenenler olduğu gibi, birkaç kişinin satın alma kararına katıldığı durumları da vardır. Yeni bir ev alınması veya yaz tatilinin planlanması tüm ailece yapılır. Böyle bir grup kararı ile gerçekleşen satın alma işleminde, ihtiyacı fark ederek fikri ortaya atan, satın alma şekli ve zamanını belirleyen, ürünü fiilen satın alan ve kullanan kişiler farklı olabilir. Genelde evin hanımı ihtiyaçları belirler, ailenin diğer fertleri görüşlerini ortaya koyarak etkide bulunurlar ve baba satın alma işlemini yerine getirir, ürünü kullanacak olan da evin çocuğu olabilir.

İnsan çevresindeki kaynakları tüketen kişi olarak yaptığı tercihlerle, gelecek nesilden emanet alınan tabiî kaynaklar ve çevrenin daha az yıpranmasını sağlayabilir. Her kişinin tüketme zorunluluğu dikkate alındığında, tüketim kararlarıyla çevre kirliliğinin artmasına veya azalmasına katkıda bulunacaktır.

Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Doğu medeniyetinin temel esasları ile Batı medeniyetinin temel esasları nelerdir?
2. Kanaat ekonomisi nedir?
3. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
4. Anadolu'yu önemli kılan temel sebepler nelerdir?
5. Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları nelerdir?
6. Osmanlı Devleti'nin sanayide geri kalma sebepleri nelerdir? Yazınız.
7. Avrupa sanayileşmesini etkileyen faktörler nelerdir?
8. Toplumların geri kalma sebepleri nelerdir?
9. Osmanlı Devleti'ni ayakta tutan temel değerler nelerdir?
10. Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler nelerdir?
11. İhtiyaç kavramını açıklayarak, insan ihtiyaçlarının temel özelliklerini yazınız.
12. İnsan ihtiyaçlarının genel bir sınıflandırmasını yapınız.
13. İşletme nedir? Özellikleri nelerdir?
14. Üretim Faktörleri nelerdir?
15. Ürün ve üretim nedir?
16. Pazarlama nedir?
17. Ekonominin işleyişini ana hatları ile açıklayınız.
18. Ekonomik sistem nedir?
19. Ekonomik sistemler nelerdir?
20. Kapitalist ekonomik sisteme yöneltilen eleştiriler nelerdir?
21. Tekelci rekabet ve serbest rekabet piyasası nedir?
22. Dünyada yaşanan ekonomik krizler ve bu krizlerden çıkış yolları sizce nasıl mümkündür?
23. Müşteri kavramını açıklayarak, iç ve dış müşteri ayırımını yapınız.
24. Müşterileri farklı ölçütlere göre gruplandırınız.
25. Tüketici kavramını açıklayarak, müşteri ve tüketici ayırımını yapınız.

2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Gelişen dünya ve ekonomik düzendeki artan yenilikler birçok alanda köklü birtakım değişiklikleri de zorunlu kılmaktadır.

Yeni gelişmeler işletme faaliyetlerini müşteri merkezli hale getirerek uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bunu sadakate dönüştürmeyi zorunlu hale getirmiştir.

Yönetim, insana özgü evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir; süreç olarak, birtakım faaliyet ve işlevleri; sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak da sistemli bilgi topluluğudur. Dolayısıyla yönetimin hem sanat hem bilim hem de meslek yönü vardır. Yönetim evrensel bir süreç olarak kâr amacı takip etsin veya etmesin her organizasyon için gereklidir. Yönetim, insanların ortak amaç etrafında faaliyetlerini organize etmesi sonucu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birçok sebeple hedeflerine varabilmek için diğer insanlar ile iş birliği yapmayı ve tek başlarına varamayacakları hedeflerine birlikte varmayı beklerler. Tüm organizasyonlar için temel bir faaliyet olarak mutlaka yönetim olayı vardır. Organizasyonda yönetim faaliyeti yerine getirilirken izlenen amaç ve hedef, insan ihtiyaçlarını başarılı şekilde karşılamak için yönetim işlevlerini yerine getirmektir.

İnsan, bulunduğu her yerde ya yönetendir veya yönetilendir, tek başına kaldığında yine yönetendir; bu kez de kendini yönetir. Tek kişinin amaçlarına ulaşmak için, maddi araç ve gereçlerle paranın bir hedefe dönük kullanımı için giriştiği iş, **ekonomik faaliyet** veya **iş planıdır.** Birden fazla insanın birlikte bulunduğu ve aralarında kurulan iş birliği **yönetim sürecini** gösterir. Çobanın koyun gütmesi, sürücünün araç kullanımı "yönetim" değil "sevk"tir. Araçlar sürülür, hayvanlar güdülür, insanlar yönetilir. Aile, işyeri bir yönetim birimi iken, apartman, dernek ve devlet yönetim birimi değildir. Devleti oluşturan seçmen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaşı yönetmek değil, vatandaşa hizmet sunmak için kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Devlet yöneticileri, devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindeki duruma benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir.

Yönetim, ortak amaçlı kişilerin yer aldığı bir organizasyonun kısa ve etkili yoldan hedeflerine ulaşmasını sağlayacak başta insanlar olarak maddi kaynakları, zamanı birbiriyle uyumlu, verimli kullanmak için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon, kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik, bilinçli olarak uygulanması sürecidir. Ortak amaçlı kişilerin yer aldığı organizasyonun hedefine ulaşması için insanlar, para, donanım ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir. **Yönetim bilimi** ise yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği, kurumların yapısı, işleyişiyle personelin çalışmalarını inceleyen çeşitli disiplinlerin geliştirdiği bilgileri ve analitik yöntemleri birleştirip uygulayan sosyal bir bilim dalıdır.

Demokratik yönetim anlayışı ile genel eğilimler yanında yerel eğilimler de dikkate alarak yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli, şeffaf ve katılımcı bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Yönetim, geçmişte yöneteni ve yönetileni kapsarken günümüzde yeni bakış açısına göre; iki taraflı bir ilişki olarak yönetim değil, çok taraflı ve çok araçlı bir ilişki olarak **yönetişim** yaygınlaşmaktadır. Yönetişim, kelime manası klasik yönetim sözcüğünden türemekle birlikte, felsefesi yönüyle yönetenlerin tek başına merkezi düzeyde karar alma ve uygulama anlayışından şeffaf, katılımcı bir karar alma, uygulama siyasetine doğru gelişimi ifade eder. Tüm kişi ve kuruluşlar tarafından günümüzde, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışına ulaşılmak belirlenmiş bir hedeftir. Bu gelişim sonucunda artık yönetim kavramı yerine yönetişim kavramı kullanılmaktadır.

Yönetişim; bir organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli / istişareli) ve katılımcı bir şekilde bulundukları modern demokratik bir yönetim yaklaşımıdır. Klasik yönetim sözcüğünden türeyen yönetişim, felsefesi yönüyle yönetenlerin tek başına merkezi düzeyde karar alma ve uygulama anlayışından şeffaf, katılımcı bir karar alma, uygulama siyasetine doğru gelişimi ifade eder.

Yönetişimin temel unsurları:

1. Katılımcı ve eşitlikçi
2. Şeffaf, hesap ve cevap verebilen
3. Etkin ve hukukun üstünlüğüne dayanan
4. Stratejik vizyona sahip

Kişi ve kurumlar yönetişimi, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışına ulaşılmak için bir hedef olarak görmektedirler.

Yönetişimin amacı, toplumsal sorunlarla ve modern toplumların karmaşıklığını, çeşitliliğini ve dinamiklerini oluşturan gerçek durumlarla baş edebilmeyi hedefler.

Yönetişimin temel özellikleri:

1. Öngörülebilir nitelikteki formel alanla, öngörülemeyen nitelikli enformel alanların etkileşimiyle ortaya çıkar.
2. Devletin tüm gücünün kullanımıyla ilişkili olarak çıktılardan çok süreçlerle bağlantılı bir modeldir
3. Çok merkezli karar alma yapısını katılımcı politika ile destekleyerek çoğulcu bir topluluk modeli kurmayı hedefler.
4. Çoğulcu ve katılımcı bir modeli öngören katılımcı demokrasi ile bütünleşmeyi hedefler.

Klasik yönetimde, arka palanda kalan sivil toplum kuruluşları, özel sektör, diğer kamu dışı kuruluş ve farklı aktörler yönetişimle etkileşimli bir ilişki içerisinde kamu politikalarını belirlemede bir paydaş durumuna gelebilmektedir.

İşletmecilikte bir müşteriye ilk satışı yapma ve onunla bir ilişki kurmanın maliyeti, tekrarlanan satışlardan daha yüksek olduğu kabul edilir. Geçmişte yeni müşteri kazanmanın, müşteriyi elde tutmaktan daha kolay olduğu, ancak günümüzde, daha değişken, sanayileşmiş ve karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu yüzden satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir. Günümüz rekabet ortamında yeni müşteriler edinmek,

mevcut müşteriyi elde tutmaktan çok daha zor ve dolayısıyla masraflı olduğu kabul edilmektedir.

Günümüz işletmeleri müşteri ile olan ilişkilerini etkin bir şekilde kurmak, sürdürmek ve sonucunda kâr etmek için müşteri ilişkileri yönetimi konusunda uzman yazılım firmalarına yazılım hazırlatmaktadırlar. Bu yazılımlar, müşteri bağlılığını sağlamaya yönelik, müşteri esaslı bilgilerin toplanması ve işletmenin pazarlama hedeflerine uygun kullanılmaktadır. Yeni müşteriler kazanmak ve mevcut müşterilerle ilişkileri sürdürmek MİY'in temel hedef olmasından, kuruluştaki her türlü müşteri bilgisi, bir bilgi sistemine bağlanır. Bu anlamda müşteri ilişkileri yönetimi piyasada rekabet üstünlüğü sağlayan bir satış ve pazarlama felsefesini ifade etmektedir.

Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren ve her iki tarafın kazandığı bir süreçtir. **Müşteri ilişkileri yönetimi** ise müşterilerle güçlü ve uzun vadede kârlı ilişkiler kurup geliştirmek, onların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, işletmeye müşteri kavramını yerleştirerek müşteri odaklılık kültürünü yerleştirmek için gerekli faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etmektir. Customer relationship management (MİY), müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlamak, organize etme, yöneltme, koordine etmek ve kontrol etmek işlevlerinden oluşan bir bütündür.

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletme ile müşteri arasında uzun dönemli ilişkileri kurmayı ve buna bağlı olarak kârlılığı hedef alan bilgi odaklı ilişkisel pazarlama kavramı olarak görülmektedir. **İlişkisel pazarlama,** mevcut müşteriler arasında bağlılığı oluşturmak ve sürdürmek için tasarlanan pazarlama çabalarıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi, hem ön ofis; pazarlama, satış ve müşteri servisi gibi hem arka ofis; muhasebe, üretim ve lojistik gibi bir uygulama olma yanında diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bilgiye dayanan bir ilişki yönetimi felsefesidir.

Müşteri bir rakip değil tersine birbirine dürüst ve samimi davranan, yan yana bulunan iki dost, aradaki ilişki ise dostluk üzerine kurulan ve yürütülen bir ilişki olarak görülmelidir. Müşteri ilişkilerinde **"ben kazanayım sen kaybet"** anlayışı değil **"ben kazanayım, sende kazan"** anlayışı esas olmalıdır. Günümüz rekabet piyasasında insanlar kendilerine sunulanı değil, kendi istediğini tercih edecek bir konumda olmasından müşteri ilişkileri müşteri tatminini ve müşteri bağlılığını yani sadakatini artırıcı uygulamaları temel hedef olmaktadır.

Kuruluşlar bünyesinde belirli şartlarda kurulan müşteri ilişkilerinin kişilere, yöneticilere bağlı kalmadan kurumsallaştırılarak sürdürülmesi gerekir Temelde insan ilişkileri olan müşteri ilişkileri, ilişki yönetimi anlayışına uygun olarak kurulup sürdürülmelidir. Bu anlayışta ilişki karşılıklı, yani iki yönlü olmayı gerektiren bir süreçtir. Ayrıca, müşteriler ile ilgili kurulacak bilgi sisteminin yönetimi ve bakımı sistemin sürekli hizmet verebileceği şekilde tasarlanmalı ve bilgilere erişim yeteneği, kurum sathına yaygınlaştırılabilecek yapıda oluşturularak uzak erişim imkânları sağlanmalıdır. Müşteri bilgilerinin paylaşılma standartları kararlaştırılmalı ve farklı noktalardan müşteri bilgilerine tek standartta ulaşılabilecek bir yapıda olması sağlanmalıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi bir strateji olarak; rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünü olarak görülür. Günümüz rekabet şartları için de işletmenin kendine özgü oluşturduğu müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları taklit edilemez tek alan olarak görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları dışında tüm farklılıklar başka işletmelerce kısa sürede taklit edilerek ortadan kaldırılmakta ve rekabet yapılamamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminde müşterinin ne istediği nasıl bir uygulama beklediği işletmenin kuracağı yakın ilişki ile belirlendiği ve bu bilginin başka işletmelerce ulaşılması ve taklidi mümkün olmayacağından günümüzün en güvenli rekabet alanını oluşturmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi bir stratejidir ve strateji ile anlatılmak istenen ise rakiplerden farklı olabilmek için uyulması gereken metotlar bütünlüğünü ifade eder.

İşletmelerde MİY uygulamalarında müşteri ve işletme ile ilgili ulaşılması gereken doğruları ERP programları ile daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilir. MİY uygulamalarının ERP tabanlı olması başarı oranını artırmaktadır.

ERP; (Enterprise Resource Planning) = (Kurumsal Kaynak Planlaması); işletmelerde mal ve hizmet üretimi için gereken işgücü, makine, malzeme gibi tüm kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bütünleşik yönetim sistemlerine verilen genel bir isimdir. Klasik sistemlerde her bölüm kendi ihtiyaçlarını karşılayacak farklı yazılımlar kullanır, ERP tüm bu ihtiyaçları tek bir veri tabanında toplayan yazılımlardır.

ERP ile alınan bir siparişte ve siparişin onaylanması, risk kontrolünün, stok durumun bilinmesi, ürünün rezervasyonu gibi süreçlerin doğru koordine edilmesi, bölümler arası net bilgi akışının sağlanması gibi tüm süreçler entegre yani bütünleştirilir. Günümüz rekabetinin geldiği nokta gelecekte var olmak için işletmelerin ERP programlarına geçmeleri MİY uygulamalarını kolaylaştırma açısından da çok önemlidir.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları, satış, pazarlama ve hizmet işletmelerinde, müşterinin iyi tanınmasını, dolayısıyla daha kaliteli hizmet verilerek sadık müşteri profilinin oluşturulması ve ardından firma kârlılığını gayeler.

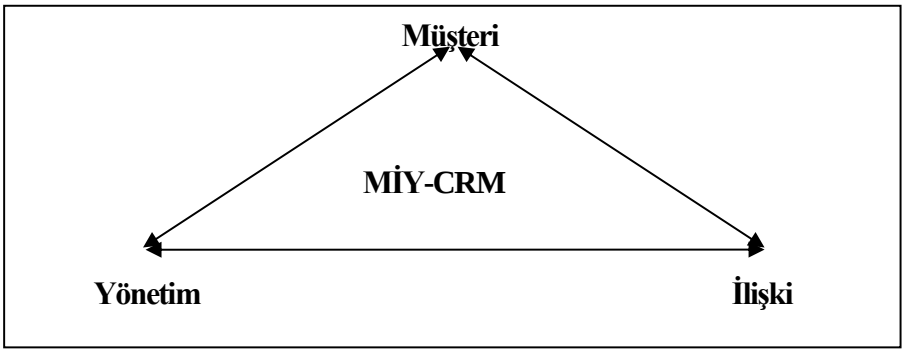
CRM-MİY müşteriler hakkında sahip olunan bilgi birikimi konusunda derinleşerek, kuruluşun siyaset ve stratejilerini müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere şekillendirmektir. CRM teknolojik imkânlar kullanmak suretiyle yapılan satış gücü otomasyonu veya basit bir çağrı merkezinden ziyade, müşteriyi önceleyen ve müşteri odaklı bir anlayıştır.

İşletmeler müşteri ile ilgili veri-tabanı tasarımında ana şablon hazırlanırken depolanacak ve kullanılacak bilginin ana hatlarının hangi kalıba uydurulacağı bilinmelidir. Müşteri ile ilgili uygulamaların içerdiği güçlü raporlama altyapısı ile iç verimlilik de belirlenmelidir. Müşteri ilişkileri yönetim; müşterinin kim olduğu yani ne tür özelliklere sahip olduğu gibi, hangi kanallardan eriştiği, nasıl etkin bir ilişki kurulabileceği, eğer ilişkiyi kesmiş ise ilişkiyi kesme nedeni, müşteri ile kurulan ilişkinin maliyeti ve çapraz satış yapılabilecek bölümün belirlenmesi gibi soruların cevaplarını hızlı bir şekilde elde etmeyi sağlar.

CRM-MİY, bir şirketin müşteri ilişkilerini düzenli bir şekilde yönetmesine yardımcı olan metodoloji (yöntem), yazılım ve internet yetenekleri için kullanılmış bir bilişim endüstrisi kavramı olarak da ifade edilebilmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi teknolojiden önemli oranda faydalanmakla birlikte müşteri ilişkileri sonuçta **"insan ilişkileri"** merkezli bir olduğudur.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları; bir proje, ürün, yazılım, veri ambarı, kısa vadeli bir bilgisayar program olmadığı, doğrudan postalama paketi, bir yazılım veya yapılan bir tutundurma değildir. Bu kavramlar müşteri ilişkileri için bir uygulama aracı olabilirler, ama tek başlarına müşteri ilişkileri yönetimi değil sayılan bu unsurlar birleşerek CRM'in her bir adımını oluştururlar.



Şekil 2-1: Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Boyutları

Müşteri ilişkilerinin temelini oluşturan **ilişkisel** (birebir) **pazarlama anlayışı;** müşteri ilişkileri yönetimini, müşteri isteklerini esas alan ve işletmenin müşteri konusunda bilineni temel alan ve müşteriye kişisel karşılık veren ve pazarlama stratejilerinde müşteri ilişkilerini merkeze alan ve bunu sağlamak için teknolojiden azami derecede faydalanan bir yapıdadır.

Mal ve hizmet üreten ve satan tüm kuruluşlar müşterilerini memnun ettikleri müddetçe hedefledikleri temel performans sonuçlarını gerçekleştirebilirler ve müşterilerinin bağlılıklarını sağlayabilirler. Ancak her müşteri farklıdır, farklı alışkanlıklara ve farklı ihtiyaçlara sahip olmasından müşteri bağlılığını sağlamak için her müşteriye göre farklı yaklaşım tarzları geliştirilmelidir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin boyutları

1. Müşteri: Kuruluştan düzenli bir şekilde alışveriş yapan kişi veya kuruluşlardır.

2. İlişki: Kuruluş ile müşteri arasında oluşturulan ve sürdürülen temastır.

3. Yönetim: Müşteri ile kurulan ilişkinin etkin ve verimli şekilde yürütmek için gerekli teknikleri kullanmayı ifade eder.

Hulasa, müşteri ilişkileri yönetimi, "DOĞRU ürünü, DOĞRU müşteriye, DOĞRU zamanda ve fiyatla, DOĞRU yerde sunmaktır" şeklinde de ifade edilebilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına geçmenin günümüz işletmeleri için pek çok sebepleri bulunmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının sebepleri:

1. Müşteri ilişkileri yönetimi bir strateji olarak rakiplerden farklı olabilmek için uygulanacak yöntemler olarak görülmesi.

2. Rekabet şartlarında kurumun kendine özgü oluşturduğu müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları taklit edilemez tek alan olarak görülmesi.

3. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları dışında tüm uygulamalar başka işletmelerce kısa sürede taklit edilebilmekte ve rekabet yapılamamaktadır.

4. Müşteri ilişkileri yönetiminde müşterinin ne istediği, nasıl bir uygulama beklediği, işletmenin kuracağı yakın ilişki ile belirlendiği ve bu bilgiye başka işletmelerce ulaşımı ve taklidi mümkün olmayacağından en güvenli rekabet alanını oluşturması.

Müşteri ilişkileri yönetiminin bu özellikleri kuruluşları bu sistemi uygulamaya cezbetmektedir.

2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi

Müşteri ilişkileri, insanların bir toplum olarak yaşamaları ihtiyacından kaynaklanan ve kişiler arası ihtiyaç karşılama faaliyetlerinin başladığı zaman olan ticari ilişkilerin başladığı zamanlardan beri var olan ve yönetilmesi gereken bir alandır.

Tarihi süreç içerisinde her toplum kendi ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarına uygun ticari ilişkiler geliştirmiştir. Farklı ülkelerin farklı ticari uygulamaları uluslararası ilişkilerde zorluklar oluşturmasından dolayı uluslararası ticari ilişkilere dünya ölçeğinde standartlar getirilmektedir.

Gelişen dünya ekonomisi işletmelerin rekabet edilebilir alanlarını da sürekli geliştirmektedir. Rekabette, **1960'**lar; üretim, yeni ürünler ve yeterli miktarda üretimin önündeki engelleri kaldırmak, 1970'ler maliyet üzerinde yoğunlaşarak maliyeti düşürücü faaliyetler organize ediliyor**,** 1980'ler kalitenin öne çıktığı dönem, **1990'**lar ise; zamanında üretim, düşük maliyet ve kaliteli ürün ile birlikte hızlı ve etkin sunum öne çıkıyor. **2000'**ler ve sonrası **bilgi** ekonomilerinin hâkim olmaya başlamasıyla gelişen pazarlama anlayışına paralel olarak müşterinin merkeze alındığı ve özel ve verimli tek rekabet alanı olarak ifade edilecek müşteri ilişkileri yönetimi öne çıkmakta ve rekabet bu alanda sürmektedir.

Müşteri ilişkileri, pazarlama işlevinin gelişim sürecinde dört farklı şekilde geliştiği ve bugünkü yapısına kavuştuğu görülür.

Müşteri ilişkilerinin gelişim seyri:

1. Doğrudan satış döneminde; üretici ürettiği ürünü hiçbir aracıya gerek duymadan direk müşteriye sunmasıyla arada kişisel bir ilişki kuruluyordu. Kurulan ilişkiler ile müşteriler hakkında temel bilgiler elde edilir ve bu bilgilere göre müşterilerine çeşitli stratejiler geliştirir böylece güveni ve sadakati kazanılır.

2. Kitle pazarlama dönemi; karşılıklı dostluğa dayanan satış yerine kitlesel olarak büyük ölçekli, değişik ürünler, yaygın dağıtım kanalları ile alım ve satımının yapıldığı dönemdir. Bu anlayışta doğrudan satış yapan küçük iş yerlerinin yerini büyük mağazaların aldığı ve kişisel ilişkilerin yerine Pazar bölümlemeleri ile aynı anda çok fazla insanlarla iletişim kurarak farklı kitlelere ulaşılmaktadır.

3. Hedef pazarlama dönemi; bilişim teknolojileri alanındaki gelişime bağlı olarak bilinçlenen tüketiciler ve pazarlamanın daha özel müşteriler seçebilme imkânını ortaya çıkarmıştır. Kitlesel pazarlamanın tersine müşteri geri bildirimlerini doğru ve direk alarak almalarıyla potansiyel müşterileri tespit ederek onlara dönük stratejiler geliştirilmektedir.

4. Müşteri ilişkileri yönetimi dönemi ise pazarlama gelişim süreci içerisinde gelinen son aşamadır. Esası güven ve sadakate dayanan bu dönemde dağıtım ve kitlesel üretime ilave olarak gelişmiş son pazarlama araçlarını kullanarak müşteri ile ilişkileri geliştirilmeye çalışılır. Pazarlama müşteri yönlü, müşteri merkezlidir ve her faaliyet müşteri için yürütülür anlayışı hâkimdir.

Bilişim Teknolojileri ile **1990'lar** MİY uygulamaları desteklenip geliştirilerek firmaların müşteri ile olan ilişkilerini sürdürmede personele destek olan yazılımlarla ilişkiler yönetilmeye başlandı. **2000'ler ve sonrası** bilgi ekonomilerinin hâkim olmaya başlamasıyla gelişen pazarlama anlayışına paralel olarak müşterinin merkeze alındığı ve özel ve verimli tek rekabet alanı olarak ifade edilecek müşteri ilişkileri yönetimi öne çıkmakta ve rekabet bu alanda sürmektedir.

İşletmeleri artan rekabet ortamında ürün, üretim, kalite ve hızlı sunum dışında kendilerine özgü rekabet alanları oluşturmada en etkili alan müşteri ilişkilerini görmektedirler. Bilinçlenen tüketici kendisine sunulanı değil, ihtiyacı olanı satın almaktadır. Bu açıdan işletmeler müşteri ilişkilerine büyük önem atfederek ona göre donanım ve uygulama alanları seçmektedirler.

Artan rekabet şartları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayan bir faktör olarak ortaya çıkarmakta ve önemli kılmaktadır. Diğer alanlarda yapılan rekabet yapısına göre sağlıklı ve iyi işleyen bir müşteri ilişkileri uzun dönemli üstünlük sağlayan bir rekabet aracı olarak görülmektedir.

İşletmelerin ürün ve üretim üzerinde yaptıkları veya yapacakları rekabet atılımını diğer işletmelerin çok kısa veya hemen takip ve taklit etme imkânları mevcuttur. Bundan dolayı işletmeler kendilerine özgü bir rekabet ortamını ancak müşteri ilişkileri yönetimi ile sağlayabilmektedir. Müşteriyle iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürme ve bundan fayda sağlama, pazarlama konularının ana uğraşı alanı olmuştur.

Müşteri ile ilişkiler satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eden bir ilişki olarak daha çok pazarlama personelinin yönettiği bir ilişkidir. Bu sebeple **müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde** alt bir bölüm olarak organize olmakta ve elemanlarını pazarlama biriminin müşteriyle ilişkileri iyi olan personelden temin yoluna gidilmektedir.

2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimin İşlevleri

Yönetim evrensel bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun; berber, imalat işletmesi, sağlık kuruluşu, üniversite ve devlet gibi belirli bazı işlevlerin yerine getirilmesi ile ancak etkili bir yönetim sağlanabilir.

Yönetilmesi gereken tüm faaliyetlerde olduğu gibi müşteri ilişkilerinin de planlanması, organizasyonu, yöneltme, koordinasyon ve kontrol edilmesi gerekir**.**

Müşteri ilişkileri; kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren ve her iki tarafın kazandığı bir süreçtir.

Müşteri ilişkileri yönetimi; müşterilerle güçlü ve uzun vadede kârlı ilişkiler kurup geliştirmek, onların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, işletmeye müşteri kavramını yerleştirerek müşteri odaklılık kültürünü yerleştirmek için gerekli faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etmektir.

Customer relationship management (MİY), müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlamak, organize etme, yöneltme, koordine etmek ve kontrol etmek işlevlerinden oluşan bir bütündür.

Müşteri ilişkileri yönetimi, hem ön ofis; pazarlama, satış ve müşteri servisi gibi hem arka ofis; muhasebe, üretim ve lojistik gibi bir uygulama olma yanında diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bilgiye dayanan bir ilişki yönetimi felsefesidir.

2.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Planlama

Ekonomik hayat; rekabet artışı, teknolojik gelişmeler, dünya ölçeğinde yaşanan krizler vb giderek karmaşık hal almakta ve belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir.

Tüm bu belirsizliklerin getireceği riskleri aşabilmek için planlamadan faydalanılır. Yönetim faaliyetinin ilk işlevi, kuruluşun etkin yönetimi için mutlaka iyi bir plan yapılması gerekir. Plan hazırlama ve plan yapma işine planlama denilmektedir.

Planlama işlevi; yönetimin ilk işlevi olarak kuruluş için iyi bir plan hazırlama faaliyetini ifade eder. Planlama, sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama ve bir plan yapma işi olarak diğer yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinin temelinde yatan önemli bir faaliyettir.

Planlamaya ekonomik anlamda bir kaynak dağıtım mekanizması olarak bakıldığında; sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama mekanizmasıdır. Geleceği yönetme ve kaynakları dağıtma aracı olan planlama neyin yapılacağının, nasıl yapılacağının, ne zaman harekete geçileceğinin, bütün bu çalışmalarda kimlerin sorumlu olacağının belirlenmesi ve tespiti sürecidir.

Planlama, organizasyonun bütün merhaleleri için geçerli olan bir işlev olmasından zamana en çok bağlı olan işlevdir. Zaman yönetiminde vakit çizelgesinin hazırlanması, yapılacak işlerin iş planı dâhilinde zaman çizelgesine bağlayarak sürdürülmesi önemli bir uygulamadır.

Planlama; organizasyonun gelecekteki başarısı için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin ve

kaynakların kullanımının kararlaştırılmasıdır. Gelecekte organizasyonun nerede olmak istediği ve oraya nasıl varacağını açıklayan, yöneticinin amaçları belirlediği, bu amaçlara ulaşması için gerekli yöntemleri tanımladıkları bir plan hazırlama sürecidir.

Plan; geleceği önceden tasarlama, gelecekte tutulacak yol ve davranış şekli ve faaliyetidir. Belirli hedefe ulaşmak için yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslak (kurgu)'dur.

Planlamanın temel amacı; faaliyetleri koordine etme, yöneticilerin önlerini görmelerini sağlama, kaynakların israfını önleme ve kontrol faaliyetlerinde standartları önceden belirlemektir.

Planlamanın faydaları; bütün faaliyetleri hedefe yöneltir, diğer yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır, tahminde uzmanlaşma sağlar, belirsizlikleri azaltarak, kararlarda yol gösterici olur, yöneticileri günlük işlerin üzerine çıkarır, tehdit ve fırsatları göstererek kaynakların verimli kullanılmasını sağlar ve keşif ve yenilik sağlamayı kolaylaştırır.

Planın mahzurları; bazen plan, yapanların görüş açısını göstermekten ileriye gidemez, hedeflenen konulardan bazıları gerçekleşmeyebilir, geleceğe dönük tedbirler gerektirir, standart uygulamalar getirir, sürekli düzeltme gerektirir, işletme dışı gruplardan etkilenir ve zaman ve enerji kaybına yol açar.

Yöneticilerin plan yapma sebepleri; (1) belirsizlikleri ortadan kaldırmak, (2) belirlenen hedeflere odaklaşmak, (3) koordinasyonu kolaylaştırmak, (4) etkinliği arttırmak ve (5) kontrol standartları belirlemek.

Planlama ile (1) ne yapılacaktır? (2) kim yapacaktır? (3) ne zaman yapılacaktır? (4) nasıl yapılacaktır? (5) hangi kaynaklar kullanılacaktır? Ve (6) niçin yapılacaktır? gibi bu **altı soruya cevap aranır**.

Planlama faaliyetinin özellikleri; (1) planlama kapsamlı bir faaliyettir, (2) planlama sürekli bir faaliyettir, (3) planlama bir seçim ve tercih faaliyetidir, (4) planlamanın önceliği vardır, (5) dikkatleri amaçlar üzerinde yoğunlaştırır.

Planlamanın aşamaları:

1. Mevcut durumun gözden geçirilmesi
2. Amaçların belirlenmesi
3. Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi
4. Alternatiflerin belirlenmesi ve kararlaştırılması
5. Alternatiflerden uygun olanın seçilmesi ve uygulanması

Plan, türleri açısından çeşitli ayrımlar olması sebebiyle farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Seviyeler açısından ve zaman olarak sınıflandırmalar yapıldığı gibi tek kullanımlı ve sürekli planlar olarak ayrılabilmektedir. Uygulamada daha çok kullanılan, dar olandan en geniş olana kadar planlar; amaçlar, siyasetler, yöntemler, programlar, projeler, bütçeler olarak ayrılır.

İşletmelerde yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar almak ve bunları uygulamaya koymaktır.

Karar, istenen bir neticeye varmak için bir kişinin, bir yöneticinin veya bir organizasyonun birkaç seçenek (alternatif) arasından bilinçli olarak bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir. **Karar verme** ise ulaşılmak istenen hedef, bu hedefe en verimli ulaştıracak araçlar ve bunların uyumunun kontrolü, seçilen hareket şekli sonunda oluşacak istenmeyen sonuçların karşılaştırılması ve harekete geçmek veya geçmemek konusunda bir iradenin belirtilmesidir.

Karar verici, isabetli kararlar verebilmesi ve doğru bilgiye ulaşıp, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için, bilgileri mukayeseli olarak elde etmesi gerekir. Doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir.

Karar verme, plan gibi geleceğe yönelik olmasıyla benzer, fakat aynı şey değil; temel fark planın daha detaylı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Planlar kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir. Her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştıracak araçların seçimi, belirlenmesi ve kullanılan yol, şekil ve zaman gibi hususlar ilmi olarak ayrıntılarıyla belirlenmelidir.

Karar verme işleminde yönetici; işletmenin planlarını, menfaatlerini, siyaset ve yöntemlerini ön planda tutar ve bunlara uygun davranır. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, geçmiş tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihnî süreçten etkilenir ve bu sürecin sonucu ortaya çıkar. İnsan karar sürecinde iki eksenli blokta; 'akıl, vicdan ve ruh' ile ikinci aşamada; 'zekâ, nefis ve egodan müteşekkil altı parametre ile kararlarını verir.

Karar verme, sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın özel olarak bütünleşmesidir. Kararlar gerektiğinde, ihtiyacın ortaya çıkmasında veya belirli zamanlarda verilir. Karar, karar vericiden başkalarını da ilgilendiriyorsa onların katılıp katılmayacağı ve objektifliğe de dikkat edilmelidir.

Karar aşamasında; insan ve organizasyonu çevreleyen ve etkileyen tüm şartlardan oluşan çevre önemlidir.

Kararın şartları; (1) bilinen şartlar altında karar verme, (2) risk altında karar verme ve (3) belirsizlik altında karar verme olarak bu şartlar kontrol edilemediğinde tekdüze davranışlardan kaçınılmalıdır.

Karar vermede etkili çevreler; (1) toplum çevresi, (2) teknolojik çevre, (3) ekonomik çevre (4) kamu çevresi.

Kararlar; kapsamına, zamanına ve karar vericiye göre üç farklı ölçüde ve farklı şekillerde sınıflandırılır.

Karar türleri:

1. Kararın kapsamına göre; (1) teknik kararlar, (2) yönetime dair kararlar ve (3)kurumla ilgili kararlar.

2. Karar zamanına göre; (1) programlı kararlar, (2) programlanmamış kararlar diye ikiye ayrılır.

3. Karar vericiye göre; (1) ferdi kararlar ve (2) grup kararları olarak ikiye ayrılır.

Kararın verimli olması için bazı safhaları izleyen bir süreçten geçmesi gerekir.

Karar verme süreci:

1. Sorunun tespiti.
2. Problem doğuran durumların belirlenmesi
3. En uygun çözüm yolunun bulunması
4. Kararın uygulanması
5. İzleme ve değerlendirme

Karar verme sürecinde uzmanların ve ilgili diğer kişilerin görüşlerini alma ve yöneticinin sorumluluğu önemlidir. Karar öncesi konunun uzmanı olanları görüşü alınmış olabilir, kararın alınmasında bu kişilerin önemli katkıları bulunabilir, fakat karar alındıktan sonra, bunun sorumlusu kararı alan yöneticidir. Bir hususun doğru, iyi ve hayırlı olup olmadığını anlamak için uygun görülen bir kişi veya kişilerle fikir alışverişi olan **danışma** (istişare), her alanda önemli bir husustur.

Modern toplumlarda, bütün kurum yönetimleri için yönetim ile yönetilenler veya organizasyonlar ile hedef kitleleri arasındaki ilişkilerde de karşılıklı güven, anlayış, görüş alışverişi ve müşterek değerlerin paylaşımı söz konusu olmalıdır. Yönetimde uzmanlarla istişarenin yanı sıra halkın güven ve desteğini almak suretiyle halka danışma ve hizmete katılımını sağlama yönetimde adaleti sağlar.

İşletme yöneticileri, planlama işlevinde, bir planlama aracı olarak bütçeleme tekniğinden faydalanırlar. İşletmede bütçe, üst yönetim ve kurmay (nitelikli yetkili) grubunun gelecekle ilgili beklenti ve tasarılarına göre hazırladığı planların, yönetimin uygulama safhasındaki grubuna yansıtılan bölümü olarak görülür. Bu sebeple, bütçe hem planlama hem de yürütmeyi kontrol ve başarı ölçmede önemli bir araçtır.

İşletme bütçesi; işletmeninin önceden belirlenen hedefine ulaşmak için gelecek bir dönemde takip edeceği siyaset ve yapacağı işleri para ve rakamla ifade eden ayrıntılı ve kısa süreli (genelde 1 yıl) bir belge, bir plandır.

Planlama zaman açısından; kısa ve uzun vadeli planlama olarak iki türlüdür. Literatürde daha ziyade kısa vadeli (genelde bir senelik) planlar için bütçe kavramı kullanılmaktadır. Kısa vadeli, planlar (bütçeler), işletmenin orta ve uzun vadeli planları ile uyumlu olmak zorundadır.

Tek tek bölümlerin bütçeleri toplamında işletme bütçesi ortaya çıkar. İşletmenin belirlediği kârlılığa ulaşabilmek, mali kaynaklarını etkin yönetme ve iyi uygulama örnekleri ortaya koyabilmek için bütçeleme gereklidir. Bunlar gibi işletmenin bütçe yapmaya daha başka birçok sebebi bulunmaktadır.

İşletmelerin bütçe yapma sebepleri:

1. Belirlenen hedeflere ulaşmak
2. Rekabette üstünlük sağlamak
3. İşletme amaçlarına uygun hareket etmek
4. Varsa kanuni mecburiyetleri yerine getirmek

Bütçe, bir yönetim aracı olarak işletmelere pek çok konuda fayda sağlamaktadır.

Bütçenin bir yönetim aracı olma sebepleri:

1. Üst düzey yöneticiler, amaçlarını bütçeleme ile netleştirirler.
2. Yöneticileri, izlenecek temel siyasetleri önceden tespite zorlar.
3. Tutarlı düşünmeyi, önemli kararlarda ilgili hususların dikkate alınmasını sağlar.
4. Geleceği tahmin etme, gelişmelerin faaliyetlere etkisini önceden görerek tedbir almayı sağlar.
5. Faaliyet sonuçlarını değerlendirmede kullanılacak standartların geliştirilmesini sağlar.
6. Faaliyetlerin etkin bir şekilde kontrolüne ve kontrol harcamalarında tasarruf sağlar.
7. Alt kademe yöneticilerinin planlama sürecine katkıda bulunma ve mesuliyet almalarına imkân verir.
8. Her bölüm alınan kararlar arasında tutarlılık sağlayarak, kuruluşun bir bütün olarak kavranmasını kolaylaştırır ve kaynak kullanımını iyileştirir.
9. Muhtelif stratejilerin geliştirilmesinde yardımcı olur.

Bir yönetim aracı olarak bütçelerden gerektiği kadar faydalanmak için belirli kurallara uygun hazırlanması gerekir. Devlet bütçesinin hazırlanmasında da kullanılan temel kurallar vardır.

Bütçe hazırlanmasında temel kurallar:

1. Bütünlük kuralı: Kurumda ödeme ve tahsilât konusu tüm olaylar bütçe hazırlamada dikkate alınması.

2. Birlik kuralı: Tüm mesuliyet veya kâr merkezleri için birer bütçe hazırlanır ve bütçeler bir ana bütçede birleştirilir.

3. Merkezcilik kuralı: Tüm para girişleri, kurum harcanmalarını karşılamada kullanılır ve böylece işletmenin finans dengesi bir bütün olarak güvenceye alınır.

4. Şeffaflık kuralı: Bütçe, herkes için ihtiyaç duyulan bilgilerin kolayca alınabileceği nitelikte hazırlanır.

5. Kesinlik kuralı: Planlanan faaliyetler ve gelecekteki nakit giriş-çıkışları gerçekçi varsayımlara dayanmalı ve böylece hatalı kararlardan uzaklaşma sağlar.

6. Uzmanlaşma kuralı: Ödeme ve tahsilât tür ve kaynaklarına göre kesin şekilde belirlenmesini sağlar.

7. Dönemlik kuralı: Bütçeler periyodik olarak düzenlenmeli ve ihtiyaçlara göre günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık, senelik veya birkaç senelik bütçeler hazırlanabilir.

8. Maddi önem ve iktisadilik kuralı: Maliyet ve faydaların bütünlük ve kesinlik kuralına uygun şekilde dengelenmesidir.

Bütçe hazırlama süreci, bütçe bir planlama faaliyeti olması sebebiyle planlamaya paralel belirli aşamalardan geçmesi gerekir.

Bütçenin aşamaları:

1. Amaçların belirlenmesi
2. Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi
3. Seçeneklerin karşılaştırılması
4. Seçenekler arasından en uygun olanın belirlenmesi

Bütçelemede; yetersiz üst yönetim desteği, kontrol korkusu, yetersiz iletişim, yetersiz planlama, değişikliğe karşı direnç ve başarılı olmanızı istemeyen rakipler gibi birtakım engeller bulunmaktadır.

Bütçeler; konuları, ele alış şekilleri, amaçları, teknik nitelikleri, başlangıç rakamları, kapsamlarına göre 6 şekilde sınıflandırılır:

1. Konuları Açısından Bütçeler: Konularına göre bütçeler; gider bütçesi ve gelir bütçesi olarak iki ana grupta ele alınabilir:

a. Gider bütçeleri: Faaliyet sonuçlarının yalnızca üretilen mal (ve / veya hizmet) ile üretimin maliyeti arasındaki ilişkiler açısından değerlendiği bütçelere bu isim verilir.

b. Gelir bütçeleri: Faaliyet sonuçlarının maliyet-ürün ilişkisi yanında hâsılat açısından da tahmin ve değerlendirmesinin yapıldığı bütçelerdir. Bu bütçede, ilgili bölümün üretim, gider ve hâsılat akışları bir bütün olarak bütçelenir.

2. Meseleleri Ele Alış Şekline Göre Bütçeler: Bunlar, proje ve dönem bütçeleri diye ikiye ayrılır.

a. Proje bütçeleri: Bütçe hedefi olarak belirli bir projenin tamamlanması temel alınırsa ortaya çıkan bütçeye proje bütçesi ismi verilir. Bu tür bütçede zaman, projenin gerçekleştirilmesi zamanına göre değişir.

b. Dönem bütçeleri: Belirli bir dönemi temel alan, bu dönem içinde tamamlansın, tamamlanmasın bütün faaliyetleri ve sonuçlarını inceleyen bütçe türüdür. Bu bütçeler ihtiyaca göre; yıllık, altı aylık, üç aylık dönemler için yapılan çeşitlerine rastlanır.

3. Amaçlarına Göre Bütçeler: Bu bütçeler; program ve faaliyet bütçeleri olarak iki ana gruba ayrılır.

a. Program bütçeleri: Reklam, genel yönetim vb. gibi hâsıla / gider ilişkisi doğrudan doğruya belirlenemeyen, fakat belirli programların sonuçlandırılmasını, ulaşılacak sonucu ele alan bütçe çeşididir.

b. Faaliyet bütçeleri: Hâsılat / gider ilişkilerinin doğrudan doğruya, kısa zamanda ve ölçülebilir düzeyde belirlenebildiği faaliyet çeşitlerinin bütçelenmesiyle faaliyet bütçesi ortaya çıkar. Bunlar düzenleme şekline göre; sorumluluk bütçeleri ve mamul hatları ve satış bileşimlerini programlama bütçeleri diye ikiye ayrılır.

4. Teknik Niteliklerine Göre Bütçeler: Bütçeler teknik niteliklerine göre; statik, mukayeseli statik ve dinamik (esnek) bütçeler olarak üçe ayrılır.

a. Karşılaştırmalı (mukayeseli) **statik bütçeler:** Seçenekli hareket şekillerinden, en çok gerçekleşmesi ihtimali olanlarına göre daha önceden bütçe taslakları hazırlanması sistemi olarak bilinir. Bu şekilde temel bütçe, gerçekleşme ihtimali en çok olan seçenek için hazırlanır.

b. Statik bütçeler: Belirli bir kapasite kullanışını temel alan ve kapasite kullanışında, faaliyetleri zaman ve hacim olarak planlayan bütçe türüdür. Bu bütçede, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan giderlerin detaylı şekilde incelenmesini, her birinin kapasite değişmeleri karşısındaki duyarlılık derecelerini ayrıntılı değerlendirmeyi gerekli kılmaz.

c. Dinamik (esnek) **bütçeler:** Bütçe rakamlarının, farklı fiili hacim ve kullanışlarına göre ayarlanabilecek şekilde düzenlenebildiği bütçe tekniğine verilen isimdir.

5. Başlangıç Rakamlarına Göre Bütçeler: Bu; klasik bütçe ve sıfır tabanlı bütçe diye iki sınıfa ayrılır:

a. Klasik bütçe: Temelde önceki senelerin bütçe rakamları ele alınır. Yeni yıl beklentileri olan; iş hacmi, faaliyet türü ve siyasetleri gibi durumlar dikkate alınarak düzeltmelerle bir tür eğilim uzatması yapılır.

b. Sıfır tabanlı bütçe: Sıfır tabanlı bütçe anlayışında, eski ile bağlantı koparılarak yeni senede yüklenilecek işlevler dikkate alınarak asgari maliyetle gerçekleştirmeyi hedef alan bir bütçeleme yapılır.

6. Kapsamlarına Göre Bütçeler: Bu açıdan; kısım bütçeleri ve genel bütçe olarak iki sınıfta incelenir:

a. Kısım bütçeleri: Tedarik, üretim, pazarlama ve finansman bütçeleri gibi kuruluşun belirli faaliyet ve / veya bölümlerini konu edinen bütçe çeşitleridir.

b. Genel bütçeler: İşletmenin bütününü ele alan bütçeler olarak; çoğu zaman ana bütçe de denmektedir. Kısım bütçeleri gerçekte genel bütçenin parçalarını oluşturması sebebiyle, genel bütçeye ulaşmak için kısım bütçeleri arasında bir uyumlaştırma gerekir. Genel bütçe hazırlanırken izlenilen sıra; (1) Satış Bütçesi, (2) Üretim Bütçesi, (3) Tedarik Bütçesi, (4) Faaliyet Giderleri Bütçesi, (5) Yatırım Planları Uygulama Bütçesi, (6) Finansal Kaynaklar (Nakit) Bütçesi, (7) Proforma Gelir Tablosu, (8) Proforma Bilanço şeklindedir.

2.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Organizasyon

Organize etme ve teşkilatlanma olarak da ifade edilen organizasyon işlevi planlama işlevini izler ve planda belirtilen hususlara uygun bir yapı oluşturma faaliyetini içerir.

Organizasyon; belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yapılacak işlerin tanımlanması, gruplanması, işleri yerine getirecek kişilerin, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, atanması, verimli, etkin bir faaliyet ortamı oluşturabilmek için gerekli fizikî şartların hazırlanması çalışmalarıdır.

Organizasyon kavramının süreç ve yapı olarak temel iki anlamı vardır:

1. Bir süreç olarak organizasyon: Planda belirlenen amaçlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir organizasyon yapısı kurmayı ve hedeflere en kısa zamanda ve en az maliyetle ulaşmak için yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel (biçimsel) bir yapının kurulması, işlerin, bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesi faaliyetidir.

Organizasyon faaliyeti sonucu ortaya organizasyon yapısı çıkar ve bu yapıya organizasyon denir.

2. Bir yapı olarak organizasyon: Belirlenen amaçlara ulaşmak üzere, birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için

kişilerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren bir bütün yapıdır. Organizasyon ile insanların birlikte iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan formel (biçimsel / resmi) bir yapı oluşturulur. Formel (şekli) yapıya bağlı olarak organizasyon dâhilinde kişi ve gruplar arasında kendiliğinden oluşan ve hiyerarşik esaslara dayanmayan ilişkileri sergileyen enformel (gayri resmi) bir organizasyon yapısı da ortaya çıkar.

Organizasyonlara duyulan ihtiyacın sebepleri; insanları tek başlarına yapamayacağı işleri yapar, sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar, toplumların gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için organizasyonlar geliştirilir. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi de mümkün olduğunca çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan hedefine ulaşamaz. Günümüz toplumları ihtiyaçların zorlaması ile her alanda organizasyona yönelmekte; başta aile organizasyonu olarak, sivil toplum organizasyonu, devlet ve devletlerarası organizasyonlara gidilmektedir.

Organizasyon ile ilgili; sorumluluk ve hesap verme gibi iki temel unsur bulunmaktadır.

Organizasyonun temel unsurları:

1. Sorumluluk: Bir şeyi yapma zorunluluğu olarak işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Organizasyona ait sorumluluk, bir kimsenin organizasyon işleri, işlevleri veya görevleri yapma zorunluluğunu ifade eder. Sorumluluk yetki devrinin ayrılmaz bir parçası olarak kişi bir görevi kabul ettiği anda mesuliyet kendiliğinden doğar. Yetki akışı, yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir. Yetki devredilir ancak sorumluluk devredilemez ve yönetici yetki devrinde sorumluluktan kaçamaz. Ancak devredilen yetki ile birlikte sorumluluk da ortaya çıkar. Yetki ve sorumluluk birbirine eşit olmalıdır.

2. Hesap Verme: Yönetici, astından hesap sorma hakkına sahip, kurum üyesi kişi de kendisinden yüksek kademeli yetkililere hesap vermekle yükümlüdür. Organizasyon üyesi kişinin sorumluluk duygusu yanı sıra üst yöneticilere hesap verme zorunluluğu da vardır. Yönetici, her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Yöneticinin görevlerinden birisi de yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme arasında makul bir denge oluşturmaktır. Organizasyon şema veya yapısı, yönetici için bu ilişkilerin yapısal bir duruma getirilmesinde bir araçtır.

Tek kişinin kendine ait işlerini düzene koyması organizasyon değil, bir iş programlamasıdır. Organizasyon, birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş olan her insan topluluğu için gerekli bir süreçtir.

Organizasyon faaliyetinin sağladığı temel faydalar:

1. Organizasyon işlevi, net ve berrak bir çalışma ortamı elde edilebilmesini sağlar.
2. Organizasyon süreci sayesinde her kişinin, bölümün görev, yetki ve sorumlulukları belirlenir.
3. Organizasyon işlevi ile oluşabilen tereddütler aza indirilerek verimli bir çalışma ortamı sağlanır.
4. Organizasyon süreci sonunda, karar ortamı bir yapıya kavuşur ve tüm işletmede ast-üst ilişkileri belirlenerek, hiyerarşik yapı oluşturulur ve böylece her işin bir sorumlusu belirlenmiş olur.

Organizasyon işlevi sonucu ortaya çıkan yapı:

1. İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işler detaylı olarak belirlenmiştir.
2. İşlerin gruplandırılması ile işletmenin temel işlevleri yürütecek ana bölümler ortaya çıkmıştır.
3. "İşe göre insan" kaidesinin uygulanabilmesi için işlerin teknik ve beşerî özellikleri belirlenmiştir.
4. İşletmede tüm çalışanların çalışacağı bölümler ile sahip olması gereken nitelikler belirlenmiştir.
5. İşler ve o işin yapılışı için gerekli donanım ve beşerî özellikler dikkate alınarak bölümlere ayrılır.
6. Hiyerarşik yapılanma ile bölümler ve çalışanlar arasındaki iletişim ilişkileri belirlenmiştir.
7. İşler ve bunlara bağlı yetki ve sorumluluklar bir araya gelince mevki / pozisyonlar belirlenmiştir.

İşletmenin müşteri ilişkilerinde yapılacak tüm işlerin tek tek belirlenip; bunların değişik organizasyon ilkelerine göre gruplandırılıp, belirli kişilere görev olarak verilmesi; bu kişiler arısındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi; kurulan müşteri ilişkileri sisteminde görevlerin yerine getirilebilmesi için, kişilerin her türlü araç ve gereçle donatılması, müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli işlevlerindendir.

Müşteriyle iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürme ve bundan fayda sağlama, pazarlama konularının ana uğraşı alanı olmuştur. Müşteri ile ilişkiler satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eden bir ilişki olarak daha çok pazarlama personelinin yönettiği bir ilişkidir. Bu sebeple **müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde** alt bir bölüm olarak organize olmakta ve elemanlarını pazarlama biriminin müşteriyle ilişkileri iyi olan personelden temin yoluna gidilmektedir.

Müşteri ilişkilerinde oluşturulacak organizasyon yapısı etkinliği yükseltecek şekilde tasarlanmalı ve kurulmalıdır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin organizasyon aşamaları:

1. Müşteri ilişkileriyle ilgili hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin önceden belirlenmesi.
2. Benzer işlerin bir araya getirilerek gruplandırılması.
3. Her müşteri veya iş grubu için, bu işleri görecek sayı ve nitelikteki çalışanların belirlenmesi.
4. İşe alınacak personelin yetenek, bilgi ve tecrübelerinin nasıl olması gerektiğinin belirlenmesi.
5. İşlerin ve görevlerin tanımlanması.
6. Yöneticilerin yetki ve sorumluklarının belirlenmesi.
7. Yönetim basamaklarında iletişim yönteminin belirlenmesi.

Organizasyonlarda müşteri ilişkileriyle ilgili kural ve talimatlar yerine göre esnek olarak mutlaka belirlenmelidir.

İşletmelerde müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde, işletme kural ve talimatlarında belirtilen standartlardan faydalanılmasının iki

önemli nedeni vardır; (1)işletmenin müşteri ilişkilerinin ölçülmesini sağlayacak bir gösterge olur, (2)işletme içinde günlük olarak yapılan işler için bir rehber olur.

İşletmelerin müşteri ilişkilerini geliştirebilmeleri için uygun talimatlar belirlemeleri ve bunlara ısrarla uymaları gerekir.

2.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Yöneltme İşlevi

Yöneticinin, kurum amaçlarına başkaları ile birlikte ulaşmak için yöneltme faaliyetini yürütmesi yöneltme olarak ifade edilir.

Yöneltme; plana uygun kurulan organizasyonu hedefine ulaştırmak için yöneticinin, aslarına liderlikle ne yapmaları gerektiğini bildirmesi, onları motive edip faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde sürdürmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullandığı bir yönetim sürecidir.

Yönetici, çalışanlara liderlik ederek organizasyon amaçlarına ulaşmak için onları motive etmek amacıyla yetki kullanır. Yönetici bunu emir olarak bildirir. Emir; verimliliği sağlamak için kesin, açık, eksiksiz ve mantığa uygun olarak verilir ve iyi bir İletişim ağı kurulması buna katkı sağlar. Çalışan personeli uyumlu bir şekilde çalıştırmanın iki temel yolu; ödüllendirme ve cezalandırma şeklinde olmalıdır.

Planlama ile başlayan yönetim sürecinin, organizasyon işlevi ile çatısı oluşturularak, faaliyete geçmeye hazır yapının faaliyete (harekete) geçirilmesi yöneltme işlevi ile gerçekleşir. Bu işlev yönetim sürecinin dinamik (hareketli) yönünü oluşturur ve süreklilik niteliği taşır. Yöneticilik, **başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı** olarak kabulüyle yöneltme işlevi yönetimin çekirdeğini oluşturur ve işletmede görev yapan insanlara, bunu etkin, verimli yoldan yapmaları için teşvik edici ve yol gösterici bir özelliğe sahiptir. Yöneltme "**yürütme, sek ve idare**, **yön verme ve emir-komuta"** olarak da kullanılmaktadır.

Yöneticilerin yöneltme işlevini yürütürken, hedefsiz faaliyetlerin netice vermeyeceği gerçeğinden hareketle çalışanları devamlı olarak hedeflere yönlendirmesi gerekir. Bu süreçte yöneticiler; planları ve amaçları yol gösterici ve yönetimi kolaylaştırıcı unsurlar olarak kullanırlar. Yöneltme işi ile yönetici; emir verme ve yapılacak işleri idare etme yanında; insanların verilen emirlere olumlu şekilde karşılık vermesini sağlamak için çalışanları yakından tanıması ve onları liderlik vasfı ile motive etmesi gerekir. "Marifet iltifata tabidir" ifadesine uygun olarak çalışanlar taltif edilmelidir. Kuruluşlarda etkin ve verimli bir yöneltme sisteminin kurulup sürdürülebilmesi için yönetim ve organizasyona dair bazı şartların yerine getirilmesi gerekir.

Kuruluşlarda etkin ve verimli bir yöneltme sisteminin kurulup sürdürülebilmesi için yöneticilerin kuruma dair bazı şartları yerine getirmesi gerekir.

Etkin bir yöneltme sistemi kurulabilmenin temel şartları:

1. İşletme ve personeli iyi tanımak
2. Takım ruhunun tesisi ve geliştirilmesi
3. Görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen personeli işletmeden uzaklaştırmak
4. Yönetici her yönü ile diğerlerine iyi bir rehber olmalı
5. Yönetici personeli ve aralarındaki çatışmaları sürekli kontrol etmeli
6. Yöneticiler ilgilenmesi gereken ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırmalı
7. Yönetici astları ile istişareye önem vermeli
8. Astlara hata ve yanılma hakkı ile ödül ve ceza sistemi kurmalı

Yöneltme işlevini yerine getirmede yöneticinin sahip olduğu ve kullandığı; (1) yetki (selahiyet-otorite), (2) emir, (3) iletişim, (4) liderlik ve (5) motivasyon gibi beş temel unsur bulunmaktadır.

Yöneltmenin temel unsurları:

1. Yetki (salahiyet-otorite)**:** Çalışanları amaçlara doğru yönlendirmek, onlardan bir şeyi yapmalarını istemek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır.

Yetki devri; organizasyonda bir görev ve yetkinin başka bir yöneticiye aktarılmasıdır.

Yetki devrinde temel kural, yetkiler devredilebilir ancak sorumluluklar devredilemez.

Yetkinin kaynakları; (1) kanuni (şekli, işlevsel) (2) bilgiye dayalı ve (3) kabul edilme gibi değişik sınıflandırmalar vardır. İşletme ve işletme yönetimi konularında daha çok kanuni yetki söz konusudur.

Kanuni yetki; bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetki olarak ifade edilir. Mesela, genel müdürlük, rektörlük, şube müdürlüğü gibi yetkiye sahip yönetim pozisyonlarıdır.

Yetkinin üç temel özelliği; (1) yetki bir haktır, (2) bu hakkın kullanımı karar vermeyi ve harekete geçmeyi gerektirir ve (3) yetki organizasyon amaçlarının başarılması için kullanılır, şeklinde sıralanır.

Kurumlarda insanların verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için; komuta, kurmay, işlevsel ve proje yetkisi gibi dört çeşit yetki türü bulunmaktadır.

Yetki türleri:

1. Komuta Yetkisi: Yönetim pozisyonunda bulunan yöneticilerin o pozisyonla ilgili görevin yapılması konusunda astları üzerinde emir-komuta yetkisi bulunmaktadır. Bu yetki tam ve kazanılmış bir yetki olup, görevle ilgili karar verme, astlara emir verme ve görevle ilgili kaynakların dağıtılmasına ilişkindir. Astlar kendilerine üstler tarafından verilen bu emirleri yerine getirirler.

2. Kurmay Yetkisi: Yöneticiler tarafından kullanılan, bölüm, birim ve çalışanlara yalnızca kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda danışmanlık yapmak ve tavsiyelerde bulunmakla sınırlı bir yetkidir. Bu yetkileri kullananlar tavsiyelerde bulunur ve kendi görüşlerini beğendirmeye çalışırlar, lakin konu hakkında karar ve emir verme, kaynak dağıtma hakları olan emir-komuta yetkisi bulunmaz. Kurmay yetki daha ziyade diğer birimlere danışmanlık hizmeti verir. Yönetim danışmanı (müşaviri), yatırım danışmanı

ve hukuk danışmanı da kurmay yetki kullanır. İnternete danışmanı olan internette güvenilir kaynaklardan ilgili konu hakkında bilgi alma yolu yöneticilerin tercihleri arasına görmektedir. İşi ehline vermek, liyakat, uzmanlık, tecrübe, işe göre insan. 'Danışan dağları aşar, danışmayan düz yolda şaşar'. 'Bin bilsen de bir bilene de danış.' Bir insan her alanda uzman olamaz, her şeyi tek başına halledemez, ihtiyaca göre ihtisas sahibi insanlardan danışmanlık hizmeti ile yardım almalıdır.

3. İşlevsel Yetki: Kuruluşlarda bazı yöneticiler kendi bölümlerinin haricinde diğer bazı bölümlerdeki astlar üzerinde yalnızca uzmanı oldukları alanlarda tam ve doğrudan yetkiye sahip olabilirler. Bu kendi görevli bulundukları bölümlerin haricinde bulunan diğer bölüm çalışanları üzerinde kullanılabilen yetki, işlevsel bir yetkidir.

4. Proje Yetkisi: Matriks organizasyonlarda bulunan yetki türüdür.

Kuruluşlarda yöneticilere münhasır olan yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş ve karıştırılır hale gelmiştir.

Yetki devri; organizasyonda bir görev ve yetkinin başka bir yöneticiye aktarılmasıdır. Burada, yetkiler devredilebilir ancak sorumluluklar devredilemez.

Güç ve yetki kavramları birbiri içine girmiş ve ayrımı zorlaşmıştır. Yetki, organizasyonda bir görev ve mevki ile yani kişiye münhasır olmayan bir özellikle ilgili iken güç ise daha ziyade bir yeteneği ifade eder ve kişiye özgü (münhasır) bir durumdur.

Güç; bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olması, bir şeyi yapabilme, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir.

Gücün kaynakları; (1) kanuni güç, (2) ödüllendirme gücü, (3) zorlayıcı (korkutma) gücü, (4) uzmanlık gücü, (5) beğeniye (karizmaya) dayanan güç olarak beş ayrı tipi bulunmaktadır.

Organizasyonda yetki görev ve mevki olarak elde edildikten sonra yetkili kişi diğerleri üzerinde güç sağlamış olur. Başarılı yönetici, yetki ile gücü astları üzerinde birbirine eşit ağırlıkta uygular.

2. Emir: Yöneltme işlevini yürütürken yetki (otorite-salahiyet) sahibi olan yöneticilerin kullandığı temel araç olarak liderlik boyutu ile bir arada düşünülür. Emirler organizasyon yapısı ile oluşturulan hiyerarşik ilişkiler çerçevesinde üsten aşağıya doğru astlara verilir. Yöneticinin isteklerinin yerine getirilme zorunluluğu, isteklerin emirler olarak isimlendirilmesine sebep olur.

Emir; yetki sahibi kişinin başkalarını amaçlara doğru yönlendirmesi ve onlara iş yaptırabilmek için elinde bulundurduğu direktif ve talimat şeklinde uygulanan bir araç, bir haktır.

İşletmelerde ast-üst ilişkilerini ifade eden emirler; yazılı veya sözlü olarak iki şekilde olabilir. Yazılı emirler, zaman alıcı, ancak daha somut ifadeler olarak işletme içindeki hiyerarşiye uygun şekilde yerine getirilir. Sözlü emirler ise vakitten tasarruf sağlar ve yönetici ile astının yüz yüze gelmesini sağlar, zaman zaman hiyerarşik düzenin dışına çıkılmasına da sebep olabilir.

İyi bir emrin temel özellikleri:

1. Emrin verileceği kişi veya birimler, emrin içeriğine uygun olmalıdır.
2. Emirler, yazılı veya sözlü olsun, açık ve kesin şekilde ifade edilmelidir.
3. Emrin amacı asta açıklanmalı ve yerine getirilebilir olmalıdır.
4. Bir şekilde hatalı olduğu anlaşılan bir emir gereken izahat yapılıp zamanında geri alınmalıdır.
5. Emir verme ve uygulama sürecinin yapıcı olması, emri veren ve alanın sürekli ilgisine bağlıdır.

3. İletişim: Kişiler, gruplar veya organizasyonlar arasında çeşitli düşünce, davranış, bilgi ve duyguyu kaynaktan hedefe doğru yazılı, sözlü veya sözsüz mesajlarla iletimiyle ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamadır. Organizasyonlarda, çalışanlar arası beşerî ilişkilerin düzenlenmesinde; karşılıklı bir güven ortamının tesisi ve ihtiyaç duyulan bilgi verme ve bilgi alma olarak önemli bir süreçtir.

4. Liderlik: Başkalarını amaçlar etrafında toplamak üzere etkileyen ve başkalarından üstün niteliklere sahip olan kişiye **lider** denir. Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere; başkalarını etkileme sürecine de **liderlik** denir. Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından uygun görülür. Kişinin liderlik niteliklerinin şartların gerektirdiği nitelikler; etkileme gücü veya karizması olması gerekir. Liderin başkalarını amaçlara yönlendirmek için kullandığı araç güç olmaktadır.

5. Motivasyon: Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaları ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek (kabiliyet) ve enerjiyi tam olarak işe koymaları şeklinde ifade edilebilir. Burada yöneticinin görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive etmesi, teşvik etmesi, isteklendirmesi ve sevdirmesidir. Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddî kazanç ve statü ilerisinde sebepler uğruna çalışma aşkı da geniş manada bir motivasyondur. **Özendirme** (teşvik) **araçları;** (1) ücret, prim ve ödüller, (2) sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, (3) takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek, (4) terfi ve kariyer geliştirme imkânları, (5) sosyal statü ve prestij (saygınlık, itibar, ün) sağlamak, (6) çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak, (7) iş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak, (8) yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermek ve (9) eğitmek ve yetiştirme şeklinde sıralanmaktadır. İşletme yöneticiler çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

MİY, müşteri merkezli iş stratejilerinin bir uygulaması olarak işlevsel aktivitelerin yeniden düzenlenmesini sağlar; iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini teknoloji yardımıyla talep eder. "MİY bir teknoloji değildir, bir yönetim felsefesidir."

2.3.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Koordinasyon

Uyumlaştırma, düzenleştirme ve eşgüdüm diye de ifade edilen koordinasyon bir iş birliği sistemi ve mekanizması olarak yönetimin dördüncü işlevi, ayrılmaz parçası olup diğer yönetim işlevlerinin yürütülmesi için gerekli bir faktördür.

Koordinasyon; organizasyon üyesi çalışanların çabalarını birleştirmek, zaman açısından uyumlu kılmak, hedefe varmak için iş

ve faaliyetlerin birbiri peşi sıra gelebilmesi, birbirini tamamlaması için hedefler, organlar, kişiler arasında uyum ve iş birliğini sağlayan yönetim işlevdir.

Üretim faktörlerinin bir iş birliği içinde bulunması gereken işletme, aslında bir uyumlaştırma aracı olarak başarısı veya başarısızlığı işletmeyi de güçlü veya zayıf kılar. Koordinasyon, işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için hedefler, faaliyetler, organlar, kişiler arası uyum ve iş birliğini sağlar. Sürekli büyüyen ve karmaşık hale gelen organizasyonlarda iletişim düzeni ile koordinasyon arasında sıkı bir ilişki vardır. Organizasyonun değişik bölümlerinin yöneticileriyle yönetilenlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberli olması koordinasyon açısından önem arz eder. İletişim düzeni iyi işlemeyen bir organizasyonda bölümler, kararsız ve birbirlerinin rakibi durumuna düşebilir.

Koordinasyon görevinin etkinliği için; iyi ve sade bir organizasyon yapısının kurulması, plan ve programların uyumlaştırılması, iyi bir iletişim düzeninin kurulması, organizasyonda iş birliği anlayışının geliştirilmesi, gönüllü koordinasyonun özendirilmesi gibi temel noktalara dikkat edilmesi gerekir.

Koordinasyon işlevinin düzgün ve etkin yürüyebilmesi için bazı temel ilkelere uyulması gerekir**.**

Koordinasyon ilkeleri:

1. İyi ve basit bir organizasyon yapısı kurulması,
2. Sorumlu kişiler arasında yüz yüze görüşme sağlanması,
3. Plan ve programların uyumlaştırılması,
4. İyi bir iletişim düzeninin kurulması,
5. Koordinasyon işlevi sürekli olarak uygulanmalı,
6. Organizasyonda iş birliği anlayışının kurulup geliştirilmesi,
7. Gönüllü koordinasyonun teşviki,

Koordinasyon faaliyeti organizasyon içi ilişkilere bağlı olarak; **(**1) dikey koordinasyon, (2) yatay koordinasyon, (3) merkezi koordinasyon ve (4) çapraz koordinasyon olarak dörde ayrılır.

Müşteri ilişkileri sistemi harekete geçirilip, hazırlanan müşteri ilişkileri sistemi uygulamaya konulduktan sonra, birbiriyle çelişen durumlar ortaya çıktıkça gerekli koordinasyonun yapılması gerekir.

2.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kontrol

Yönetim süreci planlama ile başlar ve işletmelerin amaçlarına ulaşıp ulaşmadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları yönetimin son işlevi olan kontrol (denetim, teftiş) işleviyle belirlenir.

Kontrol işlevi; organizasyonun amaçlarına ulaşıp ulaşamadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeflerden sapmalar olduğunda düzeltici tedbir alma işidir.

Kontrol; arzulanan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak ve gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır.

Yönetim birimlerinde kontrol, elemanlar (müfettiş, denetçi) aracılığı ile sadece risk zamanlarında risk odaklı kontrol değil, her zaman tüm iş süreçleri için yapılır.

Risk odaklı kontrol; iç müfettişler (denetçiler) tarafından her bir konu ve iş süreçleri değil, öncelikli olan süreç ve konular kontrol kapsamına alınarak, gelecekte tehdit ve tehlike olan meseleler baştan çözülür.

Kontrol her yönetim birimi için gereklidir; yönetime yardımcı olur. Kontrol elemanı amirin eli, kulağı ve gözü gibidir. Kontrolsüz güç, güç olmadığı gibi teftiş görmeyen yönetimde, yönetim değildir. Hüsn-ü zan âdem-i itimat. Zübeyir Gündüzalp. Güven iyidir, ama kontrol daha iyidir. Alman Atasözü.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetimin ilk işlevi olan planlama ile başlayan süreç kontrol işlevi ile kendi alanında belirlenen kriterlere göre kontrolü ile yönetim faaliyeti sonlanır.

Kontrolün gerçekleştirilebilmesi için hedef ve faaliyet standartları belirlenir ve bu kontrol için bir ölçü olur.

Faaliyet standartları; gerçekleşen sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstasları oluştururlar.

Kontrol edilen faaliyet sonucu ortaya çıkan gerçek netice önceden belirlenmiş olan standartla karşılaştırılır ve gerekirse düzeltici tedbirler alınır. Böylece faaliyetlerin standartlara uygun şekilde yerine getirilmesi sağlanır.

Etkin bir kontrol sisteminin kurulabilmesi için bazı ilkelere ihtiyaç bulunmaktadır.

Etkin bir kontrol sisteminin temel ilkeleri:

1. Stratejik noktaların kontrolü,
2. Geri bildirim,
3. Esnek kontrol,
4. Organizasyon yapısının uygunluğu,
5. İz kontrol,
6. Doğrudan kontrol,
7. İnsan unsuru.

Her yönetici hazırladığı planların başarısını görmek için kontrol yapma ihtiyacını duyar. Faaliyetlerin hazırlanan planlara uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kontrol ile ortaya çıkar. Diğer yönetim işlevlerinin neyi ne ölçüde başardığını doğru olarak belirleyebilmek için, iyi bir kontrol sistemi kurmak gerekir. Bu sebeple, kontrol bazı özelliklere sahip olmalıdır.

Kontrolün temel özellikleri:

1. Amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
2. İlgili faaliyetin gereklerini ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır.
3. Organizasyona uygun ve ekonomik olmalıdır.
4. Düzeltici tedbirleri almalıdır.
5. Kapsayıcı ve anlaşılabilir olmalıdır.
6. Kontrol sık sık gözden geçirilmelidir.

Etkin bir kontrol sisteminin kurulabilmesi için (1) stratejik noktaları belirleme, (2) geri bildirim, (3) esnek kontrol, (4) organizasyon yapısının uygunluğu, (5) öz kontrol, (6) doğrudan kontrol ve (7) insan unsuru olarak gerekli temel ilkelere uyulmalı.

Her yönetici hazırladığı planların başarısını görmek için kontrol yapma ihtiyacı duyar. Faaliyetlerin hazırlanan planlara uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kontrol ile ortaya çıkarılabilir. Diğer yönetim işlevlerinin neyi ne ölçüde başardığını doğru olarak belirleyebilmek için, iyi bir kontrol sistemi kurmak gerekir. Bu sebeple, kontrol bazı niteliklere sahip olmalıdır.

Planlanan hususlara ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı, kontrol sonunda anlaşılır. Bunun için kontrol süreci aşamalarının tamamlanması gerekir.

Kontrol süreci:

1. Standartların belirlenmesi,
2. Gerçekleşen durumun belirlenmesi,
3. Standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılması,
4. Düzeltici tedbirlerin alınması.

Yönetim faaliyeti esnasında işletmede kontrol yapılacak yerin çok iyi tespit edilmesi ve hangi tür kontrollerin yapılacağının belirlenmesi gerekir.

Kontrol Türleri:

1. Ön Kontrol (önleyici-ileri besleme kontrol**):** Üretim için gerekli olan hammadde, yardımcı malzeme, finans ve emek gibi kaynakların işletmeye girişi sırasında yapılan koruma amaçlı kontroldür. Bu kontrol ile girdi kalitesinin yeterli ölçüde yüksek olması sağlanır. İleri besleme kontrolü olarak da ifade edilen bu kontrol ileride oluşacak durumu kapsar; sapmalar oluşmadan önce teşhis etme ve tedbir alma faaliyetlerinde bulunur.

2. Süreç Esnasında Yapılan Kontrol: Ürünün üretilmesi anında yapılan kontroldür. Faaliyet anında yapılan bu kontrol genelde, gözlem veya üst ile astın karşılıklı görüşmeleri ile yapılır. Alt kademe yöneticileri işletmede zamanlarının büyük bir bölümünü bu iş için kullanırlar. Faaliyet esnasında yapılan kontrol, çalışanların iş faaliyetlerinin doğru neticeler üretmesini sağlamak amacıyla gerçekleştirilir.

3. Son Kontrol: Nihai olarak ürün elde edildikten sonra yapılan, faaliyet sonrası veya çıktı kontrolü bir geri besleme kontrolüdür. Elde edilen ürünün önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılmasını ifade eder. Son kontrol sayı ve istatistiğe dayalı bir değerlendirmeyi kapsar. Geri besleme veya son kontrol olan kalite kontrolleri en temel kontrol yöntemidir.

Rekabetçi bir piyasa sisteminde kıyaslama (karşılaştırma, mukayese / benchmarkin) önemli bir konudur.

Kıyaslama, sürekli olarak herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamındadır. Kıyaslama, kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır. Bu açıdan organizasyonlar farklı sebeplerle kendi aralarında kıyaslama yaparlar.

Kıyaslamanın temel sebepleri:

1. Farkı belirlemek
2. Mümkün olan en yüksek standardı belirlemek
3. Düşüncenin sinerjisini oluşturmak
4. Performans üzerinde odaklaşma

Kıyaslama, herhangi bir durumu veya olayı başka bir durum veya olayla karşılaştırarak netice elde edilmesi ve mükemmele giden bir araç olarak; kurumun kendini nerede gördüğünün doğrulanması, sektör yapısının detayları ile incelenmesi, yapılan işlerin verimlilik ve etkinliğinin ölçülmesi, en başarılı uygulamaların bulunması ve modellenmesidir.

Kıyaslama; konusunda en iyi olmak, iş mükemmelliği elde etmek için, kuruluş yapısını, işleyişini, performansını kendi süreçleriyle aynı veya benzer nitelikte olan organizasyon içinde veya dışındaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyip sistematik olarak karşılaştırma, bir ders çıkarma sürecidir.

Kıyaslamanın sağladığı temel faydalar:

1. Organizasyon amaçlarının yönünü tayin ederek dinamizm getirmek,
2. Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracı,
3. Rekabet üstünlüğü ve performansı arttırmak,
4. Kurum kültürünü geliştirme,
5. Kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak maliyetleri düşürmek,
6. Çalışanların motivasyonunu arttırmak,
7. Müşteri ile iyi bir iletişim kurarak müşteri memnuniyetini arttırmak,
8. Kalitenin iyileştirilmesi,

Kıyaslamaya, fayda açısından bakıldığında organizasyon için vazgeçilmez yönetim araçlarından birisidir.

Her türlü kontrol (değerleme) faaliyetlerinde olduğu gibi, müşteri ilişkileri yönetiminde de planda belirlenen gayelere göre işlerin yürüyüp yürümediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerektiğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunulur. Burada daha çok müşteri ilişkileri bir değerlendirmeye tabi tutulur.

2.4. Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi başlığı altında gelişen teknolojiye bağlı olarak ortaya çıkan elektronik ortamda alışveriş yapan ve günlük ticarette hızla payı artan müşterilerin de dikkate alınması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Teknolojinin geliştirdiği ticaret, elektronik ticaretin getirdiği yeni bir pazarlama mecrası olan elektronik pazarlama; mal, hizmet, fikir, işletme veya markanın, dijital ortamda pazarlanma sürecidir.

Ticaret, üretilen mal ve hizmetlerin belirli bir ücret karşılığı nihai kullanıcılara ulaştırılmasını sağlayan alım-satım faaliyetleridir. **Elektronik ticaret** ise fiziki olarak karşı karşıya gelmeksizin, elektronik ortamda genel ağ üzerinden gerçekleştirilen online (çevrim içi) iktisadi ve ticari her türlü faaliyeti ifade eder.

E-ticaret alanında geliştirilen; kredi kartı, elektronik para, elektronik çek, Escrip, IPIN, PCPay, ECharge My Phone ve First Virtual gibi güvenli ödeme araçları e-tüketimin boyutunu artırmakta ve tüketici davranışlarını da önemli oranda değiştirmektedir. Bilgisayar ağlarının birbirine bağlanmasıyla ortaya çıkan, herhangi bir sınırlama ve yöneticisi olmayan uluslararası bilgi iletişim ağı, internet, genel ağ ile online (çevrim içi) bir cihazın sunucuya bağlantısıyla yürütülen faaliyetler e-ticareti geliştirmektedir.

E-mağaza; genel internet ağı üzerinde online (çevrim içi) ürün satış yapan işletmenin siber ortamda kurduğu sanal mağazadır. Tüm ürünlere kısa sürede ve kolayca ulaşma imkânı sunan ve siber (sanal) ortamda açılan mağazanın kira, ısınma ve diğer masraflarının az, 7 / 24 açık ve işler oluşuyla hem tüketicilere kolaylık hem de satıcıların maliyetini düşürüyor. Lojistik ve diğer dağıtım imkânlarının gelişmesi ile daha çok tercih edilir olması işlem hacimleri sürekli artıyor. E-pazarlama alanında faaliyet gösteren işletmeler siteler için arama motoru stratejileri belirleyerek onların bulunabilirlik seviyelerini yükseltmektedir. Arama motoru optimizasyonu, internet sitelerinin arama motorlarında daha üst sıralarda çıkması için yapılan işlemlerdir. İnternette online (çevrim içi) alışveriş aramalarında tekel oluşturan kurumlara ülkelerin rekabet kanunlarına göre ceza verilir.

Hızlı ekonomik gelişim ve globalleşme ile pazarlamada ürünün kalitesi ve fiyatı ile ilgili rekabet hızla artmaktadır. İnternet hizmetlerinin gelişimiyle beraber zaman ve hız kavramları işletmeler açısından stratejik önem kazanmaya başlamış ve elektronik ticaret ve online yani çevrimiçi hizmetler müşterilerin kullanımına açılmıştır. Teknoloji işletmelere müşteri kitlelerine ulaşmada önemli kazançlar sağlamaktadır.

WWW: (World Wide Web –Dünya Çapında Ağ), teknolojisindeki hızlı gelişmeler sonucu ortaya çıkan sanal mağazalar ile internette işletmeler elektronik ortamda bilgisayar aracılığı ile birçok ürünün doğrudan satışı yapılmaya başlanmıştır. Dünya ticaretindeki **"com"** değişimini yakalayan işletmeler, sanal âlemde –sanal dünyada- showroom veya mağaza açarak yeni müşterilere ulaşmaya çalışmaktadırlar. İnternet üzerinden açılan mağazaların genel giderleri düşük olması maliyetlere olumlu yansımakta bu da işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır.

Günümüz işletmelerinde işletme içerisinde müşteri bilgisinin kullanımını geliştirmek için veri tabanının oluşturulmasında, müşteriyle iletişimi kolaylaştırmada, müşteri ilişkilerinin oluşturulmasında ve sadakatini geliştirmede E-MİY'den faydalanılmaktadır**.**

E-MİY (E-CRM)**;** elektronik ortamda müşteri ilişkileri Web kanallarının MİY-CRM stratejisinin bir parçası olarak kullanılmasını ifade etmektedir.

E-MİY esasında MİY den farklı bir anlam taşımaz, MİY in elektronik ortamda yürütülmesini ifade eder.

E-MİY'in kuruluşlara sağladığı fırsatlar:

1. Müşteriyi anlamak,
2. Ürünü müşteriye uygun hale getirmek,
3. İletişimi müşteriye uygun hale getirmek,
4. Müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi,
5. Müşteriyi kazanmak**,**

Yeni ekonomi anlayışı ile birlikte, e-ticaret altyapısının çeşitlenmesi klasik müşteri ilişkileri yönetimini elektronik bir otomasyon altyapısı ile güçlendiren E-CRM uygulamalarını hızlı bir şekilde gündeme getirdi. E-ticaret uygulamalarının müşteri odaklı bir yönetim anlayışıyla gerçekleştirilmesini E-CRM (e- si ar em) olarak özetleyebiliriz. İkisi de yazılım ve otomasyon teknolojilerini kullansa da e-ticaret ve CRM ayrı şeylerdir.

Kuruluşların müşteri ilişkilerini elektronik ortamda yönetmede kullandığı araçlar:

1. Arama motoru,
2. Müşteri destek sistemi,
3. E-posta yönetimi,
4. Yeni içerik yönetimi,
5. Çok dilli müşteri değeridir.

MİY, satın alma üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans, muhasebe ve halkla ilişkiler gibi tüm süreçleri kapsayan bir **"yönetim felsefesi"** veya yaklaşımı iken, e-ticaret, tüm bu süreçlerde teknolojiyi kullanan etkin bir "araçtır."

E-ticaret uygulamalarının temeli müşteri odaklı bu yönetim anlayışını benimsiyorsa buna da E-MİY denilir. E-MİY´i bu anlamda e-ticaret faaliyetlerini müşteriye dayalı yürüten bir yazılım sistemidir diye düşünebiliriz. E-MİY Internet´ten müşteriye ulaşmanın ve İnternet´ten pazarlamanın anahtarıdır, kapıyı açar ama içeri girmek pazarlamacıya kalmıştır. E-MİY tıpkı e-ticaret gibi, bu yoldaki

tüm kapıları açan bir anahtar, bu faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan etkin bir teknolojik araçtır.

2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları ve Sorumlulukları

Geçmişte yeni müşteri kazanmanın, müşteriyi elde tutmaktan daha kolay olduğu, ancak günümüzde, daha karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu yüzden satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir.

MİY-CRM bir strateji olarak rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünü olarak rekabet şartları için de firmanın kendine özgü oluşturduğu ve taklit edilemez tek alan olarak görülmektedir. MİY uygulamaları dışında tüm farklılıklar diğer işletmelerce kısa sürede taklit edilerek ortadan kaldırılmakta ve rekabet yapılamamaktadır. CRM de müşterinin ne istediği nasıl bir uygulama beklediği işletmenin kuracağı yakın ilişki ile belirlendiği ve bu bilginin başka işletmelerce ulaşılması ve taklidi mümkün olmayacağından günümüzün en güvenli rekabet alanını oluşturmaktadır. CRM bir stratejidir ve strateji ile anlatılmak istenen ise rakiplerden farklı olabilmek için uyulması gereken metotlar bütünlüğünü ifade eder.

Müşteri ilişkilerini düzenlemek, kârlılığı arttırmak, müşteri sadakatini arttırmak, müşterilerin kârlılık oranlarını belirlemek, daha efektif pazarlama stratejileri belirlemek, müşteri enformasyonunu merkezi bir ortama taşımak gibi geniş hedeflere ancak müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile ulaşmak mümkündür. Tüm bu açılardan dolayı, müşteri ilişkileri yönetimi işletmeler açısından vazgeçilemeyecek öneme sahip bir alandır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde hedef; müşteri kazanmak, müşteriyi elde tutmak, müşteri sayısını artırmak, müşteri sadakatini artırmak gibi temel gayelere ulaşmayı sağlayacak ve kolaylaştıracak diğer birtakım alt veya yan gayeler bulunmaktadır.

MİY'in temel hedefleri:

1. Müşteri ilişkilerini kârlı hale getirmek. Pazarlama ve satış görevlileri müşteriler ile uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurup muhafaza etmelerini ve sürdürmelerini sağlamak.

2. Farklılaşma sağlamak. Serbest piyasa sisteminde ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmak.

3. Maliyet minimizasyonu sağlamak. İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımıyla düşünülmüş bir CRM projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriyi muhafaza etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve kurum içi iletişim maliyetlerindeki azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa bir sürede geri alınabilir.

4. İşletmenin verimi artırmak. İşletmeler her faaliyetini kendi ihtiyaçlarına göre tasarlamıştır. Günümüz işletmeleri artık bu tür ihtiyaç tasarımlarını müşteri merkezli yapmak zorundadır, çünkü işletmenin verimi ancak bu şekilde sağlanabilir.

5. Uyumlu faaliyetler sağlamak. CRM sistemi satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet ve diğer bilinen fırsatlar ile birleştirir ve tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar. Geleneksel hem de modern satış kanallarından elde edilen bilgiler sentezlenerek yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlanır.

6. Müşteri taleplerini karşılamak: Müşteriler CRM uygulamaları yardımıyla, tüm kuruluş çalışanlarınca tanıması mümkündür. Kurum, müşterilerden aldığı geri bildirimler sayesinde işi onların istediği şekilde yapmayı sağlayarak müşteri memnuniyetini artırır.

Müşteri ilişkilerini düzenlemek, kârlılığı arttırmak, müşteri sadakatini arttırmak, müşterilerin kârlılık oranlarını belirlemek, daha efektif pazarlama stratejileri belirlemek, müşteri enformasyonunu merkezi bir ortama taşımak gibi geniş hedeflere ancak müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile ulaşmak mümkündür.

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletme ile müşteri arasında birebir iyi bir ilişki kurulması ve bu ilişkinin etkin bir şekilde yürütülmesini üstlenmiştir. Bu görev sorumluluğu da beraberinde getirmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin sorumlulukları:

1. Kayıp müşterilerin araştırılması,
2. İç ve dış müşteri tatmininin sağlanması,
3. Müşteri sadakat programları oluşturmak,
4. Müşteri tutma ve müşteri tutma modelleri geliştirmek,
5. Müşteri geri bildirimi yapmak,
6. Müşteri sürekliliğini sağlamak,
7. Toplam kalite kontrolü,
8. Kötü müşterilerden kaçınmak,
9. Pazar bölümlendirme,
10. Müşteri şikâyetlerinin dinlenmesi,
11. Kızgın müşterilerin kazanılması,
12. Yatırımların geri dönüşümünü sağlamak,
13. Müşteri kârlılığını artırmak,

Müşteri ilişkileri işletme bünyesinde üst düzey yöneticilerin organizasyonu ile gerçekleşen bir uygulamadır. Bu anlamda müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasında üst yönetimin sorumlulukları bulunmaktadır.

MİY' de üst yönetimin sorumlulukları:

1. Ortak bir MİY vizyonu oluşturmak,
2. Özel hayatla iş hayatı arasında denge kurmak,

3. İş yerini çekici hale getirerek çalışanların iş tatminini sağlamak,
4. Doğru zamanda doğru şeyleri yapmak,
5. Müşteri için pozitif sürprizler oluşturmak,
6. Kolaylaştırılmış yaşam şartları oluşturmak,

Müşteri ilişkileri uygulamalarında yöneticiler dışında işletmede çalışan diğer tüm personelinde birtakım sorumlulukları bulunmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde görev alan çalışanların sorumlulukları:

1. MİY üzerinde sürekli iyileştirme ve öğrenme.
2. MİY uygulamalarında üst yönetime destek olma.
3. Müşteri ve yöneticilerle ilişkileri geliştirme.
4. Görev ve sorumluluklarda mükemmelliği esas alma.
5. Müşterilerle empati kurma.
6. İşletmenin yapmış olduğu yeniliklerden müşterileri haberdar etmek.

2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Pazarlama Karması

Pazarlama anlayışının sürekli gelişimi sonucu müşterilerle ilişkileri etkin bir şekilde yürütmek için benimsenen müşteri ilişkileri yönetiminin uygulamasında kendine özgü pazarlama karması geliştirilmiştir.

Yeni ekonomik anlayışın getirdiği yeni bir fikir olarak, pazarlamanın yeni formüllere sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve promosyondan (tutundurma, özendirme) oluşan pazarlama karmasının yerini artık; **müşteriye sunulan değer, müşteri için maliyet, müşteriye uygunluk** ve **müşteriyle iletişimin** alacağı söylenebilir. Yani ürün odaklı pazarlama karması 4C yerine müşteri odaklı pazarlama karması olan 4C almaktadır.

4P; product (ürün), prece (fiyat), place (yer-dağıtım) ve promation (tutundurma).

4C; customer to value (müşteriye sunulan değer), customer to cost (müşteri için maliyet), customer conveince (müşterinin ürüne rahat ulaşması) ve customer to comminication (müşteriyle iletişim).

Müşteri odaklı pazarlama karmasının (4C) elemanları:

1. Müşteriye Sunulan Değer: Değer oluşturmak, hizmet ile kalitenin bir sentezi olmakta ve hizmet kalite ve müşteri tatmininin bütün araçlarını kapsar yani uygun kalite müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri bağlılığını, müşteri bağlılığı ise müşteri değerini oluşturmaktadır.

Kuruluşların zorunlu olarak yapması gereken müşteri **değerlemesi,** müşterinin firma açısından cari değeri, gelecekteki değeri ve stratejik (potansiyel) değerinden oluşan toplam değeri olarak ifade edilir.

Müşteri için değer oluşturma, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. **Müşteri açısından değer oluşturma ise**, müşterinin ürün için ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içerir.

Değer, verilen ve elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak bir ürünün faydasının müşteri tarafından genel değerlendirilmesidir. **Müşteri için değer** ise elde edilecek faydaları elde etmek için gereken tavizlerin toplamı olarak ifade edilir.

Müşteriler değeri dört farklı şekilde anlamaktadırlar; bazı müşteriler değeri, (1) düşük fiyat, bazıları (2) yüksek fayda, bir kısmı (3) kalite, bazıları da (4) verilen her şey karşılığında elde edilen her şey olarak algılanmaktadır. Tüm bu farklı değer algılamalarından dolayı firmalar ürünlerini fiyatlandırırken tüketici değer tanımlarına önem verirler. Yani, pazarlama yönetimi müşterinin algıladığı "değer" i ürün fiyatını belirlemede bir yol gösterici olarak görmelidir. Müşteriler değeri açıklamak istediklerinde buna değişik anlamlar yükleyebilmektedirler

2. Müşteri İçin Maliyet: Geleneksel pazarlamada müşteri fiyata daha duyarlı iken ilişkisel pazarlama temelli MİY'de müşteri için fiyat duyarlılığı ikinci planda olup, kullanım amacına uygun olması birinci planda yer alır. Kuruluşlar müşteri ilişkilerinde fiyat dışında başka alanlara yapılan ve para ile ölçülemeyen yatırımlar müşterilere psikolojik bağlılık kazandırır ve böylece müşterinin işletmeye bağlılığı devam ettirilir. Müşteri ilişkilerinde müşteri için maliyet hesaplamasında; müşteri bağlılığı için fiyatın özendiriciliği, müşterinin sosyal yönüne odaklanma ve üçüncü olarak müşterilerin problemlerine yapıcı çözümler önerilmesi esas alınmaktadır.

3. Müşterinin Ürüne Rahat Ulaşması: Günümüz müşterilerinin zamanlarının kısıtlı olmasından dolayı ürünlere daha kolay, hızlı ve rahat ulaşım imkânları sunulmaktadır. Müşteriler teknolojinin sunduğu çok değişik imkânları kullanarak, telefon, e-mail gibi istedikleri ürüne rahat bir şekilde ulaşabilmekteler. Kuruluşlar müşterilerinin sundukları ürünlere rahat ulaşımını sağlamak için 24 saat sürekli hizmet gibi değişik uygulamalara gitmektedirler.

4. Müşteriyle İletişim: Müşteri ilişkilerinin karşılıklı olarak kurulup yürütülmesinde en önemli faktör iletişim olarak görülür. Müşteriyi bilgilendirme, hatırlatma ve ikna etme gibi tüm çabalar iletişim yoluyla gerçekleşir.

Müşteri ilişkileri temelde kişiler arası bir iletişimdir. İyi ve etkin bir iletişim kurulmadan, iyi ve etkin bir müşteri ilişkileri oluşturmak imkânsızdır. Müşteri ilişkilerini geliştirmek ancak müşteri ile iyi bir iletişim kurmakla mümkündür.

Kişiler ve organizasyonlar, sosyal ve ekonomik yapı dâhilinde iletişim sistemine mutlaka ihtiyaç duyarlar. Kişi ile kişiler arasında, kişi ile organizasyon arasında veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki kuramazlar.

Kuruluşlarda ilişkiler resmi ve gayri resmi olmak üzere iki şekilde incelenir. Resmi ilişkiler işleyiş açısından ast ve üst ilişkisi, gayri resmi olan ilişkiler ise şekli yapısı belirlenmemiş olanlar olarak tanımlanır.

İletişim, insanlar arasında duygu ve düşünceyi iletilen bilginin belirli araçlarla hem kaynak hem de alıcı tarafından anlaşılması, aktarılması veya karşılıklı etkileşimidir. Özel ve meslekî alanda başarılı olmanın yolu, insanın önce kendisiyle sonra diğer insanlarla sağlıklı iletişim kurmasına bağlıdır.

İletişim, toplumun temelini oluşturan bir **sistem**, yönetim faaliyetinin düzenli işleyişini sağlayan bir **araç,** kişi davranışlarını belirleyen, etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir **bilim** ve sosyal uyum için gerekli **bir sanattır**.

İletişim; kişiler, gruplar veya organizasyonlar arasında çeşitli düşünce, davranış, bilgi ve duyguyu kaynaktan hedefe doğru yazılı, sözlü veya sözsüz mesajlarla iletimiyle ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamadır.

İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Müşteri ilişkileri ve müşteri ilişkileri yönetimi nedir?
2. MİY'in boyutları nelerdir?
3. İşletmelerin müşteri ilişkileri uygulamalarının sebepleri nelerdir? Yazınız.
4. Müşteri ilişkileri yönetiminin işlevlerini sıralayarak, açıklayınız.
5. E-MİY (Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi) nedir?
6. E-MİY oluşturmanın işletmeye sağlayacağı katkılar neler olabilir?
7. MİY'in temel hedeflerini yazınız.
8. MİY'in sorumluluklarını yazınız.
9. MİY'de üst yönetimin sorumlulukları nelerdir?
10. MİY'de görev alanların sorumlulukları nelerdir?
11. Ürün odaklı pazarlama karması elemanları nelerdir? Açıklayınız
12. Müşteri odaklı pazarlama karmasının elemanlarını sıralayarak açıklayınız.

3. PAZARLAMA İŞLEVİ

3.1. Pazarlama ve İlgili Kavramlar

Tüketici istek ve ihtiyaçlarını tespit, bunları karşılamak için gerekli girdilerin temini, üretim sürecinden geçirip ürün haline getirme, fiyatlama, dağıtım, promosyon (satış çabası, tutundurma) ve satış sonrası verilen hizmetler **pazarlama işlevini** ifade eder.

İnsanların ihtiyaç ve istekleri pazarlamanın başlangıç noktasını oluşturur. Modern pazarlama, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin üretilmesinden önce başlar, arzulanan tüketici tatmininin sağlanıp sağlanmadığını öğrenmek için tüketimden sonraki incelemelerle sürüp gider. Tüm bilim dallarında olduğu gibi pazarlama bilgisinin de kendi özel kavramları var ve kendi alanında ortaya çıkan gelişmelere cevap verme çabasındadır. Pazarlamanın işletme faaliyetlerini kapsama yanında sosyal bir süreç olmasıyla da faaliyet alanına; kâr amacı gütmeyen dernek, vakıf, eğitim kurumları, belediye ve benzer kuruluşlar girmeye başlamıştır.

Teknolojinin hızlandırdığı, pazarlama anlayışındaki gelişim çok canlı ve hızlı akmaktadır. **Pazarlama anlayışı,** işletmenin varlığı, büyümesi ve istikrarı ile ilgili olarak tüketici rolünün kabulünü gerekli kılan bir yönetim felsefesidir. Nihai hedefi müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr sağlamaktır. Pazarlama anlayışının gelişim seyri; geleneksel / klasik pazarlama, modern pazarlama ve sosyal pazarlama anlaşışı şeklindedir. Günümüzde toplumu önceleyen sosyal pazarlama anlayışı gelişmektedir.

Pazarlama, işletmenin genel ve temel işlevleri bileşimi olan; yönetim, satın alma, üretim ve pazarlama olarak dördüncü ana işlevidir. İşletmenin varlığının devamı, pazarlama işlevinin yerine getirilmesi ve etkinliği ile yakından ilgilidir.

Pazarlamanın temel işlevleri:

1. İnsanın istek ve ihtiyaçlarını karşılar.
2. Değer oluşturur.
3. Mal ve hizmetlerin kalitesinin artışına yardımcı olur.
4. Tüketici tatmini oluşturmayı hedefler.
5. Pazarlama anlayışı sürekli gelişmektedir.
6. Tüketici talebinin karşılanması için üretime rehberlik ederek onu yönlendirir.
7. Hangi mal ve hizmete ne miktar, nerede ve ne zaman ihtiyaç olduğunu belirlemeye çalışır.

Bilimin ivme kazandırdığı teknolojik keşiflerle elde edilen gelişim hayatın diğer alanlarında olduğu gibi pazarlamada da çok yeni uygulama ve teknikleri getiriyor. Hizmetlerin pazarlanması, dijital pazarlama, marka konumlandırma, müşteri ilişkileri yönetimi, tüketici davranışları ve global ölçekte pazarlama anlayışları sürekli gelişmektedir.

Pazarlama, kişisel ve organizasyon amaçlarına ulaşmayı sağlayacak değişimi gerçekleştirmek üzere, mal, hizmet ve fikirleri üretme, geliştirme, fiyatlama, tutundurma ve dağıtıma ilişkin planlama ve uygulama sürecidir. Pazarlama, tüketici istek ve ihtiyaçlarını tespit ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilip ürün haline getirme, fiyatlama, dağıtım, tutundurma ve satış sonrası hizmetleri ifade eden işletme faaliyetleridir. **İşletme**, insan ihtiyaçlarını karşılamak, sahibine kâr veya sosyal fayda sağlamak için üretim faktörlerini planlı şekilde bir araya getirerek, ürün üreten ve / veya pazarlayan kuruluştur. İngilizce "market" pazar, "marketing" pazarlama, temelde insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir değişim işlemi olarak satış ve dağıtımla eş anlamlı kabul edilmektedir. Gelişmeler, pazarlamada yeni tür, strateji, model, teknik ve yöntemleri ortaya çıkarmaktadır.

Yeni pazarlama türleri:

- **Yeşil Pazarlama:** İnsan ihtiyaçlarını tatmin için çevreye duyarlı, ileri-geri dönüştürülebilen ürünler üretmek için üretim ve tüketimin her safhasında "sürdürülebilirlik" ilkesinin benimsendiği ekolojik ve sürdürülebilir bir pazarlama anlayışıdır.
- **Arama Motoru Pazarlaması** (Search Engine Marketing)**:** İçerikleri arama motoruna göre optimize etmek veya ücretli reklamlarla mal ve hizmetin arama motoru sonuç sayfalarında görünürlüğü üzerine inşa edilen bir pazarlama çeşididir.
- **Sosyal Medya Pazarlaması** (Social Media Marketing)**:** Marka ve ürünlerin sosyal medya platformlarında sergileme, tanıtmak için içerik üretip bunu yayınlamak üzerine kurulu pazarlamadır.
- **Karşı Pazarlama** (Contra Marketing)**:** Markanın veya işletmenin bir saldırıya maruz kaldığında karşı tarafa cevap verme şeklinde marka değerini savunma ihtiyacıyla ortaya çıkan bir pazarlama modelidir.
- **Kontrol Pazarlama:** Kamu veya menfaat gruplarınca, bazı ürünlere olan talebi bilinçli azaltma, ortadan kaldırmada hallerinde insan sağlığıyla ilgili bilgilendirme ve ürünle ilgili bilinçlendirme çalışmalarını halka duyurmaya dönük pazarlamadır.
- **Organizasyon Pazarlama:** Üyeleri, bağış verenleri, katılımcıları ve gönüllüleri belirli bir organizasyona çekmek amacıyla tasarlanan ve uygulanan, kâr amacı gütmeyen pazarlama faaliyetleridir.
- **Bütünleşik** (Holistik / Entegre) **Pazarlama:** İş birliği ağları ile müşteri ve iş birliği yaptığı diğer kurumlar arası karşılıklı etkileşimle işletme tüm bölümleriyle müşterinin istediği değeri üretip, rekabetçi ortamda sunmayı hedefleyen pazarlama anlayışıdır.
- **Söylenti** (Buzz / Fısıltı) **Pazarlaması:** Ürünleri deneyen gönüllü kişilerin tecrübelerini günlük hayatta karşılaştıkları kişilere herhangi bir zamanda aktarmasını esas alan pazarlama anlayışıdır.
- **Viral** (ağızdan ağıza) **Pazarlama:** Marka, ürün veya kuruluş ile ilgili mesaj ve reklamların, oluşturulan içerikle internet ortamında, sosyal medya ağlarında başka kişilere veya sitelere aktarılması ve yayılmasını sağlayan pazarlama modelidir.
- **Gerilla Pazarlama:** Pazarı büyüterek satışları artırmak yerine, rekabet edilen işletmelerin zaaflarından faydalanarak onların piyasa paylarını elde etmeye yönelik pazarlama faaliyetidir.
- **Minimal Pazarlama:** Etkili bir pazarlama programının ortaya çıkması ve faaliyetlerde hissedilir, gözle görülür bir pazarlama çabasının görülmesinin istenmediği, işletmenin müşteriye değil, müşterinin işletmeye yöneldiği pazarlama anlayışıdır.
- **Hard-Sell Pazarlama:** Müşteriye yakın durarak markaja alan birebir ilgilenmeyi, yeni müşteriler için çekici fiyat ve ilginç

propaganda usulleriyle satış çabasının öne çıktığı, ticari ve toplumsal ahlak kurallarının göz ardı edildiği pazarlama anlayışıdır.

- Profesyonel Pazarlama: Ticari ve toplumsal ahlak kurallarını dikkate alan ve pazar fırsatlarını yakalayarak yeni müşteri kazanırken, mevcutları da pazar payında tutmaya dönük pazarlama yaklaşımıdır.

- Veri Tabanlı Pazarlama: Mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili her türlü bilgi ve iletişim faaliyetlerini iletişim vasıtaları ile elektronik ortamda bulunduran, güncelleyen ve böylece yakın ilişkiler kurulmasını sağlayan pazarlama yaklaşımdır.

- İzinli Pazarlama: Tüketicilerin anket, üyelik bilgileri yoluyla kendi izinleri doğrultusunda vermiş oldukları kişisel bilgilerinin kullanılarak ilgi alanları ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan pazarlamadır.

- Doğrudan Pazarlama: İşletmelerin tüketicilerle hiçbir aracı kurum kullanmadan doğrudan iletişimle e-mail pazarlama, el ilanları ve müşterilere katalog gönderme ile direkt satış ve postalama aracılığıyla tüketiciden sipariş alma yöntemidir.

- Niş Pazarlama: Sınırlı kaynağa sahip bir işletmenin pazarlama karmasını tek bir pazar bölümünü ele geçirmek için özel olarak bir araya getirip bir pazar bölümüne tek ürün veya sınırlı ürünle hizmet vermesidir.

- Çok Kültürlü Pazarlama: Bir markanın genel kitlesinden farklı kültürlere sahip insanları hedef alan bir pazarlama modelidir.

- Kampüs Pazarlaması (Campus Marketing)**:** Öğrencileri işe alarak bunlara stant kurup veya eşantiyon ürün dağıtımı yaptırarak işletmenin marka elçisi haline getirmeye dönük pazarlama modelidir.

- İlişkisel Pazarlama: Müşterilerin sadakatini arttırmak ve mevcut müşterilerden daha fazla sipariş ve tekrar iş almak için, müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirme temelli birebir pazarlama stratejisidir.

- Amaca Yönelik Pazarlama (Cause Marketing): Yardımsever bir hedefi destekleyerek toplumu geliştirmeyi ve marka farkındalığını arttırmayı amaçlayan kurumsal bir sosyal sorumluluk türünde yapılan bir pazarlamadır.

- Siyasi Pazarlama: Bir adayın potansiyel seçmenlerine uygunluğunu ve her bir seçmenin tanımasını sağlayarak seçilmesini veya partilerin iktidara gelmesi için düzenlenen pazarlama faaliyetleridir.

- Nöropazarlama: İnsan beynindeki satın alma algısı, satın almaya iten sebeplerin arkasındaki düşünceyi anlamak için nöro biliminde kullanılan teknikleri inceleyerek ortaya çıkan sonuçlardan bir pazarlama stratejisi geliştirme tekniğidir.

- İçerik Pazarlaması (Content Marketing)**:** Sosyal medya ağları, bloglar, görsel içerikler ve araçlar, e-kitaplar, webinarlar gibi geliştirilen özel içerikleri yayınlamak ve hedef kitleye dağıtmaktır.

- Deneyim Pazarlaması: Ürünlerin analitik, rasyonel ve mekanik özelliklerini sunan klasik pazarlamanın yetersiz kaldığı alanı doldurmaya yönelik; tecrübelere, duyguya, algıya dayalı ve davranış temelli değerler sunan bir pazarlama anlayışıdır.

- Etkinlik Pazarlaması: Bir marka, mal veya hizmeti tanıtmak için bir etkinlik planlama ve yönetmekle yapılan pazarlamadır.

- Kitle Pazarlama: Bir ürünü müşteri sınıflaması ve ihtiyaç ayrımı yapmadan büyük miktarlarda pazara sunma stratejisidir.

- Satış Ortaklığı: Bir pazarlamacının bir internet sitesine, promosyon aracılığıyla kendi ürünlerine yönlendirdiği her müşteri için yönlendirmenin satışa dönüştüğünde komisyon ödediği bir pazarlama modelidir.

Pazarlama ile ilgili pazar, pazar fırsatı, pazarlamacı, satıcı, pazarlama sistemi ve araştırması kavramlarına bakmak gerekir.

-Pazar: Bir mal veya hizmetin fiili veya potansiyel alıcılarının oluşturduğu küme, ürünlerin satıldığı, yer veya mal ve hizmet değişimi için satıcı ile alıcıların karşılaştığı, mübadelenin gerçekleştiği yerdir. **Alıcılar**; belirli bir ihtiyacı, bu ihtiyacı karşılayacak arzu ve isteği ile alım gücüne sahip olan, özel veya tüzel kişilerden oluşan müşteri grubudur. **Spot Pazar;** ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzergezer mekânı olan pazarlardır. **Borsa;** menkul değerlerin veya çeşitli ürünlerin değerini belirlemek ve / veya bu değer ve ürünle ilgili işlemler yapmak için ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmesi / bir araya geldikleri yerdir.

Pazarın farklı açılardan sınıflandırılışı:

I. Ekonomi Açısından Pazarlar: (a) mamul pazarları: (1) tüketim malları pazarı ve (2) endüstriyel mal pazarı, (b) üretim faktörleri pazarı: (1) sermaye (kapital) pazarı, (2) işgücü (emek) pazarı, (3) tabiat pazarı ve (4) teşebbüs (girişim) pazarı

II. Satın Alıcılar Yönünden Pazarlar: (1) tüketici pazarları, (2) üretici (imalatçı) pazarları, (3) aracı pazarları, (4) kamu (hükümet-devlet) pazarları ve (5) uluslararası pazarlar

III. Alıcı ve Satıcıların Gücü Açısından Pazarlar: (1) alıcılar pazarı ve (2) satıcılar pazarı

-Pazar Fırsatı: Mevcut durum ve gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler çerçevesinde mal ve hizmetlerin yeterli olup olmaması ve karşılanmamış veya ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlara uygun ürünlerin işletmelerce farkına varılmasını ifade eder.

-Pazarlamacı: İşletmede pazarlama faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolü işleriyle uğraşan ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde uzman olan kişilerdir.

-Satış: Satıcı ile alıcı arasında ürün karşılığı bir değer (fiyat) alımıyla yapılan ürünün el değiştirmesini sağlayan pazarlama işlevidir.

-Satıcı: İşletmenin, satış işlevi ile görevlendirdiği alıcılara ürün satan kişilere veya kurumlara denir.

-Pazarlama Sistemi: Her türlü pazarlama işlevini yerine getirecek eleman, faaliyet ve ilişkiler bütünüdür.

-Pazarlama Araştırması: İşletmenin pazarlama işlevini gerektiği şekilde yerine getirilmesi ve pazarlamaya ilişkin problemlerin tespit edilip çözümü için, gerekli bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve pazarlama kararlarında kullanılmasıdır.

Pazarlama, ürün üretim öncesi başlayıp, üretim süreci, satış ve sonrası faaliyetleri kapsayan bir işletme faaliyeti olarak bu alanda eğitim alan; sigortacı, emlak komisyoncusu, satış elamanı, satın alma görevlisi, müşteri temsilcisi, tanıtım görevlisi olarak çalışabilir.

3.2. Pazarlamanın Özellikleri ve Temel Amaçları

İnsan ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu gereği işletmelerin ürettiği ürünler pazarlama işlevi ile tüketicilere ulaştırılır. Bu şekliyle işletmelerde olmazsa olmaz işlevlerden olan pazarlamanın birtakım özellikleri bulunmaktadır.

Pazarlamanın temel özellikleri

1. Pazarlama, üretim öncesi planlama, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarını içerir.
2. Pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir değişim faaliyetidir.
3. En az iki tarafın bulunduğu sistemde; taraflar değerli bir şey almak için verebileceği değerli bir şeyi olmalıdır.
4. Her taraf diğer tarafla iş yapmaya istekli olmalıdır.
5. Her taraf karşı tarafın sunduğu değeri kabul edip etmeme hürriyeti esastır.
6. Her taraf diğer tarafla serbestçe iletişim kurabilmelidir.
7. Pazarlama, mal, hizmet ve fikirlerle ilgili üretici ve tüketici amaçlarını gerçekleştirecek şekilde tüketiciye ulaşılmalıdır.
8. Pazarlama, bir işletme faaliyetleri grubu olarak dinamik ve sık sık değişebilen bir ortamda yürütülür.

Pazarlama bölümü, işletmenin dışa en açık kısmı olarak faaliyet yürütürken çeşitli kanun, yönetmelik, teknoloji, sosyal durum ve gelişen ekonomik şartlardan en çok etkilenen bölümdür.

Tüketicinin seçme hürriyeti, potansiyel zararları önleme, temel ihtiyaçlar karşılama, tüketici haklarını koruma, çevreyi koruma gibi kurallar çerçevesinde pazarlamanın geniş yelpazede farklı amaçları ve bunun sürekli geliştiği kabul edilmektedir.

Pazarlamanın temel amaçları:

1. Tüketimin en uygun şekilde yürütülmesi,
2. Tüketici tatmini ve memnuniyeti,
3. Tüketicilerin seçme hürriyetini sağlamak,
4. Hayat kalitesini yükseltmek,
5. Üretimin yönünü belirlemek,
6. Çevreyi korumak,

Herhangi bir faaliyet sonunda çevreye bırakılan her türlü maddeyi ifade eden atık ürünleri geri alma veya toplama pazarlamanın sorumluluğudur. Ömrü biten elektronik eşyalar tabiatı kirleten ve zarar veren ağır metallerdir. Atıkların, geri veya ileri dönüşüm sistemleri ile ekonomiye yeniden kazandırılması ve sıfır atık anlayışı gelişiyor. **Geri dönüşüm,** yeniden değerlendirilebilme imkânı olan atıkların çeşitli işlemlerden geçirilerek üretim sürecine yeniden dâhil edilmesi, geri kazanılmasıdır. **İleri dönüşüm,** ömrünü tamamlamış, kullanılmayacak durumda olan her şeyin, asıl gayesinden farklı şekilde kullanılmak üzere yeniden düzenlenmesidir. Geri ve ileri dönüşümün hedefi kaynak israfını önlemek ve atık çöp miktarını azaltmaktır. **Sıfır atık** ise israfın önlenmesi, kaynakların verimli kullanılması, atık oluşum sebeplerinin gözden geçirilerek bunun engellenmesi veya minimize edilmesi, atığın oluşması halinde ise kaynağında ayrı toplanması ve geri kazanımının sağlanmasını kapsayan atık yönetim felsefesidir. Atık malzemelerin geri dönüşüm aracılığı ile değerlendirilmesi, atığa sebep olan etkenlerin gözden geçirilip israfın önlenmesini hedefleyen anlayışa atık yönetim felsefesi denir. Sıfır atık hedefleyen işletmeler iç ekonomiye ve ülke ekonomisine büyük oranda fayda sağlamaktadır.

Türkiye'de 2013'te yürürlüğe giren Atık Elektrikli ve Elektronik Eşyaların Kontrolü Yönetmeliği (AEEE) ile işletmelere büyük sorumluluklar yüklüyor. **Elektronik atık,** kırılmış, hasarlı, tamir edilemez, kullanım ömrü bitmiş elektrikli ve elektronik eşyalardır.

Kâinatın işleyişinde bir denge ve düzen var, hiçbir noktasında israf yoktur. Çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel olarak yolculuk eder ve besin zincirinde atık bırakmaz. Su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kar olarak geri döner. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve israf yoktur. **Besin zincirinin tepesindeki insan,** tüketim atıklarını tekrardan bu zincire dâhil edebilirse çevreye uyumlu bir şekilde tasarruf yapar ve kendi türünü devam ettirir. Sürdürülebilir bir ekonomiye ve çevreye katkı sağlar. Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesimin kendini sorgulaması ve ders çıkarması gerekir. Tüm dünyaya zoraki hâkim olup hükmeden ve insanların hayatın temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları hem üretici hem de tüketiciler tarafından dizginlenmelidir. Her kesimin global sosyal sorumluluğunda tabiata yardımcı olması onu iyileştirecektir.

Pazarlama, ekonomik ve siyasi sistem içinde her alana girdiği için insan hayatının birçok yönünü etkilemektedir. Hayatın hemen bütün aşamalarında hem alıcı hem de satıcı işlevleri gören tüm kişiler için pazarlama bugün artık bir "**yaşam bilimi"** haline gelmiştir. Bu anlamda pazarlama; satış, satış çabaları, reklam ve tutundurma gibi pazarlamanın işlev veya araçlarından farklı olan ve onları içine alan bir yapıdadır. Bu süreç hem işletme hem de toplum açısından büyük bir öneme haizdir.

Pazarlamanın toplum ve işletmeler bakımından iki temel önemi:

1. Pazarlamanın toplum açısından önemi: Pazarlamanın topluma dair önemi sağladığı fayda ile ölçülür. Bu konuda, yer, zaman ve mülkiyet faydası olarak üç tür fayda sağladığı kabul edilir.

2. Pazarlamanın işletmeler açısından önemi: Pazarlamanın topluma olduğu gibi işletmelere de pek çok faydası vardır. Pazarlama, işletmeden pazara, pazardan da işletmeye doğru bilgi akışını sağlayan çift yönlü bir iletişim ağı oluşturur. İşletme, bu iki yönlü bilgi akışı sayesinde tüketici istediklerini üretmek ve bunları kolay yoldan karşılamaları da mümkün olmaktadır.

3.3. Hizmet Pazarlaması

İnsanların eğitim, kültür ve refah seviyelerinin yükselişi, teknolojik gelişmeler yeni ve değişik hizmetlere talebi artırmaktadır.

Normal seyirde artan nüfus ve zaman içerisinde farklı ve değişen istekleri karşılamaya yönelmek hizmet işletmelerinin de artışını sağlamıştır. Ekonomide mal hizmetsiz, hizmet de malsız olmaz. Her mal bir dizi hizmetin sonucu adım adım üretilir. Hizmet birtakım mallarla birlikte düşünüldüğünde anlam kazanır, mal ortadan kaldırıldığında hizmetin de etkinliği azalır ve pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

Hizmet, maddi yapısı olmayan, belirli bir fiyatla alım satımı mümkün olan ve fayda sağlayan soyut bir iktisadi faaliyettir. İnsan gayreti ve makineler aracılığıyla üretilen, tüketicilere doğrudan fayda sağlayan, maddi yapısı olmayan üründür. Hizmetin bir mala bağlı olarak sunumunu kabul etmeyen tanımı ise bir mal veya hizmetin satışına bağlı olmadan, son tüketiciler veya işletmelere

pazarlandığında ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan bağımsız olarak tanımlanabilen faaliyetlerdir.

Tüm hizmet, hizmetin elde edilmesinde tüketicinin kabul ettiği veya denediği toplam maliyet ve faydadır. Hizmet, verilen hizmetin müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladığı ölçüdedir. **Mükemmel hizmet,** ileri aşamada müşterilerin, beklentilerinden biraz daha fazlası. **Zenginleştirilmiş hizmet** ise meslek mensuplarının hizmetlerinin kalitesini yükseltmelerini sağlayan ve kendilerini diğer meslektaşlarından farklılaştıracak ek hizmetlerdir.

Pazarlama, üretim öncesinde başlayan faaliyetleri, bilgi toplama, tasarım, reklâm satış ve satış sonrası şikâyetlerin çözümlenmesi, bakım, tamir olmak üzere birbirini tamamlayan faaliyetlerdir. Kişi ve organizasyonun pazarlama faaliyeti mal ve hizmetler yanında fikirler de pazarlamanın konusu olmasıyla kapsamı genişlemektedir. Geleneksel pazarlama karmasında malın yerini, hizmet pazarlamada "hizmet" almaktadır. **Hizmet pazarlaması;** iktisadi bir faaliyet sonucu üretilen, belirli bir fiyatla alım ve satımı mümkün olan, insana fayda sağlayan, maddi yapısı olmayan ürünlerin pazarlama sürecinde tüketicilere pazarlanmasıdır.

Sürekli çeşitlenerek artan insan ihtiyaçları içinde hizmetlerin değer ve yerinin artışı hizmetleri önemli kılmaktadır. Tüketicilerin, fayda veya tatmin olarak algıladıkları hizmetler, bünyesinde bulundurduğu çeşitli özelliklerden dolayı mallardan farklıdır.

Hizmetlerin temel özellikleri:

1. Soyutluk: Hizmet, elle tutulup görülemez, duyulamaz, bir ölçü birimi ile ifade edilemez, sergilenemez, paketlenemez ve taşınmaz olması sebebiyle dayanıksızdır, pazara sunulduğunda satılmazsa ortaya çıkan ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

2. Eş Zamanlı Üretim / Tüketim: Birçok hizmet türünde müşteri hizmet üretim sürecinde bizzat bulunması, olaya tanık olup yaşaması gerekmektedir. Üretim ve pazarlanması birbirinden ayrılmadığı için, bir hizmet aynı anda birçok pazarda pazarlanamaz.

3. Heterojenlik: Hizmet özü, kalitesi, kapsamı açısından farklılık, çeşitlilik göstermesiyle standartlaştırılmaları zordur. Üretiminin temelinde insan var ve onun davranışlarıyla gerçekleşir, aynı kişinin üretip sunduğu hizmetler bile birbirinden farklı olabilir.

4. Hizmetin Dayanıksızlığı: Üretim ve tüketimi aynı anda gerçekleştiği için satıldıktan sonra, satış sonrası kullanılmak üzere, üreten veya sağlayandan ayrı, alınıp saklanması, depolanması mümkün değildir.

5. Değişken Talep: Hizmete olan talep nispeten değişken ve belirsizdir. Bu talep yalnızca senelere, mevsimlere ve aylara göre değil, günden güne ve hatta bir gün içindeki saatlere göre bile değişebilir.

6. İnsan Odaklılık: Hizmet hizmeti üreten ile tüketen arasında yüz yüze ve birebir yakın ilişki gerektirir. Emek ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmette kalite, performans ve satışta ikna da insana bağımlıdır.

7. Hizmetin Bölünmezliği: Hizmetin üretim ve tüketimi birbirinden ayrılamaz, bölünmez aynı anda üretilip tüketilir.

Hizmetlerin sahip olduğu maldan farklı özellikler pazarlama farklılığı ve zorluğunu da beraberinde getirmektedir. Hizmet pazarlamasının endüstriyel mal pazarlamasına göre, satışa sunulan nesnenin özelliklerinden kaynaklanan farkları bulunmaktadır.

Hizmet pazarlamasının mal pazarlamadan farklılıkları:

1. Üretim yöntemleri: İmalat ürünleri genelde atölye veya fabrikalarda üretilmekte, hizmet ürünleri ise tüketilen yerde üretilmektedir. Eğitim ve turizmde üretim ve tüketim aynı zaman ve yerde gerçekleşir.

2. Hizmetlerin depolanamaz özelliği: Endüstriyel ürünler genelde uzun süre saklanabilir, buna mukabil hizmet ürünleri anında tüketilmelidir. Uçak bileti gününde satılamadığı zaman daha sonra satılmak üzere saklanamaz veya bekletilemez.

3. Dağıtım kanalları: Hizmetler soyut özelliklerinden dolayı bir yerden bir yere taşınamaz, doğrudan dağıtım satışla gerçekleşir. Bu sebeple tüketicileri hizmetin üretildiği üretim yerine taşınmak gerekir.

4. Hizmetlerden genelde kısa süreli faydalanılması: Hizmet ürünleri dayanıklı tüketim mallarına göre daha kısa sürede tüketilir. Mesela; lokantada bir akşam yemeği ertesi günü öğleye uzatılamaz.

5. Satın alma şeklinin daha az güven verici olması: Hizmet ürünlerinde genellikle ürünü daha önce deneme imkânı bulunmadığından müşteri güveninin kazanılması önemlidir. Garanti, hizmetin satış sonrası geri alımı, ödemenin geri iadesi gibi seçenekler ve kolaylıklar müşteri güveninin kazanılmasında etkilidir.

6. Hizmetlerin taklit edilme kolaylığı: İmalat ürünlerinin kopyalanmasına karşı patent gibi tedbirler kolaylıkla uygulanırken, hizmet ürünlerine ait buluş ve fikirlerine patent alma zorluğu ve hizmetlerin kopyalanma kolaylığı çözümü zor bir sorundur.

Hizmeti sunan kişilerin, performansları tüketicilerin kendilerine sunulan hizmet hakkındaki görüşlerini anında ve oldukça hızlı etkileme gücü vardır. Pazarlamacılar, hizmet ürünleri ile sanayi ürünleri arasındaki farkları çok iyi bilmeliler Kendine özgü yapıları gereği hizmet sektörü emek yoğun endüstridir. Mal pazarlamasına ilişkin izlenen stratejilerden farklı stratejiler izlenmesini gerektirir.

Hizmet pazarlamanın zorlukları:

1. Tanımlama, derecelendirme ve standartlaştırma zorluğu
2. Sergileme, resmedilme ve reklam zorluğu
3. Her hizmeti aynı şekilde pazarlama imkânsızlığı
4. Üretim ve tüketim zamanını ayırma zorluğu
5. Dayanıklı olmama ve erteleme zorluğu
6. Üretenden ayrılma ve talebi sürekli hale getirme zorluğu
7. Hizmeti test etme, bölme, fiyatlama, tutundurma ve dağıtım zorluğu
8. Hizmet pazarını bölümleme zorluğu
9. Hizmetlerin isteğe bağlı oluşunun zorluğu
10. Emek yoğun olma halinin getirdiği zorlukları
11. Hatadan geri dönme ve plana bağlı kalma zorluğu

Hizmet alanında pazarlama yönlülüğün olmamasının belirli bazı sebepleri ise öncelikle hizmetlerin soyut olması ve profesyonel hizmetler başta olarak birçok hizmet üreticisi, kendini pazarlamacı olarak değil de üretici, meslek sahibi, sanatkâr olarak görmeleridir. Hizmet üretenler genelde pazarlama ile satışı özdeşleştirirler ve pazarlamadan sorumlu bir yönetici de bulundurmazlar. Bunun temel sebebi devletçe hizmetlerin kısıtlayıcı kanunlara maruz bırakılmasıdır. Ekonomik ve sosyal gelişime bağlı olarak zamanla hizmetlere olan talep artışı bu hizmet pazarlamasındaki kısıtlama ve baskıları hafifletmiş, önemli bir bölümünü kaldırmıştır.

3.4. E-Pazarlama

Yeni bir pazarlama mecrası olan e-pazarlama, sosyal medya, işletme tanınırlığı ile marka bilinirliliği açısından önem taşımaktadır.

Gelişen teknoloji, artan bant genişlikleri ve çoğalan mobil cihazlar, toplum hayatını sürekli geliştirmektedir. Sayı ile ilgili, sayı temeline dayalı verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesini ifade eden **dijitalleşmenin** artığını gören işletme yöneticileri interaktif dijital pazarlamaya önem vermeye başladılar.

E-pazarlama, müşteriler ile her zaman ve her yerde; direkt, enteraktif ve hedefli iletişim kurmak için SMS, MMS, sosyal medya, yeni nesil video gibi araçların kullanıldığı, geleneksel medya dışı yöntemlerle, ürün, marka ve işi desteklemek, tanıtmak amacıyla internet, mobil ve diğer interaktif platformları kullanan bir sistemdir. Buna, elektronik pazarlama, interaktif pazarlama, ağ pazarlaması, siber (sanal) pazarlama, mobil pazarlama, dijital pazarlama, e-ticaret, online pazarlama, e-marketing, internet marketing, network pazarlama ve web pazarlama gibi isimler de verilmektedir. Dijital dönüşümdeki gelişimle bu alan sürekli gelişmektedir.

E-pazarlama, mal, hizmet, fikir, işletme veya markanın dijital ortamda pazarlama sürecidir. **elektronik / dijital pazarlama,** mevcut ve gelecekte müşterilere sunulan mal, hizmet ve fikirlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) araçlarla yapılma sürecidir. **Elektronik ticaret,** ürünlerin belirli bir ücret karşılığı nihai kullanıcılara ulaştırılmasını sağlayan alım-satım faaliyetinin fiziki olarak karşı karşıya gelmeden elektronik ortamda genel ağ üzerinden gerçekleştirilen online iktisadi ve ticari her türlü faaliyettir.

E-ticarette geliştirilen; kredi kartı, elektronik para, elektronik çek gibi güvenli ödeme araçları e-tüketimin boyutunu artırmakta ve tüketici davranışlarını da önemli oranda değiştirmektedir. Bilgisayar ağlarının birbirine bağlanmasıyla ortaya çıkan, herhangi bir sınırlama ve yöneticisi olmayan uluslararası bilgi iletişim ağı, internet, genel ağ ile online bir cihazın sunucuya bağlantısıyla yürütülen faaliyetler e-mağazacılığı ve e-ticareti geliştirmektedir. **E-mağaza,** genel internet ağı üzerinde online ürün satış yapan işletmenin siber ortamda kurduğu sanal mağazadır. Ürüne kısa sürede ve kolay ulaşma imkânı sunan ve siber ortamda açılan mağazanın kira, ısınma ve diğer masraflarının az, 7 / 24 açık ve işler oluşu hem tüketicilere kolaylık hem de satıcıların maliyetini düşürüyor. Lojistik ve diğer dağıtım imkânlarının gelişimiyle daha çok tercih ediliyor.

E-pazarlama alanında faaliyet gösteren işletmeler siteler için arama motoru stratejileri belirleyerek onların bulunabilirlik seviyelerini yükseltmektedir. Arama motoru optimizasyonu, internet sitelerinin arama motorlarında daha üst sıralarda çıkması için yapılan işlemlerdir. İnternette online alışveriş aramalarında tekel oluşturan kurumlara ülkelerin rekabet kanunlarına göre ceza verilir.

E- Pazarlamanın dört temel adımı:

1. Elde Et: Müşteriyi web sitesi veya satış yapılan sayfaya çekebilmek için; Arama Motoru Reklamı ve Optimizasyonu, Sosyal Medya Pazarlama, E-mail Marketing, İnteraktif Karşılaştırma, Viral Pazarlama, İçerik Üretme ve Zengin Site Özeti gibi aktivitelerdir.

2. Kazan: İkinci aşamada müşteri web sitesine geldikten sonra, hedefe ulaşmaya yardımcı aktiviteler. Hedef, her zaman satış olmamalı, bir blog için okunan yazıların, beğenenlerin, paylaşımı, blogu takip eden sayıları önemlidir. Yapılacaklar ise içerik yönetimi, kullanılabilirlik ve erişilebilirlik çalışmaları, kişiselleştirme, satış metinlerini ikna edici yazma, müşteri segmentlerini belirleme, e-posta pazarlama, ödeme seçeneklerini çeşitlendirme ve site içi aramayı iyileştirme gibi sıralanabilir.

3. Ölç-Optimize Et: Neyin yanlış neyin doğru yapıldığını anlayıp rakiplerle karşılaştırarak site performansı analiz edilir. Webde yapılan aktiviteleri değerleme, sonuca göre optimize edilecek yerleri belirleyip sitenin başarı kriterini rakiplerle karşılaştırmaktır.

4. Sahip Çık-Büyüt: Mevcut müşterileri memnun etme ve daimî müşteriler olmaları için kullanılan teknikler; iyi bir müşteri hizmeti sunma, kişiselleştirme, sadakat programları, dinamik fiyatlama stratejisi ve referans programları başlatma gibi sıralanabilir.

E-pazarlamayı geleneksel pazarlamadan ayıran temel özellik pazarlama sürecinde; verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesini ifade eden dijital kanalların kullanılmasıdır. **E-pazarlamada kullanılan araç ve mecralar;** (1) sosyal medya platformları; dijitalde faaliyet yürüten mecralar, (2) içerik pazarlama; web site, blog mecralarda ürün tanıtımları, (3) mobil pazarlama; mobil uygulama üzerinden tanıtımlar, sosyal platformları mobile uyarlama, (4) e-mail pazarlama; data toplama, bunlarla tüketiciye ulaşma, ölçme ve raporlama aktiviteleri, (5) e-ticaret; ödeme ve sunum imkânı veren platformlarda ürün satışı, b2b (business to business=işten işe), b2c (business to consumer=işletmeden tüketiciye) pazarlama ve (6) test etme ve raporlama; dijital mecralarda kullanıcı davranışlarını inceleme, raporlama

E- pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde, dijital reklamcılık, dijital ajanslar ve doğal reklam konuları öne çıkmaktadır. Dijitalin sosyal hayata girişiyle gelişen reklamcılıkla; online reklamlardan ismi yeni olan doğal reklamlar ile marka bilinirliği ve dönüşüm oranları artmaktadır. **Elektronik reklam,** her türlü elektronik ortamda yapılan etkileşimli reklamdır. **Elektronik reklamcılık** ise online reklamcılıkta tüm dijital medya araçları bir arada değerlendirilerek hedef kitleye uygun platformlar sunmadır.

Sosyal sorumluluk gereği, toplam ve bireysel faydacılık ilkeleri çerçevesinde toplumsal maliyeti en aza indirmek için reklam içeriklerinin doğru kullanıcıya sunumunda hedef kitlenin eğitim, sosyal ve ekonomik verilerinin iyi derlenmesi gerekir.

3.5. Marka Pazarlaması

İşletmeler, tüketici dikkatini ürünlerine çekme, tanınmasını sağlama ve satın almanın tekrarı için markayı kullanırlar.

Marka (brand), gerek "kalite", gerekse "dürüst bir çalışma" ve "iş hacmi" sembolü olarak hak sahibini tanıtan, tüketiciye ürün kaynağını gösteren bir kalite simgesi ve tanıtım aracıdır. **Marka**, bir işletmenin tüm varlıklarını temsil eden, benzer mal ve hizmetlerini diğer işletmelerin mal ve hizmetlerinden farklı kılmak için kullanılan tüm ayırt edici işaretlerdir. Kişi ismi, sözcük, şekil, harf, sayı, ses, renk ve ambalaj gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer şekilde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanıp çoğaltılabilen her tür işaretlerdir. **Marka,** bir satıcı veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayrıştırmayı hedefleyen bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımdır (ABD Pazarlama Derneği). **Marka Pazarlaması** (brand marketing) ise markanın halkın gözündeki algısını şekillendirme, hikâye anlatıcılığı, itibar geliştirme, mizah ve ilham aracılığıyla hedef kitle ile duygusal bağ kuran bir pazarlama stratejisidir.

Dünyanın gelişimiyle iletişim ve seyahatin artması, tüketicilerin beklenti, tercih, zevk ve ihtiyaçlarının, uzun vade de davranışlarının değişmesine yol açmıştır. Ancak ülkelerin sosyal ve demokratik yapıları ile kişi başına düşen milli gelir, tüketim, markalara bağlılık dereceleri, zevkler ve anlayış açısından, tam anlamıyla bir uluslararası tüketicinin varlığı görülemez.

"Pazarlama, marka oluşturmaktır" sözündeki pazarlama ve marka kavramları iç içe girmiş birbirinden ayırmak zordur. Bir işletmenin tüm işlevleri marka inşa etme sürecine katkı sağlayacağı için pazarlama bundan ayrı bir işlev olarak da değerlendirilemez. Pazarlama, bir işletmenin iş âleminde yaptığı tüm faaliyetlerle ilgili, bütün bunları kapsayan bir durum arz eder ve nihai hedefi olarak işletmedeki herkes markalamanın kurallarıyla ilgilenmek durumundadır. Dolayısıyla bütün işletme pazarlama bölümü olursa, tüm işletme marka yönetimi bölümü olmuş demektir.

Marka oluşturma, marka imajı ve ismi ile mal ve hizmetlere kimlik kazandırmaya yönelik çabalardır. Marka ürün ile müşteri arasındaki ilişkiyi ima eder, müşterinin beklediği bir dizi hizmeti ve kaliteyi akla getirir. Markaya bağlılık, müşteri beklentilerini yerine getirerek, daha da iyisi onları aşarak oluşturulur. **Dünya markası** ise bir kuruluşun ürünlerini tanımlamak ve rakiplerinden ayırmak için bir isim, kavram, işaret, sembol ve tasarım veya bunların değişik bileşenlerini dünya çapında kullanmadır. Günümüzde ürünler iyi bir markalama ile satılabileceği için işletmeler ürün satışlarını sağlamak ve artırmak için marka oluşturma ve markalamaya önem verirler. "Hiç kimse hiçbir şey satmazsa hiçbir şey olmaz" diyen o eski slogan yerine bugün; "Kimse bir şeyi markalamazsa, hiçbir şey olmaz" a bıraktı. Marka bir vaattir, kâr sağlayacak bir şekilde benzersiz bir fayda beyanında bulunan veya buna yönelen, salt rekabetten daha iyi bir şekilde tüketicileri hedefleyen bir tekliftir.

Toplumlar arası kültür farklılıkları sebebiyle girilmesi planlanan her yabancı ülkede düşünülen marka ile ilgili; kolay okunabilir, söyleniş rahatlığı, akılda kalıcılığı, anlamı, sesi, şekli o ülkenin kültürüne uygunluğu, ambalajı ve ürünü rakiplerden farklılaştırıp özelliklerini vurgulayabilecek gibi hususlar netleştirilir. Ülkenin kanunlarına göre gerekli yerlere başvurarak, marka tescil ettirilmeli ve tescil tarihinden belli bir süre içinde de kullanılmalıdır. Eğer ihraç edilecek ürün yeni bir ürün niteliğindeyse ayrıca patenti de alınmalıdır. Ürünün kullanımı değil de dizaynı orijinal özellikte ise, sanayi tasarımı tescil ettirilmelidir.

Marka ile ilgili kavramlar:

1. Patent: Bir fikir mahsulü, sanayide uygulama alanı olan, işletilmesi konusunda sahibine, belli bir zaman hak temini için, ilgili mevzuatın dünyada öngördüğü hüküm ve şartlara uygun, devletçe verilen ve korunan bir hakkı gösteren belgedir.

2. Faydalı Model: Kimyevi maddeler ve üretim usulleri hariç, patentleşebilir ölçülerden yenilik ve sanayiye uygulanabilirlik kriterini sağlayan bütün ürünler için verilebilen 10 yıl süreyle buluş konusu ürünü üretme ve pazarlama hakkını sağlayan belgedir.

3. Tasarım: Bir hedefe yönelik olarak bir ürünün tamamının veya bir parçasının çizgi, şekil, renk, biçim, doku, malzemenin esnekliği veya süslemesi gibi, insan duyuları ile algılanabilen muhtelif unsur ve özelliklerin oluşturduğu görünümdür.

4. Coğrafi İşaret: Belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri itibariyle kökenin bulunduğu bir yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş bir ürünü gösteren isim veya işaretlerdir. Ürünün kalitesi, geleneksel üretim metodu ve coğrafi kaynağı arasında kurulan sıkı bağı simgeleyen ve bir güvence olan coğrafi işaretler; menşe ismi ve mahreç işareti olarak ikiye ayrılır:

a. Menşe İsmi: Coğrafi işaret korumasına konu edilen ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinin tamamı, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek mecburiyetindeki ürünlerin coğrafi işaretleridir. Ürün ait olduğu coğrafi bölge haricinde üretilemez. Eskişehir Lületaşı, Erzincan Tulum Peyniri, Malatya Kayısısı, Elâzığ Öküzgözü Üzümü, Malatya Kaysısı gibi.

b. Mahreç İşareti: Ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinden en az birisi, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek zorunda olduğu ürünlerin coğrafi işaretleridir. Ürün özelliklerinden en az birisi o yöreden kaynaklanması şartıyla, yöre dışında üretimi de mümkündür. Isparta Halısı, Siirt Battaniyesi, Adana Kebabı, Çorum Leblebisi, Afyon Sucuğu gibi.

5. Fikri Mülkiyet: Telif hakları veya fikri haklar; bir kişi veya kuruluşun bir eser üzerinde sahip olunabileceği maddi ve manevi haklarıdır. Fikri mülkiyet, bir kişiye veya kuruluşa ait olan bir fikir ürünüdür.

6. Lisans: Herhangi bir şeyi yapmak, imal etmek veya kullanmak üzere verilen izin, imtiyazadır. Sertifika, izin belgesi ve ruhsat olarak da ifade edilen lisans yoluyla yapılan ticaret giderek gelişmektedir.

7. Royalti: Herhangi bir şeyin (marka sermayesi güçlü ürünlerin) sahibine, buluşçusuna, yazarına vb ait bir hakka bağlı olarak ticaret (iş) yapanların hak sahibine kazançlarından (satışlarından) ödedikleri paydır.

8. Logotype: Bir marka veya kuruluş ismini içeren harf tasarımlarında semboller içeren resim ve yazı içeriğidir. Logotype, amblem ve logo olmadan sadece marka isminin tipografi ile çizilip kullanılmasıdır.

Markayı aktif bir pazarlama değişkeni olarak kullanmak isteyen işletmeler, markalama ile ilgili etkili bir siyaset oluştururlar. İşletmeler; aile markası, marka genişleme ve çoklu markalama stratejisi olarak genelde üç ayrı strateji belirleyebilmektedirler.

Markalama stratejileri:

1. Aile Markası Stratejisi: Bir aile markası, ürünle ilişkili muhtelif tanımlamaların tek bir marka altında toplanmasıdır. İşletme, pazara sunduğu yeni üründe aile markasını kullandığında hem tüketicilere hem de dağıtım kanallarına aile markasıyla takdim eder.

2. Marka Genişletme Stratejisi: Marka genişletme, yayım (brand exeension-brend ektenşın) stratejisi, başarılı bir marka ismini, firmanın mevcut ürünlerinde yaptığı değişiklikleri veya çıkardığı yeni ürünleri lanse etmek için kullanma çabalarıdır. İşletme, piyasada farklı sektörlere hitap etmek için aynı üründen birden fazla tip satmak istediğinde, ayrı markalar kullanmak zorundadır. Bu stratejide; aynı piyasanın farklı bölümlerine yönelik ürünler, farklı özellikleri ve farklı avantajları taşırlar.

3. Çoklu Markalama Stratejisi: Rekabetçi markalama stratejisi olarak da ifade edilen çoklu markalama stratejisi; satıcının aynı ürün kategorisinde iki veya daha fazla marka geliştirmesi demektir.

İşletmeler, mal veya hizmetlerini iyi bir markalama ile satılabileceğini bildikleri için tüm pazarlama faaliyetleri ile bir marka oluştururlar. Marka üzerine yapılan harcamalar, markaya bir değer kazandırır. **Marka değeri,** bir marka satıldığında veya ikame edildiğinde elde edilen finansal değerdir. İşletmeler markalarına yıllarca önemli yatırım yaparak bir satış etkisi oluştururlar. Bağımsız marka değerlendirme ve strateji danışmanlık şirketleri, her yıl dünyanın en büyük markalarını incelemeleri sonucu günümüzün en değerli firmaları genelde teknoloji şirketi olması yazılım sektörünün az masrafla çok kâr elde ettiren bir sektör olduğunu gösterir.

Ticarette söz veya imzaya olan itimat, itibar günümüz markaları için önemli hale geliyor. **İtibar endeksi;** kişi veya kurum güvenilirliğinin maddi olmayan soyut göstergesidir. **İtibar endeksinde ölçümlenen parametreler;** (1) tanıma, (2) beğeni, (3) güven, (4) satın alma, (5) tatmin, (6) tavsiye, (7) elçilik ve (8) gönüldaşlık, olarak sıralanır.

Markayı seçtikten sonra korumak gerekir, her ülkenin kanunlarına göre gerekli yerlere başvurarak, marka tescil ettirilerek korunmalıdır. İhraç edilecek ürün yeni bir ürün ise, ayrıca patenti alınmalıdır. Ürünün kullanımı değil de tasarımı orijinal özellikte ise, sanayi tasarımı tescil ettirilmelidir. **Marka tescili,** markaya tam koruma sağlar ve marka sahibinin haklarını koruma altına alır.

Tescil edilen markanın koruma süresi müracaat edildiği tarihten itibaren **10 yıldır.** Her 10 yılsonu marka sahibi Türk Patent Enstitüsü'ne başvurarak yenileme harcını yatırıp markasını 10 yıl daha koruma altına alabilir. Markanın diğer ülkelerde de korunması için, o ülkelerde de tescil ettirilmesi gerekir. Yurtdışında Madrid Protokolü kapsamında yapılacak bir müracaatla üye olan ülkelerden birkaçında veya tamamında marka tescil ettirilebilir. Uluslararası marka tescil koruma süresi **on yıldır**.

3.6. Global Pazarlama

Global pazarlama ile işletmeler ürünlerini birden çok ülkedeki tüketiciye akışını yöneten işletmecilik etkinlikleri uygulanılarak rekabet üstünlüğü elde edilmeye çalışılır.

Hedef, ülke dışı pazarlar olduğunda, bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılanması isteği yeni pazarlar ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklam ve tanıtma ile kalıcı bir şekilde yerleşilebilir. Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenmeliler.

Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek miktarda kaynağa sahip değildir. Coğrafyanın ülkelere sağladığı avantaj ve olumsuzluklara bağlı olarak mutlaka başka ülkelerden mal ve hizmet satın almak durumundadır. Ülkeler fazla olan ürünlerini satmak ve eksik olan ürünleri ise başka ülkelerden satın almak zorunda olmaları global ticareti başlatır.

Global pazarlama, sadece dış satım olarak düşünülmeyip, tüm ulusal faaliyetlerin yurtdışında da gösterilmesi olarak görülmelidir. Bu faaliyetlerin evrensel boyutta sürdürülmesi, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma (promosyon) gibi, (4P) pazarlama bileşenleri stratejilerinin yurtdışı pazarlarda dikkate alınarak organize edilmesini gerektirecektir.

Global (küresel, uluslararası) **pazarlama,** bir işletmenin global müşterilerin ne istediklerini anlayıp bulup, bu ihtiyaçları hem kendi ülkesindeki rakiplerden hem yabancı rakiplerinden daha iyi tatmin etmek için tüm pazarlama faaliyetlerini koordine ile elde ettiği bilgiyi faaliyet yürüttüğü ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlama faaliyetidir. Bir işletmenin ürünlerini birden çok ülkedeki tüketiciye akışını yöneten faaliyetlerdir. Ulusal pazarlama ile global pazarlama arasındaki ayrım, global pazarlamanın diğer ülkelerdeki kişiler, işletmeler ve kamu kuruluşları etkinliğini kapsar. Uluslararası pazarlama, dış pazarlama, çok uluslu pazarlama ve küresel pazarlama gibi, farklı isimler alır.

Global pazarlama, globalleşme hareketlerine bağlı olarak kuruluşların pazarlama faaliyetlerini dünya ölçeğinde yürütmesi, ürünlerini ülke dışına satmayı hedefleyen pazarlama stratejilerini geliştirme ve bunların farklı ülkelerdeki uygulamalarını bütünleştirme sürecidir. Hedef, ülke dışı pazarlar olduğunda, bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılama istendiğine, yeni pazarlar bulunur ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklâm ve tanıtma ile kalıcı şekilde yerleşilebilir.

Glokal pazarlama, global pazarların rekabetinden çekilerek varlığını sürdürmek için yerel pazarlara yönelmek ve o pazara uygun ürün geliştirip pazarlama, global ile lokal arası bir durumdur. Global anlamda her ülke pazarına, aynı şekilde ürün sunmanın başarılı olmaması sebebiyle tercih edilen, global ve lokal pazarlamanın sentezidir. Girilen pazardaki tüketici davranışları, tercihleri göz önüne alınarak ürün içeriği büyük ölçüde aynı kalarak sunumun değiştirilmesi yoluyla yapılan pazarlamadır. **Lokal pazarlama** ise belirli bir bölge insanlarının özel zevk, ihtiyaç ve ilgi alanlarına odaklanarak satış yapmayı hedefleyen pazarlamadır. Glokal, globalleşirken yerel değerlerini koruma, kaybetmeme ve global risklerden daha az etkilenmenin yoludur.

İşletmeler, kuruluş ve faaliyet olarak ulusal ve global olmasıyla farklı özellikler gösterir. **Ulusal işletme,** belirli bir ülke sınırları içinde faaliyet yürüten ve ona uygun yapı oluşturan işletmelerdir. **Global işletme** ise nispeten daha düşük maliyetlerle bütün dünyayı tek bir unsur olarak hareket eden aynı ürünü aynı yolla her yerde üreten, farklı ülkelerde global ağlarla faaliyet sürdüren işletmelerdir.

Yoğun rekabetin yaşandığı global pazarlarda başarılı olabilmenin yolu ihracata yönelen işletmelerin modern pazarlama anlayışını benimsemesi ve faaliyetlerini bu anlayışa göre planlaması ve yürütmesi gerekir. Ekonomilerin başarısı büyük oranda dünya ekonomisiyle bütünleşme ile bu da ancak global pazarlama ile sağlanır. Dünya pazarlarına açılmak oralara ürün sunmak global ticari

uygulamalarla değil, artık global pazarlama yolu ile mümkündür. Kapitalizm, artık dünya tüketici tipini hedef almakta ve tüm uygulamalarını ona göre şekillendirmekte ve işletmelerde bu yapıya göre konumlanmaktadır.

Dış pazarlara giriş yöntemi seçiminde mutlaka yüzde yüz doğru bir karar mümkün olmaz. Burada sürekli gelir ve gider arasında değerlendirme yaparak alternatiflerden en uygunu seçilir. Seçilen dış pazara açılma stratejisine göre işletme ürün farklılaştırma, üründe yenilikler yapma gibi yine stratejiye göre değişebilen fiyatlama veya taşıma ve gümrük maliyetlerinde farklılıklar olabilecektir.

Global pazarlara giriş stratejileri:

1. İhracat yoluyla global pazarlara giriş stratejisi: a. Doğrudan ihracat, b. Dolaylı ihracat ve c. Kurum içi transferler

2. Sözleşmeyle global pazarlara giriş stratejileri: a. Lisans anlaşması, b. Franchising, c. Üretim sözleşmesi, d. Yönetim sözleşmesi ve e. Anahtar teslim projeler.

3. Doğrudan yabancı yatırımla global pazarlara giriş stratejisi: a. Sıfırdan yatırım, b. Şirket satın alma ve c. Ortak girişim şeklinde giriş vardır.

Dünya Ticaret Organizasyonu kuralları, tüm üye ülkelere, haksız ticari uygulamalara karşı yerel endüstrilerini yabancı ihracatçıların "haksız" ticaret uygulamalarına karşı korumaları için anti-damping gibi gerekli tedbirleri alma hakkı ve imkânı tanır. İç piyasada üretim yapan bir işletme ürünün aynısını ithalatçı bir kuruluşun damping ile iç piyasada satıldığı ve bunun bir ülkeye zararının olduğu tespit edilirse, devlete anti-damping uygulaması için başvuru yapabilir ve anti-damping soruşturması açabilir.

Damping, uluslararası bir pazarı elde etmek veya bir ürünü elden çıkarmak için fiyatını büyük ölçüde düşürerek satmaktır. İhracatçı bir işletmenin ürününü dış piyasada, iç piyasada sattığından daha düşük fiyatla satarak haksız bir ticaret uygulaması yapmaktır. **Anti-damping** (danpinge karşı vergi) bazı yurtdışı firmaların ihracatını arttırmak ve bir üründe haksız rekabet oluşturmak üzere bir ülkeye gerçekleştirdiği ihracata yönelik özel olarak uygulanan indirime (dampinge) karşı alınan vergi çeşidi. Damping, bir karşılaştırma olarak, bir ürünün ihraç fiyatı ile ihracatçı ülkedeki eşdeğer ürünün normal değeri arasında yapılır; eğer, ihraç fiyatı normal değerden düşükse, ürünün dampingli olduğu kabul edilir ve ikisi arasındaki farka da **"damping marjı"** denir.

Yerel ve global pazarlarda damping, bazen girilmesi zor pazarlara ürün satabilmek veya bu pazarlarda rekabeti ortadan kaldırmak için uygulanır. Maliyetinden daha düşüğe dış piyasalara yapılan teklifler o pazara nüfuz etmeyi ve varsa yerli üreticileri veya diğer rakipleri kolayca bertaraf etmeye imkân verir. Bu şekliyle pazarına girilen dış ülke tüketicileri yabancı ürünleri yerlilerinden daha düşük fiyatlarla satın alabilirler. Bu durumun devam etmesi piyasa hâkimiyetini sağlar.

Damping türleri:

1. Münferit damping: Üretici bir işletme elindeki fazla stok ürününü eritmek için ihraç ettiği ülkede o ülkedeki piyasa fiyatından daha ucuza satarak, stok bittikten sonra damping uygulaması sona erer.

2. Yıkıcı damping: Bir işletmenin uluslararası rakiplerini piyasadan silmek amacıyla yaptığı damping olarak ifade edilir.

3. Sürekli damping: Bir işletmenin piyasa payını maksimum düzeye çıkarabilmek için devamlı olarak yurtdışı piyasalarda ucuza ürün satma durumudur.

3.7. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşletmeler açısından müşteri; tüketici, tedarikçi, şirketler, vakıf, dernek gibi her kişi ve kurumlardır.

İşletme ile müşteri arasında iletişimin sağlanması, tüketici istek ve arzularının işletmeye aktarım ve bu doğrultuda işletmece üretilen ürünlerin tekrar tüketiciye ulaştırılması pazarlamanın üstlendiği bir görevdir. Gelişen dünya ve ekonomik düzendeki artan yenilikler birçok alanda köklü değişiklikleri de zorunlu kılmaktadır. Bu gelişim işletme faaliyetlerini müşteri merkezli ve uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bunu sadakate dönüştürmeyi zorunlu hale getirmiştir.

Müşteri, belirli bir mağaza veya kuruluştan düzenli şekilde alış-veriş yapan kişi veya kuruluşlardır. **İç müşteri,** işletme içinde farklı birimlerde çalışan kişiler, üretim sürecinde ürüne katkıda bulunan her birim, bölüm kendinden bir önceki safhadaki diğer birimlerin müşterisidir. **Dış müşteri** ise işletmenin dışında olan tüm kişiler, işletmenin ürettiği ürünleri satın alan esas müşteridir. Uzun dönemde kazanmak isteyen kurumlar müşteri memnuniyeti yanında, çalışan **iç müşteri memnuniyetine** de önem verir. Yüksek güven kültürüne sahip, çalışan odaklı ve şeffaf yönetim (yönetişim) yaklaşımı benimseyen kurumlar, insan kaynağına yatırım yaparak kişisel ve mesleki eğitimler verilmeli, teknolojiden faydalanarak işe katılımları sağlanmalıdır.

Pazarda sınırlı ve kıt olmasıyla işletmeler pazar paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilerine daha çok ürün satmaya çalışırlar. Bu sebeple müşteri, itina ile elde tutulmalı, ilgilenilmeli ve sürekli iletişim halinde olunmalıdır. Kişilik, öğrenme, algılama, motivasyon, tutum, inanç, aile, sosyal sınıf ve kültür psikolojik ve sosyal faktörler olarak müşteri tatminini etkiler.

Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren ve her iki tarafın kazandığı bir süreçtir. **Müşteri ilişkileri yönetimi** ise müşterilerle güçlü, uzun vadeli ve kârlı ilişkiler kurup geliştirmek, onların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, işletmeye müşteri kavramını benimsetip müşteri odaklılık kültürünü yerleştirmek için gerekli faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etmektir. Pazarlama, satış, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim, lojistik, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bilgiye dayanan bir ilişki yönetimi felsefesidir. Customer Relationship Management (CRM/MİY), müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

Müşteri yönlülük, müşteri merkezlilik ve müşteri odaklılık müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri sunma üzerinde işletmelerin yoğunlaşmasını ve müşteri tatmini ve müşteri memnuniyeti üzerinde durmasını ifade eder. **Müşteri tatmini,** kişinin bir ürün tüketimi ilgili tatmin olma tepkisi ve işinde başarılı olması sonucu ortaya çıkan olumlu bir duygusal davranıştır. Müşteri tatmini müşteri memnuniyetini, bu da müşteri sadakatini getirir. **Müşteri memnuniyeti** ise müşteri ihtiyacının giderilmesi ve isteğinin karşılanması

sonrası elde ettiği tatmin oranı, aldığı hizmetlerden memnun olma düzeyidir. **Müşteri memnuniyetini sağlama süreci;** (1) müşteriyi tanıma, (2) müşterinin talep ve beklentilerini belirleme, (3) müşterinin algısını ölçme ve (4) eylem planı.

Pazarlama anlayışının gelişimiyle işletmeler varlıklarını devamı için mutlaka müşteriyi sistemlerinin temeline koymalıdırlar. Müşteri odaklılık gelişen pazarlama uygulamalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. **Müşteri odaklılık,** müşteriye rakiplerden daha fazla değer sağlamak için kurumun tüm birimleriyle müşteriyi anlama, ona yakın olma, itina gösterme, kişisel bağ kurma ve müşteriyi takip ederek gerekli düzenlemeleri öngören bir yaklaşım, bir anlayıştır. Pazarlama kavramının gelişiminde; üretim yönlü, ürün yönlü, satış yönlü ve modern anlayıştan sosyal pazarlama anlayışı aşamasına gelinmiştir. "Ne istersen onu alırsın" sözü ve altında yatan anlayış müşteri tatmini ve karlılık yoluyla gerçekleşir. Günümüzde, işletme başarısı müşteri tatminine bağlıdır.

Müşteri odaklılık, işletme ve tüm çalışanları olarak tüm faaliyet ve kararın sunulan ürünlerin müşterilere haz verecek, tatmin oluşturacak şekilde planlanmasına çalışmak ve sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşteriye sunulan uygun kalitedeki ürün müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri mutluluğunu, müşteri memnuniyeti de müşteri sadakatini getirir. İşletmeler müşteri memnuniyeti sonrasında tekrar eden satışlarını artırarak kârlarını artırmayı hedeflerler.

Müşteri memnun edilirse sadık müşteri olur. Sadık müşteri işletmenin başarı ve sürekliliğinde önemlidir. **Müşteri sadakati,** bir işletmenin ürünlerini gelecekte tekrar satın alması veya o işletmenin müşterisi olarak aynı ürün markalarını etki altında kalmadan tekrar satın alması ve müşteri devamlılığı sağlanmasıdır. Düşük müşteri tatmininin göstergesi **müşteri şikâyetleridir**. Şikâyetin olmayışı ve müşteri ile şartların yerine getirilmiş olması, yüksek müşteri tatminini göstermez. Müşteri memnuniyeti müşteriye verilen sözün yerine getirmekle olur. "Ben seni düşüneyim, sen de beni düşün" sözünü müşteriye benimsetmek onun sadakatini artırır.

İşletmeler müşteriyi araştırmaya, istek, ihtiyaç, eğilimleri, kişilik ve kültürel özelliklerini belirlemeye çalışarak ürün, yönetim ve pazarlama stratejilerini ona göre düzenler, müşteriyi bir rakip olarak göremez, kurulması tavsiye edilen ilişkiler gereği müşteri dost görür, ilişkinin felsefesi "ben kazanayım sen de kazan" olmalıdır. Biylece müşteri tatmini artar bu da müşteri sadakatini getirir.

Sosyal ve ekonomik gelişimin getirdiği araştırmacı, daha zeki, şüphe ve pazarlamaya bağışıklığı gelişmiş **"yeni tüketici"** kişiliği, davranışlarını değiştiren, daha global, hızlı, akılcı, bilgiye önem vererek sürekli kendini geliştirmektedir. Klasik tüketici ile yeni tüketici arasındaki fark yeni ekonominin getirdiği bilgileri kullanma, karar sürecinde dijital ortamda farklı tüketicilerle etkileşimle istediği bilgiye kolay elde etme, ürünün marjinal faydası konusunda daha mantıklı davranmada ortaya çıkıyor.

Bilgiye kolay ulaşan yeni tüketici ürünle ilgili satın alma kararını daha hızlı vermesiyle "hızlı karar verme" trendi oluşmuştur. Tüketici istediği ürünü dünyanın istediği yerinden temin etme kolaylığıyla sipariş verebilmekte, ülke farklılıklarını dikkat etmemektedir. Teknolojinin sağladığı imkanlarla online zeminlerde her tür ürün ve marka arasında fiyat ve özellik kıyaslaması yapabilmektedir. Globalleşmenin artışına bağlı olarak dünya genelinde artan ticarete bağlı olarak tek tip tüketim alışkanlıkları ortaya çıkmaktadır. Tüketicileri, tüketime yönlendiren uyarıcılar yerel ve global ölçekte artmaktadır.

Tüketici, herhangi bir mal veya hizmeti ticari veya mesleki olmayan bir sebeple kendisi veya aile fertlerinin ihtiyacını tatmin etmek için belirli bir bedel karşılığı satın alarak edinen, kullanan veya faydalanan gerçek kişidir. İletişim araçlarının gelişimi ile internet üzerinden elektronik ortamda yapılan ve e-ticarete konu olan alış-veriş sonrasında tüketici kavramına bir alt kavram olarak e-tüketici kavramı girmiştir. **E-tüketici,** elektronik ortamda genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) kendisi ve ailede kullanım için mal ve hizmet satın alan ve kullanan kişidir. E-tüketici, tüketim ilişkilerini, üreticiler, tüketiciler ve kamu ve özel kurumlar arasında genel internet ağı üzerinden online yürütülmesi için yapılandırılan elektronik posta, mesajlar, elektronik bülten panoları, World Wide Web teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi ve veri değişimi üzerinden gerçekleştiren kişidir.

Kullanıcılar tarafından üretilen bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşım ve ulaşımını genel ağ üzerinden sağlayan online bir medya şekli olan **sosyal medya**, geleneksel medya platformlarına göre sahip olduğu avantajlar sebebiyle tüketici ve üreticiler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Tüketiciler, satın almak istedikleri ürünü hızlı ve geri bildirim imkânı sebebiyle sosyal medyaya başvurmaktadır. **Genel ağ,** bilgisayar ağlarının birbirine bağlanması sonucu ortaya çıkan, herhangi bir sınırlaması ve yöneticisi olmayan uluslararası bilgi iletişim ağı, internet. **Online** (çevrim içi) ise bir cihazın herhangi bir ağa, sunucuya veya internete olan bağlantısının aktifliğidir. Tüketicilerin birçok alışkanlığı online platforma taşınmasıyla geleneksel üreticilerin iş modelleri dijital dünyaya entegre oluyor. Bu durumun en çok etkilendiği sektörlerden bir olan e-ticaret ise hızla gelişiyor.

Pazarlama yöneticisi, kararlarında tüketici davranışı araştırmalarının sağladığı girdileri kullanır. Bu bilgiler pazarlama yöneticisinin doğru ve etkili kararlar alabilmesinde çok önemlidir. **Pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanlar;** (1) pazar fırsatlarının belirlenmesi, (2) hedef pazar seçimi, (3) pazarlama karmasının oluşturulması ve (4) talep analizlerinin yapılmasıdır.

Tüketici davranışı bilgisi gelecekteki tüketici davranışını tahmin etmede de kullanılır. İşletmenin plan ve programları satış tahminlerine dayanır. Bu tahminlerin hatalı, çok yüksek veya çok düşük yapılması işletmenin üretim, satış, pazarlama ve diğer faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Tüketicilerin gelecekteki satın alma niyetleri ölçülerek tahmin yapılmaya çalışılır. Tüketicilerin tutumları, marka algılamaları ve tercihleri ölçülerek onların satın alma eğilimleri belirlenebilmelidir.

Ticaretin gelişimi ile birlikte her dönem hemen her konuda memnuniyetsiz olan ve her şeyden şikâyet eden müşteri tipleri olmuştur. Bu insanın yapısında olan bir durumdur. Dijital çağda "tüketici kraldır" anlayışının yeni müşteri tipleri, gelirlerinden ve bir firmaya sağladıkları maddi değerden bağımsız olarak en yüksek hizmetin ve en cazip teklifin kendi hakları olduğu düşüncesi ile hareket ediyorlar. Bunlar kendilerine şartsız en yüksek değerin verilmesini bekliyor, bu olmadığında ise markaya karşı hızlı bir olumsuz tavır geliştiriyor ve bunu hemen yayıyor. Kolay sinirlenen ve kızgınlıklarını toplum içinde rahatlıkla dışa vuran bu müşterilerin, şikâyetlerini iletebilecekleri çok fazla kanal mevcuttur. Siber (sanal) ortamda sosyal medya platformları (mecra) ve şikâyet ve forum siteleri vasıtasıyla markaları karalamaya hazır bir grubun gözetimindedir.

Geçmişte, müşterinin güvendiği, düzenli alışveriş yaptığı markalarının olduğu dönemde karşılıklı bir sadakat vardı ve taraflar birbirine şeffaf idi. Zamanla müşteri memnuniyetsizliğindeki artışın sebebi tüketim çılgınlığı, artan rekabet, markalı ekonomi ve tüketicinin kendini kral görmesidir. Artan rekabetle aynı müşteriyi hedefleyen çok sayıda markaların müşteriyi kazanmak için giriştikleri bir yarış vardır. Rekabet ortamındaki bu tüketici gurubu; satış sonrası hizmetlerde artan beklentileri, en küçük hataya büyük tepkiler veren, olayı sosyal medya ve farklı platformlara taşıyan ve hedefleri çözümden ziyade markayı cezalandırmadır.

3.8. Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Pazarlamanın gelişimi sosyal, ekonomik ve teknolojik şartlarla dünyadaki pek çok değişimle paralel gerçekleşmektedir.

Toplumsal sorumluluklar, çevreye duyarlı, sürdürülebilir bir pazarlama anlayışıyla birlikte uzun dönemli müşteri memnuniyetini esas alan pazarlama sistemi sürekli gelişim içinde yeni uygulamalar ortaya çıkarmaktadır. Pazarlama, artan müşteri memnuniyetine bağlı olarak tüketici davranışları, müşteri ilişkileri yönetimi ve marka, oluşturma faaliyetleri sürekli gelişmektedir. Bu gelişim; (1) üretim yönlü, (2) ürün yönlü, (3) satış yönlü, (4) müşteri yönlü ve (5) sosyal pazarlama seklindedir.

Pazarlama anlayışının gelişim süreci:

1. Üretim Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: 1900'lerin başı ve 2. Dünya Savaşı öncesi bu dönemin temel sorunu üretim ve arz yetersizliği ve müşteri bulma ikinci plandadır. Bu sebeple üretim tekniklerinin geliştirilmesi, kitle üretiminin artırılıp maliyetlerin düşürülmesi, hareket ve zaman etütlerine ağırlık verilmiştir. Talebin arzdan fazla olduğu durumlarda tüketiciler ürünün bulabildikleri herhangi bir türünü satın almaya hazır olduklarından işletmeler tüm çabalarını üretimi artırmaya yöneltirler. Piyasa için ürünün bulunabilirliği önemli olan klasik pazarlama, temelde üretim / ürün ve satış kavramları üzerine kurulu bir pazarlama anlayışını yansıtır. Bu anlayış bilhassa az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ve sektörlerde yaygındır. İlk üç anlayış olan; üretim yönlü, ürün yönlü ve satış yönlü pazarlama anlaşışları klasik-geleneksel pazarlama anlayışı dâhilinde değerlendirilir.

2. Ürün Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: İkinci Dünya Savaşı sonrası artan üretim ve ürünlerin bol ve kolay bulunabilir ve rekabetin olduğu bir ortamda tüketicilerin veri fiyatla en iyi kaliteli, performansı yüksek ve nitelikli ürünlere yönelecekleri düşüncesinden hareket eder. Bu sebeple işletmeler tüm çabalarını ürün kalitesini yükseltmeye çalışarak, tüketici sorununu çözme yerine, yalnızca ürün satın almakla yetindikleri, ürün kalitesiyle ilgilendikleri, rakip ürünlerin kalite ve nitelikleri, birbirinden farkını bildikleri ve ödedikleri paranın karşılığı en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve "iyi ürün kendini satar" gibi varsayımlara dayanır.

3. Satış Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: İşletme tüketicilerin ilgisini çekmek için önemli bir çaba göstermediği sürece tüketicilerin ya hiç veya yeterince ürün almayacağı varsayılır. Satış anlayışı, "tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, muhtelif satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya karşı ikna edilebilecekleri müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü organizasyon kurulması gerektiği" düşüncelerine dayanır. İşletme önce ürünü üretir sonra satmanın yollarının arar ve hedef satış hacmini artırarak kâr elde etmek ve bunu yükseltmek ister. Bunun için pazarlama karması olan; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma ile reklam ve bilhassa kişisel satışı bir araç olarak kullanır. Çıkış noktası ise müşteriler olmayıp işletmenin ürettiği, mevcut ürünlerdir. Bu anlayış ürünlerin **"satın alındığını"** değil, *"***satıldığını"** varsayar. Burada hedef talebi arza boyun eğdirmektir. Üretim, ürün ve satış yönlü pazarlama anlayışlarını kapsayan klasik-geleneksel pazarlama anlayışı; ürün ve üretim anlayışlarıyla birlikte katı varsayımlara, önyargılara dayanan ve değişime kapalı ve sloganları **"ister al ister alma, batmamak için sat"** tır.

4. Müşteri Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: İşletmeler hitap ettikleri hedef kitlelerin nabzını tutmaya çalışmasıyla klasik pazarlama anlayışının tersine hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim kaideleriyle demokrasiye dayanır. Bu modern pazarlama anlayışı, ürün pazarlamasında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünleşik pazarlama araçlarından faydalanarak alıcıları tatmin edip kâr sağlamak ve diğer organizasyon amaçlarına ulaşmak olduğunu savunur. 1960'larda netleşen bu anlayış, başlangıç yeri olarak "pazar / piyasa" alınır. İşletmenin istenen tatmine rakiplerden daha seçici ve etkili şekilde adapte edilmesi söz konusudur. Modern pazarlamada; *"*mal üretip sat" yerine "istekleri belirle ve yerine getir" fikri kabul edilir. Bu anlayış, pazarların istek ve ihtiyaçlarına göre farklı pazar dilimlerine ayrılabileceği ve tüketicilerin bunlardan kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayanlarını tercih edecekleri görüşüne dayanır. Satış anlayışı "satıcının", modern pazarlama anlayışı ise "alıcının" ihtiyaç ve isteklerini hedef alır ve daha ziyade alıcılar pazarı şartlarında "tüketici hâkimiyetinin" kabullenilmesidir. Bu anlayışta" müşteri sebebi nimetimizdir", "müşteri kraldır", "müşteri her zaman haklıdır" temaları geçerlidir. Modern pazarlama uygulamalarında şüpheler ve sosyal dengesizliğin artışıyla toplumsal meseleleri de denkleme alan yeni arayışlar 1970'ler sonrası hızlandı ve sosyal dengeyi gözeten sosyal pazarlama anlayışı ortaya çıktı.

5. Sosyal Pazarlama Anlayışı Aşaması: Kâr amacı gütmeyen, kamu kurumları, birlik, vakıf ve derneklerin sosyal fayda sağlayacak bir fikri, davranışı topluma benimsetmek için yaptıkları pazarlama uygulamalarıdır. 1980'lerden sonra ortaya çıkan "işletmelerin sosyal sorumluluğu" anlayışına dayanan sosyal pazarlama, işletmeye çok yönlü bir sorumluluk yükleyen, maksadını kısa ve uzun dönem kişi ve toplum ihtiyaçlarını karşılayarak gerçekleştirmelerini hedefler. İhtiyaçları karşılama çabasında olan işletmelerin yönetimini, gelişen sosyal pazarlama anlayışının gereklerini benimseyerek yerine getirmeye zorlar. Çevre kirliliğinin arttığı, kaynakların azaldığı, nüfus artışları, sosyal hizmetlerin aksadığı, enflasyonun tüm dünyada yükseldiği 1970 ve 1980'lerde modern pazarlama iyi bir yöntem olup olmadığı sorgulanmış ve "sorumlu tüketim", "ekolojik zorunluluklar" ve "sosyal pazarlama" kavramları geliştirilmiştir. Pazarlama, sosyal bir süreç olarak faaliyet alanına; kâr amacı gütmeyen sosyal kuruluş, birlik, dernek, vakıf, eğitim kurumları, belediye gibi kuruluşlar girmesiyle toplumu önceleyen sosyal pazarlama anlayışı benimsenmiştir. Bu anlayış, pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik ve modern pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmaya ilave toplumdaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini artırmak için ürün planlama, fiyatlama, iletişim, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programları düzenleme, uygulama ve kontrol faaliyetlerini kapsar. Çevreyi dikkate alan ve sürdürülebilir

pazarlama anlayışıyla tüketici yönlü, işletme hedeflerini gerçekleştirmek üzere müşteri tatmin ve refahını temel alan anlayışa dayanır.

Pazarlama anlayışlarının, bazılarının iyi bazılarının kötü olduğu şeklinde bir neticeden ziyade; bazı durumlarda işletmeler yanlış siyaset, yanlış seçim sonucu bazen de zorunlu bir tercihtir. Bu aşamaların mutlak kronolojik bir sıra izlemesi gerekmez.

3.9. Pazarlama Yönetim Süreci

Pazarlama yönetimi alt bölümünde, yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin pazarlamaya nasıl uygulandığını ifade eder.

Pazarlama yönetimi; işletmenin hedefine ulaşması için hedef alıcılar ile faydalı değişimler yapmak, geliştirmek ve sürdürmeyi sağlayacak programların analizi, planlaması, organizesi, yöneltilmesi, koordinasyon ve kontrolüdür. Pazarlama yönetimi, işletme faaliyetlerinin ağırlık noktasını oluşturur, diğer işletme faaliyetlerini etkiler, işletmenin varlığı ve büyümesinde temel belirleyicidir.

3.9.1. Pazarlama Planlaması

Planlama, gelecekte yapılacağa bugünden karar verme, istenen bir gelecek ile buna uluşmak için atılacak adımları belirlemedir.

Yöneticiler, ayakta kalıp varlıklarını devam ettirmek, geleceği rastlantıya bırakmamak için stratejik ve işlevsel planlar yaparlar. Pazarlama planlaması yapılırken, önce mevcut durum analiz edilir, hedefler belirlenir, hazırlanan pazarlama stratejisinin gerektirdiği faaliyet programı yürürlüğe konulur. Pazarlama palanı hazırlayan yönetici çevre ve piyasa şartlarını yakından izleyip tanımalıdır.

Hedefe ulaşmada eldeki kaynakları etkin kullanmak için yapılan plan olan pazarlama planlaması süreci; (1) pazar fırsatlarının analizi, (2) hedef pazarın seçimi ve (3) pazarlama karmasının oluşturulması olarak üç alt safhadan oluşur.

3.9.1.1. Pazar Fırsatlarının Analizi

Pazar tüketicilerden ve rakiplerden oluşur ve tüketicilerin ekonomik, demografik, sosyal ve psikolojik özelliklerinin izlenmesi pazar fırsatlarının belirlenmesinde yardımcı olur. İyi bir pazar fırsat analizinde tüketici pazarının analizi mutlaka yapılmalıdır. Her işletmenin yeni fırsatları belirlemeye ihtiyacı vardır. Hiçbir işletme mevcut pazar fırsatları ile sonuna kadar gideceğine güvenemeyeceği için sürekli pazar fırsatları aramalılar. İşletmeler pazar fırsatlarını sistematik olarak araştırıp belirlerler.

3.9.1.2. Hedef Pazarın Seçimi

İşletme, pazar fırsat analizi sonucu kaynaklarını ve becerilerini en etkin kullanabileceği pazar bölümlerini belirlemeli ve ürünler için bu bölümlerden kendisine hedef pazar seçmelidir.

Hedef pazardaki tüketicilerin niteliklerinin bilinmesi daha etkin pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine ışık tutacaktır. Pazarlama stratejisi, bir işletmenin bir pazarda ne yapacağının belirlenmesidir. **Hedef pazar,** işletmenin hitap ederek çekmek istediği nispeten homojen (benzer) müşteriyi ifade eder. **Hedef pazar seçimi** ise hedef pazar seçimi + pazarlama karışımının geliştirilmesinden oluşan pazarlama stratejisidir. **Hedef pazarın seçiminde dikkat edilecek unsurlar;** (1) işletmenin sahip olduğu kaynaklar, (2) mal veya hizmetin özellikleri, (3) mal veya hizmetin hayat eğrisindeki yeri, (4) pazarın yapısı ve (5) rekabet durumudur.

Ülkelerin farklı ekonomik ve sosyal yapıları pazar farklılıklarını da getirmesiyle yönetici hedef pazarları gelişigüzel değil, belli kriter ve değişkene bağlı bölümleyerek ürün başarısının yüksek olacağı bölüm ve ülkeleri hedef pazar olarak seçer. İşletmenin, tüm pazarlara ürünlerini kârlı bir şekilde sunabilmesi beklenemez. Bu dünyada birkaç işletmenin başardığı bir durum ve uzun süreli bir çabayla ulaşılabilir. Pazar, bazen bir ülke, ülke grubu, ülkenin içi bir bölge, belli bir ülkedeki tüketici veya endüstriyel kullanıcıların bir bölümü olabileceği gibi birçok ülkede aynı anda bulunan benzer tüketiciler anlamına da gelir.

Pazar bölümlendirme, ihtiyaç farklılıkları çerçevesinde, bir pazarı benzer özellikler taşıyan tüketici gruplarına ayırma ve işletmenin hizmet verebileceği en uygun grubu seçme faaliyetidir. Nispi olarak homojen ihtiyaç sahiplerinin ayrı ayrı gruplar olarak ele alınması, heterojen bir bütün pazarın nispeten benzer ürünlere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına veya pazar bölümlerine ayrılmadır. **Pazarı bölümlemenin faydaları;** (1) işletmenin daha bilinçli ve etkili olması sağlanır, (2) yeni pazar fırsatları elde edilir, (3) pazar bölümünün ihtiyaçları, istekleri daha iyi belirlenir ve (4) şiddetli rekabetten uzaklaşılır.

Böl ve tatmin et stratejisi ile her bir bölüm için farklı bir pazarlama bileşimi oluşturulur. Pazarı bölümleme, bir işletmenin tüm pazarlara aynı politika ile hizmet veremeyeceği gerçeğine dayanır. Ülkeler arasın farklılıklar, işletme pazarlama stratejisini, girmeyi karar verdiği ülkelere göre hazırlar ve gelecekte yeni ülkelere girerken ilk girdiği ülkelerde elde ettiği tecrübeleri kullanır.

Pazar bölümlendirmede dikkat edilecek hususlar:

1. Pazar bölümü kolayca ölçülebilir değişkenlerle belirlenebilmelidir.
2. Ölçülerek belirlenmiş olan pazar bölümü işletme açısından yeterli büyüklükte olmalıdır.
3. Belirlenmiş pazar bölümü ulaşılabilir olmalıdır.

Pazar seçiminde; aynı anda birçok pazara mı yönelmeli yoksa global pazarlama çalışmalarını bir veya birkaç pazara mı yöneltmeli şeklinde iki seçenek var. Bu stratejilerden birincisi **yaygınlaşma** ikincisi yoğunlaşmadır. Bir pazara yönelme yoğunlaşmayı, birkaç pazara yönelme ise yaygınlaşmayı ifade etmektedir. Pazarların bölümlendirmesinin nasıl yapılacağı temel bir mesele olarak görülür ve tüm pazarlamacılar yerel ve global düzeyde pazarları bölümleyerek organize etmeye çalışırlar.

Pazarlama bölümünü organize etme yöntemleri:

1. İşlev temeline göre organizasyon: Satış, reklam, pazarlama araştırması, ürün planlama vb. Tüm pazarlama işleri ayrı bir işlev olarak düzenlenir. Kendi içinde bölümleme ile her bölüm bir uzmana verilerek yöneticisi, tüm bu faaliyetleri yönetir ve düzenler.

2. Ürün temeline göre organizasyon: Çeşitli veya değişik markalı ürün pazarlamada değişik özel çabayı gerektirmesi sebebiyle ürün temelli organizasyona gider. Her ürün veya ürün grubuna göre ayrı ve kendi kendine yeterli birimler kurulur.

3. Pazara yönelik organizasyon: Çok çeşitli pazar bölümlerine ürün satmak isteyen işletmeler; pazardaki farklı tüketici kesimlerine onların yapılarına göre bir pazarlama organizasyonuna yönelir.

4. Bölge temeline dayalı organizasyon: Coğrafi yapıya bağlı organizasyonunun temel felsefesi ürün türü ve hitap edilen pazarın karmaşık hale gelmesi, aralarındaki farkların artmasıyla buna uygun yapı geliştirmektir.

5. Karma organizasyon: İşletmeler ihtiyaçlarına bağlı olarak birden fazla bölümlendirme sistemini aynı anda kullanabilirler.

Kullanılacak bölümlendirme sistemi işletmenin hedefine varma ve koordinasyon sağlamasını kolaylaştırması için birden fazla bölümlere ayırma sistemi uygulayabilir. Her bölümleme sisteminin kuvvetli ve zayıf yönü dolayısıyla; işletme bir bölümleme sisteminin üstünlüğü ile diğerinin mahzurlarını dengeleyebilir. Bazen işletmeler tek bir bölümleme sistemi ile başlayan yapı büyüme gerçekleştiğinde diğer bölümleme sistemleri de uygulanarak karma sisteme dönüşebilmektedir.

Yurt dışına açılmak isteyen bir işletme **birinci aşamada,** kendi ürünü için ülkeleri sınıflandırmada kullanacağı bir kriter belirlerler. **Sonra** ülkeleri orta özelliklere sahip homojen bölümlere ayırır ve **üçüncü olarak,** her bölüme en etkin şekilde nasıl hizmet verebileceğini belirler ve **dördüncü adımda,** kaynaklarını ihtiyaçlarına en iyi şekilde uydurabileceği pazar bölümünü seçmelidir.

Hedef pazar belirlenirken; dış pazarda başarılı olmak için hedef alınan müşteri gruplarının belirlenip bu gruplara nasıl etkili ulaşılacağının planlanması gerekir. Global pazarlar belirli ölçülere göre bölümlenirse farklı tüketici grupları ile daha etkin çalışılabilir.

Global pazar seçiminde temel yaklaşımlar:

1. Az sayıda ülkede birkaç pazar bölümüne girmek
2. Az sayıda ülkede birçok pazar bölümüne girmek
3. Birçok ülkede bir pazar bölümüne girmek
4. Birçok ülkede birçok pazar bölümüne girmek

Global pazarları bölümlendirirken ülkenin coğrafyasını ve demografik yapısını, ülke vatandaşlarının hayat tarzları ve ürün kullanım alışkanlıkları göz önüne alınmalıdır. Bu işlem sonrasında en kârlı ve çekici görünen bir veya birkaç bölümü hedef pazar olarak seçebilir ve ihracat işlemi bu bölümlerde yoğunlaştırılabilir.

Dünya pazarlarını bölümlemede kullanılan temel değişkenler:

1. Ekonomik temele göre bölümlendirme
2. Ülke içi coğrafi temele göre bölümlendirme
3. Ülkelerarası bölümlendirme
4. Din temeline göre bölümlendirme
5. Siyasi temele göre bölümlendirme
6. Davranış temeline göre bölümlendirme
7. Hayat fizikî kalitesi temeline göre bölümlendirme
8. Nüfus büyüklüğü temeline göre bölümlendirme

Seçilen stratejiye göre işletmenin pazarlama için seferber edeceği belirli kaynakların kullanım şekli değişecektir. Kaynaklar çok ülke arasında paylaşıldığında her pazara düşen bütçe küçüldüğünden reklâm satış teşvik gibi, çalışmalar düşük düzeyde kalır. Kaynaklar az sayıda pazara yöneltildiğinde gerekli pazarlama harcamalarını yaparak başarılı sonuçlar alınabilir.

İşletme, hedef pazarı belirleyip seçtikten ve bölümlendirdikten sonra bu pazara uygun pazarlama karmasını geliştirmelidir.

3.9.1.3. Pazarlama Karmasının Oluşturulması

Pazarlama karması, işletme kontrolünde ve etkileyebildiği faktörler olan **ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan** oluşur.

Pazarlama karması (bileşen / sunu)**;** hedef pazara sunulacak ürünü geliştirmek, fiyatını belirlemek, tanıtmak, dağıtım kanallarını seçip dağıtmak ve satışı artırıcı çabalarda bulunmak faaliyetlerinden oluşan bir bütündür.

Şekil 3-1: Pazarlama Karması

Klasik pazarlama karması elemanları mal pazarlamasında geçerli, hizmet pazarlamasında **katılımcılar**, **fizikî ortam** ve **süreç yönetimi** olarak üç elemanın pazarlama karmasına eklenmesi gerekir. Yeni ekonomi anlayışı, pazarlamanın yeni formüllere sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon (tutundurma) oluşan pazarlama karmasının yerini artık; **müşteri değeri, müşteri maliyetleri, müşteriye uygunluk ve müşteriyle iletişimin** alacağı beklenmektedir. Pazarlama karması elemanları; İngilizce 4 "P" harfi olan; product=**ürün**, price=**fiyat**, placement= **dağıtım**, promotion=**satış çabalarıdır.**

3.9.1.3.1. Ürün

Ürün, bir istek ve ihtiyacı karşılamak için belli bir fizikî veya zihnî çaba sonucu elde edilen, dokunulabilir veya dokunulamaz nitelikte, işlevsel, sosyal ve fizyolojik faydaları olan şeylerdir. İnsan ihtiyaçlarını karşılayan araçlar somut olarak mallar ve soyut olarak hizmetlere birlikte ürün denir. Ürün, fizikî bütünlüğüne bağlı onunla ilgili yardımcı işler, bakım, tamir, ek ve yedek parça kolaylıkları, ambalajla birlikte ifadesidir. Müşteriye satıldıktan sonra işletmenin ürün ile ilgili görevi devam eder. Zaman içinde işlevini kaybeden ürün yerine yenileri üretilir. Yenilik, ürünün kendisinde veya ambalajında da olabilir. Ürünün, tüketici tarafında yeni olarak algılanması ve ihtiyacına cevap verme ölçüsü ile ilgili olmalıdır. **Yeni ürün**, pazara daha önce hiç sunulmamış ticari ürün veya var olan bir ürünün teknolojik veya kurumsal yenilik uygulanması ile üzerinde değişiklik yapılarak sunulan üründür.

İşletmenin yeni bir ürün geliştirmede yapacağı ilk iş, yeni ürün fikirlerinin kaynakları olan; müşterileri, satıcılar, çalışanlar, yöneticiler, rakipler, araştırma ve geliştirme bölümlerini organize bir şekilde kullanmalıdır. Araştırma ve geliştirmeyi bilim insanları,

inovasyonu da sanayici insanların yapması daha isabetlidir. İşletme ister ürünü dış pazara göre yenilesin ister yepyeni bir ürün geliştirsin, önemli olan ürünün tüketicinin belli bir ihtiyacına cevap verebilmesidir.

Tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği bir ortamda, bir ürünün sürekli satılmasının imkânsız olmasından işletmeler zaman içinde yeni ürün üretme yoluna giderler.

Ürünlerin önemlerini kaybetme sebepleri:

1. Ürüne olan ihtiyaç ortadan kalkabilir.
2. Aynı ihtiyacı karşılayabilecek daha iyi veya ucuz ürünler üretilebilir.
3. Rakip işletmelerden biri başarılı bir pazarlama kampanyası uygulamaya koyabilir

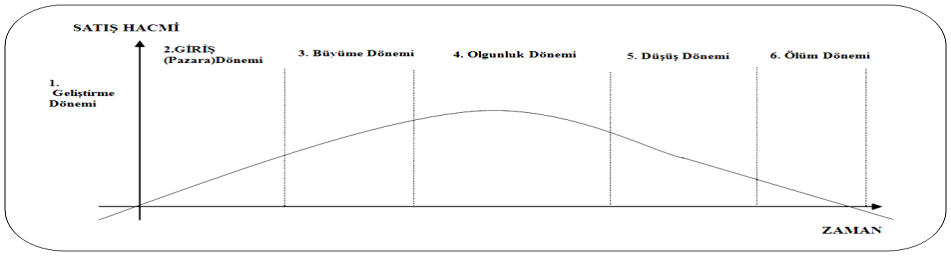
İşletme varlığını sürdürüp, planladığı kâra ulaşabilmesi ancak pazara yeni ürünler sürerek veya ürünlerde değişiklikle mümkündür. **İşletmeleri yeni ürün üretmeye yönelten sebepler;** (1) kaynak kullanımı, (2) pazar stratejisi, (3) büyüme isteği, (4) ürünün modasının geçmesi, (5) rekabet ve (6) teknolojik gelişmeler. Ürünlerin piyasada belirli bir kalış süresi vardır, bu süreyi gereksiz uzatmak talep azalacağı için risk taşır. Bu sebeple zamanı geldiğinde ürünü piyasadan çekip yerine yeni ürünler sunulmalıdır. Ürünlerin hedef pazarda kabul görmesi tüketici ihtiyaç, isteklerine uygun kalite, fiyat ve zamanında sunumuna bağlıdır.

Pazarlama ortam ve pazar şartları hızla değiştiği için, ürünlerin de çok gözde olduğu veya ürüne ilginin azaldığı dönemler vardır. Ürün hayat seyrinde; tasarlanıp piyasaya sunumundan itibaren hızı ve süresi her ürün için farklıdır. **Ürün hayat seyri;** bir ürünün satış ve kârlılık tarihçesinde gözlemlenen; geliştirme, giriş, büyüme, olgunluk, düşüş ve ölüm olarak altı dönemdir.

Ürün hayat seyri:

1. Geliştirme dönemi: Ürünün ilk üretildiği, pazar potansiyellerinin tespit edildiği, pazarlama planlarının düzenlenmesi, ürün geliştirme, tanıtım, reklam ve diğer faaliyetlerle ürüne en çok masrafın yapıldığı dönemdir.

2. Pazara giriş dönemi: Ürün, kalite kontrolünden geçtikten sonra tüketiciye satılması için satışa arz edilir. Ürünün pazara arzı, pazarlama planlamasının uygulanması ürünün fiyatı, tanıtımı ve fizikî dağıtımıyla ilgili bu aşamada tanıtım faaliyeti ürünün pazarda tutunabilmesi için önemlidir. Geniş bir dağıtım için reklam ve tanıtım faaliyetleriyle tüketiciler ürün ile ilgili bilgilendirilir ve bu duruma bağlı olarak satışlar da yavaş yavaş artar.



Şekil 3-2: Ürün Hayat Seyri

3. Büyüme dönemi: Satışların artmaya başladığı dönem olarak ürünün kâra geçiş, başa başnoktasına ulaşması ve katkı marjı sabit masrafları karşılayacak bir düzeye gelmesidir. Bu aşamanın sonlarına doğru ürünün kâr- hacim yüzdesinde belirli bir yükselme olacaktır. Burada pazarlama yöneticisi dağıtım stratejisi üzerine eğilmesi ve dağıtımı genişletme kararı alması gerekir.

4. Olgunluk dönemi: Ürünün satışları tüm potansiyeli ile büyür ve en yüksek düzeye ulaşır, büyük ölçüde üretim yapıldığından, maliyetler düşer ve kârlılık en yüksek düzeye ulaşır. Olgunluk döneminin ortalarında satış eğrisi maksimum düzeye ulaşır buna mukabil maliyet eğrisi minimuma iner, bu nokta kâra yüksek katkı yapar. Ürün birim maliyeti en düşük olduğu ve dolayısıyla kâr marjının en yüksek olduğu için bu dönem ürün farklılaştırma gibi yöntemlerle mümkün olduğunca uzatılır.

5. Düşüş dönemi: Tüketicilerin istek ve zevklerinin değişimi, rakip ürünlerin pazara girmesiyle satışlar azalmaya başlar. Pazarlama yöneticileri, reklamları artırarak satış miktarlarını koruyabilirler. Lakin bu durumun birim maliyeti yükseltip kârlılığı azaltacağı için çözüm olamayacağı için pazarlama yöneticisi, tekrar ürün yenileme, ürün farklılaştırma faaliyetlerle ürünün hayat dönemini uzatacak çareler aranır.

6. Ölüm dönemi: Ürünün hayat seyrindeki son devresi olan ölüm döneminde ürün satışlarının iyice düştüğü ve ürünün değişir maliyetlerini bile karşılayamadığı durumdur. Bu dönemde ürünlerin satıştan kaldırılması gerekir. Bir ürün olgunluk döneminden çıkıp düşme dönemine girdiğinde ürün farklılaştırılması ile beraber yeni ürün planlamasına da gidilmesi şarttır.

Ürün hayat dönemleri, bir ürünün piyasada ne kadar süre kalabileceğini belirtmesi sebebiyle işletmeler için kullanışlı bir araçtır. Bu seyirde her dönemin üretici, pazarlamacı ve tüketiciyi ilgilendiren yönleri vardır. Gelir, gider ve kâr durumu her dönemde farklıdır. Tüketicilerin çoğu, ürünü büyüme ve olgunluk döneminde tanır, benimser ve ürünlerin kalitelerini, servis kolaylıklarını, diğer benzer ürünlerden farklılıklarını, markaya satıcı tarafından sağlanmış olan kimlik yardımıyla anlarlar.

3.9.1.3.2. Fiyat

Fiyat, bir mal, hizmet veya fikrin satın alınması veya kullanılması karşılığı talep edilen para veya benzeri değerlerdir. Fiyatlama, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için ürün fiyatının belirlenmesi ve yönetilmesi işlemidir. Fiyatlamada, ürün maliyeti, fiyatlama beklentisi, dağıtım kanalının durumu, işletme içi sebepler, ürün niteliği, sektörün durumu, piyasadaki mevcut arz-talep, tüketici davranışları, kanuni, teknolojik ve çevre düzenlemesine dair dış etkenler rol oynar. Tüketici ödediği paraya mukabil fiyatı uygun görür ve ürünü satın alır. Belirlenen fiyat düzeyi yanında, fiyat indirimi, kredili satış, taksitli satış veya diğer ödeme kolaylıkları fiyatla beraber düşünülecek hususlardır. İşletmeler, farklı sebeplerle aynı ürüne farklı fiyat koyarlar. En pahalı ürün, her zaman en kaliteli ürün olmadığı için tüketiciler ürün özellikleri konusunda yeterli bilgi elde ederek fiyatları dikkatle karşılaştırmalıdır. İç pazarda olduğu

gibi global fiyatlandırmada da çeşitli yöntemler kullanılmaktadır.

Ürün fiyatlama yöntemleri:

1. Maliyete dayalı fiyatlama
2. Talebe dayalı fiyatlama
3. Rekabete dayalı fiyatlama

Piyasa şartlarında fiyatlama daha ziyade; **maliyet + kâr = satış fiyatı yerine Pazardaki Fiyat – Maliyet = Kâr** şeklinde yapılmaktadır. İşletmeler farklı fiyatlama politikaları belirlerler. **Temel fiyat politikaları** ise (1) tek fiyat politikası, (2) özel fiyat politikası, (3) kalanlı fiyat politikası ve (4) zararına fiyat politikası. Ekonomide, binlerce ürün değeri ortak değer ölçüsü ile fiyata dönüştürüldükten sonra, ortaya çıkan fiyat topluluğuna **fiyatlar genel seviyesi** veya **fiyatlar genel düzeyi** denilir.

İşletmelerin ürün ortaya koymak için katlandıkları fedakârlığın toplamı üretim maliyetini oluşturur, bu maliyet üretilen ürün miktarına bölündüğünde birim maliyet belirlenir. Fiyatın belirlenmesinde birinci etken; tüketicilerin durumu, üretici firmalar, devletin aldığı kararlar ve diğer ülkelerdeki gelişmeler, ikinci etken ise piyasaların işleyiş şartlarıdır.

3.9.1.3.3. Dağıtım

İşletmenin üretip fiyatı belirlediği ürünlerin tüketicilere ulaştırılması dağıtım sisteminde dağıtım kanalları aracılığı ile gerçekleşir

Dağıtım, üretilen ve fiyatı belirlenen mal ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılması, üretim ile tüketim arasındaki açığı kapatması için başvurulan yöntemlerin bütünüdür. **Dağıtım kanalı** ise ürünü hedef pazara taşıyan ve nihai tüketiciye ulaştırarak satın almaya uygun hale getiren bir organizasyon sistemi ve bir pazarlama karması bileşenidir. İşletme içi veya dışı, aracı işletmeler vasıtası ile organize edilen dağıtım kanalı ve aracılar sistemin önemli yürütücüleridir. **Aracılar,** üretici ile tüketici arasında bağımsız veya yarı bağımlı kuruluş olarak yer alan kişi ve kurum, ürün alım, satımında görev alır, ürün mülkiyetini üzerine alır veya devrinde aktif rol oynar.

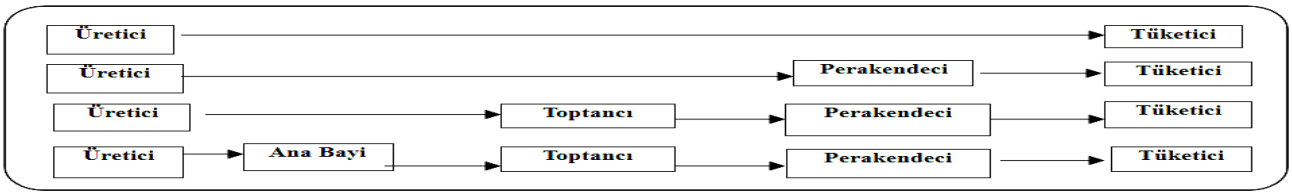
İşletmenin bünyesinde veya dışında yer alan, dağıtım kanallarının işlemesini sağlayan veya destekleyen tüm iş birimlerinin oluşturduğu bir tedarik zinciri bulunur. Bir ürünün ilk maddesinden başlayarak, tüketiciye ulaşması ve geri dönüşümünü de kapsayan tüm süreçlerde yer alan tedarikçi, üretici, distribütör, perakendeci ve lojistik kuruluşları tedarik zincirini oluşturur. **Tedarik zinciri,** mal, hizmet ve bilgilerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketin planlayan, uygulayan, kontrol eden, ürün hayat döngüsü sürecindeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, kaynaklar sistemini oluşturan lojistik ağdır. Bu ağ, iş süreçleri açısından satış süreci, üretim süreci, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri, müşteri ilişkileri gibi alanları kapsar.

Tedarik zinciri / lojistik ağ sisteminde yer alan dağıtım kanallarının üretici işletmelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır.

Dağıtım kanallarının üretici işletmelere faydaları:

1. Pazar çevresi ve tüketiciler hakkında bilgi toplama
2. Pazara sunulan ürünler için tanıtım ve tutundurma
3. Alıcılarla ilişki kurarak onların ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri sunma
4. Alım-satımı gerçekleştirmek suretiyle mülkiyeti devretme
5. Sipariş alma, depolama ve taşımayı gerçekleştiren fiziksel dağıtım
6. Üreticiden tüketiciye olan süreçte risk taşıma

Dağıtım sisteminde rekabet varsa, en etkin ve düşük masrafla çalışacaklarından, netice müşteriler için olumlu olur. Tüketicilerin birçok üründe ödedikleri fiyatın büyük bir kısmının aracılara gitmesi sebebiyle üreticiden tüketiciye doğrudan satışlar gündeme gelmektedir. Üretici ile tüketici arasında yer alan aracı sayısı işletmenin ürettiği ürünlere göre değişebilmesi dağıtım kanalının seçimini etkiler. **Dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler;** (1) pazarın yapısı, (2) ürünün nitelikleri, (3) tutundurma (Promosyon), (4) fizikî dağıtım, (5) işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve (6) çevre faktörleri.



Şekil 3-3: Pazarlama sisteminde genel bir dağıtım kanalında yer alan aracılar şeması

Dağıtım kanalları, kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği esas alındığında; doğrudan dağıtım, dolayla dağıtım ve bütünleşmiş dağıtım olarak farklı türlere ayrılır.

Dağıtım kanalı türleri:

1. Doğrudan dağıtım kanalı: Üretici ve tüketici arasında bir aracının yer almadığı durumda söz konusu olan doğrudan (direkt) dağıtım kanalları, üreticilere pazarlama sürecinde daha fazla kontrol etme hak ve imkânı verir. Hizmetlerde doğrudan dağıtım kanalı olan **elektronik (dijital) dağıtım kanalı;** insan etkileşimini gerektirmeyen tek kanal seçeneğidir. Ses, görüntü ve bilgi gibi, hizmetin müşteriye direkt ulaştırılmasının yeni yolları bilgi iletişim teknolojileridir. İnternetin gelişimiyle dijital dağıtım kanalları sürekli gelişmekte, e- pazarlama kanalı olarak geleneksel pazarlama ve dağıtım kanallarına oranla payı sürekli yükselmektedir. Üreticinin kendi satış organizasyonu ile ürününü doğrudan tüketiciye satış şartları; (1) üretim ve tüketim bölgeleri veya depolarının birbirine yakın olmalı, (2) tüketici sayısının az veya tüketicilerin belli bölgelerde toplanmış olması ve (3) standart ürünler olmalıdır. Direk dağıtımın avantajları; (1) üretici, tüketiciyle yakın ilişki gereği pazardaki gelişimi daha iyi izleyebilir, (2) üretici hareket serbestliğine sahiptir, (3) satış faaliyetleri etkin bir şekilde kontrol edilebilir. Dezavantajları; (1) geniş depolama ihtiyacı ve (2) finans zorluklarıdır.

2. Dolaylı dağıtım kanalı: Üretici ile tüketici arasında aracılar yer aldığında söz konusu olan dolaylı kanallar genelde dayanıklı tüketim ürünü dağıtımında taşıma ve stok üretici veya sistemde yer alan diğer aracılarca yapılır. Ana bayi, toptancı ve perakendeci dolaylı dağıtım kanalının temel aracılarıdır. Dolaylı dağıtım aracıları; acente, distribütör, toptancı, perakendeci ve brokerdir:

a. Acente: Bir kuruluşa bağlı olmaksızın sözleşmeye dayanarak belirli bir yer ve bölgede sürekli olarak ticarethane veya işletmeyi ilgilendiren işlerde aracılık eden, bunları o işletme adına yürüten gerçek veya tüzel kişidir. Hizmetlerde acente hizmet üreticisi adına hareket eden, müşteri ve hizmet üreticisi arasında gerçekleşiyor gibi bir kanuni ilişki kurmak yetkisine sahip olan kişidir. Hizmeti üreten ana işletme acentenin yaptığı hareketlerden dolayı vekâleten sorumlu olur.

b. Distribütör (Franchising, Yetkili Bayi)**:** Bir üretici işletme tarafından tek başına veya tercihli olarak onun ürünlerini satın alma ve satma hakkı verilen, belli bir coğrafi bölgede, imalâtçıdan aldığı ürünleri tekrar satan ve imalâtçı ile yaptığı sözleşme gereği söz konusu ürünlerin dağıtımına ilişkin özel hakları bulunan gerçek veya tüzel kişidir. Ayrıcalığı veren; franchisor, ayrıcalığı alan; franchisee ve ayrıcalığın kendisine franchise denir Hizmet işletmelerince yaygın aracı türü olarak birçok hizmet kategorisinde büyümenin bir yolu yetkili bayilik sistemidir. Hizmet sektöründe; gayrimenkul satışı, otomobil tamiri, konaklama, eğlence, kiralama, lokanta, kuru temizleme ve hastaneler gibi çok geniş yelpazedeki hizmetlerde yetkili bayilik kullanılmaktadır.

c. Toptancı: Üreticiden ürünleri alıp diğer toptancılara, perakendecilere ve endüstriyel alıcılara dağıtım yapan kuruluşlardır.

d. Perakendeci: Doğrudan tüketiciye satış yapılan dağıtım kanalının son halkasında yer alan; yerinden satış, kapıdan satış, postayla sipariş ve makineyle satışları yürüten kuruluşlardır.

e. Broker (Komisyoncu)**:** Alım ve satım işlemlerine belli bir komisyon karşılığı aracılık eden kişi veya kurumlar hesabına yapan işlemcilere verilen isimdir. Brokerler alıcı ve satıcının uzun dönemli temsilcisi değildirler ve çok az risk alırlar. Gayrimenkul, sigorta ve hisse senedi brokerleri en bilinen örnekleridir.

3. Bütünleşmiş (Modern) **Dağıtım Kanalı:** Doğrudan ve dolaylı dağıtım kanallarının aynı anda kullanılarak tüketiciye ulaşılmaya çalışılması bütünleşmiş dağıtım ve pazarlama sistemidir. Geleneksel dağıtım kanalları, tüketicilerin beğendikleri ürünleri sürekli bulmayı arzu etmeleri sonucu yerini zamanla bütünleşmiş dağıtım kanallarına bırakmıştır. Dağıtım kanalındaki bir aracı, üyesi bulunduğu dağıtım kanalındaki diğer aracılarla birlikte hareket etmeyi hedeflemesi dağıtım kanalında bütünleşmeyi getirir. Bütünleşme; bir işletmenin diğer kanalları alması, yönetimlerini etkilemesi veya başka bir aracıyla birlikte diğer kanal üyelerini etkilemesiyle gerçekleşir. Dağıtım sürecinde kendi faaliyet alanında; önceki veya sonraki faaliyet alanlarını da ekleyerek ileriye veya geriye doğru dikey bir bütünleşmiş dağıtım kanalı gerçekleştirilebilir. Diğer yandan iki veya daha fazla işletmenin çeşitli sebepler ile bir süre veya sürekli olarak birleşmeleri, yeni bir şirket kurma yolunu tercih etmeleri halinde yatay bütünleşme sağlanabilir. İşletmeler kendi ürünlerini aynı veya farklı birden fazla kanalla değişik pazarlara sunmak ister. Çok kanallı pazarlama sistemi ile tüketici memnuniyetini sağlamak ve pazar payını artırma hedeflenir.

3.9.1.3.1.4. Tutundurma

Tutundurma, ürün satışını kolaylaştırmak için pazarlamacı kontrolünde yürütülen, hedef kitle olan müşteriyi ürün, işletme, yapılan çalışmalar konusunda bilgilendirme, olumlu imaj sağlamak, mevcut imajı pekiştirmek için yapılan planlanmış bir iletişim ve değişik kanallarla yürütülen bir faaliyettir. Satış çabaları, promosyon, tanıtım ve reklam olarak da ifade edilen tutundurma, pazarlama karmasının (bileşenlerinin) dördüncü ve sonuncusudur. Tutundurma, ürünle ilgili olarak tüketicilerin bilgilendirilmesi, ihtiyaç hissetmelerinin ve satın almalarının sağlanması için yapılan, (1) kişisel satış, (2) tanıtım, (3) reklam ve (4) halkla ilişkiler olarak dört temel tutundurma karması elemanını kapsar. Bu faaliyetle, bir mal veya hizmete karşı insanların kafalarında intiba, imaj, statü gibi unsurları yerleştirmek olarak ifade edilen konumlandırma da söz konusudur.

Tutundurmanın temel özellikleri:

1. İletişim teorisine dayanır ve ikna edici yanı vardır.
2. Genelde fiyata dayalı olmayan bir rekabet aracıdır.
3. İşletmelerin genellikle dış çevre ile olan iletişimini kapsar.
4. Doğrudan satışı kolaylaştırmaya dönük olduğu kadar tutum ve davranışlara da yöneliktir.
5. Diğer pazarlama faaliyetleri ile birlikte uygulanır ve onların etkisi altında bulunur.
6. Ürün, fiyat ve dağıtım arasında planlı bir çalışma gerektirir ve birlikte sinerji oluşturur.
7. Tutundurma hem tüketicilere yönelik hem de pazarlama kanalı üyelerine yöneliktir.

Ürünle ilgili olan ve planlı iletişime dayanan bütün pazarlama çalışmaları; kupon ve hediye dağıtımları, her çeşit yarışmalar, perakende fiyat indirimleri, piyasaya ve satış organizasyonuna verilen her türlü primler, tüketici ve piyasa ile olan doğrudan her türlü iletişim satış teşvik (tutundurma) yöntemleri kapsamına girer.

Tutundurma karması elemanları:

1. Kişisel satış: Alıcıların satın alma kararını etkilemek için yüz yüze veya telefon gibi araçlarla iletişim kurarak ikna etmeye dönük gerçekleştirilen bir tutundurma metodu ve tutundurma karması elemanıdır. İkna etmeye dayalı bir iletişim süreci olarak temel hedefi alıcıların satın alma kararını etkilemesidir. Bu hedef, tüm mesaj ve iletişim çabalarının önceden tasarlanmasıyla gerçekleşir. **Kişisel satış faaliyetleri;** (1) ürün tanıtımları, (2) satış sunumları, (3) teşvik programları ve (4) örnek ürün (eşantiyon-numune-örnek) dağıtımları. (**Eşantiyon;** bir ürünün niteliklerini tanıtmak için parasız olarak ondan verilen veya gönderilen numune, örnektir).

2. Tanıtım: Bir organizasyonun ürettiği mal veya hizmetlerin, niteliğini, teknolojisini kurum kimliğini, üretim şekli, ürüne yüklediği diğer unsurları geniş halk tabakalarına benimsetme ve satın almayı istemelerini sağlayacak şekilde basılı ve elektronik medyada yer alacak şekilde haber yapması ve anlatmasıdır. Tanıtımın farklı türleri vardır.

Tanıtım türleri:

1. Ticari tanıtım: Bir firmanın açılış ve çalışmalarını kamuoyuna duyurmak için yapılan tanıtımdır.
2. Kişisel tanıtım: İşletmede görevli üst düzey yöneticiler ve başarılı personeller tanıtılır.
3. Toplumsal tanıtım: Turistik bir yöre veya ülkenin kitle iletişim araçlarında haber şeklinde tanıtmadır.
4. Dış tanıtım: Bir ülke ile ilgili hedef ülke veya halklara bilgi verme, iletişim, propaganda, devlet reklamcılığı, halkla ilişkiler, kolektif reklamcılık, satış geliştirme, ticari reklamcılık ve bireysel ekonomik faydaları kapsayan çok boyutlu etkinliklerdir.

1. Kişisel Satış
1. Ürün tanıtımları
2. Satış sunumları
3. Satın almayı teşvik edici programlar
4. Örnek ürün (eşantiyon-numune) dağıtımları

2. Tanıtım
1. Ticari tanıtım
2. Kişisel tanıtım
3. Toplumsal tanıtım
4. Dış tanıtım

TUTUNDURMA

3. Reklam
1. Yazılı basın reklamları (gazete, dergi)
2. Televizyon, radyo ve internet reklamları
3. Açık hava reklamları
4. Satın alma noktası sergileri
5. Ambalaj
6. Broşür, katalog, afiş ve poster
7. Reklam panoları

4. Halkla İlişkiler
1. Basın bültenleri ve basın toplantıları
2. Sponsorluk ve lobicilik
3. Konuşma ve seminerler
4. Raporlar ve yayınlar
5. Toplumla ilişkiler ve özel olaylar
6. Kurumsal reklam
7. Sosyal amaclı faaliyetler

Şekil 3-4: Tutundurma Karması

3. Reklam: Bir hedef kitleyi bilgilendirme, ikna etmek, teşvik etmek, dikkatleri bir mal veya hizmete çekmek için belirlenen mesajı çeşitli medya araçlarıyla belirli bir zaman diliminde bir bedel karşılığı yürütülen iletişim türündeki tanıtım faaliyetidir. Pazarlama bileşenlerinden tutundurma içerisinde yer alan reklam; bir ürünü, markayı tanıtmak, bilinirliğini arttırmak, markaya değer katmak, imaj ve itibar oluşturmak için kullanılır. Pazarlamada geniş yere sahip bir ağ olan reklam, üreticiden tüketiciye kadar geçen sürede ürün tanıtım ve kullandırmada önemli bir rol oynar.

Reklam şekilleri:

1. Hatırlatıcı reklam; bir ürünle ilgili önceden verilen bilgi ve eğitimleri pekiştirmeyle hatırlatma, ismi zihinde yerleştirmedir.

2. Kurumsal reklam; bir organizasyonun imajını ve felsefesini tanıtan, benimseten reklamdır.

3. Elektronik reklam; internet yoluyla internet üzerinden kullanıcıları bir ürünü satın almaya teşvik eden ve bazen etkileşimli de olabilen reklamlardır.

İyi bir reklamın; özgünlüğü, ilgi çekiciliği, şaşırtabilme, yenilikçi ve bir hedefinin bulunması olmazsa olmazlarıdır. Bu açıdan iyi bir reklamda bulunması gereken birtakım özellikler vardır.

Reklamın temel özellikleri:

1. Reklam, pazarlama iletişimi içerisinde yer alan hedefe ulaşmaya dönük bir unsurdur.
2. Reklam, belirli bir ücret karşılığı yapılan bir kitle iletişim faaliyetidir.
3. Reklam, reklam verenden hedef kitle olan tüketiciye doğru akan bir iletiler toplamıdır.
4. Reklamı yapan kişi veya kurum bellidir.
5. Reklam faaliyeti ile tüketici bilgilendirilmeye ve ikna edilmeye çalışılır.
6. Reklam mesajlarında ürünler, vaatler, ödüller ve meselelere çözüm teklifleri vardır.
7. İnsanlar bakışlarını nereye yoğunlaştırırlarsa reklam oraya gider.

Reklamcılıkla halkla ilişkiler arasında olan benzerlik sebebiyle çoğu zaman karışmaktadır. Bu iki faaliyetin amaçları, çalışma şekilleri, kullandıkları yöntem ve araçlar birbirine benzer fakat aynı değildir.

Reklam türleri; (1) yazılı basın reklamları (gazete, dergi), (2) televizyon, radyo, internet ve açık hava reklamları, (3) satın alma noktası sergileri, (4) ambalaj, (5) broşür, katalog, afiş ve poster ve (6) reklam panoları. Reklam, kişisel satış, posta ile satış, satış teşvikleri gibi tutundurma ve tanıtım faaliyeti tüketicileri olumlu veya olumsuz tarzda etkilediği için bunlar optimal planlanmalıdır.

Reklamın temel işlevleri:

1. Farkındalık oluşturmak.
2. Markanın varlığını duyurmak.
3. Akılda kalıcı, markaya özgü konum, markaya ait bir karakter ve kimliği oluşturmak.
4. Pazara yerleşip müşteri tabanı oluşturduktan sonra alışkanlığın sürdürmede hatırlatıcı ve marka değerin pekiştirecek unsurdur.
5. Tutundurucu faaliyetleri sürdürmek.

Reklama yüklenen işlevler dijital platformlarda da geçerli ve markanın dijital mecradaki iletişimlerinde önemini korur. Sayı temeline dayalı verilerin ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesini ifade eden **dijitalin,** hayata girişiyle değişen sektörlerden olan reklamcılıkla; online reklamlar ve tabii reklamlar ile marka bilinirliği ve dönüşüm oranları artırılabilmektedir.

İnternet, mobil telefon ve oyun platformlarını içine alan dijital gelişen reklamcılık; sonuçları hedefleyebilme, ölçme kabiliyetine sahip olması en iyi tarafıdır. Dijitalleşme süreci insanların medya tüketim şekillerini değiştirmesiyle geçmişte yapamadıkları ölçüde konu içeriği ve reklam paylaşımı dijital reklam yatırımlarını artırmaktadır. Dijital ajans, web sitesi tasarımı, markalar için interaktif uygulamalar, arama motoru optimizasyonu, sosyal medya pazarlama, web tabanlı prodüksiyon çalışmaları ve mobil pazarlama hizmetleri de vermeleriyle geleneksel reklam ajansları "dijital" ekini almıştır. Bu, interaktif ajans ve web ajansı kavramından daha gelişmiş bir modeldir. Dijital reklam ajansında ortaya çıkartılan işlerin temelinde üretkenlik, ürünün internette doğru hedef kitleye ulaştıracak şekilde konumlandırma vardır.

Dijital âlemde var olmanın markalar açısından zorunlu hale gelmesi, giderek etkinliği artan sosyal medya, geleneksel medyanın kullanıcılara ulaşmakta yetersiz kalması veya bizzat içeriğin dijital dünyaya da taşınması ihtiyacı sebebiyle, dijital ajanslar yerlerini pekiştirmektedir. Dijital alanda tecrübe sahibi olan dijital ajanslar klasik ajanslarla aynı şekilde ürünleri doğru şekilde hedef kitle ile buluşturmayı hedefliyor. Tecrübeli bir kadroya sahip olup birçok hizmet alt dalını barındırmakta, e-pazarlamanın reklam, sosyal medya pazarlama, dijital medya planlama, SEM (scanning electron microscope=taramalı elektron mikroskobu) ve SEO (search engine optimization=arama motoru optimizasyonu) alt dallarına odaklanarak hizmet vermektedir.

Dijital ortamda olan doğal reklamlar rahatlıkla ölçülebilmekte ve siteye çektiği trafik, etkileşim, paylaşım gibi istatistikler incelenerek reklamın başarısı test edilebilmektedir. **Doğal reklam,** bir içeriğin şirketler tarafından satın alması ve çeşitli platformlarda tanıtımının yapılmasıdır. Reklamcılığın basılı yayınlardan dijitale dönmesiyle birlikte; blog yazıları, videolar, sosyal medya paylaşımları ve oyunlar gibi platformlar da şekil değiştirdi. Artık envai çeşit format ve platformda reklamlar görülebilmektedir. Çeşitlilik sayesinde doğal reklamlar farklı sitelerde paylaşabiliyor, insanlar da kendi sosyal çevresiyle bunları paylaşabiliyorlar.

Tüketicilere yönelik reklamların olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Ürün tanıtımının yapılması, tüketicileri bilgilendirme reklamın olumlu tarafı, buna mukabil hatalı veya kasıtlı, sağlığa zararlı maddelerin reklamı, çocuklara yönelik bir kısım reklamlar, tüketimi aşırı şekilde teşvik etmesi, aşırı reklam giderlerinin tüketicilere yansıtılması reklamın olumsuz yönleridir. Reklamlarda kullanılan renkli, hızla geçen, gerçekle ilgisi olmayan abartılı ifadelerin ve taahhütlerin çocukların geleceğinde psikolojik ve sosyolojik yapısına ciddî zararlar verebilmektedir. Çocukların gerçekleri değerlendirme kabiliyetleri henüz gelişmediği için reklamın ikna edici mesajlarına karşı savunmasız olan çocuğa ebeveynin gerçekle bağdaşmayan reklamları izletmemeleri veya reklamın hemen ardından onun gerçek olmadığı aktarılmalıdır. Reklam veren firma ve reklam hazırlayan ajansların da yalnızca ürünü satmaya odaklanmak yerine sosyal sorumlulukları da dikkate almalılar. Bilhassa temizlik, gıda gibi reklamlardan çocukların olumsuz etkilenmemeleri için verilen mesajların, kullanılan teknik araç ve gereçlerin, animasyon unsurlarının pedagog kontrolünden geçirilerek yayımı gerekir.

Tüketiciler reklam yoluyla verilen uyarıcıların bir kısmını kabul ederken, bir kısmını da görmezlikten veya duymazlıktan gelirler. İhtiyaç durumuna göre algılamalardaki seçicilik farklılık gösterir. Kişiler hayatlarını kolaylaştırmak için maruz kaldıkları uyarıcıları **"seçicilik"** kuralı ile aldıktan sonra hatırlamayı daha iyi yapabilmek için bunları gruplandırıp organize eder. Kişi reklamla maruz kaldığı uyarıcıları yorumlayıp anlam yüklemesi ile uyarıcı hakkında genelleme yapma imkânı bulur.

Uyarıcının reklam yoluyla çok kısa süre gösterimi ve mesajın hızlı ve alçak ses tonunda verilişiyle **subliminal** (bilinçaltı algılama) gerçekleşir. Şuuraltını etkilemeyi hedefleyen gizli mesaj olan **"subliminal mesaj;** bir objenin içine gömülü olan, normal bir insanın algı limitlerinin atında kalan ve o esnada fark edilmemek üzere tasarlanan bir işaret veya mesajdır. İnsanın gözü, kulağı belli frekansların altındaki ve üstündeki enerjileri duyamaz, göremez, ancak şuuraltı beyin duyar, görüntüleri fark eder, hıfzeder. "Bu filmde sanal reklam uygulanıyor" ibaresini taşıyan yayınlarda şuuraltına telkinle daha fazla tüketim hedeflenmektedir. **Subliminal**

Hazır yiyecek, abur cubur reklamları, bilgisayar oyunları, çizgi filmler, televizyon dizileri, sinema filmleri, Mp3 ses dosyaları, reklam afişleri ve logoları arasına; tutku haline gelmesi istenilen şeyler, nesneler reklamlar arasına sızıp zararlı mesajlar, uygun olmayan objelerle yetişkinlerin siyasî, ticarî yaklaşımları yönlendirilebilir. Sinema perdesi veya televizyon ekranında görülen bir anlık görüntü 24 küçük kareden oluşur ve her 24 kare bir saniyelik görüntüyü oluşturur. Her kare arasında "control-track" denilen aralıktaki görüntüler kesilip, çıkarılıp aralarına başka görüntüler konularak oluşturulan 25'ci kare anlıktır, görüntü bir anda gelir ve kaybolur. Bu görüntüler genelde görünmez, fakat bilinçaltında kalır. 25'ci kareye yüklenen kulak ve göz ile fark edilemeyen kelime, resim, şekil veya mesaj beyin tarafından algılanarak şuuraltını etkileyip insanı istenen yöne veya harekete yöneltebilir. Bu bilinçaltı algılamaya dayalı reklamların kötüye kullanımı ve ahlaki olmadığı görüşü hâkimdir. Çocukları hedefleyen çizgi film, oyun, müziğin alt yapısına bu mesajlar ustaca yerleştirilebiliyor. Bunun zararından korunmak için 6112 sayılı Kanunun 9/2 maddesi, ''ticarî iletişimde bilinçaltı teknikleri kullanılamaz'' hükmü vardır. Yaygın piyasa denetimi ve caydırıcı yaptırımlar yeterli olmadığı için bu teknikler kötüye kullanılmaktadır. Tüm bu olumsuzluklardan kurtulmak için tüketicinin bilinçlenmesi ve seçici davranması gerekir.

Aldatıcı reklamın zararlarından kurtulma yolları:

1. Ürün reklamlarında çekiciliği ve yanıltıcı özelliğini engellemek için otoriteler kontrol etmeli
2. Reklam konusunda bilgilenme
3. Reklam veren firma, reklam hazırlayan ajans sadece ürün satışına değil, sosyal sorumluluklara da dikkat etmeli
4. Reklamla verilen mesaj, animasyon, kullanılan teknik araç ve gereçler kontrolünden geçmeli
5. Subliminal mesaja karşı uyarı verilmeli; "Bu filmde sanal (siber) reklam uygulanıyor"

Reklamların eksik veya hatalı bilgilerle tüketicileri yanıltarak yanlış yönlendirmemelidir. Zararlı, besin değeri olmayan gıdaların, sigara, alkol ve uyuşturucuyu tüketicilere ihtiyaç gibi sunumu, aldatıcı, yanıltıcı ticari reklam ve ilanlar yasaktır. Reklamlarla ön plana çıkarılan olumsuz roller, obje ve klişeler, yeni kuşakların dünyayı doğru algılamalarını engellemektedir.

4. Halkla ilişkiler; işletmelerin halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme hakkında olumlu izlenim,

düşünce ve davranışlara yöneltmesi, halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalardır.

Halkla ilişkiler faaliyeti türleri; (1) basın bültenleri ve basın toplantıları, (2) sponsorluk ve lobicilik, (3) konuşma ve seminerler, (4) raporlar ve yayınlar, (5) toplumla ilişkiler ve özel olaylar, (6) kurumsal reklam ve (7) sosyal amaçlı faaliyetlerdir.

Halkla ilişkilere benzer bir yöntem takip eden pazarlama, tüketicileri işletmenin ürünlerine alıştırmak üzere, beklentileri daha iyi tanıma imkânı veren teknikleri kullanır. Araştırma, bilgi toplama ve planlama gibi yöntemlerdeki benzerlik halkla ilişkiler alanına yönelim ile toplumsal pazarlama kavramı çıkmıştır. Gelişmeler pazarlama ve halkla ilişkileri ayrıştırmadan ziyade birleştirip pazarlama ağırlıklı halkla ilişkileri getirmesiyle bazı işletmeler halkla ilişkiler birim faaliyetlerini pazarlama bakışıyla yönetiyor.

3.9.2. Pazarlamanın Organizasyonu

İşletmenin pazarlama bölümünde yapılacak tüm işlerin tek tek belirlenip; bunların değişik organizasyon kurallarına göre gruplandırılıp, belirli kişilere görev olarak verilmesi; bu kişiler arısındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi; görevlerin yerine getirilebilmesi için, kişilerin her türlü araç ve gereçle donatılması pazarlama yönetiminin temel işlevidir.

Pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu müşteri merkezli olması müşteri ile iyi bir ilişki kurulması ve bunu işletme lehine sürdürülmesi önemlidir. Müşteriyle iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürme ve bundan fayda sağlama, pazarlamanın temelidir. Müşteri ile ilişkiler satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eder. Bu ilişki, pazarlama personelinin yönettiği bir ilişki olarak; **müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde** alt bir bölüm olarak organize olur ve elemanlarını pazarlama biriminin müşteriyle ilişkileri iyi düzeyde olan personelden oluşturulması yoluna gidilir.

3.9.3. Pazarlamanın Yöneltilmesi

Pazarlama yönetiminin üçüncü işlevi, kurulan organizasyonu harekete geçirerek hazırlanan planı uygulamaktır.

Planlama ile başlayan yönetim sürecinin, organizasyon işlevi ile çatısı oluşturularak, faaliyete geçmeye hazır yapının faaliyete geçirilmesi yöneltme işlevi ile gerçekleşir. **Yöneltme,** plana uygun kurulan organizasyonu hedefine ulaştırmak için yöneticinin, aslarına liderlikle ne yapmaları gerektiğini bildirmesi, onları motive edip faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde sürdürmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullandığı bir yönetim sürecidir. İyi bir emir- komuta zinciriyle etkin liderlik gerekir.

3.9.4. Pazarlamanın Koordinasyonu

Pazarlama organizasyonu harekete geçirilip, hazırlanan pazarlama karması uygulamaya konulduktan sonra, ortaya çıkan birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun yapılması gerekir. Yapılan işlerin birbirini tamamlaması için, belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon (uyumlaştırma) düzeni ile yerine getirilir.

3.9.5. Pazarlamanın Kontrolü

Her türlü kontrol faaliyetlerinde olduğu gibi pazarlama kontrol edilmesinde de planda belirlenen amaçlara göre işlerin yürüyüp yürümediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerektiğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunur ve bu iş farklı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre yapılır.

Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Pazarlama nedir? Temel işlevleri nelerdir?
2. Geleneksel, modern ve sosyal pazarlama nedir?
3. Pazarlamanın temel özellikleri ve temel amaçları nelerdir.
4. Yeşil pazarlama ve hizmet pazarlaması nedir?
5. Hizmetlerin temel özellikleri ve hizmet pazarlamanın zorlukları nelerdir?
6. E-pazarlama nedir? Açıklayarak, e-pazarlamada en çok kullanılan araç ve mecraları yazınız.
7. Marka nedir? Açıklayarak, pazarlama ile marka ilişkisini yazınız.
8. Müşteri ilişkileri yönetimi nedir?
9. Müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri odaklılık nedir?
10. Tüketici ve e-tüketici nedir? Açıklayarak, pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanları yazınız.
11. Üretim yönlü, ürün yönlü ve satış yönlü pazarlama anlayışı aşamalarını değerlendiriniz.
12. Müşteri yönlü (modern) pazarlama ve sosyal pazarlama anlayışı aşamalarını açıklayınız.
13. Pazarlama faaliyetlerini planlama sürecini açıklayınız.
14. Hedef pazar seçiminde dikkate alınacak temel unsurlar nelerdir?
15. Pazarlama bölümünü organize etme yöntemlerini sıralayarak açıklayınız.
16. Global pazar seçiminde temel yaklaşımlar nelerdir?
17. Pazarlama karması nedir? Sıralayarak açıklayınız.
18. Ürünlerin hayat seyrinin aşamalarını sıralayarak, şekil yardımıyla açıklayınız.
19. Ürünlerin fiyatlandırılmasında temel yöntemler ve temel fiyatlama politikalarını sıralayınız.
20. Dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler nelerdir?
21. Dağıtım kanalı türlerini sıralayarak açıklayınız.
22. Pazarlama sisteminde, genel bir dağıtım kanalında yer alan muhtelif aracıları şekil yardımıyla sıralayınız.
23. Tutundurmanın temel özelliklerini sıralayınız.
24. Tutundurma karması elemanlarını sıralayarak açıklayınız.
25. Reklam nedir? Reklamın temel özellikleri nelerdir?
26. Halkla ilişkiler nedir? Halkla ilişkiler faaliyetleri nelerdir?

4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ GELİŞTİRME

4.1. Yeni Ekonomi Kavramı ve Müşteri İlişkileri

Dijitalleşme ve iletişim ağlarındaki gelişme ile birlikte internet, pazarları ve işletmeleri yeniden dizayn eden pek çok teknolojik ilerlemeler, küreselleşme, pazarlar üzerinde devlet kontrolünün azalması, özelleştirme ve yeni pazar fırsatları gibi konulardaki gelişmeler ilginin, **"eski ekonomi**" ve **"yeni ekonomi"** kavramları üzerinde yoğunlaşmasına sebep olmuştur.

Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişimin ekonomi ve iş dünyasını etkilemesiyle 21. y.y son seneleri iş modellerini geliştirmiş ve geleneksel yapı ve faaliyetleri büyük oranda yenilemiştir. 1950'li yıllardan başlayan ve 1990'lı yıllarda olgunluk dönemine erişen **'elektronik çağı'** yerini, yeni medya, dijital ağlar ve yeni temel teknolojilerin ürün ve üretim süreçlerinde esaslı bir role sahip olduğu **'yeni ekonomi'** aşamasına bırakmaktadır.

Yeni ekonominin temelinde değişim kavramı bulunmaktadır ve burada yeni olan ekonomi değil, mevcut ekonominin değişmesine sebep olan faktörler veya değişkenlerdir. Bu gelişmeler sonunda **"yeni ekonomi"** olarak isimlendirilen ve ilk olarak 1969 yılında Peter Drucker tarafından **"Enformasyon Ekonomisi"** olarak isimlendirilen bu süreç, **ağ ekonomisi, bilgi ekonomisi, dijital ekonomi ve yeni ekonomi** gibi kavramlar hepsi birbirleri yerine kullanılabilen kavramlardır. Temeli bilgiye dayanan bu süreç yeni bir ekonomik ve siyasi yönetim tarzını zorunlu hale getirmektedir.

Yeni ekonomi geleneksel ekonominin aksine fizikî alanda değil ağlar yani Network üzerinde yer almakta ve en güçlü ağa sahip olan veya en güçlü ağ içinde yer alan işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması yeni dönemin en önemli özelliklerindendir. Eski ekonomi düşüncesi, üretim sektörünü ölçek ekonomisine ulaşma yönünde yönetme düşüncesi üzerine kuruludur. Ö**lçek ekonomisi**, bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır. Firmaların büyüklüğünden kaynaklanan unsurlar, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve üretimin artması ve bunun sağladığı tasarrufların oluşturduğu olumlu sonuçlara **"ölçek ekonomileri"** etkileri denmektedir.

Yeni ekonomiyi "yeni" kılan iletişim ve eski ekonomideki geleneksel doğruların tanımlanmasındaki farklılıklardır. Geleneksel ekonomide kıt olan kaynaklar değerli ve ekonominin temel çalışma alanı da kıt kaynaklardır ve ekonomi bu kıt kaynakları etkin ve verimli kılmak üzerinde yoğunlaşmaktadır. Oysa yeni olarak tanımlanan ekonomide kıt olan değil bol alan değerlidir ve bol olması da çok üretilmesi ve paylaşılması ile ilgilidir. Geleneksel ekonomi anlayışında herhangi bir bilginin rakiplerden saklanması için sıkı tedbirler alınırken yeni ekonomide ise saklanan gizlenen çok az şey vardır. Yeni ekonomik anlayışta bilgi işletme içiyle, çevresiyle, kamu kuruluşları ve hatta rakiplerle paylaşılması yani; bilginin üretilmesi, paylaşılması ve bu yolla çoğaltılması esastır.

Yeni ekonomi, bilginin elde edilmesi, işlenmesi, dönüştürülmesi ile birlikte pazarlanması, dağıtımı gibi temel süreci sağlayan bilgisayar sisteminin fizikî araçları ile birlikte, insan yardımıyla bütün süreci kontrol eden yazılım sistemi sayesinde işler.

Yeni ekonomi anlayışında; devletin ekonomideki düzenlemelere son vermesinin ve küreselleşmenin hız kazandırdığı bilgi teknolojileri, piyasaların şirketlerin ve kişisel çalışmanın faaliyet tarzlarını değiştirmekte, yeni iş, üretim ve pazarlama stratejilerinin ve yeni organizasyon şekillerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Yeni ekonomi, dijital devrimi ve bilgi sektörünün yönetimini temel alarak, emek yoğun işlerin düşük gelir grubundaki ülkelere kaydırılması, sanayileşmiş ülkeler emek yoğun işlerden, bilgi temeline değer ekleyen bilgi yoğun ürünlere geçmeye yönelir.

Dijital çağ ve yeni ekonomi anlayışının geçerli olduğu ekosistemde bilginin işletme yaşamının vazgeçilemez sermayesi olması, bilginin tıpkı hammadde veya diğer üretim faktörleri gibi işletme tarafından tedarikçilerden sağlanan bir ürün olarak algılanmasını zorunlu kılmaktadır. Yani, yeni ekonomi içinde pazarlama ve diğer işletme işlevlerini yerine getirirken bilgi, bir ürün olarak üretim unsurları içine girmiştir.

Yeni ekonomi, ekonominin tüm sektörlerinde beşerî, fizikî ve entelektüel sermayeyi güçlü bir şekilde tamamlayan bir rol üstlenmektedir. Yeni ekonomi, bilişim teknolojilerinin üretim ve kullanımı, nitelikli işgücü talebini artırarak beşerî sermaye yatırımlarını harekete geçirir. İlgili tablodan da izlenebileceği gibi yeni ekonomi, depolama, üretim, pazarlama ve ulaştırma maliyetlerini büyük oranda yeni temel teknolojilere dayanmaktadır.

Yeni ekonomi anlayışı ile aynı üründen kitle halinde üretip toplu reklâm, tanıtım ve satma dönemini geride bırakarak, azınlıkta kalan tüketicilerin hesaba katılması gereği anlaşıldı. Web kavramının pazarlama alanına girmesiyle geleneksel satış işlevleri ve faaliyetleri de değişmiştir. Geleneksel satış gücünün etkisi sürekli azalmakta yerine ilişkisel / birebir pazarlama gibi yeni pazarlama uygulamaları yerleşmektedir. Yeni ekonomide yeni olan pazarlama değil, pazarlamaya bakış açısı veya pazarlamaya bakış felsefesidir.

Tablo 4–1: Yeni Ekonomi ile Eski Ekonomi Arasındaki Farklılıklar

Değişim Unsuru	**ESKİ EKONOMİ**	**YENİ EKONOMİ**
Üretim ve Rekabet Alanı	Ulusal	Global
Organizasyon Türü	Hiyerarşik-Bürokratik	Ağ Örgüsü, Şebeke
Üretim Organizasyonu	Kitlesel Üretim	Tam Zamanında Üretim, Esnek Üretim
Büyümeyi Belirleyen Faktör	Sermaye, İşgücü	Yenilik, İcatlar ve Bilgi
Teknolojiyi Belirleyen Faktör	Makineleşme	Dijitalleşme
Karşılaştırmalı Üstünlüğün Kaynağı	Ölçek Ekonomileri, Düşük Maliyet	Kapsam Ekonomileri, Yenilik ve Kalite
Ar-Ge' ye Verilen Önem	Düşük, Orta	Yüksek
Diğer Firmalarla İlişkiler	Tek Başına Hareket Etme	İş Birliği, Ortaklık, Sinerji, Birleşme

İşgücü Politikasının Amacı	Tam İstihdam	Yüksek Reel Ücret
Gerekli Eğitim	Mesleki Diplomaya Yönelik	Hayat Boyu Öğrenim
İstihdamın Doğası	İstikrarlı	Risk ve Fırsatlarla Dolu
Regülâsyonlar	Kumanda ve Kontrol	Piyasa Araçlarına Dayalı, Esnek
Beşerî Sermaye	Üretim Odaklı	Müşteri Odaklı
İşgücü	Önemli	Daha Az Önemli
İşgücünün Yapısı	Kalifiye Değil veya Belirli Bir Alanda Uzman	Bilgi, Tecrübe ve Çok Yönlü Tevrübe Sahibi, Yenilikçi, Üretici
Varlıklar	Maddi Varlıklar Nispi Önemli	Gayri Maddi Varlıklar Nispi Önemli
Sektör Yapısı	Tarım ve Sanayi Sektör Ağırlıklı	Hizmet Sektörü Ağırlıklı

Kaynak: C.Can Aktan ve İ.Y. Vural "Bilgi Toplumu" .www.canaktan.org

Yeni ekonomi yaklaşımı kişilerin ekonomik faaliyetlerini incelerken yalnızca ekonomik değişkenlerden oluşan modellerin yetersiz kalacağını savunur. Bu yaklaşıma göre; çok sayıda gözleme dayanarak ekonomik aktörlerin davranışlarını incelemek ve ekonomik verilere teknolojik, sosyolojik ve psikolojik unsurları da katarak teori oluşturmak gerekmektedir. Kişiler; bilgisizlik, boş zaman tercihi, riskten uzak durma, prestij, mesleki gösteriş, statü, sosyal ve siyasi belirsizlikler ve kişisel ilişkileri bozmama gibi çeşitli sebeplerle ekonomik çıkarlarım maksimize etmek gayesiyle davranmayabilirler. Çok sayıda ve iç içe olan bu faktörler matematiksel bir modele dâhil edilebilecek faktörler olduğu gibi, sayısal olarak ifade edilemeyecek yani sosyal faktörlerde olabilmektedir.

Yeni ekonomi yaklaşımını savunanların deneye dayalı araştırmaları ekonomik kararlarda rasyonellikten ziyade duygusallığın ağır bastığını göstermektedir. Oysa ekonominin temel varsayımı olan "homo economicus" kavramı kişilerin ekonomi ile ilgili konularda rasyonel davrandıklarını vurgulamakta ve piyasanın en doğru çözümü bulduğu inancı da bu varsayıma dayanmaktadır.

Yeni ekonominin temel özellikleri:

1. Bilginin temel üretim kaynağı olması: Bilişim teknolojileri, bir ekonominin bilgi tabanlı olmasını mümkün kılmaktadır. Bilgi ekonomisinde, bilginin oluşturulması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine aittir. Bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile kullanımı gibi üç temel süreci kapsar. Bilgi ekonomisinde işletmelerin en önemli kaynakları, klasik üretim unsurları değil beyin gücüdür.

2. Dijitalleşme ve sanallık: Yeni ekonomide bilgiler, tümüyle 1 ve 0'dan oluşan veri formlarında iletilmektedir. Zamanımızda her tür bilgi, ses, yazı, görüntü, hareketli obje veya türleri bilişim teknolojileri tarafından hızlı, ucuz ve güvenilir bir şekilde alıcılarına iletilmektedir. Bilginin analogtan dijitale dönüşmesi, fizikî varlıkların sanal hale gelmesini sağlamakta ve sanal durum, ekonominin yapısını, kurumların türlerini ve aralarındaki ilişkileri değiştirmektedir.

3. Şebeke organizasyonlara geçiş: Ekonomik sebeplerden dolayı eski hantal büyük işletme yapıları ayrışmakta; dinamik kişi ve kurumların oluşturduğu ekonomik faaliyet tabanlı gruplar halinde yeniden yapılanmaktadır.

4. İletişim ağlarına dayanma ve iletişim sektörü: Yeni ekonomi, iletişim ağlarıyla bütünleşen ve iletişim sektörüne dayanan bir ekonomidir. Analog hatlar yerine dijital iletişim ağlarının oluşması ve klasik ana bilgisayar sisteminden web tabanlı sisteme doğru gelişim, işletme faaliyetlerinde önemli değişikliklere yol açmıştır.

5. Aracıların azalması: Üretici ile müşteri arasındaki aracılar, dijital iletişim ağları nedeniyle ortadan kalkmaktadır. Aracı işletmelerin sürekliliği, bu işletmelerin değer üretmedeki başarısına bağlıdır.

6. Yenilik: Yeni ekonominin önemli kurallarından biri, planlı şekilde ürün eskitme yani, ürünün işletmenin kendisi tarafından modasının geçirilmesidir. Yenilik yapma, günümüz rekabetinde başarılı olmanın önemli faktörlerindendir.

7. Üretici ve müşteri bütünleşmesi: Kitlesel üretiminin yerini büyük ölçüde müşteri isteklerine göre üretimin almasıyla birlikte, üreticiler kişisel tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarına göre özel ürünler oluşturmak zorunda kalmışlardır. Yeni ekonomide yeni bilişim teknolojileri ile müşterilerin üreticiler ile daha fazla etkileşim içinde olmalarıyla üretim sürecine katkıda bulanabilmektedirler.

8. Hız: Dijital veriler üzerine kurulmuş bir ekonomide, işletme başarısı ve ekonomik faaliyetler açısından hız, önemli bir husustur. Rekabetin yoğun olduğu günümüz piyasalarında, ürün yaşam eğrisi gittikçe kısalmaktadır.

9. Küreselleşme: İki kutuplu dünyanın 1990'lardan sonra tek kutuplu hale gelmesiyle birlikte ekonomik duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı, dinamik yeni ve gelişen küresel bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu da dünyayı tek ekonomiye götürmektedir.

10. Toplumsal sorunlarda farklılaşma: Yeni bir ekonominin eşiğinde güç, güvenlik, eşitlik, adalet, kalite ve demokratik hayatın geleceği gibi bazı meseleleri de beraberinde getiren yeni bir siyasi ekonominin başladığı da görülmektedir. Gelişen şartlara uygun bilgi, yetenek veya motivasyona sahip olmayan insanların hayat standartlarındaki azalmalar, önemli açmazlar olarak ortaya çıkmaktadır.

4.2. Yeni Ekonomi ve Bütünsel Pazarlama

Yeni ekonomik anlayışın getirdiği yeni bir fikir olarak, pazarlamanın yeni formüllere sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma (promosyon, özendirme / teşvik etme) dan oluşan pazarlama karmasının yerini artık; **müşteriye sunulan değer, müşteri için maliyet, müşteriye uygunluk** ve **müşteriyle iletişimin** alacağı söylenebilir.

Ürün odaklı pazarlama karması olan ve **4P** olarak; product (ürün), prece (fiyat), place yer (dağıtım)ve promation (tutundurma) yerine müşteri merkezli pazarlama karması olan **4C;** customer to value (müşteriye sunulan değer), customer to cost (müşteri için maliyet), customer conveince (müşterinin ürüne rahat ulaşması) ve customer to comminication (müşteriyle iletişim) almaktadır.

Yeni ekonomi, işletmelerin odaklarını ve pazardaki konumlarını yeniden belirleme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Dijital ekonomi şartları altında çalışan işletmelerin yeni pazarlama kavramlarına, yaklaşımlarına ve pazarlamayı, pazarlama bölümünün dışına çıkarmaya ihtiyaçları vardır. Yeni ekonomik şartlar altında pazarlamanın üstlendiği yeni sorumlulukları göz önüne aldığında; pazarlama kesinlikle tek bir işletme işlevinin görev alanı değil işletmenin bütününe yayarak, işletme içinde uzun dönemli müşteri bağlılığı ve tatminini hedefleyen bir pazarlama kültürünün oluşturulması gerekir.

Pazarlama yalnızca bir bölümün değil, bu bölümle birlikte başka işletme bölümlerinin de sorumluluk alanına girmelidir. Ancak bu gerçekleştiğinde işletme, yeni rekabet şartları altında daha akılcı çözümler geliştirerek hedeflerine ulaşabilir.

Yeni (bütünsel) pazarlama, elektronik bağlantılar yoluyla işletme ile müşterileri ve iş birliği yaptığı diğer kurumlar arasındaki karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkmış ve işletmenin diğer tüm bölümleriyle birlikte müşterinin istediği değerleri araştırmak, üretmek ve bu değerleri onlara dinamik ve rekabetçi bir ortamda ulaştırmayı içeren bir kavramdır.

Yeni (bütünsel) pazarlama anlayışında pazarlamanın görevi; işletme bünyesinde diğer tüm bölümlere yeni pazarlama anlayışını yerleştirerek müşteri payına, müşteri bağlılığına ve müşterinin yaşam boyu değerlerine ulaşmak yoluyla karlılıkta büyüme anlamı içermektedir.

İşletme bünyesinde pazarlama bölümü, müşteri değerinin oluşturulması ve geliştirilmesi çalışmalarını bütünleştirir. Yeni pazarlama anlayışına göre sadece pazarlama bölümünün değil, işletmenin tüm bölümlerinin sorumluluk alanında kabul edilir. Geleneksel açıdan ele alındığında, işletmede müşteriye ulaşma, bunun için gerekli tüm faaliyetleri yerine getirme, pazarlama bölümünün görev alanı içindedir. İşletme satış hedefine ulaştığında, bölüm başarılı; satış gayeleri gerçekleştirilmezse bölüm başarısız olarak kabul edilirdi. Ancak yeni ekonomi şartlarında gelişen yeni pazarlama anlayışına göre pazarlamaya olan bu dar kapsamlı bakış terk edilmektedir.

Yeni (bütünsel) pazarlama anlayışında; pazarlama bölümü pazarlama plan ve stratejilerini geliştirirken, üretim bölümü istenilen nitelikte ürün üretmeye, fiyat belirlenirken muhasebe bölümü gerçek maliyetleri ve dağıtım hizmetleri en iyi şekilde yerine getirilerek işletmenin bütününü kapsayan bir pazarlama anlayışı uygulanmış olur. Bu açıdan müşteri merkezli yeni ekonomide işletmenin gerçek bir başarıya ulaşabilmesi için işletme içinde bir pazarlama kültürü ve müşteri anlayışı oluşturulmalıdır.

Yeni ekonomide pazarlama, müşteriyi elde tutmaya ve bağlılık oluşturmaya odaklanmak durumundadır. Geleneksel pazarlamada, satış hacmini arttırarak kârlılığa ulaşmada yeni müşterilerden faydalanmak ister ve bundan dolayı, mevcut müşterilerin tüketimlerini arttırmak yerine müşteri listesine yeni müşterileri eklemek esastır. Bir işletme şüphesiz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni isimleri eklemeli fakat bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriyi elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği gibi, yeni bir müşteriyi kazanmak eski müşteriyi elde tutmanın maliyetinden daha yüksektir. Bundan dolayı yeni pazarlama anlayışında, pazarlama gayelerinin gerçekleştirilmesinde öncelikle, mevcut müşterinin tüketiminin arttırılması, sonrasında yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşılmaya çalışılmaktadır.

4.3. Müşteri İlişkilerini Geliştirme ve Etkin Bir Müşteri İlişkileri Kurma

Her kuruluş müşteri ile kurduğu ilişkinin etkin ve kârlı olmasını isteyeceği için müşteri ilişkilerinde beliren sorun ve fırsatların **farkına varma**, müşteri ilişkileri sürekli bir **değerlendirme**ye tabi tutma, kuruluş ile müşteri arasındaki ilişki performans ölçümleriyle **ölçme** ve müşteri ilişkilerinde yapılacak **faaliyetler** için karar vererek hareket edilmelidir.

Yöneticiler, farkına varma, değerleme, ölçme ve faaliyetler konusundaki şartları geliştirmeleri gerekir.

Müşteri ilişkilerini geliştirmenin şartları:

1. Farkına Varma: Müşteri ilişkileri konusunda ortaya çıkan sorunları ve fırsat alanlarını anlama becerisi göstermelidir.

2. Değerlendirme: Kuruluşun müşteri ilişkileri ile ilgili arzulanan sonuçlara ulaşabilmesi için şimdi nerede olduğunun belirlenmesi. Kuruluş; ürün, satışlar, faturalama, promosyon (satış çabaları) ve dağıtım gibi süreçlerle müşteri ilişkileri devamlı bir değerlendirmeye tabi tutulabilir.

3. Ölçebilme: Öncelikle kişisel sonra grup ilişkilerinde düzenli raporlama sitemini kurma ve diğer performans ölçümleriyle karşılaştırmalar yapma.

4. Faaliyetler: Müşteri ilişkileri ile ilgili kararlar verebilme, kaynak ayırma ve düzenli bir iletişim kurma çabalarını ifade eder.

Müşteri ile birebir olan ilişki sadakati artırır, oradan da tekrarlanan satışlar artar. Yani; **müşteri ile birebir ilişki** oradan **sadakat oluşturma** ve **tekrarlanan satışlar** seyrini izler. Böyle bir ilişkiyi tüm işletmeler kurmak, geliştirmek ve etkin hale getirerek kârlılığı yükseltmek isterler. Bu ancak işletmelerin müşteri odaklı bir strateji izlemelerine bağlıdır.

Pazarlama anlayışında oluşan gelişim müşteri odaklı olmayı zorunlu kılmaktadır. İşletmede müşteri odaklı olmak ancak pazarlama uygulama ve düşüncelerinin işletmenin tamamına hâkim olmasıyla gerçekleşir.

Müşteri odaklılık, müşteriye yakın olma, itina gösterme, müşteriyle bireysel bağ kurma ve müşteriyi takip ederek gerekli düzenlemeleri öngören bir anlayışı ifade eder.

Müşteri tatmini ve ölçümü çerçevesinde tüm kuruluş çalışanları olarak, her faaliyet ve kararı, sunulan ürünlerin müşterilere haz verecek tatmin oluşturacak şekilde planlanması ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir**.** Müşterinin bekledikleri ile elde ettikleri arasında örtüşmenin oluştuğu durumda **müşteri tatmini** sağlanmış olur.

Müşteri ilişkilerini geliştirme ve müşteri ilişkilerinde etkinlik ancak müşteri odaklı bir strateji ile gerçekleşir**. Müşteri odaklı bir strateji**, yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürün satmak yerine, mevcut müşterilerin mümkün olan satın alma payları artırılmasına odaklanmadır. Müşteri odaklı bir strateji ile müşteri ile olan ilişkilerin geliştirilmesi ve sonrasında müşteri sadakatini oluşturma ve sürdürmeye çalışılmalıdır. Sadakat de tekrarlanan satışları getirdiği için kuruşun etkinliğini ve dolayısıyla

kârlılığını artıracaktır.

Bir işletme şüphesiz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni isimleri eklemeli fakat bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriyi elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği gibi, çoğu zaman yeni bir müşteriyi kazanmak eski müşteriyi elde tutmanın maliyetinden daha yüksektir. Bundan dolayı yeni pazarlama anlayışında, pazarlama gayelerinin gerçekleştirilmesinde öncelikle, mevcut müşterinin tüketiminin arttırılması, sonrasında yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşılmaya çalışılmaktadır.

Müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesinde bir araç olarak **"gizli müşteri çalışması"** önemli bir yer tutmaktadır. **Gizli müşteri çalışması**, müşteriyle kurulan ilişki sırasında personelin ve süreçlerin, daha önceden belirlenmiş standartlara ne derece uyduklarını değerlendirir. Çalışmanın amacı bunları geliştirmek ve müşteri memnuniyetini artırmak olmalıdır. Gizli Müşteri araştırması etik ilkelere uygun yapılmalı ve işten çıkarma ve cezalandırmalar için tek gerekçe olarak kullanılmamalıdır.

İşletmeler kendilerini müşteri gözü ile görmek ve eksiklerini gidermek için gizli müşteri çalışması yaparak iş körlüğünün vereceği zararı en aza indirmek isterler. **"İş körlüğü"** çoğu zaman şirketlerin kendilerini geliştirmek, müşteriye daha iyi hizmet vermek adına aşmaları gereken önemli bir problemdir. İşte bu problemi aşmak için farklı arayışlara giren firmalar gizli müşteri araştırmalarının önemini keşfetmiştir. Çünkü gizli müşteri araştırmalarının sunduğu en büyük imkân kendilerini **"müşteri gözü"** ile görebilmektir. Gizli müşteri çalışması firmanın nerede olduğunun, ne yaptığını dahası yapılanların nasıl anlaşıldığını görebilme imkânı sağlar. Bu araştırma metodu müşterinin gözündeki yerinizi en iyi bilenden yani müşterinizin gözünden gösteriyor.

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasında etkinliği artırmak için yapılması gerekenler:

1. Gerçek iş için efsaneden uzak durmak,
2. Müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla uyumlu bir MİY geliştirmek,
3. Doğru müşteri tespiti,
4. MİY üzerine devamlı geri bildirim yapmak,
5. Planlama ve uygulamaya müşterileri dâhil etmek,
6. MİY' ni işletmenin misyonu haline getirmek,

Müşteri ilişkilerini geliştirme ve etkin bir müşteri ilişkileri kurmada müşteri ilişkileri yönetimin bileşenlerini tanımak gerekir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin bileşenleri:

1.İnsan
2. İş süreçleri
3. Teknoloji

Müşteri ilişkilerini geliştirmede üzerinde durulması gereken bir konuda müşteri ilişkileri etkinlikleridir.

Müşteri ilişkileri yönetimi etkinlikleri; müşteri seçimi, müşteriyi kazanma, müşteriyi elde tutma ve müşteriyi büyütme faaliyetlerinden oluşur.

Müşteri seçimi; sınıflandırma, kampanya modelleme, marka yönetimi ve yeni ürün çabaları ile **müşteri büyütme;** analitik MİY ve çapraz satış kampanyaları ile **müşteriyi kazanma;** sipariş işleme, talep analizi, lojistik yönetimi ve şikâyet yönetimi son olarak **müşteriyi elde tutma** ise pazar liderliği ve ihtiyaç analizi çabaları ile mümkün olmaktadır.

Gelişen dünya ekonomisi işletmelerin rekabet edilebilir alanlarını da sürekli geliştirmektedir. Rekabette, **1960'**lar; üretim, yeni ürünler ve yeterli miktarda üretimin önündeki engelleri kaldırmak, **1970**'ler maliyet üzerinde yoğunlaşarak maliyeti düşürücü faaliyetler organize ediliyor**, 1980**'ler kalitenin öne çıktığı dönem, **1990'**lar ise; zamanında üretim, düşük maliyet ve kaliteli ürün ile birlikte hızlı ve etkin sunum öne çıkıyor. **2000'**ler ve sonrası **bilgi** ekonomilerinin hâkim olmaya başlamasıyla gelişen pazarlama anlayışına paralel olarak müşterinin merkeze alındığı ve özel ve verimli tek rekabet alanı olarak ifade edilecek müşteri ilişkileri yönetimi öne çıkmakta ve rekabet bu alanda sürmektedir.

Yoğun rekabet şartları altında, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkartmaktadır. Gelecekte, sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kuruluşların tek önemli rekabet aracı olabilecektir.

4.4. Müşteri Tatmini ve Müşteri Memnuniyeti

Müşteri yönlülük (müşteri merkezli) olarak da ifade edilen müşteri odaklılık müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri sunma üzerinde işletmelerin yoğunlaşmasını ve müşteri tatmini ve müşteri memnuniyeti üzerinde durmasını ifade eder.

Müşteri tatmini; kişinin bir ürün tüketimi ilgili tatmin olma tepkisi ve işinde başarılı olması sonucu ortaya çıkan olumlu bir duygusal davranıştır.

Müşteri tatmini, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, beklediği performansa ve sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir işlevdir.

Müşteri tatminin korunması ve arttırılması için, müşterinin satın alma öncesi mal ve hizmetten haberdar olmasından, onunla ilişkisi tamamen kesilene kadar geçen süreçte; müşteride tatmine katkıda bulunacak herhangi bir mal veya hizmetin, müşteride değişen değerlere zaman içinde doğru karşılık vermesi, gerek ve yeter şarttır. Bunun yanında müşteri tatminini ciddi anlamda etkileyen kriterler olarak sağlıklı, temiz, bakımlı, dayanıklı, moda, antika, kibar, saygılı, çabuk olmak gibi mal veya hizmetin istendiği zamanda, istendiği yerde, uygun fiyatta, uygun ödeme şartlarında bulunması gibi kriterler de sayılabilir.

Artan rekabet karşısında pazar payını ve işletmenin karlılığını korumanın, işletmenin devamlılığını sağlamanın ana şartı, **"rekabete karşı kalıcı üstünlük sağlamaktır".** Rekabete karşı üstünlük; ürün yenilikleri, model zenginliği, kalite üstünlüğü ve maliyet gibi konularda sağlanabilir. Ancak teknolojinin sürekli gelişmesiyle sağlanacak üstünlüklerin geçici olduğu göz ardı

edilmemelidir. Rakip işletmelerinde teknoloji, hızlılık ve kalite üzerinden rekabet üstünlüğünde kısa sürede aynı seviyelere ulaşarak taklit edilebilir. Rekabette en kalıcı üstünlük müşteri tatmini ve memnuniyeti ve bağlılığı ile sağlanabilir.

Müşteri tatminin işletmeye sağlayacağı faydalar:

1. Daha yüksek oranda tekrarlanan satın almaların artması.
2. Maliyet ve giderlerin daha bilinçli yönetilmesi sonucunda kâr marjının yükselmesi.
3. Başarıların teşvik edilmesi ile çalışanların motivasyon artışı ve kurumdan ayrılma oranlarının düşmesi.
4. Yüksek değer elde eden müşterilerin duygularını yakınlarına aktarmaları.

Müşteri şikâyetleri, düşük müşteri tatmininin yaygın bir göstergesidir. Ancak, şikâyetlerin olmaması mutlaka yüksek müşteri tatminini göstermez. Hatta müşteri ile mutabık kalınmış ve şartların yerine getirilmiş olması bile, zorunlu olarak yüksek bir müşteri tatminini ima etmez. Müşteri memnuniyeti, müşteriye verilen sözün yerine getirilmesiyle sağlanır. **"Ben seni düşüneyim, sen de beni düşün"** sözünü müşteriye olumlu şekilde benimsetmek onun sadakatini artırır.

MİY'in temel felsefelerinden ve en önemli gayelerinden birisi müşteri memnuniyetinin en son safhası, müşteri sadakati oluşturabilmektir. Günümüz iş dünyasında "müşteri kraldır", "müşteri haklıdır", "müşteri sebebi nimetimizdir" ifadeler sıkça kullanılmaktadır. Müşteri tercih ve alışkanlıkları gelişen dinamik bir ortamdan etkilenip, değişmektedir. Dolayısı ile "yüzde yüz müşteri memnuniyeti veya daha da ileri safha olan müşteri sadakati oluşturmak" tamamen işletmeler ve müşterilerin algılayış tarzlarına göre değişebilen nispi bir kavram olarak nitelendirilebilir.

Müşteri memnuniyeti; müşteri ihtiyacının giderilmesi ve isteğinin karşılanması sonrası elde ettiği tatmin oranı, aldığı hizmetlerden memnun olma düzeyidir.

Müşterinin, bir üründen beklediği faydalara, katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, ihtiyacını karşılamada şartların yerine getirilmesi, sosyal, kültürel değerlere uygunluğuna ve isteğinin karşılanması sonucu müşteri tarafından algılanan tatmin derecesi ve oranı müşteri memnuniyetini gösterir.

Müşteri memnuniyetini sağlama süreci:

1. Müşteriyi tanıma
2. Müşterinin talebi ve beklentilerinin belirlenmesi
3. Müşterinin algısının ölçülmesi
4. Eylem planı

Müşteri memnuniyeti bütün işletmeler için gereklidir. Müşteriler memnun edilirse sadık müşteri olur. Sadık müşteri işletmenin başarı ve sürekliliğinde en önemli ölçüdür. Düşük müşteri tatmininin yaygın bir göstergesi **müşteri şikâyetleridir**. Müşteri şikâyetlerinin olmaması mutlaka yüksek müşteri tatminini ve müşteri ile mutabık kalınmış ve şartların yerine getirilmiş olması bile, yüksek bir müşteri tatminini ima etmez. Müşteri memnuniyeti müşteriye verilen sözün yerine getirilmesiyle sağlanır. **"Ben seni düşüneyim, sen de beni düşün"** sözünü müşteriye olumlu şekilde benimsetmek onun sadakatini artırır.

Müşteriler ile kurum arasında düzenli ve istikrarlı bilgi alışveriş köprüsü inşa edebilmek ve etkin şekilde bu köprüden faydalanabilmek de müşteri sadakati oluşturmanın diğer kriterleri arasındadır. Ayrıca, kurum ile olan ilişkileri kopma riski taşıyan müşterilerin tespit edilip, bu konuda tedbirler almak gerekmektedir.

Eski müşterileri korumak, yeni müşteri bulmaktan hem çok daha az enerji gerektirir, hem de daha az maliyetlidir. Bu genel kabul gören gerçeğe rağmen pek çok kuruluş, yeni müşteri arayışı içinde eski müşterilerini unutabilmekte ve onları kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmeler yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni isimleri eklemeli fakat bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriyi elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır.

Çoğu zaman yeni bir müşteriyi kazanmak eski müşteriyi elde tutmanın maliyetinden daha yüksektir. Bundan dolayı yeni pazarlama anlayışında, pazarlama hedeflerinin gerçekleştirilmesinde öncelikle, mevcut müşterinin tüketiminin arttırılması, sonrasında yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin hayat boyu değerine ulaşılmaya çalışılmaktadır.

Müşteri memnuniyet zinciri oluşturabilmek için öncelikle müşterileri doğru belirleyebilmek, tercihleri doğrultusunda bölümleyip gruplandırmak, düzenli iletişim kurup, istikrarlı bilgi paylaşımında bulunmak ve kişiye özgü hizmet sunarak müşteri memnuniyeti, sonrasında hem kuruma hem de kurumun sunduğu ürünlere olan güven ve sadakati oluşturmak gerekmektedir.

Müşteri düşünceleri, geribildirimleri, şikâyetleri, tavsiyeleri, kuruluş hakkında farkında olunmayan izlenimler öğrenilmesine yardımcı olup, müşteriler ile olan ilişkilerde olumsuz olan taraflar iyileştirilir ve de müşterilere artı değerli ürünler sunarak müşteri memnuniyeti oluşturabilme imkânı sunar.

Bilişim teknolojilerinin gelişimiyle iş süreçleri ve şekilleri, globalleşen dünyada artan rekabetçi piyasalarda, işletmeler için önem taşıyan, müşteri için değer oluşturmak ve de müşteri sadakati sağlamak, kurumlara rekabet avantajı getirmekte fırsat tanımaktadır. Kurum çalışanların memnuniyetindeki artışın müşteri memnuniyeti üzerinde güçlü bir etkisi olduğu bilinmektedir.

Tüm ticari kurumların temel hedefi; varlıklarını sürdürerek, istikrarlı kazanç sağlayıp, rekabet güçlerini arttırmaktır. Bunun en kârlı yolu ise, müşterilerinin davranışlarını analiz ederek hizmet beklentilerini önceden görebilmek ve bu beklentileri karşılayarak, hatta mümkünse aşarak, onlara hayallerindeki hizmeti sunabilmek ve bunun sürekliliğini sağlamaktır.

Bir müşteri, kuruluşla ne kadar uzun süre çalışırsa o kadar değerli hâle geliyor. Eski müşteri daha çok satın alıyor, işletmenin zaman kaybını azaltıyor, fiyatlar konusunda daha az hassas ve beraberinde yeni müşteriler getiriyor. Bu yeni müşterinin kuruluş açısından maliyeti de yok. Müşteri kaybı da genellikle kuruluş hatasından, kalite şartlarına uygun olmayan ürün sunmalarından kaynaklanıyor. Fiyat ikinci planda kalması gereken bir noktadır, çünkü fiyat unutulur, kalite ve hizmet akılda kalır.

İşletme müşterilerini sürekli memnun edebilmek için geliştirmesi gereken yetenekleri:

1. Doğru zamanda hareket etmek,
2. Esnekliği göstermek,
3. Faydalılık ve konfor yanında yenilik ve eğlence de sunmak,
4. Katma değer bilgisini her bir ürünün birer parçası olarak vermek,
5. Müşteri hizmetleri organizasyonunda her seviyede ilişkiler kurmak,
6. Müşterileri sürekli izleme,
7. Müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarını önceden görerek tedbir almak,
8. Her şeyi garantilemek,

Müşteri tatmini müşteri memnuniyetini, bu da müşteri sadakatini getirir.

Müşteri sadakati; bir işletmenin ürünlerini gelecekte tekrar satın alması veya o işletmenin müşterisi olarak aynı ürün markalarını etki altında kalmadan tekrar satın alması ve müşteri devamlılığı sağlanmasıdır.

Müşteriye sunulan uygun kalitedeki mal veya hizmet müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri mutluluğunu, müşteri memnuniyeti ise müşteri sadakatini getirir. İşletmeler müşteri memnuniyeti sonrasında tekrar eden satışlarını artırarak kârlarını artırmayı hedeflerler.

4.5. Müşteri Odaklılık

Müşteri yönlülük (müşteri merkezli) olarak da ifade edilen müşteri odaklılık müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri sunma üzerinde işletmelerin yoğunlaşmasını ifade eder.

Pazarlamanın gelişimiyle, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmeleri için mutlaka müşteriyi sistemlerinin temeline koymaları gerekir. Müşteri odaklılık gelişen pazarlama uygulamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Pazarlama kavramının gelişiminde sırasıyla; üretim yönlü, ürün yönlü, satış yönlü anlayıştan modern anlamda pazarlama anlayışı aşamasına gelinmiştir. Artık ne verilirse onu alırsın ve ne alabilirsen onu alırsın yerine ne istersen onu alabilirsin aşamasına modern pazarlama anlayışı ile gelinmiş oldu. "Ne istersen onu alırsın" sözü ve altında yatan anlayış müşteri tatmini ve karlılık yoluyla gerçekleşir. Günümüzde, işletme başarısının müşteri tatminine bağlı olduğu ortadadır.

Müşteri odaklılık, işletme ve tüm çalışanları olarak tüm faaliyet ve kararın sunulan ürünlerin müşterilere haz verecek, tatmin oluşturacak şekilde planlanmasına çalışmak ve sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir.

Müşteri odaklılık; müşteriye rakiplerden daha fazla değer sağlamak için kurumun tüm birimleriyle müşteriyi anlama, ona yakın olma, itina gösterme, kişisel bağ kurma ve müşteriyi takip ederek gerekli düzenlemeleri öngören bir yaklaşım, bir anlayıştır.

İşletmeler müşteriyi araştırmaya, istek ve ihtiyaçlarını, eğilimlerini, kişilik ve kültürel özelliklerini belirlemeye çalışarak mal ve hizmetlerini, yönetim ve pazarlama stratejilerini ona göre düzenlemeye başlamışlardır.

Müşteri odaklı işletme anlayışının temel unsurları:

1. Müşteriye dönük tutum; onun ihtiyaçlarının tanımı, hedef grupların tespiti, farklılaştırılmış ürünler ve tanıtma çabaları ve tüketici araştırması vb.,

2. Yeni pazarlama anlayışı; bütünleşik pazarlama yani organizasyonun bütün birimlerinin bir bütün olarak tüketiciye dönük anlayışı uygulaması,

3. Hem kısa hem de uzun dönemde kazanç getirici satış hacmi; işletme tüketici ile kısa ve uzun vadede iyi ilişkiler geliştirerek satış hacmini artırmaya yönelir.

Kuruluş ve müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri içeren, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatminini sağlayan bir süreç olan CRM (Customer Relationship Management=Müşteri İlişkileri Yönetimi) müşteriyi bir rakip olarak göremez. Kurulması tavsiye edilen ilişkiler gereği müşteri bir dosttur. İki dost arasında kurulan ilişki gibi ilişkiler kurulmalı ve sürdürülmelidir. Kurum ile müşteri arasındaki ilişkide temel felsefe "ben kazanayım sen de kazan" şeklinde olmalıdır. Bu ilişki iki dost felsefesinde olursa; müşteri tatmini artar bu da müşteri sadakatini getirir.

Müşteri odaklılıkta müşterinin sesi duyulur ve müşteri memnuniyeti, müşteri mutluluğu ve dolayısıyla müşteri sadakati oluşturulmaya çalışılır.

Müşterinin sesi; müşterinin, mal veya hizmet ile ilgili fikirlerinin öğrenilmesi ve bu bilgilerin süreçlerin geliştirilmesi amacıyla kullanılmasıdır.

İşletme müşterilerini faaliyetlerinin odağına oturttuğunda rakiplere karşı üstünlük sağlayacak pek çok pazar fırsatını yakalaması mümkün olacaktır. İşletmelerde müşteri yönlü olmanın sağlayacağı birçok avantaj vardır.

Müşteri odaklı olmanın sonuçları:

1. Müşterinin ne istediği bilinir ve ona uygun hizmet sunulur,
2. Sürekli pazar payı elde edilir,
3. İşletmenin karlılığı artarken maliyetleri azalacaktır,
4. Teknolojik gelişme sağlanacaktır,
5. Lider işletme konumunu yakalama,

Müşterinin sesini dinleme, kuruluşa ürünlerini geliştirme imkânı vererek daha kârlı çalışmalarını sağlar.

Müşteri odaklı olmanın gereği; işletme ve tüm çalışanları olarak her faaliyet ve kararı, sunulan mal ve hizmetlerin müşterilere haz verecek tatmin oluşturacak şekilde planlanması ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Yeni pazarlama

anlayışının müşteriye bakış açısı müşteri odaklılıktır ve sürekli gelişen pazarlamanın gereği de budur.

Müşteriye sunulan uygun kalitedeki mal veya hizmet müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri mutluluğunu, müşteri memnuniyeti ise müşteri sadakatini getirir. İşletmeler müşteri memnuniyeti sonrasında tekrar eden satışlarını artırarak kâr miktarını artırmayı hedeflerler.

4.6. Müşteri Sadakati

MİY-CRM'in temel felsefelerinden ve en önemli gayelerinden bir tanesi olan müşteri memnuniyetinin en son safhası, müşteri sadakati oluşturabilmektir.

Çağrı merkezleri, müşteri sadakatinin oluşmasına çok büyük etkileri bulunmaktadır. Buna rağmen, çağrı merkezi bir araçtır ve esas olan işletmenin genel müşteri yönetimi, vizyonu ve müşteri hizmetleri anlayışı ve bu anlayışı uygulama yöntemleridir.

Müşteri sadakati; bir işletmenin ürünlerini gelecekte tekrar satın alması veya o işletmenin müşterisi olarak aynı ürün markalarını etki altında kalmadan tekrar satın alması ve müşteri devamlılığı sağlanmasıdır.

Müşteri sadakati, müşterinin tekrar satın alma sıklığı veya benzer ürünü satın alma hacmidir.

İşletmeler için önem taşıyan, müşteri için değer oluşturmak ve de müşteri sadakati sağlamak, kurumlara rekabet avantajı getirmekte ve rekabet ortamında yarışta öne geçmelerine fırsat tanımaktadır.

"Müşteri sadakati oluşturabilmek" için müşteriye sürekli ve düzenli olarak konforlu bir iş yapma ortamı sağlanmalıdır. Müşteri sadakatini sağlamak, kurumlar açısından sadece kazancı artırmanın değil; aynı zamanda hem ayakta kalabilmenin hem de istikrarlı kârlılık sağlayabilmenin yoludur. Bunun sağlanması için müşterinin kuruma karşı olan güven duygusunun devamlılığını sağlamak temel hedeflerden ve başarı kriterlerinden birisi olmalıdır.

Dış müşterilerde sadakat oluşturmak ve bunu korumak, kuruluşların misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmelerini belirleyen, kurumun varlığını sağlayan iç müşterilerin, ödediği bedelin karşılığını manen ve madden vermek gerekir. İç ve dış müşterilerin talep ve beklentilerini bilmek, bunları karşılamak veya aşmak hem iç müşteri hem de dış müşteri sadakati oluşturur.

Kuruluşun müşteri sadakatinde bulunduğu noktayı öğrenmek ve eksikliklerini gidermek için müşteri sadakat ölçümlerini gerçekleştirmesi gerekir. Aktif ve pasif sadakat ölçülerindeki müşterilerin tespiti açısından da müşteri sadakat ölçümleri önemli olmaktadır.

Aktif sadakat, belli bir zaman aralığında müşterinin satın alma, temasta bulunma ve işlem yapma aktivitelerini tekrarlamasıdır. Burada müşterinin en son ne zaman temasta bulunduğu ve temasta bulunma sıklığı gibi ölçüler analize baz teşkil eder. **Pasif sadakat** ise müşterinin organizasyonla uzun bir süre işlem yapmaması veya daha iyi bir alternatif bulunmadığı için organizasyonla ilişkisini sürdürmesi şeklinde ifade edilir.

Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki vardır. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o müşterinin hangi ihtimallerde bir işletmeye geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye bağlılığını gösterir. Müşteriler genelde tatmin edildikten sonra sadık hale gelir ancak her tatmin edilmiş müşteri sadık müşteri olmayabilir.

Müşteri sadakat ölçümleri üç temel grupta toplanabilir:

1. Yeniden satın alma eğilimi. Müşteri ilişkilerinin herhangi bir döneminde, müşterilere belirli bir ürüne ait gelecekte satın alma eğilimine girip girmeyeceğini sormak mümkündür. Bunun sonucunda müşteri tatmin ölçümlerinde, eğilim ile olan ilişkisi kurulabilir ve bu eğilim gelecekteki davranışın güçlü bir göstergesidir.

2. Birincil davranış. Endüstriye bağlı olarak müşteri bazında çeşitli bilgilere ulaşılır ve mevcut satın alma davranışı; sıklık, miktar, kalma ve uzun süreli olma gibi kategorilere ayrılır. Bunlar mevcut davranışları ölçmek için önemli ölçütlerdir. Ancak bazen yanlış mesaj da verebilirler.

3. İkincil davranış. Müşterinin başka müşterilere tavsiyelerde bulunması yani dışarıya bilgi yayma, yeni müşterilerin gelmesi açısından çok önemli bir göstergedir.

Sadakat ve memnuniyet arasında kurulan bağdan sonra, **sadakat değeri** mutlaka hesaplanmalıdır. Bu değerin hesaplanmasında gaye müşterinin sizinle çalıştığı süreyi hesaplama ve böylece, kazanç ve karlılığı her müşteri üstünde tanımlayabilmektir.

Müşteri memnuniyeti ve daha da ileri evresi olan müşteri sadakati sağlamanın yolu öncelikle kurumların iç müşterileri olan çalışanlarını mutlu edebilmek, kurum içi ve dışı müşteri odaklı bir hizmet anlayışı benimseyip, bu anlayışı uygulayarak, rekabet gücü ve avantajı elde edebilmekten geçer.

4.7. Müşteri İlişkilerinde Saygınlık Oluşturma

Sadık müşteri işletmenin ulaşmak istediği önemli bir hedeftir.

Satış ve pazarlama faaliyetlerinin başarısı büyük oranda müşteri ilişkilerinde saygınlık oluşturmaya bağlıdır. **Saygınlık,** müşterinin çalışanlara ve kuruluşa karşı taşıdığı davranışın değeri olarak ifade edilir.

Sunulan ürüne bağlı olarak tatmin olduklarında ve kuruluşa güven duyduklarında saygınlık artabilir.

Saygınlık oluşturmanın unsurları:

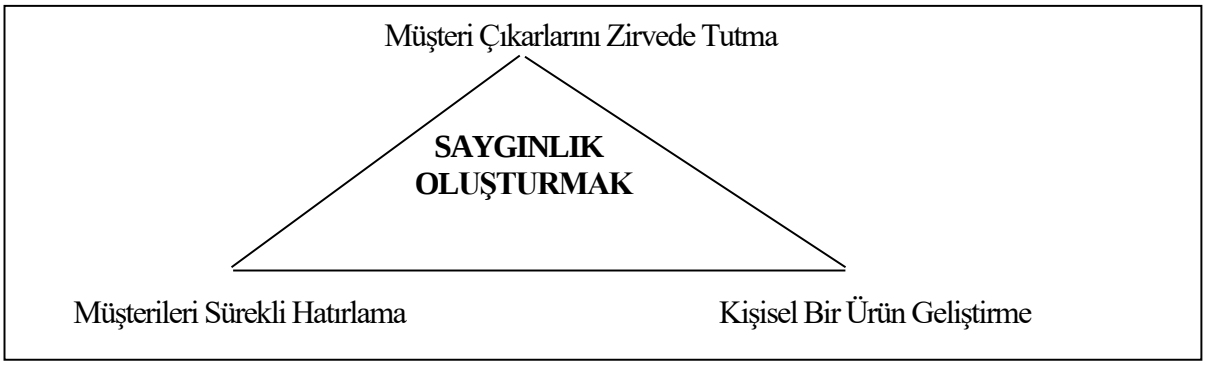
1. Müşteri çıkarlarını zirvede tutma
2. Müşterileri sürekli hatırlama
3. Kişisel bir ürün geliştirme

Sıralanan unsurların dikkate alınarak oluşturulan saygınlığın zaman içerisinde bazı faaliyetlerle artırılması gerekir.

Saygınlığını arttırıcı faaliyetler:

1. Müşterinin ilgisini çekeceği düşünülen yeni bir ürün ulaştığında müşteriyi haberdar etme,
2. Müşterinin istek ve arzusuna uygun sipariş alma,
3. Müşterinin isteyebileceği ürünün bir kenara ayrılması,
4. Müşterinin aldığı üründen memnuniyetini veya şikâyetini almak için iletişimin kurulması.

Karşılık görebilme, hızlılık, anlayış, güven, anlayış, sözde durma, tutarlı davranış, iletişim gibi unsurlar saygınlığı artırır.



Şekil 4-1: Saygınlık Oluşturmanın Unsurları

Kuruluş açısından saygınlık; müşterilerin ürün satın alırken tercihlerini sürekli olarak kuruluş için kullanmalarını ifade eder.

Kuruluş için yapılan bir tercih müşteriyi kuruluşa sadık bir müşteri haline getirir. Müşteri ile kurum arasında karşılıklı olarak oluşturulan güven her iki tarafın faydasına olan bir durumdur. Saygınlık oluşturmak kolay değildir, sabırla yavaş, yavaş gerçekleşir, her faaliyette müşteri yönlü, müşteriyi merkeze almakla gerçekleşir.

4.8. Müşteri Değeri

İşletmeler kısa ve uzun vadeli faaliyetlerini; misyon ve vizyon belirleme çalışmalarıyla bir sisteme bağlamaları gerekir.

Her kuruluş kendi misyonuna uygun çeşitli gayeler belirler ve oluşturacağı vizyonla bu hedeflere ulaşmaya çalışır. **Misyon**, bir kişi, kuruluş veya bir topluluğun üstlendiği özel görev olarak ifade edilir. İşletme açısından **misyon;** çalışanlara yön göstererek yaptıkları işlere bir anlam kazandıran, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt etmeye dönük uzun dönemli görev ve gayeleridir. **Vizyon** ise, işletmenin geleceği ile ilgili olarak üst yönetim tarafından benimsenen ve işletmeyi geleceğe taşıyacak bir idealdir.

Müşteri odaklılık, müşteri tatmini, müşteri hizmeti, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağımlılığı gibi çok kullanılan kavramların ortak yönü kuruluşun müşterisine odaklanmasını ifade eder. Müşteri değeri bu kavramlardan farklı olarak **değer olgusuyla;** müşteri tatmini unsurlarına ek olarak ürünün rakipler arasından nasıl seçildiğini, seçim kriterlerinin rakiplerinkiler ile kıyaslanmasını ve her kriterin önem derecelerini incelemeye alır.

Pazarlama anlayışının sürekli gelişimi sonucu müşterilerle ilişkileri etkin bir şekilde yürütmek için benimsenen müşteri ilişkileri yönetiminin uygulamasında kendine özgü pazarlama karması geliştirilmiştir. Pazarlamanın yeni formüllere sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan oluşan pazarlama karmasının yerini artık; **müşteriye sunulan değeri, müşteri için maliyet, müşteriye uygunluk** ve **müşteriyle iletişimin** alacağı söylenebilir. Ürün odaklı pazarlama karması olan ve **4P** olarak; product (ürün), prece (fiyat), place (yer-dağıtım) ve promation (tutundurma) yerine müşteri merkezli pazarlama karması olan **4C;** customer to value (müşteriye sunulan değer), customer to cost (müşteri için maliyet), customer conveince (müşterinin ürüne rahat ulaşması) ve customer to comminication (müşteriyle iletişim) almaktadır.

Pazarlamanın gelişimi ve artan rekabete bağlı olarak kuruluşlar müşteri değerlemesini zorunlu olarak yapmak durumundadırlar.

Müşteri değerlemesi; müşterinin işletme açısından cari değeri, gelecekteki değeri ve stratejik (potansiyel) değerinden oluşan toplam değeri olarak ifade edilir.

Değer (value), ekonomi, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, felsefe alanlarında çok farklı tanımlanmaktadır. **Değer,** verilen ve elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak bir ürünün faydasının müşteri tarafından genel değerlendirilmesidir. **Müşteri değeri** ise müşterinin gelecekte kuruluşa sağlayacağı kâr akışının bugünkü değerini ifade eder ve olaya işletme açısından bakar.

Müşteri için değer oluşturma; müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşım olarak; müşterinin bir üründen ne kazandığı ve ne gibi tavizler arasındaki değiş tokuşu içermektedir.

Müşteri için değer, müşterinin elde edilecek faydaları elde etmek için gereken tavizlerin toplamı olarak ifade edilir.

Müşteri açısından değer oluşturma ise, müşterinin ürün için ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içerir.

Müşteri için değer oluşturmanın yolu; daha fazla fayda ve müşterinin algıladığı tavizlerin azaltılmasıdır. Umulan fayda ile elde edilen faydanın örtüşmesi müşteri memnuniyetini artırır. Müşteri umulan faydayı değerlendirmede; satın alma öncesi değerlendirilebilen nitelikler, deneyime dayalı nitelikler ve güvene dayalı nitelikler olarak üç ayrı yol izlenir.

Verimlilik açısından değer tanımları:

1. Bir personelin çalışma hayatında yönetime ve ürettiği ürüne kattığı her türlü olumlu veya olumsuz -değersiz- unsurlar.
2. Tüketicinin ödediği bedel karşılığında elde ettiğini düşündüğü faydaların toplamı.
3. Üretim faktörlerinden herhangi birisinin nihai ürüne yansımasının doğurduğu şekli, işlevsel kullanım veya pazarlama seçenekleri farklılıklardır.
4. Bir organizasyonun yönetim ve uygulama şekilleriyle çalışanların hayatına kattığı hayat kalitesini artırma teşebbüsünün

sonuçlarıdır.

Kalitenin artık olmazsa olmaz olarak algılandığı günümüzde tüketici bunun dışında kendisine sunulan "değer" e yönelmiş ve kaliteyi memnuniyette bir araç görmekte, asıl hedefin ise değer oluşturmak olduğudur. Dolayısıyla değer oluşturmak, hizmet ile kalitenin bir sentezi olmakta ve hizmet kalite ve müşteri tatmininin bütün araçlarını kapsamaktadır. Uygun kalite; müşteri tatminini, müşteri tatminini müşteri bağlılığını, müşteri sadakati, bağlılığı ise müşteri değerini oluşturmaktadır.

Oluşturulan değer müşteri yönlü olmalı ve onun ihtiyaçlarına cevap vermelidir. Ancak bu şekilde müşteri açısından bir anlam bir değer ifade eder. Bu değer işletme ile müşteri arasında "**duygusal bağ**" ın kurulmasına imkân sağlar. Böyle bir bağın kurulabilmesi için; ürünlerin müşteri beklentisine uyum gösterecek ve hatta onu aşan özellikler taşıması gerekir.

Müşteri için değer oluşturma sonucunda elde edilen müşteri tatmini kuruluşa çok yönlü faydalar sağlayacaktır.

Müşteri için değer oluşturmanın faydaları:

1. Tekrarlanan ve yüksek oranla satın almaların artması

2. Maliyet ve giderlerin daha bilinçli yönetilmesi sonucunda kâr marjının yükselmesi.

3. Başarıların destekleneceğinden çalışanların motivasyonlarının yükselmesi ve işletmeden ayrılma oranlarının düşmesi.

4. Yüksek değer elde eden müşterilerin duygularını yakınlarına aktarmaları.

Günümüz işletmelerinde pazarlama yöneticileri; tüketici profilinde yaşanan gelişime bağlı olarak rekabet edebilmek için **değer maksimizasyonunu** bir siyaset olarak uygulamaya koymalıdır.

Pazarlama yönetimi müşterinin algıladığı "değer" i ürün fiyatını belirlemede bir yol gösterici olarak görmelidir. Müşteriler değeri açıklamak istediklerinde buna değişik anlamlar yükleyebilmektedirler. Farklı müşterilerin farklı değer tanımları var, yani müşterilerin değerden anladıkları farklı farklıdır.

Müşteriler değeri dört farklı şekilde anlamaktadırlar:

1. Değeri, düşük fiyat olarak algılayan müşteriler, maddi olarak vermekten kurtulacakları miktarı, değeri algılamada en büyük unsur olarak görmektedir.

2. Değer, bir hizmette beklenilen her şey olarak gören müşteriler, fiyat yerine elde edeceği faydalara önem veriyor demektir.

3. Değer, ödenenler karşılığında elde edilen kalite olarak gören müşteri kaliteye önem vermiş olur.

4. Değeri, verilen her şey karşılığında elde edilen her şey olarak gören müşteri kitlesi, tüm faydaları ve verdiği tavizleri birlikte değerlendirir.

Müşterilerin bazıları değeri; fiyat, bazıları fayda, diğer grup, kalite bir diğer grup ise, değeri her şey olarak görülür.

Farklı değer algılamalarından dolayı işletmeler ürünlerini fiyatlandırırken müşteri değer tanımlarına önem verip fiyat belirlemede bir yol gösterici olarak görmeleri gerekir.

Değer kavramının diğer önemli bir boyutu, **kuruluş için müşterinin hayat boyu değerinin ölçülmesi,** bilinmesi, yönetilmesidir. Bu kavram, yeni potansiyel müşteriler bulmak ve onları gerçek müşteriler haline getirmek yerine, mevcut müşterileri elde tutmayı, onları sadık müşteriler grubu içinde tutma üzerinde odaklanmaktadır.

Uzun dönemde tatmin olmuş bir müşteriye hizmet etmenin maliyeti, daha düşük olabilmektedir. Müşterinin tutulabildiği her sene müşteriye hizmet edebilme maliyetini azaltırken, onun getirebileceği kârlılık payı artabilmektedir. Burada müşteri hayat boyu değeri ortaya çıkıyor.

Müşteri hayat boyu değeri; kuruluşun müşteri ile olan ilişkileri ile müşterinin kuruluştan satın almaya devam ettiği zaman dilimi süresinde, elde edilmesi beklenen net kârın şimdiki değeridir.

Müşteri hayat boyu değeri, müşterinin organizasyonla ilişkide olduğu süre boyunca organizasyona kazandıracağı tahmin edilen nakit akışını ifade eder.

Müşteri hayat boyu değerini ölçebilmek için müşteri hakkında gerekli bilgiler:

1. Müşterinin satın almalarından elde edilen tüm gelirler,
2. Müşterinin talebini karşılarken katlanılan tüm değişken maliyetler,
3. Müşterinin satın alma sıklığı,
4. Müşterinin kuruluştan aktif olarak satın almayı sürdürme zamanının genişliği,
5. Müşterinin diğer ürünleri satın alma düzeyi ve bu tür satışlardan elde edilebilecek gelirler,
6. Müşterinin çevresine kuruluş için tavsiyelerde bulunma özelliği,
7. Müşteriye yapılan uygun indirimler.

Müşteri hayat boyu değerini ölçebilmek için müşteri hakkında gerekli bilgiler temin edildikten sonra bu bilgiler analiz edilir ve izlenecek iki aşamalı bir süreçten sonra karlılık ve devamlılık açısından dört grup müşteriden birisine yerleştirilir.

Karlılık ve süreklilik açısından müşteri grupları:

1. Altın müşteriler. En değerli, sadık müşteriler, işletme için gerçek değeri en yüksek, en kârlı, en bağlı ve işletme ile en fazla iş birliği yapan veya yapmak isteyen müşteri tipidir.

2. Altın adayı müşteriler. En çok büyüyebilen, sürekli müşteriler, işletme için stratejik değeri gerçek değerini geçebilecek müşteri tipi olarak bu tür müşteriler çapraz satış ve etkin maliyet yönetimi ile işletme için en kârlı müşteri haline dönüştürülebilir.

3. Müşteriler. İşletmenin normal müşterilerini temsil eder.

4. Potansiyel müşteriler. İşletmenin şu an müşterisi olmayan ancak gelecekteki muhtemel müşterilerini temsil eder.

İlk iki grup, işletme kârlılığını en çok arttırabilecek müşteri grubudur. Kuruluşun pazarlama harcamaları ve daha iyi hizmet bu

müşterilere yönelik olmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için, en değerli gruptaki müşterilerin özel ihtiyaçları ve beklentileri göz önüne alınarak, farklılaştırılmaya gitmek zorunlu olabilmektedir.

4.9. Müşteri İlişkilerinde Toplam Kalite Yönetimi

Kalite anlayışındaki gelişime paralel olarak müşteri hizmetleri de yeni bir görünüm kazanmıştır.

Kaliteli ürünü ucuza almak günümüz bilinçli tüketicisinin bir özelliği haline geldi. Artık kalite ürünlerde ekstra bir fazlalık değil olmazsa olmaz şartıdır. Kalitenin farklı açılardan değişik tanımları yapılmaktadır. Tüketicilerin eğitim ve bilinç düzeylerinin gelişmesi işletmelerin ürünlerinin müşteri tarafından belirlenmiş spesifikasyonlara veya standartlara uyulmasını zorunlu kılmaktadır. Diğer taraftan Japon endüstrisinin kalite konusunda gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlayan bir unsur olmuştur.

Kalite, artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi sebebiyle, işletmelerde öncelikli konu haline gelerek bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir.

Tüketicilerin eğitim ve bilinçlerinin gelişimiyle ürünlerin müşteri tarafından belirlenmiş spesifikasyonlara veya standartlara uyulması zorunluluğu; Japon ve ABD sanayilerinin kalite konusunda gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlamıştır. İşte bu noktada Toplam Kalite Yönetimi ismi verilen bir yeni yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır

Kalite; bir mal veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır. İstenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır. Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümüdür (ISO 9000).

Kalitenin diğer tanımları:

1. Kalite tedbirdir: Sorun ortaya çıkmadan önce tedbirler alınarak, ürünün kusursuz olması sağlanır.
2. Kalite esnekliktir: Değişik talepleri karşılayabilmek için geliştirmeyi hedeflemek ve istekli olmaktır.
3. Kalite, müşterinin tatminidir: Ürünü satın alanın duyduğu memnunluktur.
4. Kalite bir süreçtir: Sürekli bir gelişmeyi kapsar. Kalite, müşteri tekrar gelirse vardır.
5. Kalite bir programa uymak ve etkili olmaktır: İşleri zamanında, çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
6. Kalite verimliliktir: Daha az girdi ile daha fazla ve istenen şekilde ürün elde edilir.
7. Kalite etkili olmaktır: İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
8. Kalite bir yatırımdır: İşleri başta doğru yapmak, uzun vadede hatayı düzeltmekten daha ucuzdur.

Kalite boyutları kalitenin tanımlanmasında kullanılan unsurlar; işlevsellik, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, estetik, sağlamlık (dayanıklılık), servis yapılabilme ve algılanan kalite olarak genelde sekiz özellik ile tanımlanmıştır**.** Bazı ürünler bu boyutların tamamını bazıları ilgili birkaç tanesini kapsaması istenir ve önemlilik sırası ürünlere göre değişir.

Sanayide, Kaizen olarak ifade edilen uygulamalarla, küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler işleri mükemmele ulaştırır. **Kaizen;** belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin arttırılması ve rekabette üstün olmak gayesiyle personel, süreç, zaman ve teknolojide yavaş yavaş; fakat çok sayıda gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşüşü ifade eder. Japonca, bir birleşik kelime olan Kaizen'i oluşturan kelimelerde "**kai"** değişim, "**zen"** ise daha iyi anlamındadır.

Kalitenin temel özellikleri:

1. Kalite konusundaki gelişim "her duruma kusursuz uyum sağlayan" bir alana doğru sürekli ilerliyor.

2. Müşteri veya kullanıcının kim olduğuna bakılmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şey kalite olarak ifade edilmektedir.

3. Kalite, bir yaşam tarzı, herkesin hakkı, tüm beklentileri ilk defada, zamanında ve her defasında sıfır hata ile karşılayabilme ve müşteri isteklerine ve ürün standartlarına uygunluktur.

4. Kalitede, mallara ilişkin yapılan tanımların özü "kullanıma uygunluk" olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

İş dünyasında yaşanan ve kaliteyi doğrudan ilgilendiren gelişmelerin dünü ve bugünü:	
DÜN	**BUGÜN**
1. Yurt içi rekabet	1. Global rekabet
2. İş ortamını kontrol etme	2. Gelişime uyum sağlama
3. Homojen tek tip üretim	3. Müşteri isteklerine göre ürünler
4. Beceri gerektirmeyen ürünler	4. Bilgi ve beceri gerektiren işler
5. Belirli ürünlere dayalı üretim	5. Esnek, gelişime açık sistemler
6. Mevcut durumu korumak	6. Sürekli gelişim ve iyileştirme
7. 'İş böyle yürür'	7. 'Daha iyi nasıl olur'

İşletmelerin kaliteli mal veya hizmet üretmeleri topyekûn kalite anlayışını benimsemelerine bağlıdır. Kalite anlayışının işletmelerde benimsenmesi ancak toplam kalite yönetim sisteminin yerleşmesiyle mümkündür. Gelişmeleri yakalamak, verimliliği arttırmak, rekabette üstünlük sağlamak için toplam kalite yönetimi gereklidir. Toplam kalite ekip işidir; yalnız çalışan, sadece toplar, ekip ile çalışan ise çarpar.

Toplam kalite yönetimi; müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam, ekonomik, zamanında karşılanması için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilmesini, iyileştirilmesini öngören, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı hedefleyen üreticiye, müşteriye, toplumun tamamına fayda sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır.

Toplam kalite yönetiminin amacı; organizasyonda çalışanların, yöneticilerin, faaliyetlerin, süreçlerin, ürünlerin kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayarak müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir.

Toplam kalite yönetimi, "Mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır" şeklinde modern yönetim tarzı olarak temel felsefesi mükemmelliği yakalamak ve bunu sağlamak için gerekli birtakım unsurları bulundurur.

Toplam kalite yönetiminin temel unsurları:

1. Üst yönetimin liderliği
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti
3. Sürekli gelişim ve iyileştirme (KAIZEN)
4. Tam katılım ve takım çalışması
5. Çalışanların eğitimi
6. Hata önleme / sıfır hata

Kalite ile ilgili kavramlar:

-Kalite Yönetim Sistemi: Müşteri isteklerini sürekli karşılanmasını öngören kalite güvence sistemini kapsayan; kuruluşun etkinliğini sağlayan ve sürekli iyileştirme çalışmalarını destekleyen bir yönetim sistemi olarak, üretimin girdi, işlem ve çıktı aşamalarında yapılan kalite yönetimi faaliyetleridir.

-Kalite Maliyeti: Oluşabilecek hataları önlemek için yürütülen faaliyetler, planlı kalite muayeneleri ve üretim esnasında veya müşteriye teslimden sonra görülen hataların sonucu ortaya çıkan maliyetlerdir.

-Kalite Kontrolü: Ürünün kalite niteliklerinin istenenlerle karşılaştırılarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir.

-Toplam Kalite Kontrolü: Tüketici isteklerini ekonomik şekilde karşılamak ve memnuniyetlerini artırmak için işletme içinde pazarlama, üretim ve müşteri hizmetleri gibi tüm birimlerin kaliteyi oluşturma ve geliştirme yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden sistemdir.

-Kalite Güvencesi: Kalite yönetiminin, kalite şartlarının karşılanacağı konusunda güvence sağlamaya yönelik; müşterilere, işletmeler kaliteli ürün üretiyor oldukları güvencesini somut olarak vermelerini istemelerinden hareketle bu durum geleneksel kalite kontrol anlayışının terk edilerek, tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmaları ve belgelemeleridir. TS-ISO 9000 serisi.

Kalite güvence belgelerinin amaçları; işletmeleri 'sürekli geliştirme' konusunda teşvik etmek, kalite konusunda kaydettikleri ve ulaştıkları aşamaları tescil etmek, müşteri tatminine katkı sağlama, kuruluşun piyasada iyi bir imaj sahibi olması şeklinde sıralanabilmektedir.

Kalite, serbest piyasada olmazsa olmaz bir niteliktir. Kuruluşlar bazı harcamalara katlanarak kaliteyi sağlamaya çalışırlar. İşletmeler kalitenin getireceği pek çok avantajı göz önünde bulundurarak kalitenin yükleyeceği maliyetlere katlanır.

İşletmelerin kaliteye önem verme ve kalite maliyetlerine katlanma sebepleri:

1. Müşteri kalite istemektedir. Müşterilerin satın alma tercihlerinden kalite, önemli bir belirleyici olmaktadır. Üstün kaliteli ürünler için müşteriler daha fazla ödemeye razı olmaktadır.

2. Kuruluşlar kaliteyi kârlılık olarak düşünebilmektedir. Kuruluşların performansları ile uyguladıkları kalite düşünceleri arasında doğrudan ilişki vardır. Artan karlılıklarını müşteri tatminine ve çalışanların yüksek moralleri sayesinde sağlamaktadırlar.

3. En iyi uygulamalar kuruluşlar tarafından takdir edilmektedir. Bugünün kuruluşları, kalite hareketleriyle ilgili takdir ettikleri en iyi örnekleri, kendileri de uygulamaktadırlar.

4. Kalite rekabetçiliği arttırmaktadır. Kalite günümüz işletmeleri arasındaki rekabeti arttırmaktadır. Rekabet ortamında, müşteri bağlılığını sağlamak için şu şartları yerine getirmek gerekmektedir. Bunun için ürünler geliştirilmeli, maliyet ve fiyatlar istikrarlı, rekabetçi olarak düşmeli, müşterilere cevap verme geliştirilmeli, müşteri taleplerini karşılamada esneklik artmalıdır.

İşletmelerinin yürüttükleri pazarlama faaliyetlerinde kaliteye yönelik etkin tutumların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması başarı için şarttır. Hatalı ürün sonucu ortaya çıkan etkenlere **kalitesizlik riskleri** denir. Kalite ölçülerine dikkat gösterilmeden yapılan üretim faaliyetleri sonucu oluşan riskler hem işletmeyi hem de müşteriyi olumsuz etkilemektedir.

Standartlar, kalite kontrolü, belgelendirme ve metroloji çalışmaları kaliteyi artırmada etkili araçlardır.

Kalitenin faydaları:

1. Müşteri memnuniyetinde artış
2. Pazar payının artması
3. Kârın miktarının artması
4. Çalışanlarda memnuniyet artışı
5. Maliyetlerde azalma ve rekabet gücünde artış

Kalitesizliğin riskleri:

1. Müşteri tatminsizliği
2. Pazar payının azalması
3. Kaynak israfı ve verimlilik azalması
4. Maliyetlerin artması,
5. Motivasyon kaybı

Toplam kalite yönetiminin hedefleri ve işletmeye sağlayacağı temel katkılar bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin temel amaçları:

1. İşletme faaliyetlerine tüm çalışanların aktif katılımını sağlayarak, iş birliğini gerçekleştirmek
2. Sürekli gelişim ve iyileştirme alışkanlığını yerleştirmek
3. Kalite bilincini oluşturarak, sürekli üst kalite düzeyine ulaşmayı sağlamak
4. Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek
5. Müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak
6. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içinde gerçekleştirmek
7. Çalışanların moralini yükselterek, verimliliği arttırmak

Bir mal veya hizmetin kalite özelliklerinin belirlenmesinde; müşteri talepleri, rekabet durumu, ürünlerin kullanılış amacı, özellikleri, dağıtım, teslim, test ve muayene hizmetleri gibi birçok faktör etkili olmaktadır.

Kaliteye ulaşmada 2000'llerden sonra EFQM Mükemmellik Modeli diye bilinen ve sürekli geliştirilebilir nitelik taşıyan bir model benimsenmiştir. EFQM Modeli Avrupa Kalite Yönetimi Vakfi (EFQM-**E**uropean **F**oundation For **Q**uality **M**anagement)'na aittir. Modelin uygulanmasında başarıya ulaşılması için; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, sürekli geliştirme, tam katılım ve takım çalışması, çalışanların eğitimi, hata önleme / sıfır hata, sürekli geliştirme ve iyileştirme gibi yedi temel unsurun anlaşılması gerekir.

EFQM Mükemmellik Modeli; kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır. Kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. Kurum içinde insana yönelik bir yaklaşım geliştirmekte çalışanların yeteneklerini geliştirme fırsatlarını yakalamasını sağlamakta, kaydettikleri ilerlemeyi ölçüp, kendi alanında ve farklı alanlarda veya diğer ülkelerde faaliyet gösteren kurumlarla karşılaştırabileceği bir çerçeve sumaktadır.

Müşteriler, kurumların söylediklerinden ziyade davranışlarına ve ne yaptıklarına bakarken kendilerini sürekli geliştirmektedirler. Bu sebeple dünün müşterisi; ürüne aç, fazla beklenti içinde olmayan, bulduğu üründen memnun olan ve fazla eleştirmeyen bir anlayışta iken bugünün müşterisi ise düşünce ve davranışı hızlı gelişen, daha fazla istek ve beklentisi olan ve daha fazla nazlı olan bir yapıdadır.

Yeni ürün geliştirmede global standartlar ve kaliteyi yakalamada dikkat edilecek hususlar:

1. İhracat ve İthalatta optimizasyonun sağlanabilmesi için tüm ilgili tarafların katkı ve iş birliği ile belirli teknik kurallar konulması, bu kuralların uygulanması ile uygunluk değerlendirmesi ve belgelendirme işlemleri olan **dış ticarette standardizasyonun** işletme bünyesinde sağlanması gerekir.

2. Global pazarlarda artan rekabetle mücadele edebilmek için işletmeler en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek zorundalar. Tüketicilerin kalite bilincinin sürekli gelişmesi dikkate alındığında kurumun amacı dış pazarlara daha kaliteli, uygun maliyette ve tüketici beğenilerine hitap edecek ürünleri üretmek ve satmak olmalıdır. Bu sebeple kurum, ürünlerinin kalite düzeyini uygun bir şekilde belirlemek için tüketici zevk ve tercihlerini ve ekonomik şartlarını araştırmalı, hedef pazarın özelliklerini ve kanunlarını detaylı şekilde incelemelidir. Belirli bir kalite düzeyine ulaşmayan ürünleri piyasaya sunmamalıdır.

3. Kuruluşlarda, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (**OHSAS 18001)**'nin düzgün şekilde işlediğini belgelendirmek amacıyla İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI)'nün hazırladığı ve Türk Standardı haline dönüşen OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı) belgelendirme çalışmaları 2001'de başlatılmıştır. OHSAS 18001'de işletmelerin iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili siyasetler oluşturmaları, organizasyon yapılarını gözden geçirmeleri, her düzeyde çalışan ihtiyacını belirlemek, bu plan dâhilinde hedefleri, stratejileri ve performans ölçüm kriterlerini belirlemeleri gerekmektedir.

4. İşletmelerin çevre etiketi kullanmalarında bir mecburiyet olmamasına rağmen gelişen çevre bilinci çevre etiketi kullanmaya zorlamaktadır. Artık kişiler alacakları ürünün çevre üzerindeki etkilerine daha çok dikkat etmektedir. Diğer yandan etkin bir çevre yönetimini düzenleyen **ISO 14000** serisi standardı ayrıca teknoloji transferi ve evrensel çevre yönetimi konularında da işletmelere yol göstermektedir. ISO 14000 belgesi Türk Standartları Enstitüsü tarafından verilmektedir.

5. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak amacıyla bilhassa kolay bozulabilen ürünlerde **HACCP** kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Bu çeşit ürünlerin gerekli kontrollerini ilgili resmî kurumlar gerçekleştirmektedir.

6. Codex Alimentarius (Gıda Kodu): Komisyon onayından geçen bütün standartları ve üye ülkelerce derlenmiş tabloları kapsar. Codex Alimentarius Komisyonu: 1962'de düzenlenen FAO / WHO ortak gıda standardı programını uygulamak için kurulan, CAC (Codex Alimentarius Commission), FAO ve WHO'nun yardımcı bir kuruluşudur. Codex Sistemi, dünya ticaretini geliştirme, kolaylaştırma ve global geçerliliği olan standartların harmonizasyonu ihtiyacının anlaşılması üzerine oluşturulmuştur. Böylece, global kabul görmüş bu tür standartların geliştirileceğine ve sonuçta tüketici sağlığının korunacağına inanılır.

Codex Programının temel amaçları:

1. Tüketici sağlığını korumak
2. Gıda ticaretinde uygulamaları doğru ve güvenli kılmak
3. Global alanda hükümetler dışı (non-govermental) ve milletlerarası kuruluşların üstlendikleri tüm gıda standart çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak
4. İlgili kuruluşların yardımıyla belirlenen standart taslakları hazırlamada öncelikleri belirlemek ve çalışmaları başlatmak,
5. Standartları, hükümetlerin kabulü sonrası bölge düzeyi veya dünya genelinde standart olarak bir Codex kodunda toplamak.

7. ISO 9000 imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı bir standartlar kümesi olarak; kurum

yönetiminin sorumluluğundan, satın alma siyasetlerinden, eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar. ISO 9000 serisi standartları dünya ticaretini kolaylaştırmak için, farklı birçok milli kalite standardı elemanlarını tek bir platform içerisinde birleştirmiştir. Bu seri kuruluşa, ihtiyacı veya istediği kadar ayrıntılı olacak şekilde hem kalite kontrolü hem de Kalite Güvencesini içine alan bir kalite sistemi kurması için yol gösterir. ISO 9000 standartları Türkiye'de TS-EN-ISO 9000 serisi standartları olarak uygulanmakta ve Türkiye'de bu standartlar çerçevesinde kalite güvencesi sistemi belgelendirmesini Türk Standartları Enstitüsü yapmaktadır.

8. Dış ticarette ürün standardı, kalitesi, beslenme ve gıda güvenliği açısından CE işareti, Helal Gıda Sertifikası ve Kosher Sertifikası aranan temel belge ve işaretler haline gelmiştir.

Dış ticarette ürün standardı, kalite, beslenme ve gıda güvenliği açısından aranan belgeler:

1. CE işareti
2. Helal gıda sertifikası
3. Kosher sertifikası

1. CE işareti 'Conformite European' Avrupa Normlarına Uygunluk; Bir ürün veya ürün grubunun, Avrupa Birliği'nin sağlık, güvenlik, çevre ve tüketiciyi korumak için oluşturduğu, "ürün direktifleri" olarak ifade edilen temel gerekliliklere uygun olduğunu gösteren bir birlik işaretidir. CE işareti, taşımayan ürünler, AB ülkelerine giremez, bu sebeple, ürünlerin AB iç pazarında serbestçe dolaşımına imkân veren bir "Endüstriyel ürün pasaportu" olarak tanımlanabilir. Avrupa Birliğinin standardizasyon kuruluşları olan CEN ve CENELEC tarafından yayımlanan standartlara göre ürünün tanımı, taşıdığı riskler, sahip olması gereken asgari güvenlik şartları ve uygunluk değerlendirme işlemleri detaylı bir şekilde belirlenmiştir. Bir ürün, birliğin tüm ülkelerinde aynı özellikleri için aynı uygunluk değerlendirme işlemlerinden geçer. Bu işlemlerin sonunda aynı şekilde belgelendirilir ve CE olarak işaretlenir. Bu işaret, ürünün Avrupa ürün mevzuatlarına uygunluğunu gösterir. 1 Ocak 2004 itibariyle Türkiye iç pazarında da kullanılma zorunluluğu olan, üreticinin garanti beyanı olmakla beraber bir bakıma ürünün pasaportu niteliğindedir. CE İşareti, bir kalite markası değil ve tüketiciye bir kalite güvencesi sağlamaz. CE işareti, herhangi bir yerden alınan marka olmayıp, imalatçı tarafından ürüne / ambalaja / ilgili dokümana yapıştırılır.

Ürünün AB'nin Yeni Yaklaşım Direktiflerine uygun üretildiğini ve belgelendirildiğini gösteren CE işaretini piyasaya sunumundan üretici sorumludur. Ancak; eğer üretici veya üreticinin yetkili temsilcisi AB içinde değilse, bu sorumluluğu ithalatçı yerine getirmek durumundadır. Türkiye ile AB arasında Gümrük Birliğini tesis eden Ortaklık Konseyi Kararı (OKK) gereğince, sanayi ürünleri ve işlenmiş zirai ürünler ticaretinde eş etkili vergiler ve miktar kısıtlamaları 1 Ocak 1996 tarihinden itibaren kaldırılmış ve bahse konu ürünlerde üçüncü ülkelere karşı Türkiye, AB'nin Ortak Gümrük Tarifesini uygulamaya başlamıştır.

Resmî Gazete'de yayınlanan tebliğlerde hangi Avrupa standartları veya direktiflerinin hangi tarihten itibaren uygulanacağı belirtilmektedir ve bunların sayısı her geçen gün artmaktadır. AB ülkelerine ürün satma isteyen işletmeler ürünlerini belgelendirebilmeleri için öncelikle ürünlerinin uyması gereken teknik standart ve direktifler konusunda bilgi toplamaları ve üretimlerini bu çerçevede yönlendirmeleri gerekir. Bundan sonra ürüne ait; (1) teknik resim, (2) montaj kılavuzu, (3) kullanım kılavuzu, (4) satış ve tanıtım katalogu, (5) uygulanan standartlar, (6) bakım onarım kılavuzu ve (7) garanti belgesi hazırlamaları gerekir. Üretimde kullanılan parçalara ait belgeleri içeren bir dosya ile uygunluk değerlendirme kuruluşuna başvurmalıdır. Bu kuruluşun yapacağı test ve ölçümler sonucunda elde edilecek uygunluk belgesinden sonra ürünlerin veya ambalajlarının üzerine CE işareti koyma hakkı elde edilir.

2. Helal Gıda Sertifikası (Helal Certificate): Gıda maddelerinin, İslam ülkelerine ve Müslüman tüketicilerin yoğun olduğu ülkelere ihracatında hayvan kesimlerinin İslami kurallara uygun olduğunu ispatlayan Helal Sertifikası gerekebilmektedir. "Helal" Arapça; kanuni, zararsız, meşru, geçerli manasında bir kelime, karşıtı olan "haram" kelimesi ise kanuni olmayan, gayrı meşru, geçersiz anlamındadır. Yiyecek ve tüketim maddeleri söz konusu olduğunda helal şartı, İslam dinine göre standart sınırdır.

Helal Gıda; İslami kurallar dâhilinde tüketilmesine izin verilen ve TS OIC / SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardında verilen kurallara uygun olan yiyecek ve içeceklerdir. Helal Uygunluk Belgelendirmesi sağlıklı bir hayat için üreticinin ne ürettiğinin, tüketicinin de ne tükettiğinin farkına varmasını, kontrol mekanizmalarının çalışmasını, etiketlerdeki beyan ile gerçekteki içerik tutarlılığının ve analiz kabiliyetinin artmasını sağlamaktadır. Tüketiciye sunulan ürünlerdeki beyanların doğruluğu, ürünlerin kaynağında haram unsurlar (domuz, kan, leş, alkol içeriği, et ürünlerinde helal kesim) hakkında bilgi sağlar TSE, Diyanet İşleri Başkanlığı ile birlikte yürüttüğü belgelendirme süreci tüketici ve üretici için güven oluşturur.

Dini, ilmi, vicdani boyutu olan helal gıda faaliyetleri; temel değerlerin korunması bakımından önemli olup, çiftlikten sofraya uzanan ve piyasa denetimini de içine alan zincirin her halkasını sağlamlaştırmak için; ürünün hangi aşamalardan geçerek üretildiği, üretim ortamı, ürünün içeriği, nelerden oluştuğu, kaynağı, etiket-içerik tutarlılığını ortaya koymalı ve beklentileri karşılamalıdır. Helal olmayan katkılar içeren her türlü gıda, ilaç ve çeşitli cihazların Müslümanlarca tüketilmesi endişe vericidir. Bu durum toplumun genlerini, geleneklerini ve inancını tehdit etmektedir.

Kaynak:https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme- (E.T: 20.02.2017)

Helal sertifikalama; muteber, ehil ve tarafsız bir kurumun, söz konusu üretimi denetlemesini, helal standartlarla uygunluk içerisinde üretimin yapıldığını teyit etmesini ve buna bağlı olarak, onaylanmış bir belge vermesini kapsayan bir yöntemdir. Helal Sertifikası Türkiye'de; Türk Standartları Enstitüsü (TSE), çeşitli ülkelerin ilgili kurumları tarafından akredite edilmiş bulunan Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Denetleme ve Sertifikalandırma Araştırmaları Derneği (GİMDES), ilgili kurumlar ve akredite milletlerarası sertifikalandırma kuruluşlarının Türkiye'deki temsilcilikleri tarafından verilmektedir.

Türk Standartları Enstitüsü, 14 Temmuz 2011 tarihinden bu yana, İslam Ülkeleri Standardizasyon ve Metroloji Enstitüsü (SMIIC) tarafından yayınlanan TS OIC / SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardına göre Helal Uygunluk Belgelendirmesi yapmaktadır.

Helal uygunluk ile düzenlenen belgeler:

a. Helal Uygunluk Belgesi: TSE tarafından yürütülen Helal belgelendirmesi işlemleri neticesinde ürün ve hizmet için düzenlenen ve geçerlilik süresi 1 (bir) sene olan doküman.

b. Helal Kesim Belgesi: TSE tarafından kesimhaneler ve et parçalama tesislerinden elde edilen ürünler (Karkas, parçalanmış et ve sakatat) için belirli bir partiyi temsil etmek üzere düzenlenen doküman.

c. Helal Parti Malı Uygunluk Belgesi: TSE tarafından gıda ve kozmetik ürünleri kapsamında yürütülen Helal belgelendirme işlemleri neticesinde aynı ürün grubu içinde yer alan gıda veya kozmetik ürünleri için düzenlenen doküman.

3. Koşer Sertifikası (Kosher Certificate)" **K":** Bu sertifika Musevi dini mensuplarının yoğun olarak yaşadıkları ülkelere ihracatta istenilebilen bir belgedir. Musevi dini kuralları gereğince (Yahudiliğe göre) Kosher (İbranice'de "uygun") belgesi; yenilmesi ve kullanılmasında dinen bir sakınca bulunmayan helal ürünlerdir. Bunları belirleyen kurallara ise kaşerut veya kaşrut kuralları ismi verilir. İsrail pazarlarındaki dindarlık durumuna göre kurallar katılaşabilmektedir. İşletmelerde üretim yapılırken tüm aşamaların ve kullanılan malzeme ve ekipmanların Musevi inançlarına uygunluğu din adamları (haham) tarafından üretim yerinde kontrol edilir. Uygulama, ekipman ve malzemelerde inançlarına aykırı bir durum yoksa din adamları firmada üretilen ürünlere kosher (koşer) belgesi verir. Musevilerde domuz eti ve türevlerini yenmesi yasak olmasında ülke dışında üretilen veya ülke dışına satılan bazı ürünler üzerindeki koşer ibaresi Yahudi olmayanlar tarafından da dikkate alınan bir özellik olmaktadır.

İşletmeler müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmak için kalite yönetim sistemini benimseyerek toplam kalite yönetimini uygulamak zorundadırlar.

Vak'a: Müşteri Memnuniyeti

Ortalıkta çok dolaşan bir hikâye var. Bir adam mağazaya gelip bir otomobil lastiğini geri getiriyor ve adama parasını iade ediyorlar. Ancak sorun şu: Nordstorm'da otomobil lastiği satılmıyor. Adamın duygularını incitmek istemedikleri için alıyorlar lastiği.

Yine müşterinin biri Japonya'ya gitmeden önce Nordstorm'dan takım elbise almaya gidiyor, çünkü karısı oraya gitmelisin diyor. En iyi mağaza o… Ve bu takım elbisenin iki günde hazır olacağını söylüyorlar. Kendi üzerine göre hazırlanmış bir biçimde. İki gün sonra geliyor bir cuma günü takım elbise hazır değil, mağazadan özür diliyorlar. Bütün mağazalar hata yapabilir. Dolayısıyla adam Japonya'ya uçacak cumartesi günü ama takım elbisesi yok. Hazır değil. Tokyo'daki oteline geldiği zaman, kendini bekleyen bir paket olduğunu görüyor. Takım elbise var bu paketin içinde, iki gömlek konmuş, iki kravat konulmuş ve hiçbir faturada yok paketin içinde. Bir hata yapmışlar ve lütfen kabul edin demişler. Sizce bu adam tekrar Nordstorm'dan ürün satın alır mı? Elbette satın alır. Tekrar da keşke geç kalsalar diye dua eder.

Sorular: Konudaki her iki olayda da işletme nasıl bir pazarlama stratejisi uygulamıştır. Açıklayınız.

Olaydaki stratejiyi Türkiye'deki pazarlama anlayışı ile kıyaslayınız.

Kaynak: Mücahit YILDIZ, Yeni Asya Gazetesi, 29.05.2005, **Aktaran:** İbrahim Halil SAVAN / Paz. P. 081201049

Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Yeni ekonomi kavramını açıklayarak, müşteri ilişkilerine getireceği yenilikler neler olabilir?
2. Yeni ekonominin temel özellikleri nelerdir?
3. Yeni (bütünsel) pazarlama kavramını açıklayarak bu anlayışın müşteri ilişkilerine getirdiği yenilikleri yazınız.
4. İlişkisel (birebir) pazarlama anlayışı nedir?
5. İşkisel pazarlamayı klasik pazarlama ile özellikleri üzerinden kıyaslayınız.
6. İlişkisel pazarlamanın uygulanabilmesi gerekli şartlar nelerdir?
7. Veri madenciliği ve veri tabanlı pazarlama anlayışı nedir?
8. İzinli pazarlama nedir?
9. Müşteri ilişkilerini geliştirme nedir?
10. Müşteri ilişkilerini geliştirmenin şartlarını sıralayarak açıklayınız.
11. Müşterilerle ilişkileri geliştirmede bir araç olan **"gizli müşteri çalışması"** nedir ve işletmeye hangi katkıları sağlar?
12. İşletmeler uzun dönemli rekabet üstünlüğünü MİY ile sağlayabilir mi? Tartışınız.

13. Müşteri odaklılık nedir?
14. Müşteri odaklı işletme anlayışının temel unsurlarını açıklayınız.
15. Müşteri odaklı olmanın sonuçları nelerdir?
16. "Müşteri tatmini"," müşteri memnuniyeti" ve "müşteri sadakati" kavramlarını birbiriyle bağlantılı olarak açıklayınız.
17. Müşteri tatmininin işletmeye sağlayacağı faydalar nelerdir?
18. Müşteri sadakati nedir? Açıklayarak, müşteri sadakati oluşturmak için neler yapılmalıdır?
19. Müşteri ilişkilerinde saygınlık oluşturma nedir? Açıklayarak, saygınlığı artırıcı faaliyetleri yazınız.
20. "Değer" ve "Müşteri İçin Değer Oluşturma" nedir? Açıklayarak, müşterinin değerden anladıklarını yazınız.
21. Müşterinin hayat boyu değeri nedir? Açıklayarak, karlılık ve süreklilik açısından müşterileri gruplandırınız.
22. Kalite nedir?
23. Toplam Kalite Yönetimi nedir?
24. İşletmelerin kaliteye önem verme sebepleri nelerdir?
25. "EFQM Mükemmellik Modeli" nedir?
26. EFQM mükemmellik modelinin dokuz kriterini sıralayınız.
27. Helal belgesi ve koşer belgisi nedir?

5. MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM

5.1. Müşterilerle İletişim

Kişiler ve organizasyonlar, sosyal ve ekonomik yapı içinde iletişim sistemine mutlaka ihtiyaç duyarlar.

Kişi ile kişiler arasında, kişi ile organizasyon arasında veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki kuramazlar. Kurumlarda bu ilişkiler resmi ve gayri resmi olmak üzere iki şekilde incelenir. Resmi ilişkiler işleyiş açısından ast ve üst ilişkisi, gayri resmi olan ilişkiler ise şekli yapısı belirlenmemiş olanlar olarak tanımlanır. Özel ve meslekî alanda başarılı olmanın yolu, insanın önce kendisiyle sonra diğer insanlarla sağlıklı iletişim kurmasına bağlıdır.

İletişim; kişiler, gruplar veya organizasyonlar arasında çeşitli düşünce, davranış, bilgi, kanaat ve duyguyu kaynaktan hedefe doğru yazı, konuşma, sözsüz mesaj, görsel araçlarla veya bunları bira arada kullanarak iletilmesiyle ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. İletişim, toplumun temelini oluşturan bir **sistem**, yönetim faaliyetinin düzenli işleyişini sağlayan bir **araç,** kişi davranışlarını belirleyen, etkileyen bir **teknik,** sosyal süreçler bakımından zorunlu **bir bilim** ve sosyal uyum için gerekli bir **sanattır.**

İletişim süreci işleyiş bakımından tek yönlü ve çift yönlü olmak üzere iki şekilde sınıflandırılır.

İşleyiş açısından iletişim türleri:

1. Tek yönlü iletişim; iletişim sürecinin tek yönlü işleyişi, bir kaynaktan bir alıcıya veya bir kaynaktan çok alıcıyı şeklinde olabilir. Tek yönlü iletişimde, kaynak ile alıcı ile karşılıklı hiçbir ilişkiye girmez. Kaynaktan çıkan bir emir alıcıya iletildiğinde veya yönetici durumunda bulunan kaynak tarafından kurum üyelerine herhangi bir konuda bilgi verildiğinde tek yönlü iletişim süreci gerçekleşir ve bu ters yönde de olabilir. Tek yönlü iletişim işletmelerde yaygın şekilde kullanılır.

2. Çift yönlü iletişim; karşılıklı iletişim olarak gönderici ile alıcının rolleri değişebilmekte, biri diğerinin yerine geçmektedir. Elde edilen sonuçların iletinin kaynağına uygunluğunu belirlemek ve saptamalar varsa bunları giderek iletiyi hedefine ulaştırmaktır. 'Ne kadar bilirsen bil; söylediklerin karşıdakinin anladığı kadardır.' Mevlana

Tek yönlü ve çift yönlü iletişimin karşılaştırılması:

1. Tek yönlü iletişim daha hızlı, çift yönlü iletişim nispeten yavaştır.
2. Çift yönlü iletişimde daha doğru iletişim kurulabilir, tek yönlü iletişimde bu zayıftır.
3. Çift yönlü iletişimde hedef, güven duygusu içindedir, tek yönlüde bu bilinemez.
4. Çift yönlü iletişim, tek yönlü iletişime göre gürültü ve diğer dış faktörlerin etkisi altındadır.
5. Çift yönlü iletişim daha demokratik bir iletişim şekli iken tek yönlü iletişimde bu yoktur.

İnsanlar, varlığını devam ettirmek, haberleşmek, paylaşmak, etkilemek, yönlendirmek ve eğlenip mutluk için iletişim kurarlar.

Etkili bir iletişim için sahip olunması gereken birtakım beceriler bulunmaktadır.

Etkili bir iletişim için gerekli beceriler:

1. Karşıyı dinlemek
2. Hoşgörülü olmak
3. Empati kurabilmek
4. Ses ayarı, beden dili, göz teması ve hitap şekline dikkat etmek
5. Ön yargıdan uzak durmak
6. Her tür eleştiriye açık olmak

Etkili bir iletişim kurmanın ilk basamağı iyi bir dinleyici olmaktır. Karşıyı iyi anlamak ve konuya hâkim olmak gerekir.

İyi bir dinleyicinin temel özellikleri:

1. Başka bir işle meşgul olmaz.
2. Konuşan kişinin sözünü kesmez, ona saygı gösterir.
3. Göz teması kurarak önemsediğini gösterir.
4. Karşıdaki insan ile empati kurar.
5. Dinlerken vereceği cevabı düşünmez.
6. İşin başından sonuca ulaşmaya çalışmaz.

İletişimin başarılı olmayışına sebep olan bazı hatalar bulunmaktadır.

İletişim kurmada yapılan temel hatalar:

1. Nutuk çeker gibi konuşmak ve yüksek perdeden öğüt vermek
2. Acımasız abartılı eleştiri
3. Tenkit etmek, suçlayıcı dil kullanmak
4. Konuyu farklı yerlere taşımak,
5. Ana konudan kopmak
6. Alaycı bakmak, yargılayıcı olmak

İletişim, kaynak ile hedef arasında kurulan bir süreç olarak birtakım işlevlere haizdir.

İletişimin temel işlevleri:

1. Bilgilendirme ve uyarma
2. Yönlendirme ve kontrol etme
3. Bilgi ve becerileri iletme
4. Öğretme ve eğitme

5. Duyguları dile getirme ve eğlendirme
6. Toplumsal ilişki kurma
7. Problem çözerek endişeleri giderme
8. Gerekli rolleri üstlenme

İletişimin gerçekleşmesi için temel bazı unsurların bir araya gelmesi gerekir. İletişim; kaynak, kodlama, mesaj (ileti), iletişim kanalı, kod çözme, alıcı (hedef), algılama (filtreleme), geri bildirim (Feedback) ve gürültü gibi dokuz unsuru içerir.

İletişimin unsurları:

1. Kaynak (Gönderici): Mesajı gönderen kişi bir başka şahsa iletilmesi istenen düşünce, ihtiyaç, bilgi ve sembolleri; kelime kalıpları gibi dönüştürür, şifreler ve karşıya (alıcıya) gönderir. Göndericinin iletişimin başarısı için gerekli özellikleri ise (1) bilgili olmalı, (2) kodlama özelliğine sahip olmalı, (3) düzlem ve rolüne uygun davranmalı ve (4) alıcıyı tanınmalıdır.

2. Kodlama: Kod, mesajın işaret hâline dönüşmesinde kullanılan simgelerin anlama dönüştürülmesidir. Gönderici iletmek istediği bilgi, duygu ve düşünceleri alıcının anlayacağı sembole veya harekete çevirerek kodlar. Kodlamada, bilgi, düşünce ve duygunun iletime uygun, hazır bir mesaj haline getirilir. İletişimin etkinliği için alıcının da bildiği semboller kullanılmalıdır.

3. Mesaj (İleti): Kaynak (gönderici) kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayanın fizikî ürünü olarak; konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik, çizimler ile jest ve mimikler alıcıya gönderilir. Mesajın niteliklerine göre iletişim çeşidi ortaya çıkar ve bu çeşide göre de mesajın taşıması gereken özellikler vardır. Mesajın temel özellikleri; (1) anlaşılır olmalı, (2) açık olmalı ve (3) mesaj uygun yolu izlemelidir.

4. İletişim Kanalı: Kanal mesajın gönderilmesinde bir araç olarak, alıcı ve gönderici (kaynak) arasında bir bağ görevini görür. Sözlü ve yüz yüze görüşmede hava, telefon görüşmesinde ise telefon kanalları iletişim kanallarıdır. Bilgiyi toplama, işleme ve depolamada, ağlar aracılığı ile bir yerden bir yere transferde kullanılan iletişim ve bilgisayar teknolojilerine bilgi iletişim teknolojileri denilir. İletişim kanalları formel (biçimsel, resmi) olabileceği gibi enformel (biçimsel, gayri resmi) olabilir.

5. Kod Çözme: Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanması sürecine kod çözme denir. Kodlama kaynak tarafından, kod çözümü ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod çözümünün doğru yapılışı ve alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı vermesiyle olur.

6. Alıcı (Hedef): Kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü veya sözsüz tepki veren kişi veya gruptur. İletişimin etkinliği, alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı yüklemesi, alıcının mesajı alarak kodu, şifreyi çözdüğü, ona doğru anlamı yüklediği zaman gerçekleşir. Bunun için alıcının dinlemeyi iyi bir şekilde yapmalıdır. Etkili bir iletişim için alıcıda bulunması gereken nitelikler / özellikler ise (1) alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya istekli olmalı, (2) alıcı bilgili olmalı ve bir geri bildirim sistemine sahip olmalı ve (3) alıcı gönderici olma özelliği taşımalıdır.

7. Algılama (Filtreleme): Gönderi ve alıcının, algılama ve değerlendirme şekilleri her iki taraf için önemlidir. **Algı,** kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesneleri fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, hedefleri, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyi, duyguları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikleri algılamayı etkiler. Algı, karmaşık bir psikolojik olay, duyum ise basit fizyolojik bir olaydır. Duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir. Duyum, her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir.

8. Geri Bildirim (Feedback): İletişimde alıcıdan kaynağa yönelen tüm tepkilere denir. Mesajın alınmış ve anlaşılmış olup olmadığını, kaynağın görebilmesine imkân veren, alıcı tarafından verilen bir cevap, bir karşılık ve göndericinin bir değerlendirme aracıdır. Geri bildirimi olmayan iletişim tek yönlüdür, geri bildirimle iletişim çift yönlü olur. Geri bildirim; olumlu, olumsuz ve tepkisizlik olarak üç şekilde verilir. Mesajın tam algılandığı ve kaynağa doğru olarak geri gönderildiği bildirim, olumlu, mesajın hedeflediği şekilde alınmadığı bildirim, olumsuz ve mesaja tepki vermeyen geri bildirim ise tepkisiz geri bildirimdir.

9. Gürültü: İletişim sürecinin herhangi bir aşamasında istek dışı ortaya çıkan, iletişimi engelleyen, iletişim sürecini olumsuz etkileyen bir faktördür. Gürültülü çevre şartları iletişim imkânını azaltacaktır. İletişimi engelleyen tüm faktörler gürültü sayılır. 5.3. İletişimi Engelleyen Faktörler

İletişim sürecinin etkin işlemesine engel; **fizikî ve teknolojik** nitelikli faktörler ile **sosyal ve psikolojik** özellikte engel vardır.

İletişimi engelleyen temel faktörler:

1. Kişisel engeller: İletişimde mecburi var olan gönderici ve alıcının farklı eğitim, değer yargıları, inanç, kültür düzeyleri, ortamları, alışkanlık, zevk ve tutkuları ile mesajı kastî çarpıtmak kişisel bir engeldir.

2. Dil faktörü: İletişimin temeli olan dilin içerdiği kelimelerin bazıları farklı anlam taşır. Gönderici ve alıcı farklı algılayabilir. Bu sebeple farklı ve birden çok anlamlı kelimelere dikkat edilmeli, kullanıldığında ise kastedilen anlam ayrıca belirtilmelidir.

3. Fizikî ve teknolojik engeller: Görüşmek istenilen kişi ile yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığında fizikî uzaklık iletişimin önünde engel olur. İletişim telefonla olduğunda sözlü iletişime katkı sağlayan beden dili uzaklık sebebiyle görülemez.

4. Dinleme eksikliğinden kaynaklanan zorluklar: Taraflar birbirlerini dinlemeyi öğrenmeli, dinleme eksikliği algılamayı olumsuz etkiler. Algılamada seçicilik, bazı mesajları bilerek veya bilmeyerek algılanmama veya yanlış algılamayla ilgilidir.

5. İfade netliğinin olmamasından kaynaklanan zorluklar: Gönderici ifadeleriyle ne söylemek istediğini önceden düşünmeli, karşı tarafın anlayacağı şekilde açık ve net olmalıdır. Alıcı için anlamsız semboller mesajın etkinliğini azaltır.

6. Geri bildirimden doğan zorluklar: Geri bildirim, kişinin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece hedeflerine kolaylıkla ulaşmasını sağlar. Geri bildirim, mesaj gönderen kişiye alıcı tarafından gönderilen bilgi akışı olduğuna göre yanlış bilgi

vermemeli ve yanlış davranışlar sergilememelidir.

7. Zaman baskısı ve aşırı bilgi yükü: Yeterli zamanın olmayışı, göndericinin mesajı kısa tutmasına sebep olduğundan iletişim zafiyetine sebep olabilir. Hızlı konuşulduğu zaman, süre kısıtlamasıyla karşı karşıya kalındığı mesajını verilmiş olunur. Zamanın ne kadar önemli olduğunu aktaracağı çok sözü ve bilgisi olup da buna zaman bulamayan insanlar iyi bilir.

5.4. İletişim Türleri

İnsanlar birbirleriyle anlaşmak için kullandıkları yollar farklı ve yeni teknolojilerin getirdiği yeni iletişim türleri de mevcuttur. Gelişen teknoloji ve yepyeni iş imkânları kolay ve pratik şekilde geniş alanda iletişim kurabilmek için yeni araçlar geliştiriyor.

İletişim türleri:

1. Sözlü iletişim: İlgili mesajın ses yoluyla veya konuşma yolu üzerinden karşı kişiye aktarılmasıdır. Televizyon, radyo ve röportaj ile sohbet sözlü iletişimdir. Çift yönlü şekilde sözlü iletişim gerçekleşiyorsa anında cevap alınması beklenir. Beden dili olarak jest ve mimikler sözlü iletişim konusunda oldukça etkili unsurlardır.

2. Sözsüz iletişim: İnsanların sözcükleri kullanmadan çevresini ve birbirlerini anlamlandırma sürecine sözsüz iletişim denir. Kullanılan jest ve mimikler sözsüz iletişim de beden dili ile karşıya mesaj vermektir. Yüzü buruşturma ve gözlerini başka bir yöne çevirme ile karşıya mesaj verilir. Kelimeler ile ifade edilemeyen durumlarda sözsüz iletişim önemli olur.

3. Yazılı iletişim: Mesajın karşı tarafa yazı dili kullanılarak aktarıldığı iletişim türüne yazılı iletişim denir. Mektuplar, tutanaklar, makaleler, raporlar, özetler, basın bildirileri, notlar, gazeteler, broşürler, afiş, ilanlar, bültenler ve elektronik ortamda gönderilen çeşitli yazılı mesajlardır.

4. Görsel iletişim: Yazılı ve sözlü iletişimden farklı olarak web sitelerinde kullanılan bannerlar (reklam bandı), tanıtım afişleri ve marka logoları gibi nesnelerin kullanılması yoluyla yapılan iletişim türüdür.

İnsanlar, gruplar ve kurumlar arasında iletişimin yürütülmesinde farklı iletişim şekilleri bulunmaktadır.

İletişim şekilleri

1. Kişinin kendisi ile iletişimi: Kişinin kendi başına hayatının her anında ve her mekânda yaptığı iletişimdir. Kişi kendisi ile iletişim yapma sürecinde düşünür; kendisiyle ve başkalarıyla konuşur.

2. Kişiler arası iletişim: İki kişi arasında genelde yüz yüze ilişki şeklinde gerçekleşen iletişimdir. Fiziki olarak aynı ortamı paylaşın iki kişinin iletişimi veya farklı ortamlardaki kişiler arasında herhangi bir iletişim aracı ile gerçekleşir.

3. Grup iletişimi: İki veya daha fazla kişinin birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendikleri iletişim şeklidir.

4. Kitle iletişimi: Kitle iletişim araçları kullanılarak geniş izleyici kitlesini bilgilendirmek, eğlendirmek, ikna etmek için mesajların tek yönlü olarak gönderilmesidir. Kaynak bir kurum tarafından enformasyon, düşünce ve tutumların geniş bir kitleye teknik aygıtlarla iletilmesi surecidir. **Kitle,** toplumsal bakımdan farksız, heterojen, birbirleriyle bağlantısız, sınıf, cinsiyet, din, dil ve ırk bakımından farklı, geniş bir nüfustur. Avrupa'da 18.yy'daki gelişmeler, toplumsal yapıyı değiştirmiş, sanayi devrimi sonrası ekonomik ve toplumsal gelişmelerin ortaya çıkardığı kamuoyu sanayileşme, şehirleşme ve modernleşme sonucu kitleye dönüşmüştür. Bu türlülük içindeki kitleyi çeşitli yollardan etkilemek için, istenen değişimi oluşturmak ve bunu sürekli kılmak üzere basın, radyo, televizyon, sinema, forumlar ve sosyal ağlar gibi kitle iletişim araçları kullanılır.

Kitle iletişimin diğer iletişim türlerinden farkları:

1. İletiyi gönderen kaynak çoğunlukla kurumdur.
2. İletinin niteliği ve niceliği kişisel değildir.
3. İleti düzenlidir, belirli bir sırada gerçekleşir.
4. Verilen mesajlar herkese açıktır, sınırlama yoktur.
5. Mesaj tek yönlüdür, kanal yapısı karmaşık, kanal sayısı ise çoktur.

Akademik bir ilgi ve çalışma alanı olarak kuruma dair iletişim, organizasyonlardaki iletişim süreçlerini inceler. Bu açıdan kurumsal iletişim, kurum kültürü, kurum iklimi, kurum kimliği, kurum içi halkla ilişkiler gibi konularla da doğrudan ilişkilidir.

5. Kurumsal iletişim: Bir kurum, işletme veya bir kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi, faaliyetini yürütebilmesi için gereken bölüm ve unsurlar arasında bilgi akışını, organizasyonu, koordinasyonu, motivasyonu, bütünleşmeyi, karar almayı ve kontrolü sağlamak için gerçekleşen iletişim sürecidir. Organizasyonlarda çalışanlar arası beşerî ilişkilerin düzenlenmesinde, iç iletişimin temel hedefi kurum ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda bilgi verme ve bilgi almayı karşılıklı olarak sağlamaktır. Kurumda kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın şekil ve özünü değiştirmeden iletici, anlaşılır, hızlı olmasına dikkat edilmelidir.

5.5. Organizasyonlarda İletişim Araçları

Kurumda bilgi ve haber akışını sağlayacak; yazılı, sözlü, görsel, sözsüz ve elektronik posta gibi 5 tür iletişim aracı kullanılır.

Organizasyonlarda iletişim araçları:

1. Yazılı iletişim araçları: Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu kaybetmeden iletilmesini sağlamak üzere; mektup, yazılı raporlar, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları ile afiş, ilan tahtası, bültenler gibi yazılı iletişim araçları kullanılır.

2. Sözlü iletişim araçları: Herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak için sözlü olan; konferans, seminer, görüşme, telefon konuşmaları ve toplantılar gibi araçları ifade eder.

3. Görsel iletişim araçları: İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan; ses, resim prodüksiyonları, tv ve bilgisayarla iletişim görsel İletişim araçlarını içerir.

4. Sözsüz iletişim: Vücut hareketlerini, ses tonu, fısıldama, mimikler, temas, rozet ve takı gibi mesajı gönderen ile alan arasındaki iletişimi sağlayan araçları kapsar.

5. Elektronik posta: Organizasyonlarda telefon, faks ve diğer iletişim araçları yanında, elektronik posta kullanımı, dokümantasyon konusunda işletmelere önemli oranlarda tasarruf sağlamaktadır. Kurumlar çalışanları ile iletişimi; işletme içi bülten ve gazeteler elektronik postayla ve yine dış çevre; müşteriler, ortaklar, rakipler, sendikalar, tedarikçiler, devlet gibi çevrelerle olan iletişimde elektronik posta önemlidir.

5.6. Kurumsal İletişim Kanalları

Organizasyonlarda iletişim kanalları formel (biçimsel-resmi) ve enformel (biçimsel olmayan) şeklinde ikiye ayrılır. Formel iletişim kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olarak dörde, enformel iletişim kanalları ise merkezi, Y modeli, zincir, dairesel ve serbest model olarak beşe ayrılır. **Formel iletişim kanalı;** kurumun hiyerarşik düzeninde, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanallarıdır. **Enformel iletişim kanalı ise** tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan, formel yapının eksik kalması sebebiyle, çalışanların iletişim ihtiyaçlarını karşılamada tabii grupların oluştuğu iletişim yolları ve sistemidir. Organizasyonda enformel ilişkiler kendiliğinden bir iletişim doğar ve her bir birim bir grup olarak görüldüğünde, bu grubu oluşturan kişiler arasındaki iletişim değişik modeller gösterilebilir.

Kurumsal iletişim kanalları:

I. Formel (biçimsel-resmi) **iletişim kanalları:**

1. Dikey İletişim: Kurumun hiyerarşik düzeninde üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanalıdır. Bu kanal yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki yönlü çalışır.

a. Aşağıya doğru dikey iletişim; işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler, sistem bilgileri kurumun hiyerarşik yapısı içinde diğer kişileri bilgilendirme ve etkilemek için üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Bu yol ile kurumun çeşitli kademelerindeki karar vericinin, kararlarını diğer personele aktarmaları sağlanır. Organizasyon içi yayın, el kitapçıkları, duyuru ve sözlü; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, konferans ve seminerler gibi iletişim araçları kullanılır.

b. Yukarıya doğru dikey iletişim; personelin düşünce, beklenti, tutum, tavsiye ve tepkilerini hiyerarşik yapı içinde üst kademelere iletilmesini sağlayan iletişim sürecidir. Çalışanların kurumun üst yönetime, onları bilgilendirmek ve etkilemek için bilgi aktarmaları söz konusudur. Yukarıya doğru iletişim araçları; yazılı ve sözlü iletişim aracı olarak ikiye ayrılır.

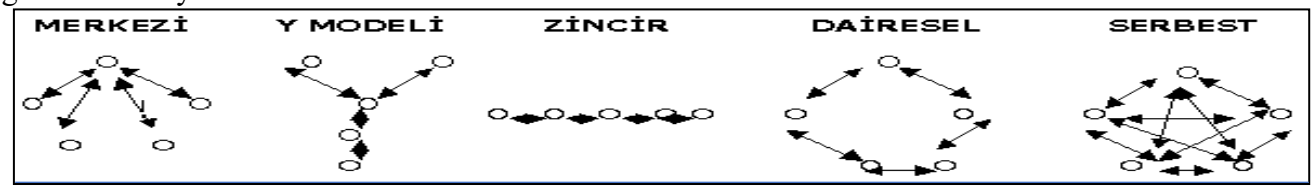
2. Yatay İletişim: Kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticisi ve personel, bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmada kullanılan yatay kanallar benzer konumlardaki yöneticilerin iş birliği yapmak için aralarındaki ilişkiyi direk olarak geliştirmelerine büyük katkı sağlar. Zamandan tasarruf sağlaması açısından önemli, ancak bunun sık kullanılması; otorite birliğine ters düşmesi, bölümler arasında çatışma olması halinde koordinasyonun sağlanamayacağı, belli bir rekabet olması halinde olumsuz tesirleri olmasına yol açabilir.

3. Çapraz (Diyagonal) **İletişim:** Bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir iletişim şeklidir. Kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişimdir. Bu şekilde, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlama ve yardımlaşmaları kolaylaşır, çalışanlar kendilerini geliştirme, yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirme imkânı bulur. Çapraz iletişim, otorite birliğini bozucu ve kurum yapısını sarsıcı olarak görülmesine rağmen kaza, yangın gibi hallerde iletilen bilgi niteliğine göre bu kanal kullanılır.

4. Dışa Dönük İletişim: Sürekli gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, varlığını hedeflere dönük bir şekilde yürütebilmesi için yeni gelişen şartlara uymak ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak zorundadır. Bunun için, içyapıyı oluşturan iletişim sistemine ilave gelişime uygun kurum dışı ilişkileri de belirli bir düzen içinde geliştirilmelidir. Dışa dönük kanallar aracılığı ile toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleşir ve ilişkiler kurulur. Böylece kurum-toplum bütünleşmesi sağlanarak iyi ilişkilerin devam ettirilmesine imkân sağlanır. Hedef, kurum içinde ve dışındakilere kurumun varlığını sürekli, dürüst, içten ve yaygın olarak iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmak, bunu sürekli hale getirmektir.

II. Enformel (biçimsel-resmi olmayan) **iletişim kanalları:**

1. Merkezi Model: Otorite ve karar alma inisiyatifinin organizasyonun en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel organizasyon yapı ve felsefesinde sık görülen bir modeldir. Bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişi sağlanırken, kendi aralarında bir iletişim yoktur. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, ferdi tatmin yüksek, iletişim hızı ve doğruluk derecesi yüksektir.



Şekil 5-1: Enformel iletişim modelleri

2. Y Modeli: Daha az sayıda iletişim kanalına sahiptir ve merkezileşme derecesi yüksek iletişim modelidir. Liderlik tatmini, merkezileşme derecesi, hızı çok yüksek, kişisel tatmin, doğruluk derecesi yüksek, grup tatminiyle iletişim kanal sayısı düşüktür.

3. Zincir Modeli: İletişimin üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiği bu modelde, grubun bazı üyeleri izole olmasıyla; işlevsel niteliğini kaybetmesinden, fertler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliği tehlikeye düşmektedir. Bu modelde; merkezileşme derecesi, iletişim kanal sayısı, liderlik, grup ve ferdi tatminler, hız ile doğruluk derecesi düşüktür.

4. Daire Modeli: İletişimin oluştuğu grupta belirgin bir lider yoktur: Kişilerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânları fazla olduğu bu modelde, tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezileşme derecesi az, iletişim kanal ve grup tatmini orta, liderlik tatmini, hız ile doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

5. Serbest Model: Tüm iletişim kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu demokratik bir modeldir. Merkezileşme, liderlik tatmini çok az, iletişim kanalı sayısı, ferdi ve grup tatmini çok yüksek fakat hız ile doğruluk derecesi düşüktür.

5.7. Müşteri İletişim Standartları

Müşteri iletişiminin etkinliğini sağlamak ve bunu tüm organizasyon çapında yaygınlaştırmak açısından tüm işletme çalışanlarının uyması gereken bazı iletişim standartları geliştirilebilir.

Çalışanların müşteri iletişim standartlarına uygun davranması sağlandığında satış ağının her noktasında aynı düzeyde müşteri memnuniyetine ulaşılacağından, kurum kimliği ve imajı yükselecektir.

Müşteri iletişimi standartlarının belirlenmesi için öncelikle, müşteri ile yüz yüze veya telefonda ilişki kurulduğu sürelerde müşterinin; şirket, ürün veya satıcı hakkında olumlu veya olumsuz bir yargıya varmasına sebep olan davranış deneyimlerinin belirlenmesi gerekir. Diğer bir ifadeyle, iletişim sürecindeki **"gerçeklik dakikaları"** tek tek ortaya konulur. Daha sonra müşteriyle olan sözlü veya sözsüz iletişim süreçlerindeki gerçeklik dakikalarında müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlayan **"en iyi uygulamalar"** belirlenir. Bunun için çalışanların farklı davranışları gözlemlenebilir ve benzer işletmelerdeki uygulamalar incelenebilir. Müşteri memnuniyeti derecelerinin ölçülmesinden ve karşılaştırılmasından sonra belirli gerçeklik dakikalarındaki en iyi uygulamaların neler olduğuna karar verilir. Belirlenen en iyi uygulamalar açık ve net bir şekilde tanımlanır ve tüm işletme çalışanlarının uygulaması gereken standartlar olarak duyurulur.

Müşteri iletişiminde standartlar:

1. Her müşteri nezaketle ve hemen karşılanır ve selamlanır. Müşteriler kapıdan girdikleri anda doğru yerde ve doğru kişilerle karşı karşıya olduklarından emin olmak isterler ve değerli bir misafir gibi karşılanmayı ve selamlanmayı beklerler.

2. Her müşteriye güler yüzle ve nezaketle yardım teklif edilir. Satış elemanları her müşteriye değerli olduğu hissettirecek şekilde davranır. Onun ziyaretinden mutlu olduğunu beden dili ile belli eder, istekli bir şekilde nasıl yardımcı olabileceğini sorar.

3. Çalan her telefon en kısa sürede açılır, müşteri selamlanır, firmanın ismi söylenir ve nasıl yardımcı olunacağı sorulur. Bazı müşterilerin bir satış işletmesiyle ilk temas ve izlenimi telefonda olabilir. Bunun için ilk izlenimin olumlu olması için telefonda ses tonunun, nezaket ifade eden kelimelerin ve yardımcı olma teklifinin önemi büyüktür. Bir telefonun üçten fazla çalmasına izin verilmez ve çok zorunlu olmadıkça müşteri telefonda bekletilmez.

4. Müşteriyi telefonda bekletmek gerekiyorsa belirli kısa aralarla kendisine bilgi verilir ve beklediği için teşekkür edilir. Çoğu müşteriler elde olmayan nedenlerden kaynaklanan gecikmelerden değil kendilerine bilgi verilmemesinden rahatsız olurlar.

5. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamak için kendisine uygun sorular yöneltilir. Her müşteri kendi istek ve ihtiyacının doğru anlaşılmasını bekler. Bu nedenle, kendisine sorular sorulmasını yadırgamaz, bundan rahatsız olmaz, ancak doğru ve anlamlı sorular sorulmasını bekler.

6. Müşterinin konuşması, onun sözünü kesmeden, sonuna kadar ilgi ve dikkatle dinlenir. Müşteriler konuşurken karşısındaki satıcının dikkatini vererek, sözünü kesmeyerek ve anlayarak dinlemesini beklerler.

7. Gerekiyorsa notlar alınarak, hata ve unutmaların olmaması sağlanır. Müşteriler, satıcının ilgi ve dikkat gösterdiğini onun notlar almasından anlarlar. Böylece, satıcının görüşmeyi doğru hatırlayacağını ve gerekenleri yapacağını düşünürler.

8. Müşteri ile iletişimde göz teması sürdürülür, olumlu mesajlar veren beden dili kullanılır. İletişimin etkinliği göz teması başta olmak üzere beden dili ile uygun mesajların verilmesine bağlıdır. Göz teması ile ilgi, açıklık, güvenilir olma ifadeleri taşıyan mesajlar verilir.

9. Müşteri ile konuşma sırasında kontrolün onda olduğunu hissettirecek "izninizle", "sizce de uygunsa" "müsaade ederseniz" şeklinde ifadeler kullanılır. Müşteriler, istediklerinde görüşmeyi kesebilecekleri veya konuyu değiştirebilecekleri duygu ve düşüncesi içinde olmalıdırlar.

10. Konuşma sırasında başka bir şeyle ilgilenilmeyerek tüm dikkatin o müşteriye verildiği belli edilir. Müşteriler iletişim sürecinde satıcının başka şeylerle ilgilenmesinden, dikkatin bölünmesinden ve konunun dağılmasından hoşlanmazlar.

11. Bir başka müşterinin mağazaya girmesi durumunda onun fark edildiği ve biraz sonra kendisi ile ilgilenileceği işaret edilir. Bir müşteri görüşmesi sırasında bir başka müşterinin de mağazaya geldiğinin ve ilgi beklediğinin fark edilmesi durumunda eğer varsa diğer satıcı arkadaşlardan yardım istenir. Buna imkân yoksa yeni müşteri yüz mimikleri ve jestlerle selamlanır, ilk müşteriden izin istenerek yeni gelen müşteriye biraz bekleyeceği ve kısa süre içinde kendisiyle ilgilenileceği söylenir. Daha sonra ilk müşterinin görüşmesi tamamlanır ve beklediği için teşekkür edilerek yeni müşteriye nasıl yardımcı olunacağı sorulur.

12. Her müşteriye yaptığı alışveriş ve / veya ziyaret için teşekkür edilir. Bir müşteri, alışveriş yapsın veya yapmasın satış yerinden ayrılırken kendisinin karşılandığı gibi uğurlanmasını ve ziyareti için kendisine teşekkür edilmesini bekler.

Bunlar ve benzeri iletişim standartları tüm çalışanlarınız tarafından bilindiği, benimsendiği ve uygulandığı takdirde sizinle çalışmaktan mutluluk duyan, tekrar tekrar gelen, gelirken yanında dostlarını da getiren ve sizi sürekli başkalarına da tavsiye eden "dost" müşterileriniz olacaktır. (İsmet Barutçugil http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/satis/iletisimstand.htm).

Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. İletişim nedir?

2. İletişimin temel işlevleri nelerdir?
3. Etkili bir iletişim için gerekli beceriler nelerdir?
4. İletişim kurmada yapılan temel hatalar nelerdir?
5. İletişim sürecinin unsurlarını sıralayarak, açıklayınız.
6. Kitle iletişimi ve kurumsal iletişimi nedir?
7. Organizasyonlarda iletişim araçları nelerdir?
8. Formel iletişim kanalları nelerdir? Açıklayınız.
9. İnformel iletişim kanalları nelerdir? Açıklayınız.
10. İletişimi engelleyen faktörleri sıralayarak, açıklayınız.
11. Müşteri iletişiminde hangi standartları tavsiye edebilirsiniz?

6. MÜŞTERİ HİZMET SİSTEMİ

6.1. Kişisel Hizmet Sunmada İzlenecek Yollar

Kişisel hizmet sunumunda beğeni kazanan müşteri hizmeti, müşterinin beğeneceği kişisel davranışların sergilenmesi sonucunda ortaya çıkar.

Bunlar, hizmet üreten ve pazarlayan pazarlama elemanının, ustalığına ve yeteneğine bağlı olarak geliştirdiği davranışlar olarak ifade edilir.

Kişisel hizmet sunan eleman, her bir müşteriyi can kulağıyla dinleyerek ne istediğini anlamak, ihtiyaçlarına hızlı cevap vermek, müşteriye hitap, not alma yöntemi, ihtiyaçların önceden tahmin edilebilmesi, bizimle iş yaptıkları için onlara karşı saygılı yaklaşma ve benzer basit ayrıntılar, müşterinin işletme ile ilgili düşüncelerini olumlu olarak etkileyen ilk izlenimleri oluşturur.

Kişisel hizmet sunumunda izlenecek yollar:

1. Dürüst Olmak. Müşteri karşısında hizmet üretirken her zaman dürüst olmak, ama her ne pahasına olursa olsun dürüst kalmak hiçbir zaman vazgeçilmeyecek tek şarttır. Müşterilere yalan söylemenin ve onları yanlış yönlendirmenin hiçbir mazereti yoktur. Yalan söyleyenin yalanı bir gün mutlaka ortaya çıkar. Yalancının mumu yatsıya kadar yanar. Yalancılık, bozuk para gibidir ve sahibini uzun süre geçindirmez. Yalan söylemenin bedeli çok ağır olabilir. Bir sözün doğru olup olmadığı gelişinden, tutarlı olup olmamasından anlaşılır. Müşteri tarafından bir gün gelir bu yalan öğrenilirse bu hem kişi hem de kurum açısından önemli bir prestij kaybı olur.

Müşteriler, her zaman ve şartta kendilerine doğru davranılıp, doğru söylenilmesini isterler. Yalan, yanlış ifadelerle aldatılmak, kandırılmak ve yanıltılmak insanda olumsuz duygulara sebep olur. Müşteriye hizmet sunumunda bazen zorluklarla karşılaşılabilir. Elde olmayan sebeplerden kaynaklanan bu durum müşteriye bildirilmeli, görüşü alınmalı veya alternatifler sunulmalıdır.

2. Esnek Olmak. Hizmet üretim ve sunumunda işletmelerin işin gereği olarak belirli kurallar, standartlar ve belirli prensipleri vardır. Tüm bunlar insan hayatını daha rahat, daha verimli ve daha düzenli kılmak için konulurlar. Bu konularda çok katı olmak bazen gelişimin, yeni fikir ortaya koymanın da yolunu kapatabilir.

Esnek davranılması gereken durumlar, yüz yüze ilişkilerde her zaman karşılaşılır ve yeri geldiğinde, müşteri memnuniyeti ve tatmini için bu esnekliklere başvurulabilir. Çalışanlar karşılaştıkları sorunu çözemediklerinde bir bahane olarak kural ve standartları öne sürerler. Bu hal sorunu çözmez. Yapılması gereken sorunu çözme yönünde gayret göstererek kuralları yumuşatmaktır.

3. Uyulması Zorunlu Olan Kurallara Uymak. Bazı kurallara uymamak insanların hayatına, işletmenin mal veya pazar kaybına sebep olabilir. Bazı hizmetlerin sunumunda kurallara uyulmadığında geri dönüşü olamayan aksaklıklara yol açılmış olabilir. Ürünlerin tamir ve bakım hizmetlerinde uyulması gereken kurallara uyulmadığı takdirde pek çok iş kazaları çıkabilir. Standartlara uygun yürütülmeyen işler sonucu sakatlıklara, can kaybına ve mal kaybına sebep olunabilir.

İşin gereği belirlenen hür türden resmi, sosyal, ahlaki ve teknik kurallara uymadan üretilen, sunulan hatalı ve kusurlu hizmetler işletmenin güven ve pazar kaybetmesine sebep olur. Hizmet sunumunda nezaket kurallarına uyulmaması halinde insan ilişkileri bozulur ve yine bunun bir sonucu olarak işletmeler prestij kaybıyla birlikte önemli oranda pazar kaybına uğrarlar.

4. Doğru Olanı Yapmak. Doğrular kişiler için farklılık gösterebilir. Müşteri için doğru olan işletme için de doğru mudur? Müşteri ve işletme açısında farklılıklar ortaya çıkar. Bütün bunlar işin doğru yapılması açısından da doğru şeyler midir?

İşi doğru yapmakla, doğru olanı yapmak arasında fark olsa bile her ikisi de hizmet üreten açısından önemlidir. Müşteri, kendisi için doğru olanın yapılmasını isterken hizmet üreten, işi doğru yapmanın hem kendisi hem işletme ve hem de müşteri için doğru olacağını düşünür. İşi doğru yapmak bilgi, beceri ve tecrübe gerektirir.

5. Müşteriyi Dinlemek. Müşteri her hâlükârda dinlenilmelidir. Müşteriyi dinlemek onun sorunlarını ve isteklerini anlamak yanında ona karşı saygı ve ilginin bir ifadesidir. Müşteriyi azami dikkate alınıp can kulağı ile dinlemek hem müşterinin istekleri tama anlaşılır, onun vereceği bilgilerden elde edilen iç uçları ile hizmet daha geliştirilip etkin sunumuna katkı sağlar. Ayrıca müşteri ile uzun vadeli ilişkileri kurup geliştirilir. Müşteriye iyi hizmet verilebilmek için ne istediğini ne zaman istediğini, nasıl istediğini ne kadar ve niçin istediğini ne miktar ödeme gücünün olduğunu, tahammülünü, beklentilerini, eğitim, bilgi düzeyini, kültür yapısını, sosyal yapısını ve psikolojisini bilmek gerekir.

6. Doğru Soru Sormak. Eğitim, kültür ve sosyal şartların farklılığı sebebiyle bazı müşteriler istek, ihtiyaç ve sorunlarını anlatmada zorluk çekebilirler. Bu durumda müşteriye yardımcı olmakla ilgili sorulacak sorular ne istediğini tam olarak açığa çıkarmak için, dolaylı sorular sorulabilir. Müşteriye, ondan alınan ipuçlarını değerlendirerek alternatifler sunarak bunlardan hangisini istediğini sormak, müşteriyi rahatlatacak ve onun bu seçeneklerden birisi ile tatmin edilip edilmeyeceğini de ortaya koyacaktır. Belirsizliği artıracak açık uçlu sorular yerine bunu ortadan kaldıracak alternatifli kapalı uçlu sorular sormak gerekir.

7. Müşterinin Kalbini Kazanmak. Müşteri bir insan olarak onun kalbini kazanacak abartıya kaçmadan güzel sözler söylemek gerekir. Kültürümüzde acı sözler insan kalbini kırarken tatlı sözlerin onları nasıl mutlu ettiği sürekli olarak dile getirilmiştir.

8. İletişim Kurallarını Bilmek. İletişimin etkinliği açısından uyulması gereken kurallardan biri de konuşulan kişilerle olan mesafenin bir kol boyu ölçüsünde olmasıdır. Bu süreçte gereğinden uzak veya yakın mesafeler olumsuz sonuç verir. Müşterilerle göz teması onların dikkate alındığı izlenimini pekiştirir. Müşteri karşısında sözsüz iletişim şekilleri olan duruş, jest ve mimikler, yüz ifadeleri ve genel görüşler, önemli iletişim unsurlarıdır.

6.2. Kişisel Hizmetlerde Müşteri Yönetimi

Müşterilerin lehine söylenen; "müşteri her zaman haklıdır", "müşteri sebebi nimetimizdir" gibi birtakım sözler vardır.

Müşteri her zaman haklı değildir fakat her zaman müşteridir ve müşteriler olmadan işletmelerin olmayacağı gerçeği ortadadır.

İşletmeler her zaman müşterinin pazar payı içinde kalmasını sağlayacak yönetim tekniklerini izlemek zorundadır.

Müşteriyi her zaman haklı görme düşüncesi, problemlerin çözümsüz kalmasını ve müşterilerin aldıkları hizmetlerle ilgili yeterli derecede bilgilenmemeleri sonucunu da beraberinde getirir.

Müşteriyi her zaman ve har durumda haklı görmek, hizmet üreteni müşteri karşısında verilen her emri yerine getiren ve bütün yeteneklerini yitirmiş bir köle konumuna sokar. Burada asıl olan, müşterinin söylediklerini dinlemek fakat istediği hizmetin en uygun şekilde verilmesiyle ilgili inisiyatifin hizmet üretende olduğunu unutmamak gerekir.

İstenmeyen bir hizmetin üreticisi olarak her zaman hizmet üreten sorumlu tutulur ve hiçbir zaman hiçbir müşteri, ben böyle istediğim için sen böyle bir kusurlu hizmet ürettin demeyecektir.

Hizmet sunumlarında da müşteri ile en iyi şekilde diyalog kurarak en etkili hizmeti sunmanın yollarından biriside gizli müşteri çalışması yapmaktır.

Gizli müşteri çalışması; müşteri memnuniyetini artırmak için müşteriyle kurulan ilişki sırasında personelin ve süreçlerin, daha önceden belirlenmiş standartlara ne derece uyduklarını değerlendirir. Gizli müşteri araştırması ile hizmet üreten ve sunan personelin durumu müşteri gözüyle ortaya konur ve eksikliklerini giderme imkânı sunulur.

İşletmeler kendilerini müşteri gözü ile görmek ve eksiklerini gidermek için gizli müşteri çalışması yaparak iş körlüğünün vereceği zararı en aza indirmek isterler. **"İş körlüğü"** çoğu zaman işletmelerin kendilerini geliştirmek, müşteriye daha iyi hizmet vermek için aşmaları gereken önemli bir problemdir.

Gizli müşteri çalışması ile işletmenin nerede olduğu, ne yaptığı ve yapılanların nasıl anlaşıldığını görebilme imkânı sağlanır.

Müşteri, belirli bir mağaza veya kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi veya kuruluşlar olarak ifade edilir. **Ticari müşteri,** ticari amaçla mal ve hizmet satın alan kişi veya kuruluşlara denir.

Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren ve her iki tarafın kazandığı bir süreçtir. **Müşteri ilişkileri yönetimi** ise müşterilerle güçlü ve uzun vadede kârlı ilişkiler kurup geliştirmek, onların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, işletmeye müşteri kavramını yerleştirerek müşteri odaklılık kültürünü yerleştirmek için gerekli faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etmektir.

Customer relationship management (MİY), müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlamak, organize etme, yöneltme, koordine etmek ve kontrol etmek işlevlerinden oluşan bir bütündür.

Müşteri ilişkileri yönetimi, hem ön ofis; pazarlama, satış ve müşteri servisi gibi hem arka ofis; muhasebe, üretim ve lojistik gibi bir uygulama olma yanında diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bilgiye dayanan bir ilişki yönetimi felsefesidir.

Kuruluşun hedefine ulaşmada en önemli uygulamalardan biri iyi bir müşteri hizmet sistemi kurup ve geliştirmedir. Bu çalışma belirli bir plan ve uygulamayı gerektirir. Müşteri hizmet sisteminin kuruluşunda izlenecek adımlar bulunmaktadır.

İyi bir müşteri hizmet sistemi kurmada izlenecek adımlar:

1. Yönetimin katılımı sağlanmalı
2. Müşterileri tanıma
3. Hizmet kalitesine ilişkin değerleme standartları geliştirme
4. Personel seçimi ve yetiştirilmesi
5. Çalışanların motivasyonu
6. Müşteriye yakın olma
7. Sürekli iyileştirme çalışmaları

Sıralanan bu adımlar sonucunda oluşturulan müşteri hizmet sistemi müşteri memnuniyetini ve tatmini artıracak bu durum müşteri sadakati oluşturacak ve ayrıca potansiyel müşterilerle daha çok iş yapılmasını sağlayacaktır. İyi bir müşteri hizmet sistemi kuruluşun kârlılığını artıracak ve rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin temel amacı, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şartlarda karşılamasını sağlayarak işletmenin gelişme, büyüme ve kârlılığını artırmaktır.

İşletmenin müşteri ilişkileri için görevi, işletmenin ürettiği hizmetler ile müşterilerine en üstün düzeyde değer oluşturulmasına inanmalarını ve işletmenin tüm çalışanlarının müşteri ilişkileri konusundaki hedefledikleri üzerinde düşünmelerini sağlamaktır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin temel işlevi; yüksek değerli müşterilerin belirlenmesi, bunların işletmeye kazandırılması, bu müşterilerle olan ilişkilerin geliştirip ve böylece işletmenin bu müşterileri kaybetmesinin önlenmesini amaçlamaktadır.

Müşteri yönetiminde izlenecek yollar:

1. Hizmet üreten olarak ne yaptığımızı bilmek
2. Müşteriyi bilgilendirmek
3. Müşteriye güvenmek
4. Müşteriye inanmak

İşletme yönetimi sağlam bir müşteri hizmet programına sahip olmalıdır. Eğitim programları ile müşteri ile ilgili daha fazla sorumluluk almaları, hizmetleri geliştirmeleri konularında yardımcı olur, sistemi geliştirir.

6.3. Müşteri Hizmet Sistemi

Müşteri hizmeti, müşteri tatmini, müşteri mutluluğu, müşteri odaklılık, müşteri yönlülük gibi tüm bu kavramların ana fikri müşteri taleplerinin karşılanması ve kuruluşun topyekûn müşteri tatminini güvenceye almak olduğu söylenebilir.

Müşteri temsilcisi aracılığıyla sunulan müşteri hizmetinde hedef müşteri memnuniyetini artırarak kârlılığı sağlamaktır. Memnun müşteri tekrar gelir ve başkalarına tavsiye eder. Memnun müşteri tekrar gelir ve başkalarına tavsiye eder.

Müşteri hizmeti (customer service)**;** müşteri ile değişim sürecinde işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer oluşturucu bir hizmet sunma sürecidir.

Müşteri temsilciliği, kişinin çalıştığı alana göre görevlerinin değiştiği bir pozisyondur.

Müşteri temsilcisi; kuruluş, marka ve ürünle ilgili soruları cevaplayıp potansiyel müşterileri firmaya yönlendiren, müşteri kayıtlarını tutan ve müşteriyi kuruluş karşısında ve kuruluşu da müşteri karşısında temsil eden, aradaki bağlantıyı sağlayan kişidir.

Müşteri temsilcisi ifadesi doğru değil, doğrusu kurum veya patron temsilcisi olmalıdır.

Müşteri hizmetlerinin kapsamı; kuruluşun müşterileri hoşnut edeceği her türlü faaliyeti ve onların aldığı ürünlerden muhtemel en fazla değeri elde etmelerine yardımcı olacak tüm uygulamaları içine alan bir genişliktedir.

Sorumluluk bilinci ve yoğun bir çalışma temposu gerektiren müşteri temsilciliği, iletişim kabiliyetine ve düzgün bir diksiyona sahip olmayı gerektirir. Müşteri temsilcisi kuruluş ve müşterinin karşılıklı çıkarlarını göz önünde bulundurarak, gerekli iletişimi sağlaması gerekir. Faaliyet alanına ve firmaya göre farklılık gösteren müşteri temsilciliği alanında geliştirilen ve insan ilişkileri başarılı olduğu sürece iyi bir kariyer yapılabilir. Dikkatli, sabırlı, nazik, kibar, empati yapabilen, ikili ilişkilerde başarılı, sonuç odaklı ve analiz yeteneğine sahip kişiler, müşteri temsilcisi iş ilanları içerisinden en uygun olanı seçerek, rahatlıkla yeni bir iş sahibi olabilirler.

Müşteri temsilcisi iş ilanı seçeneklerinde, kuruluşun kendi kabiliyet ve becerilerine, kariyer hedeflerine odaklanarak en iyi olana başvurulabilir. Kuruluşlar özellikle ikna kabiliyeti yüksek, nazik, iyi konuşma becerisine sahip ve insan ilişkilerinde başarılı kişileri bu alanda değerlendirirler.

Müşteri temsilcisinin görev tanımı çalıştığı sektöre göre farklılıklar gösterir.

Müşteri temsilcisinin görevleri:

1. Müşteri çağrılarına cevap vermek,
2. Müşteri şikayetlerini telefon, e-posta, posta veya sosyal medya yoluyla çözmek,
3. Müşterilere, ürün hakkında bilgilendirmede bulunmak,
4. Ödeme bilgisi, telefon numaraları ve adres gibi müşteri bilgilerini almak,
5. Garanti veya satış şartları ile ilgili soruları cevap vermek,
6. Sipariş veya geri ödeme ile ilgili bilgileri müşteriye bildirmek,
7. Müşteriyi, ürün iptali talebini yeniden düşünmeye ikna etmek,
8. Hesap bilgilerini müşteriden izin alarak kaydederek müşteri hesapları açmak,
9. Zaman zaman müşteri hesap bilgilerini güncellemek,
10. Müşterinin şikayetini dinleyerek mal ve hizmetle ilgili sorunlarını çözmek,
11. Müşteri sorunun çözümünü sağlamak için süreci takip etmek ve sonuçlandırmak,
12. Müşteri ihtiyaçlarını analiz ederek potansiyel ürün ihtiyaçlarını yönetime sunmak,
13. İhtiyaç duyulduğunda ürün geri çağırma işlemlerini gerçekleştirmek,
14. Genel müşteri memnuniyeti hakkında rapor hazırlayıp yönetime sunmak,
15. İlgili bölümlerle iş birliği içerisinde çalışarak kurumun politika değişikliklerinden haberdar olmak,
16. Açık ve interaktif iletişim yoluyla sürdürülebilir ilişkiler kurarak bunu sürekli geliştirmeye çalışmak.

Müşteri temsilcisinin eğitimli olması, sürekli öğrenme isteği ile kendini geliştirme becerisi alanında yükselmesini kolaylaştıracaktır. Kuruluşlar farklı kriterlerde de olsa müşteri temsilcisinde bazı özelliklerin bulunmasını isterler.

Firmaların müşteri temsilcisinde aradığı yetkinlik kriterleri değişiklik göstermektedir.

Müşteri temsilcisinde aranan özellikler:

1. İkna kabiliyeti
2. Problem çözme becerisi
3. Düzgün bir diksiyona sahip olmak,
4. Telefonla iletişim kurma ve aktif dinleme becerisi göstermek,
5. İyi düzeyde sözlü ve yazılı iletişim kabiliyetine sahip olmak,
6. Farklı müşteri beklentilerine nezaket ve sabırla cevap vermek,
7. Ekip çalışmasına uyumlu olması,
8. Zamanı verimli kullanma becerisine sahip olması.

Müşteri hizmetleri elemanlarının çalışma ortamı, mal ve hizmetin türüne göre değişir. Çalışma yoğunluğu, özel günlere ve mevsimlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir, çalışma ortamı kapalı ve açık alanlar olabilir. Satış öncesi, satış sırası ve sonrası işlemlerini hizmet sektöründe yürüttüğü için çalışma şartları, satın alma davranışları, tüketici tipleri, müşteriye karşı davranış ve tüketimi etkileyen faktörler konusunda kendini yetiştirip geliştirmelidir.

Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltarak zaman ve emek kayıplarını azaltmakta ve dolayısıyla maliyetleri düşürmektedir. Dijital dönüşüm uzmanları vasıtası ile kurumların dijital dönüşümü, kurum hafızasını geliştirmekte ve böylece birçok alanda tasarrufu getirmektedir. Nesnelerin interneti (IoT) ile ev ve işyerinden internete bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırmaktadır. Bu sebeple kuruluşlar maliyetleri çeşitli yollarla düşürmek için bilişim ve dijital dönüşümü zorunlu olarak yapma ihtiyaçları büyük ölçekli yatırımları da beraberinde getirmektedir.

Sanayi devriminin 4. sürecinde bilgi ekonomisi ve dijital dönüşüm her alanda kendini göstermesiyle meslekler de giderek daha farklı zihnî beceriler gerektiren bir dönüşüm içine girmiştir. İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez hale gelmesiyle, gençlerin dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanması gerekir. Günümüzde bir insanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor. Bu sebeple sürekli yeni bilgi öğrenme, sorgulama ve yenilenme sorumluluğu her insanı yakından ilgilendiriyor.

Endüstri 5.0: 1 İnsan+1 Bilgisayar+1 Fabrika=Endüstri 5.0., ile bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanabilme, onları tamir edebilme, yeniden programlama, online, buluta veri aktarma, kendi aralarında iletişim kurma ve uzaktan kontrolü sağlayan yapay zekalı robotlar hızlı bir şekilde geliştiriliyor.

Bilim ve teknolojik alandaki gelişimi takip ederek kendini geliştirenler, teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılabileceklerdir.

6.4. Müşteri Hizmet Kalitesi

Artan rekabet ve verimlilikle ilişkisi sebebiyle, işletmelerin öncelikli konusu haline gelen kalite, işletmeler açısından bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir.

Tüketicilerin eğitim ve bilinç düzeylerinin gelişmesi işletmelerin ürünlerinin müşterice belirlenmiş nitelik veya standartlara uyulmasını zorunlu kılmaktadır. Japon sanayinin kalite konusundaki çarpıcı gelişimi dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlamıştır.

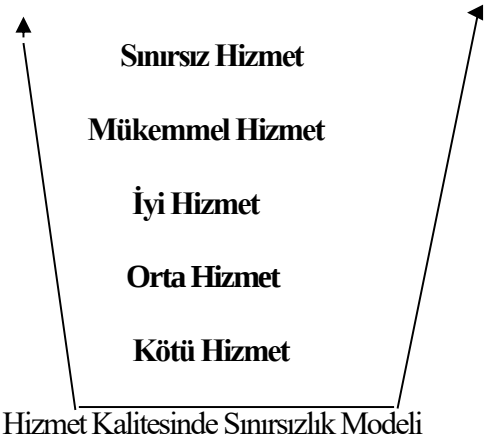
Kalite; istenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır. "Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü" dür (ISO 9000).

Kalite faaliyetinde, insan sağlık ve emniyetinin, hayvan ve bitki varlığı ve çevreyi koruma veya tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kriterleri dikkate alınır. Kalite, müşteri veya kullanıcının kim olduğuna bakmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şeyi ifade eden bir kavram olarak mallara ilişkin yapılan tanımların özü "kullanıma uygunluk" olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

Kaliteli bir müşteri hizmeti, müşterinin ne aldığını anlamayı ve tavsiye edilen ürüne ne gibi değerlerin katılabileceğini belirlemeyi kapsar.

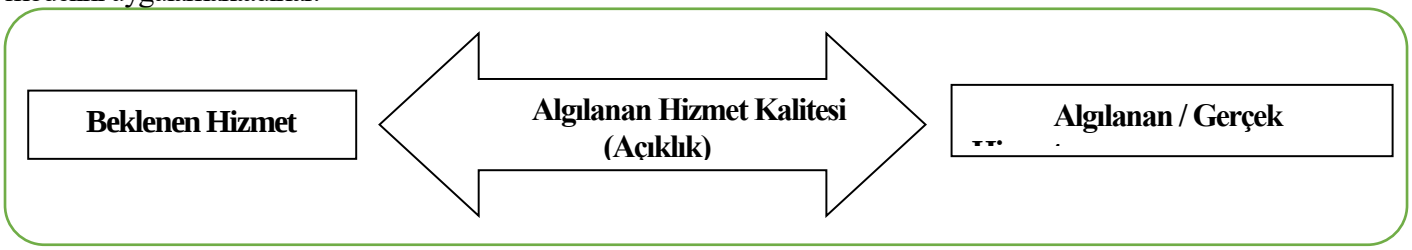
Hizmet kalitesi; bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilmek veya bunun üzerine çıkmak için üstün ve bir mükemmel hizmet verilmesidir.

Hizmet kalitesi insandan insana değişen bir özellik arz eder. Aşağıdaki model üzerinde de gösterildiği gibi hizmete sınır konulmamıştır. Burada önemli olan konu, kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır.



Şekil 6–2: Hizmet Kalitesinde Sınırsızlık Modeli

Artık hizmet konusunda, iyi hizmet sunmak ve hizmetin kalitesini yükseltmek için çok büyük çabalar gösterilmekte ve çok değişik stratejiler izlenilmektedir. Piyasada, işletmeler üretip sattıkları ürün ile değil, verilen hizmetin üstünlüğü ve kalitesi ile ayakta kalabileceklerini ve pazar paylarını ancak bu şekilde artırabileceklerini anlamışlar, bunun için de hizmet sunumunda sınırsızlık modelini uygulamaktadırlar.



Şekil 6–2: Hizmet Kalitesi Modeli

Hizmetin kalitesini ölçen ve onu satın alan insan olmasından farklı kalite algılamaları ortaya çıkar. Bu farklılık insanların farklı beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Kişilerin, eğitim, kültür, gelir ve sosyal düzeyleri, hizmetin kalite düzeyini etkileyen temel faktörlerdir. Kalite kullanıma uygunluk anlamında, hizmetlerde bekleneni sağlama ve üzerine çıkabilmedir. Hizmet kalitesiyle ilgili değerlendirmeler; hizmeti alan insanların hizmet ile ilgili memnuniyet veya memnuniyetsizliklerini sürekli izleme ile gerçekleşir.

Hizmet kalitesinin yükseltilmesi veya verilen hizmetin tatmin edici olmasının anahtarı o hizmeti satın alan ve kullanan insanda

yani müşteridedir. Müşteriler hizmetten beklentilerini ortaya koyarak, işletmenin nasıl bir hizmet üretmesi ve sunması gerektiği konusunda ipuçları verir. Müşterinin beklentileri, tavsiyeleri ve şikâyetleri bir noktada işletmenin eksiklerine, sorunlarına işaret eder. Buradan hareketle kaliteli hizmete tüketici şikâyetlerinin ortadan kaldırılması ile ulaşılabilir.

Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki açıklık hizmet kalitesinde ortaya çıkan eksikliği gösterir. Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki açıklık büyüdükçe kalite düşer. Müşteri hakkında sürekli araştırmalar yaparak bu açık en az seviyeye indirilebilir.

Birçok araştırmaya göre hizmet kalitesinin belirleyici faktörleri beş ila on madde arasında sıralanmaktadır. Müşteri, birçok faktörü birlikte algılayarak kaliteye bir anlam verir.

İyi bir müşteri hizmetinin temel ölçüleri:

1. Profesyonellik. Müşteriler hizmet tedarikçisinin, çalışanların operasyonel sistemlerinin ve fizikî kaynaklarının kendi problemlerinin profesyonel bir tarzda çözülmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olduklarının farkındadır.

2. Tutum ve Davranışlar. Müşteri ile empati, müşteriyi kendi yerine koyarak duygudaşlık kurma önemli olmaktadır. Müşteriler, hizmet sunan, müşteri ile temas halindeki personelin kendileri ile ilgilendiklerini ve problemlerini dostça bir yaklaşımla çözecek tarzda ilgi gösterdiklerini hissederler. Çalışanların, müşterilere anında hizmet vermeye, yardım etmeye duyarlı ve istekli olmaları müşteri taleplerine zamanında cevap verebilme becerisini ifade etmektedir.

3. Ulaşılabilirlik ve Esneklik. Müşteriler, hizmet tedarikçisinin yerleşimini, fizikî konumunu, faaliyet saatlerini, çalışanlarının ve operasyonel sistemlerinin hizmeti kolay almaları için düzenlenip, yönetildiğini ve müşteri taleplerine göre ayarlanabilir esnek bir tarzda hazırlandığının hissi içerisindedir.

4. Sürekli Geliştirme. Müşteriler bir şeyler hatalı olduğunda, yanlış gittiğinde veya umulmayan, beklenmeyen bir durum meydana geldiği zaman, hizmet tedarikçisinin derhal ve aktif olarak durumu kontrol altına almada ve yeni, kabul edilebilir bir çözüm bulmada gerekli tedbiri alacağının bilincindedirler.

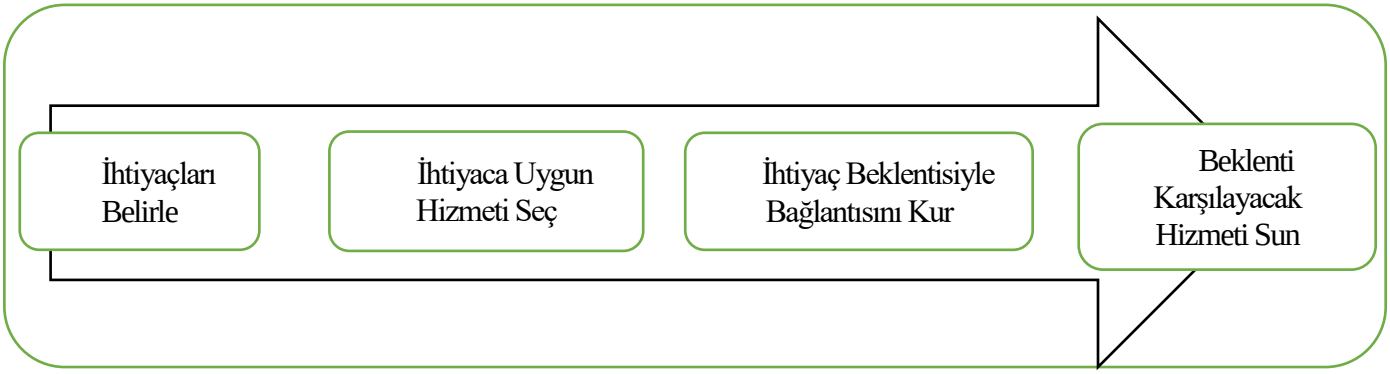
5. Güvenirlik ve Doğruluk. Müşteriler hizmet tedarikçisine, çalışanlarına ve sistemlerine güvenir, sözlerini tutacakları ve müşterileri ile içten, samimi en iyi ilgiyi yerine getirecekleri konusunda emindirler. Bu, hizmet sunmak için gerek işletme gerekse de çalışan personelin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları ve bu konuda müşteriye güvence vermesidir. Hizmetin güvenilir ve doğru şekilde, verilen sözler doğrultusunda yapılması ve o hizmeti gerçekleştirebilme yeteneği anlamına gelmektedir.

6. Ün ve Kredibilite. Müşteriler hizmet tedarikçisinin faaliyetlerine güvenebileceklerini ve paralarının karşılığı olan yeterli değeri alacaklarına inanmakta ve bu iyi performans ve değerin müşterilerle bu hizmet tedarikçisi tarafından paylaşılabileceğine inanmaktadırlar.

7. Fizikî Varlıklar. Müşteriye hizmet sunumunda hizmetin fizikî yönünü içermektedir. Fizikî tesisler, personelin, görünüşü, hizmet sunmak için kullanılan araç ve ekipmanlar fizikî unsurları oluşturmaktadır.

Sıralanan unsurlar, müşterinin hizmet kalitesi hakkındaki bilgileri zihninde nasıl düzenlediğini gösterir. Müşteri tatmininin esas olduğu kalite üzerinde sürekli iyileştirme ve geliştirme ile gerçekleştirmeye çalışılır. Algılanan hizmet kalitesi müşteri tatminin bir boyutu olarak müşterinin yedi kalite unsurunu nasıl algıladığı üzerine yoğunlaşmıştır.

Etkin bir hizmet pazarlaması; güvenilir ve müşteriye özgü olmalı ve uzun dönemde değerli müşteri portföyü (CLV – Customer Life Time Value) oluşturabilmek için beklentiyi karşılayacak hizmetin sunulması gerekir.



Şekil 6-3: Hizmet Kalitesinde Beklenti

Kuruluşların müşterilerine kaliteli hizmet sunmada personelin rolü önemli bir yer tutar. İşletmede çalışan kişilerin müşterilere kaliteli hizmet sunabilmeleri için kendilerinde birçok özelliğin bulunması gerekir.

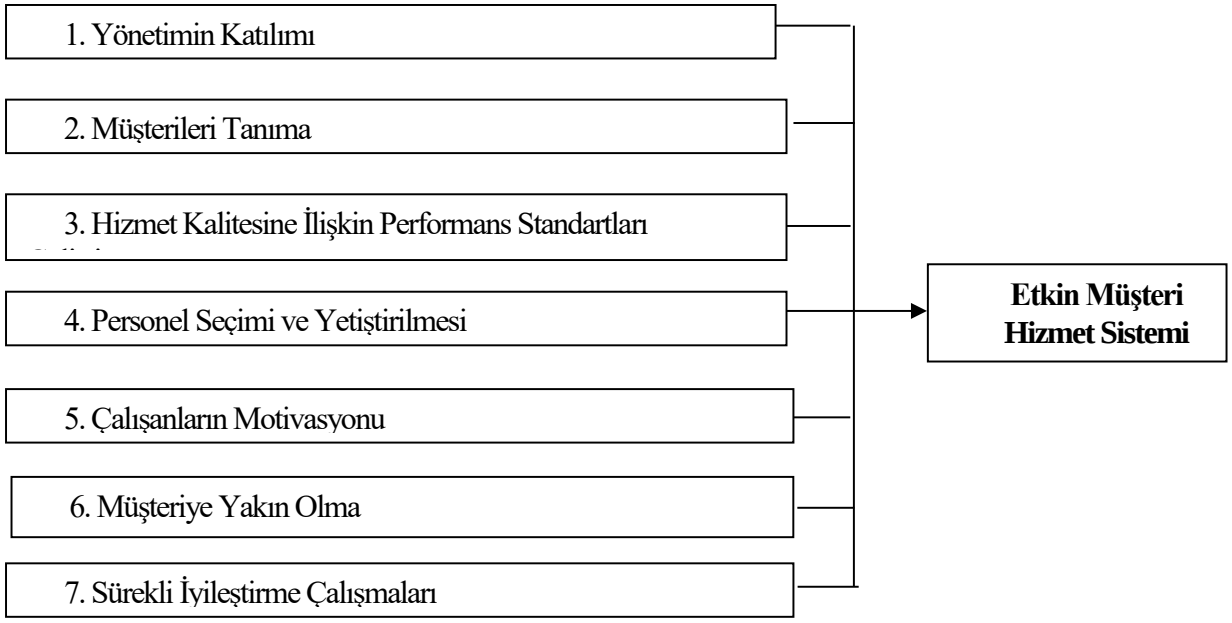
6.5. Müşteri Hizmet Sisteminin Kurulması

Kuruluşun hedefine ulaşmada en önemli uygulamalardan biri iyi bir müşteri hizmet sistemi kurup ve geliştirmedir. Müşteri hizmet sistemini kurma çalışma belirli bir plan ve uygulamayı gerektirir. Müşteri hizmet sisteminin kuruluşunda izlenecek adımları aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.

Sıralanan bu adımlar sonucunda oluşturulan müşteri hizmet sistemi müşteri tatmini artıracak bu durum müşteri sadakati oluşturacak ve ayrıca potansiyel müşterilerle daha çok iş yapılmasını sağlayacaktır. Netice olarak iyi bir müşteri hizmet sistemi kuruluşun karlılığını artıracak ve rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde temel gaye müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şartlarda karşılamasını sağlamaktır. Bu hedefe

ulaşıldıktan sonra gelişme, büyüme ve kârlılık kendiliğinden gelecektir.



Şekil 6-4: Müşteri Hizmet Sistemi

Müşteri hizmet sistemi kurmanın aşamaları:

1. Yönetimin Katılımı. Müşteri hizmet programları, kuruluşun tüm kademelerin de **"yönetimin katılımı"** olmadan ve yönetim konuya içtenlikle bağlanmadan gerçekleşemez. Bu noktada, yöneticilerin önemli bir sorumluluğu, kuruluş için açık, net ve anlaşılır bir müşteri hizmeti vizyonu geliştirmek ve tüm çalışanlara bunu aktarmaktır.

2. Müşterileri Tanıma. Müşterileri çok **yakından tanımanın** da ilerisinde, onları her yönüyle iyice analiz edip anlamak gerekir. Müşterileri tanıdıktan sonra, onlar hakkında bilgilenmeyi sürekli kılmak önemlidir. Sürekli ziyaretler, ayda bir iki kere telefon görüşmesi ve nelere ihtiyaç duyduklarını belirlemeye çalışma, yapılması tavsiye edilenler arasında sayılabilir. Böyle bir davranış, iyi hizmet sunmaya istekli olduğunuzu göstermeye yardımcı olduğu kadar, müşterileri sürekli kılmada da faydalıdır.

Müşterileri yakından tanıma ve ihtiyaçlarını doğru tespit etmek için onları ihtiyaçları ve beklentilerine göre gruplandırmak mümkündür**.**

3. Hizmet Kalitesine İlişkin Performans Standartları Geliştirme. Hizmet kalitesine ilişkin performans standartları oluşturarak, uygulamaları geliştirebilmek gerekir. Bu standartlarla her kuruluş kendi bünyesinde somut ve ölçülebilir uygulamalarda bulunabilir.

Müşteri hizmet standartları oluşturmaya yardımcı olacak soru örnekleri:

1. Cevap verilmeden önce telefon kaç defa çalıyor?
2. Bir müşterinin sorusuna cevap vermek için telefon ilgili kaç kişiye aktarılıyor?
3. Siparişi gerçekleştirmek için geçen süre ne kadardır?

Günlük ekonomik işler için standartların oluşturulması aynı zamanda çalışanların üstün performanslarının garantisi olabilmektedir.

4. Personel Seçimi ve Yetiştirilmesi. İyi bir müşteri hizmeti uygulaması ancak kaliteli, tecrübeli ve profesyonel ölçülerle çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilir. Öncelikle müşterilere iyi hizmet sunmak isteniyorsa, iyi insanları kuruluşa kazandırmak gerekir. İkinci olarak, bu kişilerin iyi bir müşteri hizmeti verebilmeleri için bazı eğitim ve kurslardan geçirilmeleri gerekmektedir. Hizmet konusundaki standartların neler olduğu bu çalışmalara açık ve anlaşılabilir bir şekilde aktarılmalı ve hizmetini sunan çalışanlar, elde ettikleri başarılardan sonra ödüllendirilmelidirler. Hizmeti sunanlara ve müşteriyle yüz yüze gelenleri etkin ve iyi bir hizmet sunmalarını sağlamak için yeterli oranda sorumluluk ve yetki de verilmelidir.

5. Çalışanların Motivasyonu. Müşteri hizmetlerinde çalışanların verimli bir çalışma sergilemeleri için mutlaka motive edilmeleri gerekir. Bu gaye ile çalışanların motivasyonunu artırıcı psikolojik ve finansal ödüller oluşturulmalı ve gerçekleştirilmelidir. İyi bir çalışana sahip olmak kadar, onu kazanma ve istihdam etmede önemli bir yönetim becerisidir.

6. Müşteriye Yakın Olma. Müşterilerle kurulan ilişkinin sürekli hale getirilmesi gerekir. Satın alma faaliyeti esnasında ve sonrasında sorular sorularak, müşterilerin düşünceleri öğrenilmeye çalışılır. Müşteriye yakın olmak onu anlamayı kolaylaştırır. Bunun için anketler uygulamak, telefonla aramak, müşteri grupları oluşturarak onları iyi bir şekilde dinleyerek ihtiyaçlarını öğrenmeye çalışmak gerekir.

Müşteriye yakın olmak ve isteklerini öğrenmede izlenebilecek temel yöntemler:

1. Müşteriyi evinde veya iş yerinde ziyaret,
2. Sunulan hizmet ile ilgili bilgilerin postalanması,
3. Müşteri hizmeti el kitabının sürekli geliştirilmesi,
4. Müşterilere sunulan hizmeti açıklayıcı çalışmalar yapma,
5. Müşterilere ücretsiz danışma hattı kurma,

6. Müşteri ile iletişim kurulabilecek tüm iletişim kanallarını sürekli açık tutma.

Müşterilere profesyonel anlamda etkin ve iyi bir hizmet sunabilmek için işletme çalışanlarının önem vermesi gereken temel bazı konular bulunmaktadır.

Etkin bir hizmet sunumu için çalışanların dikkat edeceği hususlar:

1. Müşteriyi hiçbir şekilde bekletmemek,
2. Müşteriyi iyi dinleyip anlamak,
3. Müşteriye nazik ve kibar davranmak,
4. Müşteriye karşı güler yüzlü olmak,
5. Müşterinin problemini anlamak ve çözüm üretmek,
6. Müşteriyle münakaşaya girmemek,
7. Hataları kabullenmek,
8. Müşteriye ön yargısız yaklaşmak,

Satış sonrasında işletmeye bağlı sadık bir müşteri oluşturmak çok önemlidir. Bu sadakat satış esnasında ve sonrasında verilen hizmetin kalitesini de gösterir.

7. Sürekli İyileştirme Çalışmaları. Başta planlama ile ne kadar iyi bir sistem kurulursa kurulsan zamana bağlı olarak yaşanan teknolojik ve sosyal gelişim sürekli iyileştirme çalışmasını zorunlu kılar. Bu manada hiçbir sistem veya program mükemmel değildir ve sürekli değişmelere maruz kalır. Bundan dolayı, müşteri hizmet kalitesini geliştirmek, daha iyi düzeye getirebilmek için sürekli çalışmalar yapmak gerekmektedir. Burada hedef her zaman daha fazla müşteri tatmini ve mutluluğu oluşturmaktır.

6.6. Müşteri İlişkileri Bilgi Sistemi

İşletme yöneticileri, kişisel bilgisayarlardan ve bilgi işlem sistemlerinden faydalanmak suretiyle, müşteri ilişkileri bilgi sistemi kurmalıdırlar.

Müşteri ilişkileri bilgi sistemi, etkin müşteri ilişkileri için alınacak kararlar açısından gerekli bilgileri düzenli ve sürekli olarak toplamak, saklamak ve değerlendirmek için geliştirilmiş çeşitli yöntemler dizisidir.

Müşteri ilişkileri bilgi sistemleri, müşterilerin satın alma tercihleri hakkında kuruluşa bilgi sağlamak, potansiyel müşterileri tanımak, mevcut olanların kalıcılığını sağlamak ve hangi müşteri grubunun hangi ürüne yönlendirilmesi gerektiğini anlayabilmek gayesiyle kullanılan sistemlerdir. Mesela; işletmenin pazarlama bölümünün müşteri ziyaretleri sırasında, satış temsilcilerinin note-book (not defteri) yardımıyla sipariş alma, dağıtım, tahsilât, raporlama ve saha yönetimini merkezi bilgisayarlar ile bağlantılı bir şekilde yapması çok başarılı sonuçlar verebilmektedir.

Günümüz yöneticileri, bilgisayarlardan yoğun bir şekilde faydalanarak daha hızlı kararlar almakta; daha çabuk değişiklik yapabilmekte ve böylece piyasada beklenmedik fırsatları yakalamaktadır. Organizasyonda etkin bir bilgi işlem ağının kurulmasının, işletmeye müşteri ilişkileri açısından büyük faydalar sağlayacaktır.

Bilgi işlem ağının işletmeye MİY açısından faydaları:

1. Stok yönetimi,
2. Ödeme ve dağıtım talimatları,
3. Yönetim raporları,
4. Katalogların güncelleştirilmesi,
5. Fiyatlandırma ve tutundurma stratejileri,
6. Piyasa tahminleri,
7. İletişim mektupları.

Kuruluşların müşteriyle uzun dönemli bir "öğrenen ilişki"; yani müşteriyi tam olarak tanımak üzerine kurulu bir ilişki geliştirebilmeleri için temel bazı teknolojilere ihtiyaç bulunmaktadır.

Müşteriyi tanımada ve iyi ilişkiler geliştirmede ihtiyaç duyulan temel teknolojiler:

1. Veri Tabanı (Data bases): Her birim müşterinin, işletme ile yapmış olduğu işlemlerin ve kurduğu ilişkilerin sistemli olarak hafizaya alınması.

2. Interaktif Medya: Çağrı merkezleri (call centers), web siteleri, satış otomasyonu veya POS otomasyonu gibi enteraktif medya araçlarını kullanarak, her müşterinin nasıl bir hizmet istediğini belirleyebilmek mümkündür.

3. Ismarlama Seri Üretim Teknolojisi: Her müşteriye farklı işlem ve muamele yapabilmek ve hatta ürünleri kişisel farklılıklara uyarlayabilmek için gerekli olan dijital teknoloji ifade eder.

İşletme müşterilerinin değişen önceliklerini karşılayabilecek ürün ve hepsinden önemli olan müşteri merkezli strateji oluşturabiliyorsa ve onlarla öğrenen bir ilişki kurulabiliyorsa, o zaman müşteriler genellikle başka bir kuruluşu deneme riskine girmeyecektir. Müşteri ilişkileri yönetimi, her kişiyi ayrı ayrı, karakterine varıncaya kadar tanımak ve her müşteri için ayrı ürün paketi üretip bunu ayrı ayrı pazarlayabilmeyi de gerektirir.

6.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları, bir işletmenin müşterileri ile ilişkilerini yapısal yöntemlerle yönetebilmesini sağlayan tüm metodoloji (yöntem), yazılım ve genellikle de internet tabanlı çözümleri kapsayan bir bilgi teknolojisidir.

Bir işletme MİY ile bir veri tabanı oluşturup müşterilerle olan tüm ilişkilerini; yönetimin, satış bölümünün, servis elemanlarının ve müşterinin kendisinin ihtiyaç duyacağı bilgilere ulaşabilmesini sağlayıp, müşterinin ihtiyaçlarına en uygun ürünü sunulabilmesine,

yardımcı olup müşterinin aldığı tüm ürünlerin takibini yapabilecektir.

Geçmişte yeni müşteri kazanmanın, müşteriyi elde tutmaktan daha kolay olduğu, ancak günümüzde, daha değişken, endüstrileşmiş ve karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu yüzden satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir.

Kuruluşların müşterileriyle doğru iletişim kurarak bunu yürütmeleri, rekabet arttıkça daha da zorlaşmaktadır. İşin müşteri tarafında da durum oldukça karışık olmakta müşteri, her bir yönden gelen **"Bizim ürünümüzü al, diğer ürünü alma"** veya **"Ben satayım, ondan alma"** mesajlarıyla çevrelenmiş durumdadır. Tercihini, kendisini en çok tatmin edecek, güven veren, en az uğraştıran, en az maliyetli olabilecek ürünlerden veya satış merkezlerinden yana yaptırmak tüketicinin kendi yönelimidir.

Burada en önemli olan nokta, tüketiciyi ve onların ihtiyaçlarını doğru analiz edebilmek, eğilimleri ve ilgileri konusunda doğru sonuçları çıkarabilmek ve tüm bunları ortaya koyduktan sonra onları isteklerine uygun ürünlere ulaştırabilmektir. MİY, bu noktada devreye girmekte ve üreticinin tüm işlevlerini belirli düzenler çerçevesinde birleştirerek, tüketicinin ihtiyacı olan değerleri de üzerine katarak onların doğru ürünü doğru yerlerden alabilmelerini sağlayan uzun ve kapsamlı bir yönetim ve strateji şekli olarak görülür.

Rekabet ortamında yeni müşteriler edinmek, mevcut müşteriyi elde tutmaktan çok daha zor olduğu kabul edilmektedir. Var olan müşterinin, işletmenin ürünlerine olan bağlılığını korumak ve arttırmak MİY'in var olma sebeplerinden biridir.

Geçmişte çok uluslu firmaların kullanabileceği bir kavram olarak değerlendirilen ve belirlenen MİY şimdilerde, her ölçekten şirketin kendi ölçeğinde altyapısını oluşturmaya başladığı bir hedef haline gelmiştir. Düne kadar cazip ve basit yöntemlerle yeni müşteriler kazanmaya çalışan kuruluşlar günümüzde gerçek olanın tüketiciyi bir an için cezp etmek değil, sürekli olarak memnun ederek kaliteli, gerçekçi, doğru ve ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerle tatmin etmek olduğunu biliyorlar.

ERP tabanlı bir MİY uygulaması kuruluşların müşteri ve müşteri ile ilgili kurum içi diğer tüm bölümlerle koordinasyonu sağlayarak etkili bir sistem kurulmasını sağlar. **ERP,** Kurumsal Kaynak Planlaması (**Enterprise Resource Planning);** işletmelerde mal ve hizmet üretimi için gereken işgücü, makine, malzeme gibi tüm kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bütünleşik yönetim sistemlerine verilen genel bir isimdir. Klasik sistemlerde her bölüm kendi ihtiyaçlarını karşılayacak farklı yazılımlar kullanır. ERP tüm bu ihtiyaçları tek bir veri tabanında toplayan yazılımlardır.

ERP ile alınan bir siparişte ve siparişin onaylanması, risk kontrolünün, stok durumun bilinmesi, ürünün rezervasyonu gibi süreçlerin doğru koordine edilmesi, bölümler arası net bilgi akışının sağlanması gibi tüm süreçler entegre edilir. Günümüz rekabetinin geldiği nokta gelecekte var olmak için işletmelerin ERP programlarına geçmeleri MİY uygulamalarını kolaylaştırma açısından da çok önemlidir.

Günümüzde MİY-CRM çözümleri olarak belirtilen uygulamalar ile geçmişteki uygulamalar arasında birçok yapısal benzerlik ve farklılıklar vardır. Aslında farklılıklar, MİY'in geçirdiği aşamaları da ortaya koyması açısından önemlidir. CRM'de yeni bir dönem başlamasına sebep olan temel gelişme, çözümlerin içerisinde yer alan analitik özelliklerin gerçek zamanlı ve çok daha kapsamlı hale gelmesi oldu. Bu özellikler çeşitlendikçe MİY çözümleri de farklılaşmaya başladı. Bu anlamda; operasyonel, analitik ve iş birliğine yönelik MİY olarak üç temel MİY den söz etmek mümkündür.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama türleri:

1. Operasyonel MİY: MİY'in tipik iş işlevlerinin kapsadığı MİY çözümlerinden oluşur. Bu işlevler, müşteri hizmetleri, sipariş yönetimi, faturalama, satış ve pazarlama otomasyonu gibi süreçleri örnek verebilir. Bu çözümler daha çok kurumsal sistem içerisindeki pazarlama, finans, insan kaynakları gibi farklı iş işlevlerinin entegre bir yapıya kavuşturulması için kullanılır.

2. Analitik MİY: Kullanıcılara ait verilerin elde edilmesi, depolanması, işlenmesi, analiz ve tahminlere dönüştürülerek raporlanma işlemleri gerçekleştirilir. Böylece MİY'in operasyonel ve entegrasyon özellikleri üzerine analiz ve raporlama özellikleri de eklenir.

3. İşbirliğine Yönelik MİY: Bu operasyonel ve analitik MİY'in en uygun birleşiminden oluşur. Müşteriler ile kuruluş arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve koordinasyon ağının oluşmasına imkân veren bu çözümler, farklı iletişim kanallarından web, telefon, e-posta gibi gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini sağlar. İşbirliğine yönelik MİY çözümleri müşteri ile etkileşime imkân veren tüm işlevleri içerir.

CRM kavramının ve uygulamalarının bu derece önemli ve aranır hale gelmesinin nedeni temel olarak yazılım teknolojileri ile olmuştur. Ancak bu gelişim süreci, potansiyel kullanıcılar üzerinde MİY 'in sadece yazılımdan ibaret olduğu gibi yanlış bir düşünce oluşturmuştur. Her ne kadar CRM sadece bir yazılım değilse de bir CRM projesinde yazılımın önemi kritik derecede büyüktür. İşletmeler bu noktada MİY-CRM uygulamalarına geçiş sürecinde, CRM ile ilgili yazılımları tanımalı ve kuruluş durum ve ihtiyaçlarına en uygun olan yazılımı seçmelidir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin yazılım boyutu ve işletmelerde uygulama yönü itibariyle bölüm personelinin ve ilgililerin kullanılışı yaygın olanlar ve en etkin olanları tanıma açısından bu popüler olan yazılımları yakından tanımak gerekir.

Elektronik hizmetlere olan talebin artışıyla birlikte yeni müşteri ilişkileri uygulamaları da geliştirilmektedir. Yazılım, bilişim alanındaki gelişmeler her işletmeye özel geliştirilen uygulamalar büyük rağbet görmektedir.

6.8. Müşteri Hizmetlerinde Etkinlik ve Verimlilik

Her işletme müşteriye sunulan hizmetin etkin olmasını ister, bunun için işletme bünyesinde gerekli organizasyonu oluşturur. İşe ilk önce müşterilerin incelenmesi ile başlanır.

Müşteri incelenmesi şahsen, telefonla veya direk posta iletişimiyle yapılabilir. Bu inceleme, araştırma sırasında çeşitli sorular sorulur. Bu sorularda işin odak noktası, müşteriye göre önemli olan faktörler, bu faktörlerin müşteri tarafından önem sırasına göre

dizilişidir. Burada önemli olan bu faktörlerle ilgili olarak organizasyonun gösterdiği performansın müşteri tarafından algılanması, fark edilmesi durumudur.

Bu incelemeye dayalı olarak organizasyon müşteriye göre en önemli olan hususlardan başlayarak bu konularda gösterilen çabanın müşteriyi tatmin edip etmediği belirlenir. Müşteri tarafından en önemli olarak görülen sahalarda faaliyet ve yatırım tercihi kullanılır. Özellikle müşteri için yeterli ve tatminkâr olmayan yerlerde ve durumlarda organizasyon oradaki faaliyetleri değiştirmek, geliştirmek veya kaynakları ve etkinliği artırmak durumundadır.

Günümüzde büyük önem kazanan müşteri hizmetleri servisi işletmelerin en stratejik bölümü haline gelmiştir. Hal böyle olunca iyi eğitilmiş personelin bu bölümün gayelere ulaşmasında büyük pay sahibi olması gözden kaçırılamaz. Bu bölümün gerekliliği büyük çapta mal ve hizmet üreten işletmelerde daha çok ortaya çıkar.

İşletme yönetiminin müşteri hizmet sisteminde çalışan personeli etkili bir şekilde motive etmesi için kariyer planlaması yanında adil bir ücret belirleyerek ödemesi gerekir. Son zamanlarda bu bölümün personelinin itibar ve saygınlığının artması sonucunda kuruluşlar arası transferler bile gerçekleşmektedir.

Kuruluş açısında günümüzde stratejik önemi sürekli artan müşteri hizmeti sunan bölümün etkinliğini artırmak işletme kârlılığına önemli katkı sağlayacağı açıktır.

Müşteri hizmet sisteminin etkinliği için yapılacak işlemler:

1. Müşteri ilişkileri yönetimi, satış**,** ilişki kurma ve detaylara dikkat etmenin birleşimidir. İşletme bünyesinde satışın etkisini artırmak için, müşteri temsilcilerinin müşteri bilgilerine erişimini kolaylaştırmak gerekir. Müşteri ilişkilerinde satış süreci işletme gelirini artırıcı şekilde yönetilmelidir. Bunun için planlar ve tahminler üzerinde iş birliği yapılabilmeli, satış uzmanlarına ve danışmanlarına gerektiği anda tüm müşteri bilgilerinin görünümü sağlanmalıdır.

MİY sistemleri, bir işletmenin satış hattı ve hizmet için müşteri hesaplarında önemli oranda görünürlük sunar, fakat günümüzün yüksek teknoloji satış ve hizmet organizasyonlarının ihtiyaç duyduğu diğer bilgileri oluşturup yönetmezler. Bu alanda, satış dokümanları kolaylıkla oluşturulabilmeli, sözleşme görüşmeleri hızlandırılmalı ve müşteriler, potansiyel kitleler ve kanal ortakları ile bilginin zamanında etkili şekilde paylaşımı sağlanmalıdır. Hizmet merkezlerine güçlü arama imkânları ile teknik bilgiye, ürün dokümantasyonuna ve mühendislik değişikliklerine kolay ulaşım sunulmalıdır.

2. Nitelikli hizmet sağlamak için, müşteri temsilcilerinin müşteri ile etkileşim sırasında müşteri veya ürünle ilgili detaylara hızla ulaşabilmesi gerekmektedir. Bu süreçte, hizmet personeline sorunları çözmelerinde gereken bütün bilgiyi sağlayabilmek için, farklı kaynaklardan bilginin bir araya getirilmesi gerekir. Kurumsal uygulamalar ve diğer bilgi kaynaklarındaki veri ve dokümanları içeren dosyalara ulaşım için mantıksal bölücüler ile derlenmiş bilgi sunulmalıdır.

3. Müşteri, ürün kalitesinin son karar vericisidir ve müşteri şikâyetlerinin ve kalite sorunlarının kaynağının takip edilebilmesi için bilgi akışını iyi yönetebilmek gerekmektedir. Satış sorumluları, müşteri şikâyetler ve geri dönüşler hakkında bilgi sahibi olarak, müşteriden gelecek çağrılarda konu hakkında bilgi aktararak veya gelecekte oluşabilecek muhtemel sorunlara hâkim olarak müşteri memnuniyetini artırıcı yönde iletişim kurabilirler.

4. Kurumlarda gelirin önemli bir bölümü mevcut müşteri tabanının devam eden memnuniyeti ile ilişkilidir. Müşteri memnuniyeti, işletmenin geçmiş ilişkilerini hatırlamalarını ve gelecek etkileşimlerini geçmiş bilgiler üzerine inşa etmelerini gerektirir. İleri seviye müşteri hizmeti sağlamak için, satış sorumluları faturalar, şikâyetler, sözleşmeler ve geri dönüşler gibi müşteri işlem tarihçesine ilişkin belirli bilgilere kolayca ve güvenilir şekilde erişebilme ihtiyacı duyar. Bu bilgiler farklı sistemlerde yer aldığından dolayı satış sorumlularının yeterli bilgiye erişimi mümkün olamayabilir. Entegrasyon eksiklikleri çapraz-satış imkânlarının fark edilmesini engelleyebilir. Müşteri ile ilişkili bilgileri, kullanımı kolay bir müşteri dosyası görünümünde birleştirerek müşteri ilişkileri üzerinde tam bir hâkimiyet sağlanması önemlidir.

Müşteri klasörü, bütün sipariş, talimat, talep vb. işlem akışları boyunca olan teklifler, alıntılar, sözleşmeler, sipariş dokümanları, teslimat notları, faturaları, müşteri yazışmalarını ve e-postalarını içeren veri ve dokümanlara mantıksal erişim sağlanır. Ürün klasörü, ürün konfigürasyonu için gereken çizimler, kılavuzlar, dokümantasyon, kurulum ve onarma talimatları, hizmet ve bakım maddelerini içeren veri ve dokümanlara mantıksal erişim sağlanır. Bakım klasörü, listelenmiş veya listelenmemiş bakım olayı için gerek duyulan çizimler, kılavuzlar, koruma talimatları, ekipman konumu, notlar, müşteri detayları ve onarma tarihini içeren veri ve dokümanlara mantıksal erişim sağlanır.

5. Hizmet temsilcileri, ortaklar ve müşterilerin farklı ihtiyaçlarını destekleyen işbirlikçi bilgi merkezlerini organize edilmelidir. Bilgi merkezi, bilgi değişimi ve uzman bilgiye erişimi daha kolaylaştırmak için ilgili tüm birimlere kadar genişletilebilir.

Kurumsal veri tabanı sistemlerinin yapılanmamış dokümanlar ile entegrasyonu sayesinde, dokümanlara, ürün bilgisine, en iyi uygulamalara ve multimedyaya tam arama imkânları ile güvenli erişim sağlanır. Siyasetler ve harici yönetmeliklere uyumluluk çerçevesinde, ilgili partilere esnek iş akışları aracılığı ile bilgi sunulabilir. Esnek sınıflandırma ile müşteri ve hizmet personeli ihtiyaçları doğrultusunda bilgiyi organize etme imkânları elde ederler. Self-servis teşvik edilerek, hizmet personeli üzerindeki talep azaltılır, ürün ve servis kullanım seviyeleri geliştirilebilir. Bilgi ve uzmanlık bir araya getirilerek sunulan hizmetin niteliğini artıracak şekilde, bir destek ağı oluşturulabilir. Bu şekilde altyapı desteği ile yatırımın geri dönüş hesaplaması ve lisans yenilemeleri gibi kararların daha sağlıklı yapılması sağlanır.

Vak'a- Bir Dilim Peynir

Fırat Zafer üniversite öğrencisidir, aynı zamanda eğitimi için ek gelir elde etmek üzere Egze Tanıtım ve Araştırma Şirketinde "tanıtım elemanı" olarak çalışmaktadır. Egze Şirketinin, ürünlerini tanıtmak üzere anlaştığı Armek Meyve sularının tanıtımı için

değişik marketlerde tanıtım standı kurmakta ve müşterilere ikram etmektedir.

Fırat Zafer, Yılmaz Marketler zincirinin bir mağazasında görev yaptığı sırada marketin şarküteri elemanının ricası üzerine kısa bir süre için reyona geçer ve müşterilerle ilgilenmeye başlar. Müşterilerle ilgilenirken zamanın nasıl geçtiğini anlamaz. Karnı çok acıkmıştır ve reyon görevlisi gelmediği için öğlen yemeği yemeye de fırsat bulamamıştır. Reyondan bir dilim kaşar peyniri alır ve yerken market yöneticisine yakalanır.

Yönetici, Fırat'ı tüm müşteriler ve çalışanlar içinde hırsızlıkla suçlar, bağırmaya başlar. Firmasıyla görüşeceğini ve işine son vereceğini söyleyerek marketten kovar.

Olaydan birkaç gün sonra Fırat'ın intihar haberi gelir.

Fırat yöneticinin şikâyeti üzerine "işvereni suistimal" gerekçesiyle işten çıkarılmış ve geleceğiyle ilgili bunalıma girerek bu kararı almıştır.

Müşteri Odaklılık ve CRM

Müşteri odaklı yönetimde başarılı olan şirketler kazandıkları kurumsal refleks sayesinde Müşteri Mülkiyeti'ni ele geçirmeye ve Karlılık Modellerini Müşteri Piramidi'ni sağlıklı yönetebilmek üzerine kurmaya başladılar. Bu anlayışları benimseyen şirketlerin hızla öne geçmesi CRM felsefelerinin yıldızını aniden parlattı ve şirketler CRM başlıklı çeşitli projelere start vermeye başladılar.

CRM Projeleri Neleri Hedeflemeli?

CRM projelerinin başarılı olabilmesi için ilk şart, projenin şirketin iş önceliklerini hedefleyen bir stratejiye oturtulması. CRM projeleri çok farklı neticeler hedef alınarak ve çok farklı disiplinler altında başlatılabiliyor. Kullanılan disiplinlerden bağımsız olarak proje hedefleri iki ayrı baslık altına toplanabiliyor.

"Ortak Akil"

Şirket kültürünün, stratejik iş hedeflerinin ve Pazar şartların bileşkesi ile oluşturulacak Kurumsal Ortak Akil, sizi Müşteri Yönetimi konusunda bir hedefe taşıyacak. Bir anlamda üst yönetimin akil bileşkesi ile oluşturulacak temel hedefler ve ana prensipler CRM yolculuğuna başlamadan önce yeni çalışma düzeninin mutabakatı olacak.

Müşteri Odaklı Yapılanma

Şirketin müşteri ilişkilerini başarı ile yürütebilmesi için en önemli ihtiyacı CRM yetkinliklerinin kurum kültürünün bir parçası haline gelmiş olması ve kurum sathına yaygınlaştırılmış olması gerekir.

Karlılık Modelleri

Karlılık Modelleri, Müşteri Mülkiyetini elde etmek için yapılacak çalışmalar ve müşteri tabanında oluşturulacak mikro segmentler için yapılacak hedef odaklı kampanyaları kapsıyor. Bu çalışmaların tümü oluşturulacak CRM veri tabanı üzerinde yürütülüyor. Temel CRM verileri ile oluşturulan veri tabanı farklı segmentlere bölünerek Toplam Müşteri Değerinin tespiti ve yönetilmesinde kullanılıyor.

Hedefleri Nasıl Seçmelisiniz?

Projelerin tasarlanmasından hatta seçiminden önce ilk yapılması gereken kurumun cari durumunun ve CRM yetkinliklerinin belirlenmesi. Şirketinizin Müşteri Odaklılık Analizini yaparak (CRM scorecard) önceliklerinizi belirleyebilir ve CRM yolculuğuna sağlıklı bir başlangıç ile adim atabilirsiniz.

Stratejik Hedeflerin Seçimi

Stratejik hedefler, müşteri ilişkileri için inşa edilecek modellerin oluşumunu sağlar. Ortaya çıkartılacak ilişki ve rekabet modelleri, bu modellerin çalışma esasları ve modellerin basarîsinin ölçülebileceği kriterlerin belirlenmesi, stratejik hedeflerin seçimi ile gerçekleşir.

Temel Strateji Bileşenleri

Temel bileşenlerin içinde, müşteri yaklaşım stratejilerinin tespiti, Müşteri Katmanlarının belirlenmesi çalışmaları yer almalıdır.

Rekabet Modelleri

Kurum, kendisine bağlı çalışan ve sağlayıcı rolü üstlenen kuruluşları iş ortağı gibi görmeli ve temel stratejilerin tespitinde iş ortakları arasındaki rekabet esaslarını dikkate alacak stratejik unsurları, çalışma modeline yerleştirmelidir.

CRM İnisiyatif Programları

CRM inisiyatif programları Müşteri Mülkiyetinin artırılmasını hedefleyen program ve kampanyalardır. Müşteriler ile kurulacak ilişkiler kurumun hedeflerine paralel ilişki modellerine oturtulmalı ve kitlesel yaklaşımlar yerine, oluşturulacak Müşteri Prototip'lerine göre Bir'e Bir Yaklaşım modelleri oluşturulmalıdır. Ecrm (Internet üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi) planı bu modelleri destekleyecek biçimde yapılandırılmalıdır.

Performans Ölçümü

Kurumsal hedefleri besleyecek sonuçların ölçülebileceği performans kriterleri tespit edilmeli ve kurumun çalışma prensiplerinin içine, periyodik ölçüm standartları yerleştirilmelidir.

Analitik Hedeflerin Seçimi

Analitik hedefler, kurumun bilgi kullanımı ile ilgili unsurları içerir. Verilerin bilgiye dönüşmesi ve bu bilgilerinden kurumsal faydaların elde edilmesi sürecindeki anlayış ve çalışmaları kapsar. Veri toplama, veri bankası, verilerin proses edilmeleri, analizleri ve bilginin kuruma yaygınlaştırılması, seçilen analitik hedeflerin etkileyeceği çalışmalardır.

Müşteri Veri Profili

Kurumun operasyonlarını müşteri odaklı olarak yürütebilmesi için ilk şart, müşteri verilerinin sağlıklı olarak tutulmasıdır. Bunu

sağlayabilmek amacı ile saklanması gereken müşteri verilerinin, statik veriler, dinamik veriler ve stratejik veriler baslıkları altında hangi tanımlarla takip edileceği tespit edilmeli ve bir "Müşteri Veri Sözlüğü" (Data Dictionary) hazırlanmalıdır.

Veri Toplama Yeteneği

Verilerin sağlıklı akısının sağlanabilmesi için kurum içi veri kanallarının tespiti, harici veri kaynaklarının belirlenmesi ve tetikleyici verilerin tespit edilerek veri akis prosedürlerinin oluşturulması gerekmektedir.

Analiz Yetenekleri

Müşteri davranış modelleri, dinamik müşteri segmentasyonu ve stratejilerin biçimlenmesine yardımcı olabilecek analizler için analiz araçları seçilmeli ve etkin kullanımları sağlanmalıdır.

Kurumsallaştırma ve Yaygınlaştırma

Kurulacak bilgi sisteminin yönetimi ve bakimi sistemin sürekli hizmet verebileceği şekilde tasarlanmalı ve bilgilere erişim yeteneği, kurum sathına yaygınlaştırılabilecek yapıda oluşturularak uzak erişim imkânları sağlanmalıdır. Müşteri bilgilerinin paylaşılma standartları kararlaştırılmalı ve farklı noktalardan müşteri bilgilerine tek standartta ulaşılabilecek bir yapı kurulmalıdır.

Operasyonel Hedeflerin Seçimi

Kurumun operasyon el hedefleri, metot ve otomasyon önceliklerini belirler. Değişim anlayışının benimsenmesi, proseslerin müşteri odaklı yapılanarak, kurumun müşteri odaklı ürünler sunabilir hale gelmesi ve proseslerde otomasyondan faydalanarak iş verimliliğini üst düzeyde tutabilmesi için atılacak adımlar operasyonel hedeflere göre belirlenir.

Değişim Yönetimi

Değişimin sürekliliğinin sağlanabilmesi ve hareket kabiliyetinin yüksek tutulabilmesi amacı ile üst yönetimin hedefleri paylaşması ve proje takimi içinde yer alması sağlanmalıdır. Kurum birimleri arasında proje hedefleri açısından ilişkiler dengesi sağlanmalı ve bir transformasyon planı ile hareket edilmelidir.

Proseslerin Müşteri Merkezli Yapılanması

Kurumun iş süreçlerinde müşteri temaslarını ilgilendiren prosesler tespit edilmeli ve bu prosesler oluşturulacak müşteri gruplarına göre uyarlanmalıdır. Proseslerin verimlilik standartları tespit edilmeli ve ölçüm esasları belirlenmelidir.

Otomasyon

Kurumun hangi iş süreçlerinin bilgisayar ortamında ve hangi seviyede otomasyona tabi tutulacağı seçilmeli, kullanılmakta olan sistemler ve iş ortaklarının bilgi sistemleri ile nasıl entegre edileceği planlanmalıdır.

Ürün Uyarlama Yetenekleri

Müşterilere ve sağlayıcılara sağlanacak hizmetler birer ürün olarak ve ayrıştırılmalı ve net olarak tanımlanmalıdır. Bu ürünlerde müşterinin sağlayacağı nihai fayda önceden belirlenerek bu nihai faydayı sağlayacak dış katmanlar mümkün derecede ürüne katılmalı ve hizmet / ürünlerin müşteri odaklı olması sağlanmalıdır. Zaman içinde bu hizmet / ürünlerin oluşacak müşteri segmentlerine göre uyarlanabilmesi için tedbir alınmalıdır.

Interaktif Hedeflerin Seçimi

Müşteri odaklı yapılanma içinde en önemli adim interaktif hedeflerin seçilmesidir. Kurumun etkileşim gücünü ortaya çıkartacak olan yetkinlikler, bu hedeflere paralel olarak belirlenir. Kurumun müşterileri ve müşterilerin kurumu algılayabilmesi için temel alınacak anlayışlar, iletişim kanallarının etkinliği ve kurumun ortak davranış modeli, interaktif hedef seçimlerine paralel olarak belirlenir.

Kanal Yönetimi

Müşteri temas noktaları listelenmeli ve bu noktalarda etkileşim kontrol yeteneği sağlanmalıdır. Etkileşim kanalları müşterinin iletişim tercihlerini karşılayabilecek esneklikte tasarlanmalı ve yeni iletişim teknolojilerinin kullanılması sağlanmalıdır. Sağlayıcılarla müşteriler arasındaki iletişim trafiğinde bilgi kaybı oluşturmayacak bir yapı oluşturulmalıdır.

Müşteri Algılama

Kurumun müşteri taleplerini doğru algılamasını sağlayacak bir yapının oluşturulması önemli noktalardan biridir. Algılamanın sağlıklılığı için refleks sistemi kurulmalı, cevap performans standartları belirlenmelidir. Eskalasyon kontrolü ve geri bilgi toplama anlayışları iletişim kanallarının yapısı içinde yer almalıdır.

Dış Mesaj Yönetimi

Müşteri ile kurumun ilişkisinde sürekliliğin sağlanması, kurumun dış mesajlarında oluşturulacak segmentasyon yapısına, mesajların kişiselleştirilmesine ve müşteri algılama ölçümlerinin yapılmasına bağlıdır. Bu anlayışların kurumun çalışma yapısına yerleştirilmesi gerekir.

Kurumsal Davranış modeli

Kurumsal etkileşim standartlarının belirlenmesi, kurumsal mesaj bütünlüğünün garantilenmesi ve kurulacak müşteri odaklı modelin kişisel rollerle müşterilere sürekli yansıtılması sağlanmalıdır.

Konuyla ilgilenenler için: Gültekin Güldür CRM Institute Turkey Gguldur@crminturkey.org

Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Kişisel hizmet sunumunda izlenecek yolları yazınız.
2. Gizli müşteri çalışması ve iş körlüğü nedir?
3. İyi bir müşteri hizmet sistemi kurmada izlenecek adımlar nelerdir?
4. Müşteri hizmeti nedir? Açıklayarak, müşteri hizmetleri uygulamalarının kapsamını yazınız.

5. Müşteri temsilcisi nedir? Görevleri nelerdir?
6. Müşteri temsilcisinde aranan özellikler nelerdir?
7. Hizmet kalitesi nedir?
8. Müşteri hizmet kalitesinde sınırsızlık modelini şekil üzerinde göstererek, değerlendiriniz.
9. İyi bir müşteri hizmetinin temel ölçülerini sıralayarak açıklayınız.
10. Müşteri hizmet sistemi kurmanın aşamalarını sıralayarak, açıklayınız.
11. Müşteri ilişkileri bilgi sistemi nedir?
12. Müşteriyi tanımada ve iyi ilişkiler geliştirmede ihtiyaç duyulan temel teknolojiler nelerdir?
13. Müşteri ilişkileri yönetiminde; "ERP=Kurumsal Kaynak Planlaması" nedir?
14. ERP (kurumsal kaynak planlaması)'nın kuruluşa faydaları nelerdir?
15. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama türleri nelerdir?
16. Müşteri hizmet sisteminin etkinliği için yapılacak işlemler nelerdir?

7. MÜŞTERİ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Günlük hayatta müşterilerin çok değişik özelliklere sahip oldukları görülür.

İnsanlar, psikolojik, sosyal ve kültürel tarafı olan canlılardır. İnsanların psikolojik, sosyal ve kültürel yanları incelendiğinde ise beş temel psikolojik ve üç temel sosyal ve kültürel olarak sekiz unsur bulunmaktadır.

Psikolojik unsurlar; (1) öğrenme, (2) algılama, (3) motivasyon, (4) tutumlar ve (5) kişilik şeklinde sıralanabilirken, sosyo-kültürel unsurlar ise (1) aile, (2) toplumsal grup, (3) sosyal sınıf ve (4) kültür şeklinde sıralanabilir.

7.1. Öğrenme

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı kılmak, öğretim (talim) ve eğitim (terbiye) ile gerçekleşir. Öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonrasında eğitim gerçekleşir. İnsan ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir.

Eğitim-öğretim sunan okullar ve üniversiteler, kampüslerden, laboratuvarlardan ibaret değil, eğitim dışı ortamlar sağlayarak gelecekteki başarının anahtarları olan networklerin kurulmasına ve birlikte iş yapma kültüründeki dönüşüme öncülük ederek uzaktan eğitim gibi farklı sürdürülebilir eğitim sistemleriyle öğrencilerin uyumlarını artırıp kişisel gelişimlerine katkı sunarlar. Gelişime ve ihtiyaca bağlı olarak uzaktan eğitim için elektronik altyapıyı güçlendirme, dijital içerik hazırlama, kurumsal kapasiteyi arttırma, dijital beceri, ömür boyu öğrenme ve çoklu öğrenme şekillerine yatırım yaparlar. Bu kurumlar, insanların hayata dair gizli becerilerini öğrendikleri, arkadaşlık ilişkileri, sorumluluk ve problem çözme becerisi geliştirdikleri yerlerdir.

Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bu sebeple internet tabanlı okumalar, yazmalar, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklı olacaktır. Bilgi çağının öne çıkan temel özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü arttırmaktadır. İnternet ve cep telefonunun hayata girişiyle bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görseli geliyor. Tüm bunlar öğrenmeyi etkiliyor.

İlkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı iyi üniversite Batı'da üretilen bilgiyi hızlı ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak görülmektedir. Teknolojik gelişim ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990'lar sonrası bilgi kıt bir ürün olmaktan çıktı, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale geldi.

Kişi için eğitim / öğrenme aşamaları:

1. Aile içi (davranış ve yaşam)
2. Çevre ilişkileri ve sosyal iletişim
3. Kişisel ve değer yargılar
4. Toplum ilişkileri ve sosyal çevre iletişimi

Öğrenme çeşitleri:

1. Görsel öğrenme (izleme, gözlem yoluyla öğrenme)
2. Tecrübî öğrenme (deneme, yanılma yoluyla yaşayarak öğrenme)
3. Duygusal öğrenme (duyu ve duygu ile öğrenme)
4. Kitabî öğrenme (kurumsal hale getirilen, sistematik eğitim)

Eğitim ve öğretimin gelişim seyri:

1. Mobil teknolojileri kullanarak öğrenme (mobil erişim)
2. Sosyal medya ile öğrenme (sosyal medya erişimi)
3. Uygulamalı öğrenme (kişisel özelliklere göre)
4. İş hedef ve sonuçları ile uyumlu öğrenme (öğrenme de iş önceliği)

Öğrenme insana özgü bir olay ve insan kendini öğrenme aracılığı ile geliştirebilir. İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi yaşayabilmek için sürekli bir öğrenme ihtiyacı içindedir. İş hayatı bilimsel ve onun harekete geçirdiği teknolojiyle sürekli gelişmektedir. Kişinin kendini geliştirmesi, sürekli öğrenme ihtiyacı içerisinde olması ve bunu gerçekleştirmesiyle mümkündür.

Öğrenme; belli durumlar ve sorunlar karşısında tepki ve davranış oluşturma, bunları değiştirerek yenilerini kazanabilme, bilgi, beceri ve anlayış edinme yeteneğidir. Öğrenmede, uygun öğrenme çıktıları ve etkin öğretme stratejileri benimseme, kişisel gelişimi kuvvetlendirme, uygun değerleme sistemi kurgulama ve öğrenene odaklanan müfredat bir bütün oluşturur. Öğrenme, bebeklik döneminden başlayarak, hayatın sonuna kadar süren bazen edilgen (pasif), bazen de aktif olarak devam eden zincirleme bir süreçtir. Bu süreçte eğitim ve öğretim iç içe girmesi gereken bir bütünlük arz eder. Taklit ve yönlendirmelerle başlayan süreç ailenin çocuklara verecekleri bilinçli ve sistemli eğitimle şekillenir, okul sıralarında öğretimle bütünleşerek kişisel gelişimin temelini oluşturur.

Eğitim, kişinin öğrenim sonucunda elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini oluşturan, amaçları belirlenmiş planlı bir etkinliktir. **Öğretim** ise kişinin belirli bir alanda bilgi ve beceri kazanması için planlı, programlı bilgi verme, öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri düzenleme, araç gereçleri sağlama ve öğrenmede yol gösterme işi, tedris, tedrisat, talimdir. Yeni eğitim uygulamalarından olan uzaktan eğitime; online eğitim, e-learning, elektronik learning, virtuel eğitim, sanal eğitim gibi isimler verilmektedir. **Uzaktan eğitim,** ders veren ile öğrencinin aynı ortamda olmadığı, çeşitli eğitim yöntem ve teknikler aracılığı ile zaman ve mekân sınırlamalarını kaldırarak, eğitimin yürütülmesini sağlayan yaklaşımdır.

Eğitim ve öğretim arasındaki farklar:

1. Eğitim, öğretimi içine alır, daha kapsamlıdır; formal ve informal boyutlu, öğretim ise formal boyutu kapsar.
2. Eğitim, her türlü bilgi ve deneyimi kapsar, öğretim ise önceden belirlenen hedefe varmak için düzenlenen etkinliği kapsar.
3. Eğitim, plansız ve programsız da olabilirken öğretim ise planlı programlı yapılır.
4. Eğitim, hayatın tümünü kapsar, her yerde, mekânda ve zamanda olabilir, öğretim ise belirli bir kurum ve zamanda yapılır.
5. Her eğitim, öğretim olmayabilir, ancak her öğretim, eğitimdir.
6. Eğitim sonunda istenmedik davranışlar da ortaya çıkabilirken, öğretimde ise istenen davranışları kazandırmak esastır.

Bilgi yönetiminin gelişimiyle artan içerik üretme ve paylaşma sisteminin teknolojik vasıtalarla kolay ve hızlı erişim imkânı online öğrenmeyi cazip hale getiriyor. Ölçeklenebilir, ulaşılabilir ve çeşitlilik arz eden eğitim planlama ve uygulama becerisine kavuşan kurumlar; çalışan ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim içeriklerine sahip olurlar. Böylece, kurumların eğitime harcanan zaman ve maliyette tasarruf ile eğitimin performansa dönüşü artar.

Eğitim ve öğretimin faydaları:

1. Belirli bilgiler vererek insanda davranış değişikliği sağlanır.
2. Elde edilen bilgiler hayata faydalı olacak şekilde kullanım becerisi kazandırır.
3. Düşünme becerisi, eleştirel bakış, tahlil edici yaklaşımlar geliştirme ile sosyal beceriler kazandırır.
4. İnsanlar, sistemler eleştiri ve öğrenmeye açık olmalarıyla kendilerini geliştirirler.
5. Çalışanların, çalışırken de öğrenmesi ve kendini geliştirmesi gerçekleşir.
6. Bir mesleğin başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumları gelişir, hayat kalitesini artırır.
7. Felsefe, hukuk, siyaset, ideoloji, edebiyat ve iletişim konularında bilgilenmesi kişinin fikir üretmesini artırır.
8. Geleceğin mesleklerini sürdürecek insanların yetişmesini sağlar
9. Yeni eğitim uygulamaları geniş katılımlar sağlayarak bilgi öğrenmede, aktarmada yeni fırsatlar ve alternatifler sağlar.
10. Eğitim insanları dünya ölçeğinde, duygu değerleri oturuşmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
11. Fıtrata uygun yeni eğitim sistemleri ile insanı kasıtlı eğitme uygulamasını engelleyerek hür düşünebilen kişiler yetiştirir.

Güçlü eğitim kültürüne sahip kurumların dijital, online, uzaktan öğrenme uygulamalarını klasik yöntemlerle sentezleyerek bir iş akışına dâhil ettiklerinde öğretim motivasyonu, çalışan bağlılığı ve çalışanları elde tutma oranı artar.

Etkin bir eğitim ve öğretim nasıl olmalıdır:

1. Öğrenmede bazen ezbere, bazen de uygulamaya dayalı usullerin harmanlanması gerekir.
2. Kişisel gelişimi sağlayacak bilgiyi, beceriyi ve deneyimi kazandırmalıdır.
3. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun düzenlenebilen mobil öğrenmeyi kolaylaştırmalıdır.
4. Öğrenenin " özelden genele, genelden özele " uygulamalarla sonuca ulaşma becerisini elde etme, tez- antitez ve sentez yoluyla bilgiyi elde ederek ulaştığı veya hazır sentezlerden tez ve antitezi de ayırabilmelidir.
5. Öğrenme becerisini geliştirmenin veya gelişmiş olup olmadığını belirlemenin yolu pratik uygulamalara imkân vermelidir.
6. İletişim teknolojileri ile internette arama motorları marifetiyle daha kolay ve hızlı hale getirilmelidir.
7. Eğitimde; "hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz", "akla kapı açılır, fakat ihtiyar elinden alınmaz" ve 'eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim' anlayışı verilmelidir.
8. Öğrenimi, okula, müfredata ve öğreticiye bağımlılıktan kurtarıp zengin öğrenme imkânları sunulmalıdır.
9. Klasik eğitim ve öğretim yerine uzaktan öğrenme, dijital öğrenme, mobil öğrenme, online öğrenime geçilmelidir.
10. Hayat boyu öğrenme, erişimin her an açık olduğu dijital kütüphaneler ve diğer platformlar aracılığıyla sürdürülmelidir.

Norveç Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'nden Profesör Audrey van der Meer' in araştırmasında12 çocuk ve 12 yetişkinin beyin aktiviteleri, ekrandaki yazıları dijital kalemle veya klavye kullanarak not alırken elektroensefalografi (EEG) yöntemiyle izlendi. Hem çocukların hem de yetişkinlerin beyinlerinde kalemle yazarken, hafıza ve yeni bilgi öğrenmeyle bağlantılı bölgelerde daha fazla hareketlilik tespit edildi. Kalem ve kâğıt kullanımı, beynin anılara tutunması için daha çok 'kanca' atıyor. Elle yazmak, beynin duyumotor bölümlerinde çok daha fazla hareketlilik oluşturuyor. Kalemi kâğıda bastırırken, yazılan harfleri görmek ve yazarken çıkan sesi duymak birçok duyuyu faaliyete geçiyor. Bu da beynin farklı bölümleri arasında ilişki sağlıyor ve beyni öğrenmeye açarak hem daha iyi öğreniyor hem de daha iyi hatırlıyor. (https://www.aa.com.tr/tr/egitim/elle-yazmak-daha-iyi-ogrenmeyi-ve-hatirlamayi-sagliyor/2001683#

Öğrenme, gelişim süreci olarak; (1) duyma, (2) görme, (3) tatma, (4) dokunma ve (5) koklama olarak beş temel duyu ve **(1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan (vehim), (5) sahiplenme** (kullanma), **(6) sürükleyen** (sevk eden) **ve (7) arzulama** gibi önsezi denilen yedi duyu yardımı ile gerçekleşir. Veriler, ilgi ve ihtiyaçlar arasında yer alırsa öğrenme derecesine göre hafızaya kaydedilerek öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istekli olmak öğrenimi kolaylaştırır şüphe, endişe, kaygı ve karamsarlık öğrenmeyi engeller. Alışkanlıklar bilinçli başlayıp belirli bir tekrar sonrası kalıcı hale gelir. Öğrenme sürecinin olgunluk noktası, öğrenilen bir davranışın alışkanlığın bir üst noktası olan refleks haline dönüşmesidir. İstenmeyen reflekslere "**tik**" denir ve buna sebep olmamak için hiçbir yanlış hareket tekrarlanmaz. Refleks halini alan alışkanlıkların değişimi zordur.

Öğrenmede, davranışçı, bilişsel ve duyuşsal öğrenme olarak üç teorik yaklaşım var ve aralarında çok sıkı bir ilişki olduğundan bunları kesin çizgilerle birbirinden ayırmak imkânsızdır.

Öğrenme teorileri:

1. Davranışçı Öğrenme Teorileri: Gözlemlenebilir davranıştan hareket ederek davranış-çevre ilişkileri inceler. Kişilerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir. Teorinin geçmişi **'Şartlı Refleks'** veya **'Klasik**

Şartlanma' ilkelerini geliştiren Rus fizyoloğu İvan Petroviç Pavlov'la başlar. Modern davranışçı yaklaşım öncüsü Frederic Skinner 'Edimsel Şartlanma' deneyleriyle öğrenme ilkeleri geliştirmiş. **Edimsel şartlanma,** bir davranışın sonuçlarına bağlı olarak değişikliğe uğraması olarak tanımlanır. Burada uyarıcıya ihtiyaç yoktur, davranış sonucunda hoşlanılan bir şey elde edilirse, o davranış tekrarlanır, hoşlanılmazsa tekrarlanmaz.

2. Bilişsel Öğrenme Teorileri: Kişilerin kullandığı zihni aktivite süreçleri oluşturur ve bilginin nasıl kullanıldığı üzerinde durur. Öğrenme genellikle kavramlar, prensipler, kanunlar, teoriler ve problem çözme süreci ile ilgili bilgilerin öğrenilmesini içerir. Kişi geçmiş tecrübesi, bu yoksa düşünce yeteneği ile sorunu anlayarak çözüm yollarını öğrenebilecektir.

Bilişsel öğrenme düzeyleri ve bunu tanımaları basitten karmaşığa doğru şöyle sıralanır:

1. Bilgi: Hatırlama, görünce tanıma ve sorulunca söyleme veya ezberden aynen tekrar etme davranışlarını kapsar.
2. Kavrama: Konuyu veya olayı açıklayabilmeleri, bilgiyi kendilerine özgü şekilde ifade etmeleri, kavramların birbirinden farkını anlayabilmeleri, önceden öğrendiği bilgiyi farklı şekil ve düzenlemelerde gördüğünde tanıması beklenir.
3. Uygulama: Daha önce öğrenilmiş olan bilginin yeni problem durumlarında kullanılmasını ifade eder.
4. Analiz: Kişilerin bir bütünü parçalara ayırabilmesi ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini kapsar.
5. Sentez: Öğrencilerin öğrendiklerinden yeni (özgün) bir ürün üretme becerilerini gösterecekleri davranışları kapsar.
6. Değerlendirme: Bir bilgiyi ölçütlerle karşılaştırarak tutarlı olup olmadığına yönelik hükümde bulunmayı kapsar.

Davranışsal öğrenme, fertlerin değişik organlarının öğretim ve eğitimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir ve öğrenmenin temelinde 'çağrışım ilkeleri' olduğu öne sürülür, bilişsel öğrenme teorileri bu açıklamayı yetersiz bulur.

3. Duyuşsal Öğrenme Teorileri: Bu teori, inanç, niyet ve hislerle ilgili kavramların fertlerde değişimini kapsamına alır.

Eğitim ve öğretimin kitleselleştiği günümüzde sadece okumak ve duymak üzerine planlanan öğrenme yetersiz olur. Tek yönlü anlatımdan ziyade, kurallar belirleme, duygudaşlık (empati), göz teması, ses-görüntü-tahta içeriği ile açık ve net bir dizi stratejiyi kullanarak aktif etkileşimli eski bilgiye yeni bilgileri bağlayarak, gerçek hayata bağlantısını kuran, yer-zaman sınırlamasını kaldıran ve öğrenmeyi sosyal bir etkinlik gören bir yaklaşım kabul edilmelidir.

Hayatı meşakkat ve mücadeleyle geçmiş insanların ve toplumların birikimleri ve bağımlılıkları yüksek, öğrenmeleri; okula ve müfredata muhtaç iken, günümüzün zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat ile yeni neslin öğrenmeleri çok daha yüksektir. Zengin öğrenme ortamlarında zamanla öğrenme kabiliyeti de artacak ve sürekli gelişen ortamda daha iyi yaşamak için öğrenmeye devamlı ihtiyacı olacaktır. Kişinin zihnî yetenekleri ve sosyal becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunan vasıflar olarak gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirerek hayat kalitesini artırabilir.

Öğretim, tutarlı, temeli bilgiye dayalı, derin, üretken, elverişli şekilde ortaya konan, rastgele değil, üzerinde çalışarak geliştirilebilir nitelikli düşünmeyi teşvik etmelidir. Hakikatten uzak, marifete dönüşmeyen, ahlak üretmeyen ve çevre ile etkileşimle kaynaşmayan bilgi ve eğitim yozlaştırır. Eğitimdeki etkileşim, "öğretişim" ile daha iyi bir seviyeye ulaşır. **Öğretişim;** öğrenen öğretenden öğrendiği gibi öğreten de öğrenenden öğrenmeli anlayışını yansıtır. Çoğu sezgi ile başlayan keşifler devamında mutlaka akıl ve ilim süzgecinden geçerek hızlı bir şekilde insan hayatını kolaylaştıran bir ürüne dönüşür.

Etkili iletişim kurabilme, yeni bir şeyler üretebilme, sosyal adaletin, hukukun ve hiyerarşinin işleyebilmesi öğrenime bağlıdır. Bu sayede yetenekler tespit edilir, yönlendirilir ve başarı artar. Bilgiye kolay ve etkili ulaşım, eğitim sistemini kalıplar dışına çıkararak, gelişime açık, proje odaklı ve inovatif hale getiriyor. Üretim artık şahsa göre şekillenmekte, dinamik ve sürekli gelişim de robotlarla değil, eğitilmiş insanlarla mümkündür. Eğitimli insan, ihtiyacı hisseder, gelişimi takip eder ve durumdan kendine vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil, üretim odaklı olmak, ahlaken, vicdanen ve sorumluluğunu, görevlerini bilmek ve yerine getirmek ancak eğitimle mümkündür. Başkasına ırgatlıktan kurtulmanın yolu, katma değeri yüksek ürünler üretecek yeni teknoloji geliştirmek eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle mümkündür.

Pozitivist, ezberci, sığ eğitim sistemi, insanı; kişiliksiz, kimliksiz ve özgüveni düşük, mankurtlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelere dönüştürür. Özel eğitim alarak başkalarına hayranlıkla yetişen yaşadığı yere ve topluma ruh üfleyen medeniyet dinamiklerinden kopuk, köksüz bir nesil haline geliyor. Özel ve iş hayatının ihtiyacı olan eğitim sistemi, kişiye ahlaki değerle birlikte akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik (çözümleyici) düşünme, sentezleme, analiz yapma ve fikir yürütme yetenekleri kazandırmalı ve geliştirmelidir.

İnsani değerlerden mahrum, bir ideali olmayan, günü veya anı yaşayan fertler, toplumun diğer üyeleri üzerine yüktür. İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş hızlı bir gelişim içindedir. Çoğu insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. Hayatın bütününden bir parça olan iş hayatında; cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgörüden mahrum, menfaatçi, görevi kötüye kullanma ve artan şiddetin çözümü, ahlaki değerlere dönmekle olur. Kapitalizmin inşa ettiği seküler eğitim ve ahlak, toplumları çökertmektedir. İnsanlar ve sistemler ancak, eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Hızla artan eğitimli işgücüne olan ihtiyaç ilgilileri bu alanda yatırıma zorlamaktadır.

Öğrenme ve tüketim ilişkisi; öğrenme ve tüketim ilişkisi ile marka bağımlılığı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. İnsanlar bir tüketici olarak **"tüketim"**i öğrenir. Tüketici davranışlarının çoğu öğrenilmiş davranışlardır. Öğrenme ilk aileden başlayarak kişinin hayatı boyunca devam eder. Kişi, taklit, katılım ve yetiştirme ile öğrenmeyi gerçekleştirir. Günlük hayatta, hangi ürünlerin nerelerden alınacağı ve nasıl tüketime hazır duruma getirileceği öğrenme yoluyla gerçekleşir.

Kişinin davranışının değişebilmesi için mevcut davranışlarının ihtiyacını istenildiği şekilde karşılayamaması gerekir. Tüketicinin temel görevi, en yüksek faydayı sağlayacak tüketim uygulamalarını öğrenmektir. Yeni bir ürünün nasıl kullanılacağını öğrenmek, en iyi ve akılcı satın alma işlevini yerine getirmek doğrudan öğrenme teorisi ile ilgilidir. Bir alışveriş ve üründen olumlu tecrübe

kazanan tüketici, tüketim ile ilgili davranışı öğrenmiş olur. İşletmeler böyle olumlu tecrübeyi kazandırmak için, rekabet ederler. Amaç, tüketicilerin olumlu tecrübeleri kazanarak kendi ürünlerini seçmeyi öğrenmesidir.

Tüketicinin her seferinde tercih ettiği markayı satın alma eğilimi olan **marka bağımlılığı** ile öğrenme teorisi arasında önemli bir ilişki vardır. Marka bağımlılığı, tüketicinin ürünü ve markayı öğrenmesi sonucu oluşan bir davranış değişikliğidir. Tüketici, ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürünleri öğrendikten ve belirli bir doyuma ulaştıktan sonra, o ürüne ve markaya karşı olumlu düşünceler geliştirecektir. Dolayısıyla, tüketici aynı ihtiyaçları tekrar ortaya çıktığında benzer özellikli diğer ürünler içinden aynı ürünü satın alma eğilimi gösterir. Böylece, tekrarlanan bir davranış marka bağımlılığı yapar.

Marka bağımlılığının şartları:

1. Marka bağımlılığı rastgele değildir.
2. Davranışsal bir tepkidir.
3. Belirli bir süre sonunda ortaya çıkar.
4. Karar süreci bir birim tarafından gerçekleştirilir.
5. Bir veya birden fazla marka seçeneğinin olması gerekir.
6. Psikolojik bir sürecin işlevidir.

Marka bağımlılığına ulaşıncaya kadar kişiler üç aşamadan geçer: İlk aşama; ürün tüketiciler tarafından hatırlanmaz, ikinci aşama; tüketiciler ürünü ve markayı hatırlamaya başlar ve tercih etmeleri söz konusu olur, üçüncü aşama ise tüketici marka üzerinde ısrar eder ve satın alır.

Markanın sürekli olarak alınması ile öğrenmenin gerçekleştiği kabul edilir. Marka bağımlılığı oluşturulduktan sonra, hatırlatıcı reklamlar, ürünlerle birlikte hediyelerin verilmesi gibi çalışmalar marka bağımlılığının devamını sağlamaya yönelik pazarlama çalışmalarıdır.

7.2. Algılama

Müşteri satın alma kararını kendi **algıladığı** bilgi ve etkilerin değerlendirilmesi sonucunda vermektedir.

Çevreden gelen bilgilerin güvenilirlik derecesi, firmaların müşterilere aktardığı bilgi, imaj, umut, fayda gibi verilerin tüketicilerin algıladıklarının aynı olmasına bağlıdır. Kişinin bir olguya (duruma) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır. Farkındalık olarak da ifade edilebilen algılama, çevreye bilinçli olarak bakmak ve baktığını görmektir.

Algılama, farkındalık anlamında, çevreye bilinçli, şuurlu olarak bakmak ve baktığını görmektir.

Kişiler çevredeki obje ve olguları kendine özgü bir şekilde görme, fark etme eğilimi gösterir, bunları tanıyarak sürekli kendini geliştirir. İki farklı kişi aynı cisim veya olguyu değişik şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için **"gerçek"** tamamen kendine münhasır, kişinin ihtiyaç, istek, değer yargıları ve tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (durum) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır.

Algı, kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesneleri fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. **Gerçek,** bir durum, bir nesne veya bir nitelik olarak tam anlamıyla var olan, varlığı inkâr edilemeyen, olgu durumunda olan, hakikattir. **Duyum** ise duyu organları aracılığıyla iç ve dış çevreden gelen uyarıcıların alınarak sinirler yoluyla beyne ulaşmasına denir. Kişinin özellikleri algılamayı etkiler; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. Kişiye ulaşan duygulara ne tür tepkiler vereceği ancak algılama sonrası belirir. **Uyarıcı,** duyu organlarına yönelik herhangi bir girdidir.

Algılamanın sadece fizyolojik bir olay olmayıp kişinin sahip olduğu bazı özellikler de algılamaya etki etmektedir. Bundan dolayı benzer sosyal ve ekonomik özelliklere sahip insanlar aynı şeyi farklı şekillerde algılarlar. Kişi uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir.

İnsanın; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafiza, (4) zan (vehim), (5) sahiplenme (kullanma), (6) sürükleyen (sevk eden) ve (7) arzulama gibi yedi duyu (hasse) yardımı ile algılaması gelişir. Kişi dünyayı; tüm bu duyu ve duyu organlarıyla algılar. Bu yüzden, görsel algı, işitsel algı ve diğerleri gibi her duyguya ait algılardan bahsetmek mümkündür.

Algılama birbirleriyle etkileşim içinde olan, kişiye özgü ve çevreden gelen birçok etkinin sonucunda oluşur.

Algılamayı etkileyen faktörler:

1. Fizikî ve biyolojik nitelikleri,
2. Değer yargıları ve motiveleri,
3. İhtiyaçları ve amaçları,
4. Eğitim ve kültür düzeyleri,
5. Duyguları ve tecrübeleri,
6. Çevreden gelen etkiler.

Kişinin; ihtiyaçları, değer yargıları, motiveleri, tecrübeleri, tutumları ve kişiliği neyin algılanacağına ve nasıl algılanacağına etki eder. Her kişinin yaşantısının kendisine göre olması özelliği, aynı uyarıcıların değişik kişilerce farklı şekilde algılanmasına yol açar. Kişi, her an çok sayıda uyarıcıyla karşı karşıya olmasıyla birlikte, bunlardan birkaçı belirgin olarak algılanır. Yani kişi uyarıcıları süzerek "seçici algılama" ile algılamak istediğini algılayacaktır.

Çevreden gelen ve algılanan nesnenin büyüklüğü, rengi, şekli gibi özelliklerden kaynaklanan etkilerdir. Çocuklara hitap eden ürünlerin ambalaj renginin kırmızı olması diğer renklere göre daha dikkat çekicidir. Daha parlak nesneler, mat nesnelere göre daha

çok dikkat çeker. Yükseklik, parlaklık, renk gibi uyarıcıların yoğunluğu arttıkça, daha çok dikkat çekme özelliğine sahip olur. Çevreden gelen uyarıların; yoğunluğu, zamanı, sıklığı algılamaya etki eden önemli etkilerdir.

Algı ile gerçek arasındaki farklar:

1. Algı öznel, gerçek ise nesneldir.
2. Algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez.
3. Algı, kişiye özel olduğu gibi topluma da özgü olabilir.
4. İnsan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur.
5. Her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırma zorundadır.

Duyum ile algı arasındaki farklar:

1. Duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır.
2. Duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir.
3. Duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir.

Duyu organları yoluyla ihtarın alınması, alıcı tarafından değerlenmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine sebep olacaktır.

Algılama süreçleri üç şekilde ele alınır.

Algılama süreçleri:

1. Duyu Yönlü Süreçler: Duyu yönlü süreçleri, kişi beş duyu organıyla çevresinden gelecek uyarıcılara açıktır. Çevresindeki uyarıcıların, duyu organıyla alınması ve kişinin bunları organize edip anlam vermesi olayına algılama denilmektedir.

2. Simge Yönlü Süreçler: Simge; bir şeyi temsil eden diğer bir şeydir. Sucuk resmi görüldüğünde hemen nasıl bir kokuya ve lezzete sahip olduğu algılanır. Burada algılama, bir şeyin bütün yaşantısı ile bütünleşmiştir ve tecrübelerin temelini oluşturur. Kişinin tecrübeleri, uyarıcıların açık anlamlar elde etmesini sağlar.

3. Duygu Yönlü Süreçler: Duygu yönlü süreçler, uyarıcının taşıdığı mesaj ve bilgi ile ilgilidir. Bir nesneyi veya olayı algılandığın zaman, onu geçmiş tecrübeler ve imajlarla birleştirmekle kalmayıp, hoşa gidip, gitmemesi konusunda duygu yönünün de katılması söz konusudur.

Algı yönetimi; istihbarat sistemlerinin ve liderlerin resmi tahminleri, dış ilişkileri ve resmi eylemlerini etkilemenin yanında, toplumların duygularını, motivasyonlarını etkilemek amacıyla yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri göstergeleri inkâr etme eylemidir. (İlk tanımlayan ABD, Savunma Departmanı).

Kişinin farklı algılamalara sahip olması, pazarlamada pazar bölümlemesi uygulamalarına temel oluşturur. Çevre ile ilişki kurmak uyarıcılar kanalıyla olduğuna göre, her uyarıcıya verilen tepkilerin bilinmesi ve incelenmesi tüketici davranışını anlamak için gerekir. Algılama ihtiyaçları, motiveleri ve tutumları etkilediği gibi ihtiyaçlar, motiveler ve tutumlar da algılamayı etkiler.

7.3. Motivasyon

İnsanları tanımak ve onların hayattan ne bekledikleri ve davranışlarının hangi etkenlere göre geliştiğini, hedeflerini ve faaliyet şekillerini bilmekle mümkün olur.

Kişi çevresinde olan her olaya tepki verir ve bu davranış kişinin varlığını devam ettirmesi için gereklidir. Psikoloji biliminde psikologlar kişilerin karşılamak zorunda oldukları ihtiyaçlarının neler olduğunu incelerler. Bu ihtiyaçları tanımlamak ve sınıflamak, kişinin o ihtiyacı karşılamak için gösterdiği davranış incelenerek yapılır. Değişik sebeplerle amacına ulaşamayan kişi ulaşamadığı hedefini değiştirerek ulaşabileceğini tahmin ettiği yeni bir hedef belirler. Kişi belirlediği hedefe ulaşamadığında kendisini engellenmiş hisseder ve farklı tepkiler verir. Engellenme ile karşı karşıya kaldığında saldırganlık, regresyon (geçmişe dönük), rasyonelleştirme (akıllı davranma), geri çekilme ve bahane bulma gibi savunma davranışlarını ortaya koyar.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden ve yöneticilik ve liderliğin bir konusu olarak; motivasyon çeşitli alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınarak farklı tarifler yapılmıştır.

Motivasyon kavramı İngilizce "motive" kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı güdü, güdüleme, saik, veya harekete geçiricidir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. Bu özelliği ile kişinin davranışları ardında yer alır. **Motive** (güdü)**,** davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten güçtür. **Motivasyon**, kişinin ihtiyacını tatmin için, motiveler aracılığıyla davranışta bulunmasıdır. **Davranış** ise canlıların içerisinde bulunduğu duruma göre verdiği bir tepkidir.

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaları ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koyma durumudur. Bir insanın ihtiyacını tatmin için, bir hedefle bağlantılı olarak, belirli şekillerde davranmaya ve düşünmeye sevk eden, güdüleyen durum veya süreçtir. Bir davranış ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak, para ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusu da geniş manada bir motivasyondur. "Marifet, iltifata tabidir" sözü, çalışanların tecrübelerini ve gayretlerini tam olarak ortaya koymaları, onları motive etmekten geçtiğini gösterir.

Bir kurumda, ücretlerin, terfilerin, ödüllerin, fırsatların dağıtımı ve paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vasfa, performansa göre adil bir şekilde dağıtımı çalışanların yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını artırır. Adalet, çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu artırır ve gelişimi hızlandırır.

Çalışanların yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri onların potansiyellerini en yüksek düzeyde kullanabilmeleriyle mümkün olur. Bunu sağlamak için çalışanların sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir.

Kurumsal motivasyon yönetimi; motivasyon yönetimi sisteminin, organizasyonun üst düzey yönetim birimine entegre edilmesi ve kurumsal düzeyde uygulanmasıdır.

İş hayatında başarıyı hedefleyen kurum ve yöneticiler hem kişisel performansı artırmak hem de kurumsal düzeyde etkin sonuçlar elde etmek için bu alanın uzmanlarından faydalanırlar. Yöneticinin görevi, çalışanları isteyerek çalışmalarını motive ve teşvik etmesi, isteklendirmesi, sevdirmesidir. Personelin motivasyonu, çalışanın işletme amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarının sağlanmasıdır. Bu noktada, rol model olma, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, o alanda meşhur sözler, iyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırma, anlama arama motivasyonu ve pozitif teşvikler gibi metotlar önemlidir

Motivasyonun temel özellikleri:

1. Harekete geçirici
2. Hareketi devam ettirici
3. Hareketi olumlu tarafa yöneltici

Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için, bir davranışın hangi saikle yapıldığını bilmek gerekir. Kişinin fizyolojik veya psikolojik dengesinin bozulması sonucu hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir meseleyi ortaya çıkarır ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. İhtiyaçlar da amaçları belirler, amaca yönelik davranışı oluşturur. Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimleri azaltma amacını takip eder.

Motivasyon türleri:

1. Fizyolojik motiveler; öğrenilmemiş ve biyolojik temelli motiveler olarak açlık, susuzluk üşüme gibi hayatı devam ettirmek için gerekli motiveler. Fizyolojik denge bozulduğunda, yeniden dengenin sağlanması için kişi harekete geçer. Fizyoloji, tahrik ve tatmin esası ile işliyor.

2. Sosyo-psikolojik motiveler; insanlara has ve öğrenilmiş motiveler olarak öğrenme kavram ve teorileri ile ilgili; güçlü olma, başarı, birlikte olma, sevgi, güvenlik ve statü gibi ikinci derece motivelerdir.

Motivasyon teorileri; motivasyona iç ve dış faktörler sebep olduklarından, bu konudaki teoriler de hangi faktörleri incelediklerine bağlı olarak ele alış şekillerine göre, (1) ihtiyaçlar teorisi, (2) çevre teorisi ve (3) etkileşim teorileri olarak üç ayrı şeklinde gruplandırılır.

Motivasyon teorileri:

1. İhtiyaçlar Teorisi: Kişinin iç dünyasında var olan ihtiyaçları, istek ve arzuları onun iç motivasyonunu oluşturur. Bu teoriye göre, kişinin nasıl motive edildiğini anlamak için ihtiyaçları bilmek gerekir.

İhtiyaçlar teorisyeni A. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ne göre, ihtiyaçları beş aşamada inceler:

1. Fizyolojik ihtiyaçları: Yeme, içme, üşüme, gibi fizyolojik tahrik ve tatmin esası ile işler.
2. Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikelere karşı korunma gibi.
3. Sevgi, ait olma ihtiyaçları: Sevgi, arkadaşlık, benimsenme, aidiyet gibi.
4. Saygınlık ihtiyaçları: İzzet, şeref, onur, ün, bağımsızlık, saygı gibi.
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Kendine güven, kendini aşma, inanç, beceri.

İhtiyaçlar teorisine göre, belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. Tüketici olarak kişi, alt düzey ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünleri daha iyi bilir. Üst düzeydekiler daha ziyade sosyal ve psikolojik mahiyetlidir ve ürün farklılaştırılması ile tatmin edilirler.

2. Çevre Teorisi: Bu teorinin temelini, çevrenin motivasyonda en önemli faktör olması oluşturur. Belirli bir davranışın çevre tarafından nasıl ödüllendirildiği ve motivasyonun buna bağlı olarak ortaya nasıl çıktığını inceler. Tüketiciye ödül getiren, ihtiyacı tatmin eden ürün ve markanın tekrar satın alınma ihtimalleri yüksektir.

3. Etkileşim Teori: Toplumsallaşma sürecinde öğrenilen ve kişilikle bağlı olan ihtiyaçların kişinin motivasyonunu sağladığını ileri sürer. Bu ihtiyaçlar, başarı, birlikte olma ve güçlü olmadır.

İnsanın iç âleminde bulunan ve ihtiyaçlarını belirleyen harekete geçirici güçler olan motivasyonun yanı sıra, bir de **teşvik** araçları vardır. Bir organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve teşvik (özendirme) araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir organizasyonunun aynısı olamaz. Ancak yönetici, insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını çok iyi bilmesi ve kullanması gerekir. Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. Motivasyon planları, bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa daha başarılı olur.

Kişileri motive eden maddi ve manevi motivasyon araçları; (1) ücret, prim ve ödüller, (2) sosyal kolaylıklar, (3) adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, (4) takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek, (5) terfi ve kariyer geliştirme imkânları, (6) sosyal statü ve prestij (saygınlık, itibar) sağlamak, (7) çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak, (8) iş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak, (9) yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermek ve (10) eğitmek ve yetiştirmek,

Pazarlamacılar tüketicilerin satın alma ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı elde edebilecektir.

Satın alma motiveleri beş ayrı şekilde gruplanır:

1. Müşteri olma motivesi. Müşterilik motivesi olarak da ifade edilen bu motiveler tek bir kaynaktan alım yapmayı etkiler.

2. Birincil satın alma motivesi. Belirli bir tür ürünü satın almaya yol açan motivelerdir. Mesela, buzdolabı satın alma gibi.

3. Seçimli satın alma motiveler. Belirli bir tür ürünün belirli bir markasını satın almaya yönlendiren motivelerdir.

4. Akli motiveler. Gözlenebilir veya ölçülebilir özelliğine göre ürün satın alınmasını söyleyen motivelerdir. Mesela, kalite, fiyat, uzun ömür, performans gibi.

5. Duygusal motiveler. Saygınlık, ün, beğenilme gibi duygulardır.

İnsanları satın almaya yönelten farklı motiveler pazarlamacılar tarafından yakından bilinmesi ve buna uygun davranmaları

önemlidir.

İnsanları karşılayamadıkları ihtiyaçları, gerçekleştirmek istedikleri arzuları ve istekleri karşısında harekete geçiren itici bir güçtür. İnsanları motive eden güç, ihtiyaçlarını karşılayabilme isteği ve beklentisidir. Müşteri bir ürünü satın almadan önce ne kadar fazla motive olmuşsa, kullanım ve faydalanma sonrası tatmin veya hayal kırıklığı o derecede yüksek olur.

7.4. Tutumlar ve İnançlar

Tutumlar ve inançlar tüketici davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Ürün, reklam ve marka gibi konularda tüketiciye yöneltilen soru ile aslında onun tutumları öğrenilmek istenir. Kişinin, nesne veya ortamlara olumlu veya olumsuz bir şekilde tepkide bulunma eğilimine tutum, tavır denir.

Tutum, belirli bir kişiye, bir duruma veya bir nesneye karşı geliştirilen sağlam, kalıcı bir eğilim ve zihnî bir hazır oluş halidir. **İnanç** ise bir düşünceye gönülden bağlanma, birine duyulan güven ve inanılan şey, görüş, öğretidir.

Tutum doğrudan gözlenmez ancak davranıştan önce gelen ve davranışlara yol gösterici bir yapıdadır. Burada nesne; ürün, marka, işletme, kurum, ülke, mağaza, satış elemanı, reklam gibi somut olabildiği gibi imaj, inanç gibi soyut bir şekilde de olabilir.

Kişinin bir şey hakkındaki tanımlayıcı fikir ve düşünceleri inanç olmaktadır. İnançlar; bilgi ve fikir elde etme sonucu oluşur.

Tutumlar ve inançlar öğrenme ile oluşturulur ve satın alma davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Tutum insanın iç duygularının dış savunması olarak objelere karşı eğilimini yansıtır. Tutumlar kendileri gözlenmemesine rağmen, gözlenebilen ve incelenebilen davranışları ortaya çıkartan eğilimlerdir. Kişinin çevresinde sayısız tutum konuları bulunduğundan, bunların her birine bir tutum oluşturmasının zorluğu ortadadır. Bu yüzden kişi, bu konuları belirli ölçütlere göre sınıflandırmakta ve bu sınıflara karşı tutum geliştirmektedir. Kişinin tutumu geliştirmesi için mutlaka tecrübe kazanması gerekmez. Dolaylı olarak elde edebileceği bilgilere dayanarak da bazı konularda tutum sahibi olabilir. Mesela, arkadaşlarından veya kitle iletişim araçlarından elde edilen bilgilerle bir deterjan markasına karşı oluşan olumlu tutum gibi.

Bütün tutumların yönü, derecesi ve yoğunluğu vardır. Tutumun konusuna karşı ya olumlu (+) veya olumsuz (-) bir eğilim söz konusudur. Tutumların incelenmesi ve eğilimin belirlenmesi ile duygu ve düşüncelerin anlaşılması mümkündür. Düşünceler ve duygular satın alma davranışının önemli açıklayıcısıdırlar. Bu sebeple, belli marka ve ürünlere karşı oluşan tutumların bilinmesi pazarlamacılar açısından önemlidir.

Tutumların birbirlerini etkileyen ve aralarında hiyerarşik ve tutarlılık bulunan temel üç bileşeni vardır.

Tutumların bileşenleri:

1. Bilinç yönlü bileşen. Tutumun konusuna ilişkin düşünce, bilgi ve inançlarından oluşur. Tüketici olarak kişi, markadan ve üründen haberdar olur ve onun hakkında inançlar oluşturur. X ve Y deterjanlarının hangisinin daha iyi ve temiz yıkadığı konusunda inançların oluşması gibi.

2. Duygu yönlü bileşen. Tutumun konusuna karşı beliren duygu ve değerlendirmelerden oluşur. Bir önceki bilinç yönlü bileşen ile sıkı ilişkisi vardır. Bir ürün veya markaya karşı olumlu inançları olan tüketici aynı zamanda olumlu duygular da besler.

3. Davranış yönlü bileşen. Tutumun sözlü veya eylem yönlü ifadesini davranış yönlü bileşen oluşturur. Tüketici markaya veya ürüne karşı birtakım davranışlarda bulunur. Ürünü satın alır veya almaz. Bir ürüne karşı olumlu inanç ve duyguları oluşan tüketicinin ürüne karşı olumlu davranışı yansıtan satın alma ihtimali çok yüksek olacaktır.

Tulumlar doğuştan değil, hayatı yaşarken öğrenilir ve hayat boyu devam ederek çeşitli faktörlerin etkisinde kalır ve zamanla değişebilir.

Tutumlar; ana-baba etkisi, arkadaş etkisi, kitle iletişim araçlarının etkisi ve tutum konusu ile doğrudan tecrübe gibi dört temel faktörün etkisinde kalır.

Tutumların oluşumunu etkileyen faktörler:

1. Ana ve Baba Etkisi: Ana ve baba etkisi tutumların oluşmasında rol oynayan önemli faktörlerden birisidir. Ana-baba çocuğa en yakın kişiler olduğundan çocuğun ne türde tutumlar geliştireceği konusunda belirleyicidirler. Mesela, tüketim alışkanlıklarının oluşmasında ana ve babanın etkileri yüksektir.

2. Arkadaşların Etkisi: Arkadaş ve arkadaş çevresi kişinin tutumunun oluşmasında etkilidirler. Ortak gruplara üye olanların çeşitli konularda tutumlarının da aynı olduğu ortaya konmuştur. Mesela, üniversite öğrencilerinin belli markadaki cep telefonuna karşı oluşturdukları tutumlar gibi.

3. Kitle İletişim Araçlarının Etkisi: Günlük hayatta tutumların oluşma ve değişmesinde bir faktör olarak, kitle iletişim araçlarının büyük bir yeri ve önemi vardır. Mesela, yeni bir reklamı izledikten sonra bir ürün satın alıp kullanmak gibi.

4. Tutum Konusu ile Doğrudan Tecrübe: Tutum konusu ile doğrudan tecrübe, tutum oluşmasına etki eder. Mesela, bir örnek olarak dağıtılan ürünleri denedikten sonra o ürüne karşı tutum oluşabilmektedir.

Tutumların; öğrenilmiş eğilim, uyum içinde olması, bir obje veya aksiyona yönelik oluşu, yönü ve derecesi ile yoğunluğu ile birlikte yapısal oluşu gibi beş ayrı özelliği bulunmaktadır.

Tutumların özellikleri:

1. Tutumlar öğrenilmiş eğilimlerdir. Tutumlar öğrenilir. Satın alma davranışı ile ilgili tutumlar tecrübe, bilgi ve reklamlara maruz kalınarak şekillenir.

2. Tutumlar uyum içindedir. Kişinin tutumu ile davranışı arasında uyum vardır. Ancak tutumlar kalıca bir özellik göstermez çünkü tutumlar zamanla değişebilir.

3. Tutumlar bir objeye veya aksiyona yöneliktir. Tutumlar belirli bir odak noktasına sahip olmalıdır. Obje bir kavram, bir

aksiyon veya fizikî bir şey olabilir.

4. Tutumların yönü ve derecesi ile yoğunluğu vardır. Tutumlar bir yön ifade eder. Kişi, bir objeye veya aksiyona karşı olumlu veya olumsuz tutum içerisindedir veya bir fikre karşı taraftır veya karşıdır. Tutumların derecesi ise kişinin objeyi ne kadar sevip sevmediği ile ilgilidir. Tutumun doğru olduğu konusundaki öz güveni ise tutumun derecesini ve yoğunluğunu belirler. Ancak, kendi tutumu konusunda kararsız olan bir kişinin tutumunu daha kolay değiştirebileceği söylenebilir.

5. Tutumlar yapısaldır. Kişinin tutumları arasında bağ ve organizasyon vardır. Bu özellik tutumların istikrarlı ve birbiriyle uyumlu olduğunu gösterir. Aksi halde tutumlar arasında çatışma olur ve sonuçta tutarsızlık ortaya çıkar. Uzun süreli ve istikrarlı tutumların değiştirilmesi zor iken, yeni oluşturulan tutumlar daha kolay değiştirilir. Tutumlar kişiye birtakım faydalar sağlar.

Tutumların temel işlevleri (kişilere temel faydaları)**:**

1. Faydalı olma işlevi: Tutumlar kişilerin arzu ettiği ihtiyaçlarını karşılamada yönlendirici bir işlev görerek faydasız ürünlerden uzaklaştırarak faydalı ürünlere yöneltir.

2. Ego kurma işlevi: Tutumlar, kişinin egosunu endişe ve tehlikelerden koruma işlevini de görür. Ürün satıcılar reklam yoluyla bu ego koruyucu tutumlara yönelerek ürünü kullanmanın fayda ve risklerini vurgulayarak, tüketicinin davranışını etkilemeye çalışırlar.

3. Bilgileri organize etme işlevi: Kişinin hayatında düzen ve istikrar aracı bir olgu olarak, tutumları yoluyla bilgileri organize eder ve onu verimli bir şekilde kullanmaya yönelir.

4. Değer ifade etme işlevi: Tutumlar, kişinin önem verdiği ve kendisi için anlamlı olan değerleri açıklamada ve ifade etmede kullanılır.

Birbirini destekleyen güçler olarak insanda her şeye karşı tutum gelişir ve inanç oluşabilir. Firmanın reklâmlarına, tanıtımına, satış gücüne, yansıttığı imaja, ürün ve markaya karşı oluşturulan olumsuz tutum veya ters bir inanç, müşteriyi soğutabilir ve hemen alternatiflere yönelmesine sebep olabilir.

7.5. Kişilik ve Hayat Tarzı

İnsanın davranışlarını etkileyen temel faktör olan kişilik, insanın tüm kendisidir.

Kişinin psikolojik özelliklerini de hayat **tarzı (**şekli-Life-style) temsil eder. Müşteriler kendi **kişilik**leriyle veya çevreye yansıtmaya çalıştıkları kişilikleriyle satın aldıkları mal ve hizmetin imajını karşılaştırırlar ve uyumlu olmasına dikkat ederler.

İnsanın davranışlarını etkileyen temel faktör olan kişilik, insanın tüm kendisidir. Kişilik **"mizaç"** ve **"huy"**, **"karakter"** gibi kelimelerle yanlışlıkla eş anlamlı kullanılmaktadır. Kişilik insanı başkalarından ayıran, farklı kılan bedeni, zihnî özelliklerin tamamı olarak ele alınırken**, "mizaç"** veya **"huy"**, kişiliğin yalnızca bir tarafıdır.

Kişilik, insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerindeki benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden yapılaşmış tutarlı ilişki şeklidir. Başarının temelini kişilik oluşturur. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1'silinirse geriye bir şey kalmaz. Kişiliği oluşturan bedeni, kültürel, aile, sosyalleşme ve durumsallık gibi birçok değişken vardır.

Kişisel gelişim sürecinde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır, güven ve temel değerler önemli bir yer tutar. Ebeveyn (ana-baba), çevre etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılmalarla pekiştiği bir süreçtir. Sahip olunan beceri üzerine bina edilecek değerlilik duygusu ve bilinci ile kişiliği olumlama, kişinin psikolojik gelişimde önemli bir süreçtir. Hayatın akışı içinde dengeyi muhafaza için insan kendisine zaman ayırarak, hobiler geliştirmelidir. Hayatta acılar başarı ve başarısızlıklar insanı olgunlaştırır ve geliştirir. Arzularını tatmin için yaşayanlar başkalarına faydalı olamazlar.

Gelişim, belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim sürecini ifade eder. **Kendini geliştirmek**, kişinin olmak istediği ve belirlediği bir durumu elde etmek için gerçekleştirdiği değişim sürecidir. **Kişisel gelişim,** kişinin kendisini tanıması ve bilinçli olarak rutinden farklı, kendisini daha iyiye, ileriye götürmek için gerçekleştirdiği çabaları sonucu gerçekleşen değişimdir. Kişinin kendini tanıması, eksikliklerini görmeye başlaması sonucu kendini geliştirmeye karar vermesi gelişimin başladığını gösterir. Hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarma isteği uyandırmak için gösterdiği gayret kişisel gelişimi ifade eder.

Kişilik, insanı ferdi olarak bütün diğer insanlardan ayıran ruhi ve bilince dair özelliklerin tamamıdır. Kişisel gelişim sürecinde önemli olan; modelleme, taklit ve özenti gibi faktörler birbirlerine benzerler ancak aralarında bazı farklılıklar vardır. Modelleme, derinlemesine ve uzun vadeli gelişim olduğu halde, taklit ve özenti daha üstünkörü, yüzeysel, kısa vadeli uygulamaları kapsar. **Modelleme,** genelde kişinin kendisine en uygun gördüğü prototip kişi veya grubu örnek almayı öngören bir yaklaşımdır. **Taklit,** belli bir örneğe benzemeye veya benzetmeye çalışma olarak yüzeysel olarak yapılan bir davranış şeklini ifade eder. **Özenti** ise birinin davranışlarını, konuşmasını tekrarlayarak eğlenme olarak negatif bir davranış şeklini ifade eder.

Kişisel gelişimin temelleri; (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3)inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur. Kişisel gelişimde kendini tamıma ve kendine güven önemlidir. **Kendini tanıma,** insanın psikolojik ve fizikî açıdan kendinde bulunanı bilme, farkında olma, bunları doğru değerlendirmedir. Bir insanın fizikî özelliklerini, duygularını, düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, amaç ve değerlerini, yeteneklerini ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında olmasını ifade eder. **Kendine güven** ise kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesinin farkında olması, kendini tanımasıdır. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulması gerekir.

Kişisel gelişim sürecinde, kişi sadece kendi menfaatini düşünür ve bireysellik iddiası ile daha hür ve başarılı olacağını zannederse çevresini ve topluma olan görevlerini ihmal etmiş olur. Bu da kişiyi yalnızlaştırır, toplumdan kopma, fizyolojik, psikolojik dengesinin

bozulması ile hastalıklı ve başarısız olur.

Kişiliği oluşturan bedeni, kültürel, aile, sosyalleşme ve durumsallık gibi birçok değişken vardır. Bu konu üzerinde araştırma yapan teorisyenler farklı görüşlere sahiptirler.

Kişiliği oluşturan temel faktörler:

1. Bedenî (fizyolojik-biyolojik**) Faktörler.** Kişilerin fizyolojik yapı ve özellikleri ile kişilik yapıları ve kişiliğin davranış şekli arasında ilişki vardır. Bu görüşe göre kişilerin cinsiyetlerine göre yapabilecekleri veya yapamayacakları davranışlar, kişiliğin oluşmasında etkili olacaktır. Toplumun farklı yaş gruplarından beklentileri ile toplum üyelerinin davranışları arasında bir uyum bulunur ve bu uyum da kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunur. Bazı toplumlar çocuklara ve yaşlılara korunması gereken gruplar olarak bakarken, bazı toplumlar çocukları yetiştirilmesi gereken grup, yaşlıları ise zihnî olarak faydalanılması gereken kişi olarak görür. Bu yaklaşım, şüphesiz, yaşlılar ve gençlerden bekleyişleri etkileyeceğinden kimlik ile yaş arasında da bir bağ kurulabilir. Kişi yaşlandıkça bilgi ve tecrübenin artacağı, davranış ve düşüncelerde yenileşmelerin olacağı ileri sürülür. Ferdin bulunduğu yaş dilimine göre sahip olduğu zihnî ve bedeni yapısı ile kişiliği arasında ilişki kurmak mümkündür.

2. Aile Faktörü. Kişinin yetiştiği aile ortamı, aile fertleri ile olan ilişkileri kişiliğin oluşmasında önemli bir role sahiptir. Kişilik gelişiminde aile, sonra da sosyalleşme süreci en önemli etken olarak görülmektedir. Anne- babanın demokratik bir yapıya sahip olması, çocuğun daha rahat yetişmesine, objektiflik kazanmasına, rasyonel davranmasına ve zamanla daha aktif olup daha kolay sosyal ilişki kurmasına imkân sağladığı tespit edilmiştir. Yine anne-babanın, çocuğun zihnî yapısının şekillenmesinde de etken olduğu belirlenmiştir. Aile fertleri, çocuğa çeşitli yollarla tecrübelerini aktardıklarından dolayı ailenin yetiştirme şekli de kişiliği belirleyici bir unsurdur. Ayrıca kız ve erkek kardeşlerin de kişilik oluşumunda etkili oldukları belirtilmektedir.

3. Kültür Faktörü. Her kişinin içinde bulunduğu kültürel yapı vardır ve bu yapıdan hayatı boyu etkilenir. Kişinin idealleri, ilgileri kültürel yapı tarafından şekillendirilir. Bu idealler ve ilgiler ise kişiliğin oluşumunda etkendir. Bazı davranışa dönük özellikler ise kültürel yapıyla birlikte değişir ve gelişir. Geleneklere göre kişiliğin oluşumunda kültürel faktörler biyolojik faktörlerden daha önemli mütalaa edilir. Öğrenme kişilik gelişiminde en önemli rolü oynar.

4. Sosyalleşme Süreci. Bedeni faktörler, aile faktörü ve kültürel faktörlerin yanında ferdin çevresindeki kişiler, gruplar ve bilhassa organizasyonlar kişiliğin oluşumunda büyük etkiye sahiptirler. Sosyalleşme süreci olarak isimlendirilen bu süreç, bilhassa organizasyona dair davranış açısından çok önemlidir. Sosyalleşme anne ile ailede başlar, bebeklikten sonra ailenin diğer üyeleri, yakın akrabalar, aile arkadaşları, komşular ve sosyal gruplar; yaşıtlar, okul arkadaşları ve çalışma grubu üyeleri önemli rol oynar. Belli bir sosyal yapı içinde her ferdin eğitim ve benzeri gelişme faktörleri açısından farklı imkânlara sahip olması, kişilik farklılıklarını oluşturmada etkendir. Fertlerin, sosyal gruplara bağlılık dereceleri kişiliklerinin şekillenmesinde faktördür. Kurumlarda, sosyalleşme taktikleri kullanma yenilere bilgi sağlar, yeni gelen elemanlara geniş öğrenme tecrübesi oluştur ve hedeflere ulaşma sağlar. Farklı sosyalleşme modelleri, yenilerin uyumu için farklı modellerin kullanımına yol açar.

5. Durum Faktörü. Kişinin içinde bulunduğu her yönlü durum kişiliği oluşturmada önemlidir. Sosyalleşme süreci, durumsallık faktörü ile yakından ilgilidir. Yoğun ve sıkı çalışma uygulamalarında görülmüştür ki, o gün istekler artmakta ve çalışanların kişilik ve davranışları etkilenmektedir. İnsan ve durumsallığın sayısız kombinasyonları (birleşim) vardır ve sadece kişinin geçmişteki gelişimine bakmakta tam olarak ferdin davranışlarını tahmin etmek mümkün değildir.

6. Çevre Faktörü. Kişiliğin oluşumunda çevreden gelen etkiler olarak sosyal medya, kitle yayın organları, kitaplar, dergiler, genel anlamda medya giderek önemini arttırmaktadır.

Kişilik konusunda birçok teori geliştirilmiştir.

Kişilikle ilgili geliştirilen teoriler:

1. Özellik Teorisi: Bu teoriye göre kişilik kişinin sahip olduğu özelliklerin belirlendiği bir yapıdır. Bu özellikler bilinirse, kişinin kişiliği de öğrenilmiş olur. Kişilik özellikleri birbirine zıt; iyi-kötü, atılgan-çekingen, güvenli-şüpheci gibi sıfatlarla ifade edilebilir. Bu teori niceliksel ve uygulamalıdır ve kişiliğin, benlik psikolojik özelliklere göre ölçülmesine önem verir.

2. Psikoanalitik Teori: Bu teori kişide doğuştan çeşitli harekete getirici güçlerin varlığını kabul eder ve kurucusu Freud'tur. Freud'a göre kişiliğin; **id, ego** ve **süperego** gibi üç temel birimi bulunmaktadır. Kişiliğin kaba, ilkel, katılıma yönelik harekete getirici güç ve arzuları içeren kısmına **id** denilmektedir. **Ego** (ben, özbenlik), id'i kontrol altında tutmaya çalışan kişilik birimi olarak gerçek dünya ile id arasında bir aracı görevi görür ve id'e yol gösterir. Toplumun inandığı, "doğru" ve "yanlış"ın kaynağını oluşturan kısma ise **süperego** denir ve kişinin davranışlarını süzgeçten geçirir. Kişilik, id, ego ve süperego gibi üç birimden hangisi baskınsa, o birimin özelliklerine göre farklılaşır. Mesela, id'i baskın olan kişinin arzularının hemen tatmin edilmesini ister ve genellikle toplumla çatışma içinde olur, başkalarının haklarına ve düşüncelerine önem vermez. Diğer taraftan, süperegosu gelişmiş ve baskın olan kişi genellikle utangaç, çekingen olur.

3. Sosyo-Psikolojik Teori: Sosyo-psikolojik teorisyenler "yeni Freud'cular" olarak Freud'dan bazı noktalarda ayrılmışlardır. Bu teorisyenlerden Cari Jung, içedönük ve dışadönük kişilik kavramlarını ilk kullanandır.

İçedönük kişiler; sosyal değiller ve ilgileri kendi iç dünyalarına yönelmiştir. Diğer teorisyen Alfred Adler'e göre, üstünlük duygusu herkesin ulaşmak istediği ana güçtür ve iç muharrikten daha güçlüdür. Aşağılık duygusu bebeklikte oluşur ve kişi bundan kurtulmak için ömür boyu mücadele eder.

Kişinin psikolojik özelliklerini temsil eden **hayat tarzı** (Life-style), insanların nasıl yaşadıkları, zaman ve para kaynaklarını nasıl harcadıkları ile ilgili bir kavramdır.

Hayat tarzı, kültürel yapılara bağlı olmakla birlikte, tüketim bağlamında kişinin eşyayı, mekânı ve zamanı kullanış şekli olarak

ifade edilebilir. Hayat tarzı, tüketici veya ailelerin yaşama, paralarını ve zamanlarını harcama tarzları, katıldıkları aktiviteler, içinde yaşadıkları dünya hakkındaki fikirleri, tutumlarıdır.

Hayat şeklinin iki temel belirleyicisi bulunmaktadır:

1. Değerler: Hayat tarzının en önemli belirleyicisi olarak, doğuştan değil toplumda yaşanarak öğrenilir. Değerlerin oluşumunda aile, okul, dini kurumlar ve hayat boyu elde edilen tecrübeler rol oynar. Toplumun sahip olduğu bazı değerler değişmez nitelikte olup nesilden nesle aktarılırken, bazı değerler zaman için de değişir niteliktedir. Değişen bu değerler pazarlamacıları yakından ilgilendirir.

2. Kişilik: Kişinin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer kişilerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki şeklidir. Kişilik, hayat şeklinin diğer belirleyicisi olarak aynı sosyal etkiye maruz kalan iki kişinin farklı hayat şekillerine sahip olması kişiliklerindeki farklılıktan ileri gelir.

Kişinin hayat şeklini / tarzını belirleyen unsurlar; faaliyetler (F), ilgiler (İ) ve fikirler (F):

1. Faaliyetler: Kişinin veya ailesinin zamanı ve para kaynaklarını nasıl harcadığını gösterir. Kitap okumak, gezmek, alışveriş yapmak ve uyumak gibi etkinliklerdir.

2. İlgiler: Kişinin veya ailesinin tercihleri ve önceliklerini yansıtır. Bunları kişinin heyecan duyarak ilgilendiği alanlardır. Sanat faaliyetlerini izlemek, gezilere katılmak, yardım dernekleriyle ilgilenmek, yeni çıkan kitapları takip etmek, ev işleriyle uğraşmak gibi faaliyetler.

3. Fikirler: Kişinin kendisi ve çevresinde olup bitenler hakkındaki düşünceleri ve görüşleridir. Kişi fikirlerini yazılı veya sözlü olarak ifade edebilir. Arkadaşıyla, komşusuyla hükümet siyasetleri veya yeni ekonomik gelişmeler hakkında konuşmak gibi.

Kişinin hayat şekli; öğrenme ile gerçekleşir ve sosyalleşme ve etkileşim yoluyla kendine özgü şeklini geliştirir.

Kişi içinde bulunduğu çevreden etkilenir ve içinde bulunduğu kültür, sosyal sınıf, referans ve arkadaş grubu onun hayat şeklini etkiler. Hayat tarzı toplumsal gelişime bağlı olarak zamanla değişebilmektedir. Hayat tarzı / şekli, insanların bilhassa modern dünyada günlük hayatlarında, neyi, niçin yaptıklarını ve yaptıkları şeylerin kendileri ve başkaları için ne anlama geldiğini anlatmada yardımcı olan bir kavramdır. Kişiden kişiye değişmekle birlikte, belirli kültürel ortak özelliklere sahip sosyal gruplarda modern dünyanın kurallarla yaşama şeklinin de bir sonucu olarak, ortak hayat tarzları oluştuğu görülebilmektedir. Hayat tarzının ortaklığını göstermede, toplumsal yapının kuralları yanında tüketim kültürünün rolü de önemli kabul edilmektedir.

Hayat tarzının tüketim faaliyetleriyle etkileşim halinde olması, bunun bilinmesi ve izlenmesini pazarlama yönetimleri açısından önemli hale getirmektedir.

Toplumu oluşturan kişilerin toplum değerlerini oluşturan, din, ahlak, değer yargıları, örf ve âdete bağlı olarak birbirinden farklı hayat tarzları söz konusudur. Toplumsal kültürün alt unsurlarının bir sonucu olarak, hemen her toplumun günlük hayata ilişkin alışkanlıkları, faaliyetleri ve hareket tarzları farklılık gösterir. Benzer unsurlar olmakla birlikte, hemen her toplumun kendine ait bir hayat tarzı ve bunun oluşturduğu bir tüketim kalıbı bulunmaktadır. Kültürler arası etkileşimin artmış olması, hayat tarzları arasında zamanla benzerlikler oluşturabilir, ancak aradaki farklılıkların tamamen ortadan kalkması çok uzun zaman alabilir.

Tüketim kalıbı, kişilerin yaşadıkları ve mensubu oldukları toplumun kültürel değerleriyle doğrudan etkilenir. **Tüketim kalıbı,** tüketim faaliyetini gerçekleştiren kişilerin alışverişlerini sahip oldukları hayat tarzı ve kültürel değerlere göre düzenleme şeklidir.

Tüketim kalıbı veya kültüründeki farklılaşmalar, hayat tarzlarında hızlı bir değişimi beraberinde getirir. Bu durum aslında, bir yandan toplum değerlerinden uzaklaşma sonucu tüketim kültürünün değişmesine yol açarken, diğer yandan da kültürel değişimde olması gereken değerlerden uzaklaşılmasına sebep olmak suretiyle karşılıklı etkileşimden kaynaklanmaktadır.

Tüketim kalıpları, bir yandan hayat tarzının bir yandan da gelişen kitle iletişiminin etkisinde oluşur. Bu yönüyle, bir toplumdaki tüketim kalıplarını toplumdaki hayat tarzından daha hızlı gelişim gösterdiği söylenebilir. Hayat tarzının ve tüketim kalıplarının değişiminde, teknolojik gelişmeler, ekonomik refah artışı, kişisel gelirlerdeki iyileşmeler gibi etkenler de rol oynar. Bu tür faktörlerdeki iyileşme ve gelişmeler, kişiyi bazı tüketim faaliyetlerinde rasyonellikten tatmin olma veya haz alma noktasına getirebilir. Buna karşılık, kriz dönemlerinde tüketim kalıplarının talep eğilimini azaltıcı yönde etkilenmesi söz konusu olabilir. Bu dönemlerde farklı gelir gruplarında yer alan tüketicilerin tüketim kalıplarını değişik şekilde etkileyebilmektedir.

Tüketim çerçevesinde hayat tarzı, tüketimin maddi boyutu olan ürün, gelir, tüketici değerleri ve tüketim kültürü gibi çeşitli unsurların bileşenlerini ifade eden çok kapsamlı bir kavramdır. Hayat şekli kişinin tüketim davranışını etkiler; kişinin tüketim şekli ve alışkanlıkları da hayat şeklini etkilemesiyle karşılıklı bir etkileşimin varlığı kabul edilmektedir.

Toplumdaki fertlerin veya grupların hayat şekilleri; ekonomik, siyasi, sosyal ve kültür gibi sürükleyici güçlerin etkisiyle zamanla değişebilmektedir. Pazarlamacılar, toplumun hayat tarzı trendlerini yakından izlemeli ve ölçmelidir. Pazar şekillerini, hayat tarzlarına göre belirlemek ve tanımlamak daha etkin pazarlama stratejilerinin uygulanmasına imkân verir.

Kişilik özelliklerinin pazarlama stratejilerinde kullanımı önemlidir. Özellikle tüketicinin kişilik özellikleri ürün ve marka seçmede, ürünleri satın almada önemli rol oynadığı araştırmalar sonunda ortaya konmuştur.

Kişilik ve hayat tarzının pazar bölümlemesi sürecinde; ürün, marka ve mağaza seçiminde önemli olduğu öne sürülür. Tüketicinin kişilik özellikleri ürün seçimlerinde, marka seçiminde, ürünlerin satın alınmasında önemli rol oynamaktadır.

Pazarlamada hayat şekli iki hedef için kullanılır:

1. Hayat tarzı özelliklerine göre pazarın bölümlenmesi.
2. Mevcut pazarlarda tüketicilerin hayat şekli özelliklerine göre profilinin çıkarılması.

Hayat tarzı özellikleri, daha önce hitap edilmeyen veya ihmal edilen Pazar bölümlerine yeni ürünler ile girilmesine de imkân verebilir. Ayrıca, yeni hedef pazara veya mevcut pazara uygun medya ile ulaşılması ve pazarın sosyal, psikolojik ve demografik

özelliklerine uygun reklam mesajlarının geliştirilmesi konusunda da yardımcı olur.

Bu düşünceden hareketle; pazarlama yönetimleri hayat tarzı özelliklerinden faydalanarak pazar bölümlendirmesi yaparlar.

7.6. Aile

Hayatı algılama ve yaşayış şekliyle, aileyi oluşturan üyelerin tüketim davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Aile etkileri; kişinin inançlarını ve değerlendirme kriterini etkileme ve ürün ve satın almada karar sürecini etkileme olarak iki şekilde kendini gösterir. Karar verme sürecinde bilgi arayışı, marka değerlendirmesi yönlerinden ailenin tanınması pazarlama yöneticileri için büyük önem taşır.

İnsan hayatını toplum içinde sürdürmek zorunda olan bir canlı olarak varlığını toplumun en küçük kurumu ve temeli olan ailede sürdürür.

Aile, insan neslinin devamını sağlayan ferdin gelişmesine ortam hazırlayan ve toplumu güçlendiren bir sosyal kurumdur. İnsan gözlerini dünyaya aile ocağında açar ve ailenin eğitimi ve öğretimiyle elde ettikleri değerlerle komşularını, toplumu, çevresini ve ülkesini tanır. Sosyal değerler hakkında bilgi sahibi olma, karşılıklı anlaşma ve bilgilenmeyi kişi ailede öğrenir. Aile toplumsal kurumların en etkilisi ve gelişmişi olarak bir ülkede bulunan ailelerin davranışı toplum yapısını şekillendirir.

Aile; kan bağlılığı, evlilik ve diğer kanuni yollardan aralarında akrabalık ilişkisi bulunan ve genelde aynı evde yaşayan kişilerden oluşan, muhtelif ihtiyaçlarının, çevreyle ilişki ve katılımlarının birlikte düzenlendiği toplumsal bir birimdir. Aile, ana, baba, çocuklar ve tarafların kan akrabalarından meydana gelmiş, ekonomik ve toplumsal bir kurumdur. Ailenin en etkili ve temel bir toplumsal kurum olmasının ana sebebi toplumsallaşma olayını gerçekleştirmesidir.

Toplumsallaşma; çocuk ile aile üyeleri arasında başlayan bir etkileşim sürecidir.

Ailenin şekli ve işlevleri toplumdan topluma kültürel farklılıklar göstermekle birlikte bütün toplumlarda aile önemlidir. Aile, hayatı algılama ve yaşayış şekliyle, aileyi oluşturan üyelerin tüketim davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Aile etkileri; kişinin inançlarını, değerlendirme kriterini etkileme, ürün ve satın almada karar sürecini etkileme olarak iki şekilde kendini gösterir. Karar verme sürecinde bilgi arayışı, marka değerlendirmesi yönlerinden ailenin tanınması pazarlama yöneticileri için büyük önem taşır.

Aile satın alma sürecinde; hangi ürünlerin satın alınacağını belirleyen karar birimi ve satın alma davranışlarının onaylama ve onaylamama şeklinde ektili olmaktadır. Aile, üyelerinin motivasyon, tutum ve kişiliklerini belirleyen güçlü bir faktör olmasıyla tüketim yapılarını da etkiler. Bu sebeple, aile birçok ürün grubu için ana hedefi oluşturmakta ve ailelerle birlikte yapılan tüketimde yükselen bir eğilim gözlenmektedir.

Aile, üye sayısına, evlenme şekillerine, otoritenin üyeler arasında dağılımına göre; özerk, babanın hâkim olduğu, annenin hâkim olduğu ve eşitlikçi aile olarak dört ayrı şekilde sınıflandırılabilir. Aile üyeleri satın alma karar sürecinde; bilgi toplama, etkileme, karar verme, satın alma ve tüketici gibi rollerin birini veya birkaçını oynayabilir. Aile içerisinde satın alma kararı ailenin yapısına bağlı olarak bir aile üyesi tarafından veya aile üyelerinin ortak kararı ile verilebilir.

Tüketici davranışları açısından, karar verme göz önüne alınarak yapılacak aile sınıflaması daha uyguntur.

Aile türleri:

1. Özerk Aile. Özerk ailede bazı kararlar kocanın, bazıları annenin sorumluluğuna bırakılmıştır. Hangi konularda, hangi aile üyelerinin karar verecekleri aile tarafından kararlaştırılmıştır.

2. Babanın Hâkim Olduğu Aile. Babanın hâkim olduğu ailede, kararların hemen hemen hepsi baba tarafından verilir. Asıl ve son karar verici durumunda olan babanın otoritesi üstündür. Ailenin diğer kişileri bu kararlara uymak zorundadır.

3. Annenin Hâkim Olduğu Aile. Annenin hâkim olduğu aile, annenin hâkimliğinin üstün olduğu aile tipidir. Akrabalık ilişkilerinde ana soyunun üstünlüğü tartışılmaz.

4. Eşitlikçi Aile. Eşitlikçi ailede, baba ve anne eşit otoriteye sahiptir. Kararların ortaklaşa verildiği bu aile türünde üye sayısı az ve sınırlıdır. Satın alma kararlarının çoğunu eşler birlikte verirler.

Neslin sürdürülmesi, çocukların bakımı ve yetiştirilmesi gibi ana işlevlerin dışında ailenin sosyo-ekonomik hayata bakan beş ayrı işlevi daha bulunmaktadır.

Ailenin işlevleri:

1. Ekonomik İşlev: Aile, üyelerinin ekonomik ihtiyaçlarını karşılaması temel işlevidir. Kadının çalışma hayatına girmesi ile sorumluluklar değişmeye başlamıştır.

2. Toplumsallaşma İşlevi: Toplumsallaşma işlevi, aile kişilerinin toplumsal gruplarla ilişkilerini düzenler. Aile hem kazanan hem tüketen bir birim olduğundan, tüketim konusundaki kararlar üyeleri etkilemektedir.

3. Duygusal İşlev: Duygusal işlev, aile üyeleri arasında sevgi, mutluluk, üzüntü gibi duygusal ilişkiler kuvvetlidir. Yeni alınan bir otomobilin tüm aile üyelerini mutlu ettiği gibi, bozulan buzdolabı, üyeleri üzüntüye sevk edebilir.

4. Uygun Hayat Şekli İşlevi: Uygun hayat şekli işlevi, aile, kendi üyeleri için geçerli olan bir hayat şekli oluşturur. Hayat şekli ise, aile üyelerinin tüketim yapılarına şekil verir.

5. Süzgeç İşlevi: Süzgeç işlevi, çevreden gelen davranış normları aile üyeleri tarafından süzgeçten geçirilir ve yorumlar bilhassa, çocukların neyi tüketeceğine başta anne olmak üzere aile üyeleri karar verir. Hangi bilgilerin aile için gerekli, hangilerinin gereksiz olduğu bir süzgeçten geçirilir.

Ailenin hayat sürecindeki aşamalar; aileyi oluşturan fertlerin sayısı, yaşı ve ailenin bulunduğu aşama, ailenin statüsü farklı tüketim ürünlerine talepleri oluşturur. Yalnız başına yaşayan bekâr genç, hayat eğrisinde ilk statüyü oluştururken, evlendikten sonraki genç

çiftler ikinci statüyü / aşamayı teşkil eder. Biraz daha yaşlandıkça çocuklu ve diğer statülere geçilir. Her statünün, bulunduğu aşamanın kendine özgü tüketim kalıpları vardır. Yeni bebeği doğan aile, öncen hiç talep edilmeyen bebek malzemeleri talep edilir.

Satın alma kararlarında aile üyelerinin rolleri farklı olmaktadır. Günümüzde satın almada eşlerin rolleri, hangi kararların ailede ortak alındığı, ürün ve marka seçiminde ailenin kriterleri gibi birçok sorunun cevaplarını, pazarlamacılar araştırmalar ile belirlemekte ve bulgulara göre yeni pazarlama uygulamaları gerçekleştirmektedirler.

Satın almada aile fertlerinin rolleri:

1. Erkekler için çok seçenek olması değil, ihtiyaçlara cevap vermesi yeterlidir.
2. Kadınlar ihtiyaçtan daha çok çeşitlilik ve yenilik ararlar.
3. Gelişen teknolojiyle yetişen, çok daha çabuk "kişi olma, karar verme ve seçme" sorumluluğuna sahip olan çocuklar pek çok işletmenin hedeflediği pazar bölmesi haline gelmiştir.

Ailede satın alma kararı verilirken erkekler ve kadınlar arasında açık farklar vardır. Erkekler genelde bir şeyin ihtiyaç olduğunu düşündüklerinde almaya karar verirler.

7.7. Toplumsal Gruplar

Grup, toplumun önemli parçalarından biri olarak "etkileşim halinde olan birden fazla insan" demektir.

Kişi günlük hayatta değişik toplumsal, ekonomik ve meslekî grup üyesi olarak hayatını sürdürür. Her grup, kendini has tutumlar ve inançlar taşır. Grup üyeleri, grubun geliştirdiği tutum ve davranışları kabul ederek bunlara uymaya çalışır. Grup kavramı içerisinde aile en küçük grup olarak yer alır.

Bir topluluğun grup olarak tanımlanabilmesi için, kişilerin birbiriyle etkileşim içinde olmaları ve bu etkileşimin sürekli olması gerekir. Her grup kişilerden oluşur ve kendisini oluşturan kişilerin özelliklerinden farklılık gösterir. İnsanlar, ortak amaçlara ulaşmak için, aralarında belirli derecede bir iş birliği kurup birbirleriyle sosyal ilişkilere girişmekte ve buradan da grup doğmaktadır.

İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayrımdan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabileceği gibi yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine ve kültür özelliklerine göre de gruplandırılabilir. Bu gruplandırma, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir mecburiyet arz ederken, bunun haricinde organizasyonun biçimsel olmayan yapısı dâhilinde kendine münhasır kriterlerle oluşan ve hiyerarşik nitelik arz etmeyen gruplar da oluşabilmektedir.

Grup; üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan, birbirini gözeten, aralarındaki sosyal etkileşim sebebiyle başkalarından ayırt edilen, her üyenin grubun varlığını bilinçli fark ettiği, iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğudur.

Grupların temel özellikleri:

1. Gruplar birbiriyle sürekli ilişki içindedir,
2. Grupların bazı ortak amaçları bulunur,
3. Grup üyeleri arasında ortak değerler bulunur,
4. Grubun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır,
5. Grubun nispeten sürekliliği vardır,
6. Grup üyelerinin uymak durumunda oldukları birtakım kurallar vardır,
7. Gruplar genelde insan ihtiyaçlarını karşılamak için meydana getirilirler.

Bu özellikler, grubu birbiriyle ilişkide bulunmayan, geçici bir sebeple bir araya gelen insanlardan oluşan yığından farklı kılar.

Herhangi bir sebeple bir araya gelen insanlar arasında; duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen karşılıklı bir etkileşim süreci oluşur. Bu süreçte; üretim azalması, çalışma hızının düşmesi veya hedefe ulaşmadan alıkoyan maniler gibi farklılıklardan kaynaklanan birtakım meseleler ortaya çıkar. İşletme yöneticisinin asıl görevlerinden birisi de mesele çözücü olarak bu meseleleri tespit etmek ve çözümü için gerekli çalışmaları yapmaktır.

Grupların temel işlevleri:

1. Gruplar, kişiye kimlik kazandırır.
2. Gruplar, çeşitli insan ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
3. Gruplar, kişinin yeteneklerinin farkına varmasına ve onları geliştirmesine yardımcı olur.
4. Grupların sağlıklı faaliyetleri, toplumun bütününe de düzen getirir.
5. Gruplar, toplumsallaşmaya katkı sağlar.
6. Gruplar, üyeleri arasında dayanışma ve yardımlaşma sağlar.
7. Gruplar, kişilerin toplumsallaşmasına katkı sağlar.
8. Gruplar, kişilerin yalnızlık hissini ortadan kaldırır, ona güven verir.

Türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, tüm grupların oluşumu, varlığını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşması için iletişim önemli bir faktördür. Bir grup oluştuğunda üyeler arası rol, statü farklılaşması ve iş bölümü gerçekleşir. Lider ortaya çıkar ve grup normu şekillenir. Grup hedeflerinin gerçekleşmesine ilişkin kararlar verme ve / veya etkinliklerin yapılması zorunluluğu bulunmaktadır.

Kişilerin gruplara katılma sebepleri:

1. Fizikî yakınlık.
2. Ekonomik sebepler.
3. Psikolojik sebepler.
4. Sosyal ve kültürel sebepler.

Her organizasyonda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu tür grupların hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem organizasyon verimliliğini artıracaktır. Bu bağlamda organizasyon ile grup arasında yönetici bir uyum siyaseti ile meseleyi çözebilir. Ancak organizasyon bünyesinde bir şekilde oluşmuş gruplar farklı konum ve algıları sebebiyle kendi aralarında çatışma oluşabilir. Gruplar arası veya kişiler arası çatışmanın organizasyona fayda ve zararları olabilir.

Grubun kişi üzerine etkileri:

1. Sosyal yönden hızlandırma etkisi,
2. Grubun kişi üzerindeki normatif (yaptırım) etkisi,
3. Grubun kişisel tutum değişimine etkisi,
4. Eleştirisiz grup tartışması,
5. Riske girme eğilimi.

Grubun yapı dinamiği; statü, norm, rol, güç ve sosyalleşme olarak sıralanan grup özellikleri önemli oranda etkiler. Grubun etkisini yükseltmek için bütünleşmesi önemlidir. Grup bütünleşmesi, bir sosyal gruba üye olan fertlerin, grup şuurunda olmaları ve grubun ideal, fikir, dava, inanç değerlerini benimseyip, kendi değerleri olarak kabul etme ve bunları müdafaa etme hâlidir. Grubun dinamiği ve grup içinde sosyal münasebetler çerçevesinde, gruba katılan yeni üyelerin, eski üyelerle grup içerisinde sosyalleşmesi sağlanır. Eğitim veya statü farklılığı, şahsiyet ve hissî etkenler, mizaç farklılığı, gelenek ve örf farklılığı, grup içinde yaşanan haksızlıklar, imtiyazlar, liderlik yarışması, kıskançlık gibi sebeplerden ötürü grup üyeleri arasında değişik derece ve boyutlarda anlaşmazlıklar, çatışmalar veya kavgalar grup çatışmasını ortaya çıkarır.

İnsan yapısı gereği bir toplumda doğar, büyür, gelişir ve toplumun farklı birimlerine üye olur, farklı gruplarda yer alır. Üye oldukları toplumsal gruplar karmaşık ve çeşitlidir. Gruplar, ortaya çıkış, oluşma sebepleri ve faaliyette bulunma şekillerine göre farklı türlere ayrılarak sınıflandırılabilir. Birbirinden farklı özellikler gösteren grup çeşitleri belli başlıklar altında sınıflandırılır.

Çok sayıda olan grup sınıflamalarından kapsayıcı olması açısından gruplar genel olarak dörde ayrılarak incelenebilir.

Grup türleri:

7.7.1. Temel Gruplar

Temel ve evrensel görevleri yerine getiren temel gruplar, toplumun sürekliliği açısından hayati önem taşır.

İnsanların grup hayatında yerine getirmek zorunda oldukları temel ve sosyal işlevlere göre gruplar kendi içerisinde; aile, eğitim, ekonomik, siyasi ve dini gruplar şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Temel gruplar kendi içinde beşe ayrılır:

1. Aile Grubu: Temel aile hayatını sürdürme, tek başına karşılayamadığı ihtiyaçlarını karşılamak için birleşen kişilerden oluşan gruptur. Aile içerisinde çocukların doğum ve bakımı, karşılıklı güven, sevgi gibi temel ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş gruptur.

2. Eğitim Grubu: Toplumun kültürünü, meslekî tecrübe ve becerilerini resmi veya gayri resmi yollarla yeni nesillere aktarmak amacıyla kurulan gruplardır.

3. Ekonomik Gruplar: Toplumdaki kişilerin hayatını devam ettirmesi için zaruri mal ve hizmetlerin üretilip dağıtıldığı gruplardır.

4. Siyasi Gruplar: Yönetme ve kamu düzenini sağlama noktasında kanun yapma, yorumlama ve uygulama gibi işlevleri yerine getiren gruplardır.

5. Dini Gruplar: Allah ve insan arasında belirlenmiş, kurulmuş ilişkiyi paylaşan kişiler tarafından oluşturulan gruplardır. Allah'a inanmak ve onun gereğini ibadet ve dua şeklinde yapan ve bunun için birlikte hareket eden kişilerin oluşturduğu birliktelik dini gruptur.

7.7.2. Birincil ve İkincil Gruplar

1. Birincil Grup: Birbirleriyle tabiî yollarla, samimi bir şekilde etkileşimde bulunan ve duygusal bağlılıkları bulunan iki veya daha fazla kişi olarak tanımlanır. Birincil gruplarda yüz yüze, özel, sık ve samimi ilişkiler söz konusudur. Kişinin benliği grup içerisinde erimiş, grupla bütünleşmiş, özdeşleşmiş ve grubun amacı kişinin amacı haline gelmiştir. Gruba 'biz bilinci' hâkimdir. Aile, oyun grubu, arkadaşlık ve akrabalık grubu bu özellikleri taşır.

2. İkincil Grup: Birincil grubun dışında kalan gruplardır. İkincil grup; üyelerinin ortaklık duygusuna sahip olduğu çok sayıda insandan oluşabilen grup türüdür. Bu gruplar bir ideal, bir düşünce etrafında toplanan ve üyeleri arasında karşılıklı ilişkilerin birbirlerini görmedikleri ve birbirlerini yakından tanıma fırsatının olmadığı grup çeşididir. İkincil gruplar, birincil grupların tersine, ilişkileri resmi ve kurumsal olan büyük gruplardır. Sanayileşmiş, şehirleşmiş toplumlarda birbirinden uzak fakat benzer düşünce ve fikri paylaşan üyelerin oluşturduğu grup ikincil gruptur. Grup üyeleri karşılıklı çıkarlar etrafında toplanmış, üyeler arasında karşılıklı görev, sorumluluk ve hakları belirleyen konular yazılı kanun, yönetmelik ve tüzükler haline getirilmiştir Üyeler bizlik duygusuyla değil, kişisel olarak davranır. Üyelerin birbirlerini yakından tanımadıkları, görmedikleri gruplar ikincil gruptur.

7.7.3. Üyelik Grupları ve Referans Grupları

1. Üyelik Grupları: Kişilerin halen içinde faaliyette bulundukları, üyesi oldukları gruplardır. Kişi çoğu kez; en az bir aile ve arkadaş grubunda bulunmasıyla birden fazla grubun üyesidir. Kişinin gerçekten üyesi olduğu gruplara üyelik grubu denir.

2. Referans Grupları: Danışma grubu olarak da ifade edilen referans grubu, kişinin henüz gerçek olarak üyesi bulunmadığı, ancak üye olmayı düşündüğü ve istediği, bununla ilgili olarak çeşitli faaliyetler yürüttüğü gruplardır. Bu tür grupların kişinin hedefi ve ideali olan ve bir an önce üyesi olmaya gayret gösterdiği gruplardır. İşletmelerde bir üst grubun üst yöneticiler gibi oluşturduğu çeşitli normlara alt bir yöneticinin uymak istemesi ve bu gruba uygun davranışlar göstermesi gibi. Referans grubu üyelerine rehberlik

eder, üyeleri adına olayları değerlendirme görevini yerine getirir. Grup davranışı örnek alma eğilimi oluşturur. Kişi, diğer grup üyelerinden günlük konuşmalar ve ilişkiler yolu ile çeşitli bilgiler elde eder.

Tüketici davranışları açısından esas inceleme konusu olan grup türü "Referans Grupları" dır. **Referans grupları**, kişilerin satın alma kararlarında değer yargıları olarak işlev görürler.

Referans grupların kişinin hedefi ve ideali olan ve bir an önce üyesi olmaya gayret gösterdiği gruplardır. İşletmelerde bir üst grubun üst yöneticiler gibi oluşturduğu çeşitli normlara alt bir yöneticinin uymak istemesi ve bu gruba uygun davranışlar göstermesi gibi. Danışma grubu da denilen referans grubunun üyeleri, gruptan rehberlik bekler. Bu grup, üyeleri adına olayları değerlendirme görevini yerine getirir. Kişi, diğer grup üyelerinden günlük konuşmalar ve ilişkiler yolu ile çeşitli bilgiler edinir.

Referans grubunun tüketici davranışları üzerinde etkileri:

1. Grup üyeleri, her üyenin grup normları yönünde davranış göstermesini bekler. Uygun davranışlar ödüllendirilirken, uygun olmayanlar cezalandırılır.

2. Grup davranışı örnek alma eğilimi oluşturur. Kişi, sevdiği ve saygı duyduğu üyelerin yaptıklarını yapmak ister ve kendisini grup ile özdeşleştirmeye çalışır. Kısaca, grup üyelerinin tutumlarının oluşumunda ve değişiminde önemli rol oynar.

3. Kişi, diğer grup üyelerinden günlük konuşmalar ve ilişkiler yolu ile çeşitli bilgiler edinir. Mesela, hangi markaların iyi veya kötü olduğu hakkındaki bilgiler gibi. Kişi, bu bilgileri kabul eder ve tutumları diğer grup üyelerininki gibi olur. Böylece, grup üyeleri ile kişi arasında karşılıklı güven gelişir ve artar.

Grup normlarına uymanın bir maliyeti olabileceği gibi, getireceği kazançlar da vardır. Kişi, kazancının en üst düzeye çıkmasına çalışır ve grup normlarını kabul etme eğilimi gösterir. Belirli ürün ve markanın satın alınmasında danışma gruplarını etkileri farklı olabilmektedir. Danışma grubunun etkisini güçlü olduğu ürünlere otomobil, zayıf olduğu ürünlere sabun örnek olarak gösterilebilir. Grubun aktif üyesi grup normlarından büyük ölçüde etkilenir. Grupların liderleri durumundaki fikir liderleri üyeleri etkileme gücüne sahiptirler. Bunlar, genellikle statüleri yüksek, katılımları daha fazla ve yenilikçi kişilerdir.

7.7.4. Resmi Gruplar ve Resmi Olmayan Gruplar

1. Resmi Gruplar: Formel, şekli veya biçimsel grup olarak da ifade edilen resmi gruplardır. Rasyonel ve belirli normlara / ölçülere bağlı olarak organize edilmiş gruplardır. Bu gruplar açık olarak belirlenmiş birtakım amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere oluşturulur. Resmi gruplar, emir ve iş grupları olarak iki kısımda incelenir.

a. Emir grupları; ast üst ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkan ve organizasyon şeması tarafından belirlenen biçimsel gruplardır. Bir yöneticiye bağlı astlardan oluşan gruptur.

b. İş grupları; biçimsel organizasyonların en önemli örneklerinden biri de iş veya görev gruplarıdır. Görev grupları da organizasyon tarafından belirlenir ve bir işi tamamlamak için benzer çalışan kişileri temsil eder. Görev grupları yarı biçimsel grup olarak kabul edilebilir. Gruba girme şartları yönetim tarafından kontrol edilmektedir. İş gruplarının biçimsel liderleri vardır. Ancak bu görev grubunun sınırları hiyerarşiyle sınırsız değildir. Görev grupları belli bir projede çalışanların oluşturduğu gruplarda olduğu gibi emir kanunla ilişkilerin üstüne geçebilir. Bu gruplar genelde geçici yapılar olarak görev güçleri, komiteler ve ekipler şeklinde ortaya çıkar. Geçici yapı değişken ve belirsiz şartlarda faaliyette bulunan ve teknolojik yeniliğe yönelen işletmelerde başarılı olmaktadır.

2. Resmi Olmayan Gruplar: İnformel veya biçimsel olmayan grup olarak da ifade edilen resmi olmayan gruplar; belirli bir organizasyon içerisinde biçimsel grubun üyeleri kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve duygularını tatmin etmek amacıyla çeşitli ilişkiler geliştirdiklerinde informel grup oluşur. Bu grubun yapısal özelliği; amaçları, normları, rolleri ve statü yapılaşmalarıyla formel gruptan farklılaşan bir özellik göstermesidir. Formel / resmi gruplar tamamen organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek ve organizasyonun etkinliğini artırmaya yönelik olduğu halde, resmi olmayan grupların hedef tamamen sosyal ilişkiler, yakınlık, bağlılık, arkadaşlık gibi değerlere doğru yönelir. Resmi olmayan gruplar; çıkar grupları ve arkadaşlık grupları olarak iki kısımda incelenebilir:

a. Çıkar grupları; insanlar işletmede bir biçimsel gruba bağlı olmaksızın bir amaca dönük olarak biçimsel olmayan bir grup kurabilirler. Buradaki gruplaşmanın temelinde yatan çıkar birliğidir. Üst yönetimden bir emir almadan tabiî olarak oluşan gruplardır. Yönetimin uygulamalarından rahatsız olanlar, işten haksız yere çıkartılanlar, arkadaşlarını desteklemek için veya yaz tatilini birlikte geçirmek için oluşan gruplardır.

b. Arkadaşlık grupları; bazı gruplar aynı spor kulübünün maçlarını izleyen, iş dışı toplantılar yapan veya aynı lokantada yemek yiyen kişilerin oluşturduğu gruplardır. Bu gruplar ilişkilerini işlerinde ve iş dışında yürütebilirler. Ancak bu gruplar işletme dışı sosyal faaliyetlerde daha aktif rol oynarlar.

7.8. Sosyal Sınıf

İnsanların sürekli bir üst düzey **sosyal sınıfa** geçmeye çalışmanın nedeni, refah düzeylerini yükseltmek, saygınlık güç ve prestij gibi ihtiyaçların orada daha çok karşılanabileceğinin düşünülmesidir.

Kuruluş müşterilere vereceği hizmetlerde, insanlarda bulunan bu ihtiyaçlara dikkat edilmeli ve gerekirse bu ihtiyaçların tatmin edilmesine yer verilmelidir.

Toplum, sürekli bir arada yaşayan ve varlıklarını sürdürebilmek için birbirlerine muhtaç, temel ihtiyaçları karşılama, sosyal meselelerin çözümünde iktisadî, sosyo-kültürel alanda değişik vasıtalar, yöntemler, organizasyon ve düşünme şekilleri ortaya koyan insan topluluğudur.

Müşterilerin satın alma davranışını etkileyen sosyo-kültürel faktörlerden biri de müşterinin içinde yer aldığı toplumsal sınıftır.

Toplumsal sınıf; toplumda başkaları tarafından görüldüğü gibi, eşit toplumsal duruma sahip olan insanlar kümesi olarak tanımlanabilir. Toplumsal sınıfların, hiyerarşik olma, benzer davranış şekline sahip olma ve referans işlevi gibi üç temel özelliği vardır.

İlk olarak, toplumsal sınıfların hiyerarşik olma özelliğine bağlı olarak sınıflandırmalar, genellikle toplumun dikeyine gruplandırmalar şeklinde incelenmektedir. Diğer önemli özellik ise, aynı toplumsal sınıf içerisinde yer alanların benzer davranış şekillerine sahip olmasıdır. Son özellik de toplumsal sınıf üyeliğinin tüketicinin sahip olma süreci içinde danışma grubu işlevini yerine getirmesidir.

Müşterinin satın alma sürecinde ihtiyaçların belirlenmesi, seçeneklerin değerlendirilmesi ve satın alma kararının verilmesinde toplumsal sınıf oldukça önemli rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar sonunda aynı toplumsal sınıftaki insanların aynı değer yargılarına, benzer ürün tercihlerine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Kişilerin; görevlerine, öğrenimlerine, oturdukları bölgelere ve gelir durumlarına göre kriterler geliştirilmiştir.

Toplumsal sınıfları ayırt eden kriterler:

1. Eğitim
2. Meslek
3. Gelir
4. Mülkiyet
5. Yaşanılan çevre ve sosyal ilişkiler

Toplumun hiyerarşik düzeni içerisinde yer alan insanların yukarıdaki kriterlerin bir veya birkaçına göre derecelenmesi sonucu toplumsal sınıfları incelemek kolaylaşmaktadır. Böylece, pazarlamacılar pazar bölümleme uygulamalarını gerçekleştirebilirler. Buradaki düşünce, farklı sınıfların farklı ihtiyaçları için alacağı ve farklı ürünler talep edeceğidir. Toplumsal sınıf (katman) kavramına yapılan teorik katkılar, ekonomik ve siyasi çıkar gruplarının oluşturduğu bir sınıf kavramından çok, aynı toplumsal saygınlığa sahip birbirleriyle çok sıkı sosyal ilişkileri olan, davranışsal beklentileri benzer kişilerin bir sosyal yapı olarak ele alınmasını önermektedir.

Sosyoloji bilimi; bir toplumda sosyal sınıfların ortaya çıkış sebeplerini araştırmak ve kişinin sosyal sınıfını belirleyici faktörlerin neler olduğuyla ilgilenir. Eğitim, meslek, gelir, mülkiyet, sosyal ilişkiler ve kişisel performans gibi göstergeler sosyal sınıfların belirleyicisidir.

Toplumsal sınıflandırma genel kabul gören şekliyle; **üst, orta** ve **alt olarak** üç ayrı şekilde gruplandırılır. Söz konusu üst, orta ve alt sınıfların gelişim ve geçişi mümkündür. Toplum içerisinde daha yoğun olarak, orta sınıf toplum kültürünün ve toplum kimliğinin genel temsilciliğini üstlenir. Toplum piramidinin en geniş kesitini oluşturan orta sınıf, bu yüzden pazarlamacıların odak noktasıdır.

Üst, orta ve alt olarak beliren bu sınıflandırma daha geniş olarak altı gruba ayrılabilir:

1. En üst; sosyal elit tabaka, soylu ve eski aileler, servetin en az iki, üç nesilden gelmesi,
2. Üstün altı; yeni zengin olanlar,
3. Ortanın üstü; profesyonel meslek sahipleri ve yöneticiler,
4. Ortanın altı; beyaz yakalı çalışanlar ve küçük iş sahipleri,
5. Altın üstü; mavi yakalı çalışanlar, kalifiye ve yarı kalifiye işçiler,
6. Altın altı; kalifiye olmayan çalışanlar, düşük gelir sahipleri,

Ortanın üstü ve üst sınıfın üyeleri arasında, daha çok prestij ve sembolik değerleri olan ürünler tercih edilmektedir. Üst sınıf üyeleri tasarruflarını hisse senedi, tahvil gibi alanlara aktarırken diğer sınıflarda gayrimenkul ve altın önemli olmaktadır.

Pazarlama yöneticileri, hedef pazarları seçme sürecinde ve pazarlama stratejilerini oluşturmada sosyal sınıfları (katman) göz önünde bulundururlar. Sosyal sınıflar, temelde ürün geliştirme, pazar bölümlemesi ve dağıtım stratejileri geliştirme gibi konularda bir veri olarak kullanılır.

Pazarlama uygulamalarında kullanılan toplumsal sınıf kavramı, tüketici davranışları açısından; tüketim yapıları, satın alma yapıları ve harcama ve tasarruf yapıları olarak üç genel konuda önemlidir.

Toplumsal sınıf ve müşteri davranışlarında somut ilişkiler:

1. Sınıflar arasında, harcama, tasarruf ve satın alınan ürün ve satın alınan mağaza / markalar açısından farklılıklar görülür.
2. Sınıflar arasında, pazarlama faaliyetine karşı tepki ve ürün algılayışları açısından değişiklikler vardır.
3. Tüketim modeli sınıf üyelerinin simgesini belirler ve grup üyeliği gelire göre ekonomik davranışın bir belirleyicisidir.
4. Tüketiciler, kendi değer yargıları ve beklentileri ile mağaza niteliklerini karşılaştırmada gerçekçidirler.
5. Alt sınıf tüketiciler, harcama şekillerini ihtiyaç sıralamasına göre belirler. Gösteriş harcaması üst sınıfın bir özelliğidir.
6. Toplumsal sınıf üyelerinin medya alışkanlıkları, bilgilenme şekli ve kaynakları farklı olabilmektedir.

Sayılan bu hususlar toplumsal sınıf ve tüketim ilişkisini önemli bir şekilde belirlemektedir.

Tüm dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç göçler tüm şokları ve belirsizlikleriyle sürerken, ekonomik modernleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılganlaşıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Toplumun tüm kesimlerinde kişisel istekler yapay bir şekilde kabartılıyor ve kişisel tüketim toplumsal statünün en önemli kaynağı haline geliyor. Değer yargıları sorgulanıp erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Kuşaklar arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor. Hayat giderek daha rekabetçi özellikler kazanıyor ve yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Bu bağlamda toplumsal sınıf tüketim ilişkisi de belirginleşiyor.

7.9. Kültür

İnsanların inançlarını, değer yargılarını, dillerini, normlarını, çalışma alışkanlıklarını, hassasiyetlerini, insanlarla iletişimlerini, fikir yürütme metotlarını ve öğrenmelerini, beslenme alışkanlıklarını, zaman hassasiyetlerini ve bilinçlerini, giyim tarzları ve görünümlerini, etkiler, değiştirir ve düzenler.

Bu açıdan müşteriye sunulan üründe bunlara da dikkat edilmelidir. Müşteri çevresiyle vardır ve bir değer ifade eder. Bu anlamda

müşteri tatminin sağlanabilmesi için bir müşterinin satın aldığı mal ve hizmetleri çevresindeki değerli insanların da beğenmesi demektir.

İnsan davranışlarını en geniş şekilde etkileyen ve belirleyen unsur içinde bulunduğu ve yaşadığı kültürdür. Kültür, toplumlar arasında önemli değişiklikler gösterebileceği gibi, bir toplumun içindeki değişik gruplar arasında da değişiklikler gösterebilir. Bir toplumdaki çeşitli grupların oluşturdukları kültüre **alt kültür** denmektedir. Osmanlı kültürü, Alman kültürü gibi ülke kültürlerinden söz edildiği gibi Karadeniz, Ege, Trakya, Doğu alt kültürlerinden de söz edilebilir.

Kültür, bir topluma önceki kuşaklardan gelişerek aktarılan, toplumun üyelerinin çoğunluğunca değerli bulunan insan yapısı tüm varlıkları, faaliyet ve düşünceleri kapsayan bir konudur.

Kültür; toplumun gelişimi sürecinde oluşturulan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçların toplamıdır.

Büyük organizasyonlarda bir baskın kültür ve birçok da alt kültür bulunabilir. **Baskın kültür,** organizasyon elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerlerdir. **Alt kültür** ise genelde büyük organizasyonlarda çalışanların karşılaştıkları ortak sorunları, durumları veya tecrübeleri yansıtan ve farklı coğrafi veya bölümlerin yansıttığı değerlerdir.

Kültür; dil, din, tutum, düşünce, inanç, yargı gibi kişilerin sahip oldukları değer unsurlarından oluşur. Bu değerler belirli davranış kalıpları ve maddi ürünler ortaya çıkarır. Kültür, toplumu oluşturan kişilerin davranışlarını belirler, düzenler, tüketim ve tasarruf alışkanlıklarını ve davranışlarını yakından etkiler. Kültür, insanın iç âleminden olmayıp öğrenme süreci ile bir nesilden diğerine aktarılır.

Kültür; ahlak, ilim, din, toplumsal, siyasi ve teknolojik gelişmelerin etkisinde kalır, gelişimini sağlar.

Kültürün temel özellikleri:

1. Kültür, insan zihninin görüş, anlayış ve değerlendirme tarzını yansıtan insan ürünüdür.
2. Kültür tarihi süreçte oluşan öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
3. Kültür toplumun üyelerince paylaşılmıştır.
4. Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır.
5. Kültürü oluşturan unsurlar sürekli etkileşim içindedir ve değişebilir.
6. Kültür insan ihtiyaçlarını karşılar.
7. Kültür kendi içinde bir bütünlük ve tutarlılık gösterir.

Kültür insanlarda doğuştan değil, sonradan kazanılan alışkanlık ve davranışlar olarak toplum üyelerince paylaşılmış bu değerler ve inançlar kuşaktan, kuşağa aktarılır. Toplumsallaşma yoluyla oluşan bu olay, süreklilik taşır ve zaman içerisinde çevre şartlarının zorlaması ile ona uyum sağlama ve değişime uğrar. Kültür unsurlarından olan ve insan ihtiyaçlarını tatmin etmeyen, karşılamayan değer yargıları, inançlar ve alışkanlıklar zamanla ortadan kalkar, yerine ihtiyaç karşılayan unsurlar gelir.

Kültürün genel özellikleri tüketici davranışları üzerinde etkide bulunarak kendini gösterir. Toplumda çoğunluğun kabul ettiği değer yargıları, ürün grupları arasında neyin değersiz, neyin değerli olduğu seçimine belli bir düzeye kadar şekil verebilecektir. Mesela; İslam kültüründe domuz etinin yenmemesi ve sarhoş edici içeceklerin içilmemesi gibi, Türk kültüründe kahve ikramının misafirperverlik ile bağlantılı olması gibi. Genel kabul görmüş ve oturmuş değer yargıları kuşaktan kuşağa geçerken aynı zamanda tüketim alışkanlıklarını ve tercihlerini de beraberinde getirmektedir. Mesela, ev kadınlarının kış hazırlıklarında konserve yapmalarının, kazak ve hırka örmelerinin günümüzde de yoğun şekilde devam etmesi gibi.

Müşteriye etkide bulunan psikolojik ve toplumsal faktörlerin hepsi kültürün etkisindedir ve kültürel dönüşümün insanların pek çok tabiî görevini değiştirmektedir. Bir ülkenin kültürü, o ülkede üretilen ürünlerin belirlenmesinde olduğu kadar, tüketimine de etkide bulunur. Beslenmeyi 'karın doyurmak' olarak gören anlayış ve kültürde daha çok karın doyuran ekmek gibi ürünlerin daha çok tüketildiği görülür.

İçinde yaşanılan kültür, her gün kullanılan ürünlere çeşitli manalar yükler. Bir kültürün, onayladığı kullanımını hoş gördüğü ürünler ve onaylamayıp kullanımını yasakladığı ürünler vardır. Kültürlerin irdelenmesinde simgeler önemlidir, zira farklı kültürlerde aynı simgeye farklı anlamlar verilebilmektedir.

Kültür, değer, norm, ritüel gibi kavramlar tüketicilerin tüketim davranışlarını önemli oranda etkilemektedir. Değerler, normlar ve yaptırımlar kişinin toplumla kaynaşma sürecinde öğrenilir ve bunlar davranışları şekillendirerek çevreye nasıl bir kişi olduğunu anlatır. Ayrıca kişinin kültür çevresinde olan ve kültürünü etkileyen medya, reklam ve moda dünyası tüketim davranışlarını önemli oranda şekillendirmektedir.

Kültürün temel unsurları:

1. Din: Kültür unsurları içerisinde çok öneme sahiptir. Dinin milletler üzerindeki hakimiyeti, birlikte yaşama kültürünün teşekkülünde önemli yere sahiptir.

2. Dil: Kültürün bir parçası olarak iletişim aracıdır ve duygu ve düşüncelerin aktarılmasında kullanılır.

3. Gelenek ve görenek: Farklı kültür ortamlarında kişilerin fiili davranışları ile ilgilidir

4. Değerler: Hangi davranış iyi, kötü ve doğru veya yanlış olduğunu belirten genel fikir ve kavramlardır.

5. Normlar: Yaptırım gücü olan kurallar topluluğunu ifade eder.

6. Mitler: Simge temelli unsurlar olan ve kültürün paylaşılan duygu ve ideallerini temsil eden öykülerdir.

7. Ritüeller (tören)**:** Belirli aralıklarla yapılan çoklu simge temelli davranışlar bütünüdür.

Farklı kültürlerin kabul edip onaylayacağı standart bir pazarlama karması geliştirmek, yani dünya ölçeğinde pazarlama

yapabilmek zor başarılabilecek bir şeydir. Bu sebeple işletmeler girdikleri ülkelerin pazarlarına ve kültürlerine çekici gelen pazarlama karmaları ile faaliyette bulunurlar. Başarılı olmak isteyen işletmelerin faaliyette bulundukları pazarların kültürlerini yakından tanıması zorunludur.

Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Müşteri tatminini etkileyen psikolojik ve sosyo-kültürel unsurları sıralayarak açıklayınız.
2. Öğrenme nedir? Açıklayarak, tüketici davranışı ve öğrenme arasındaki ilişkiyi yazınız.
3. Eğitim ve öğretimin sağladığı faydalar nelerdir.
4. Motivasyon nedir? Tarif ederek, motivasyon teorilerini sıralayarak açıklayınız.
5. Algılama nedir? Açıklayarak, algılama sürecinin müşteri ve pazarlamacılar ile ilgisini yazınız.
6. Tutum ve inanç kavramlarını açıklayarak, tutumların işlevlerini sıralayınız.
7. Müşteri tatminini etkileyen psikolojik faktörlerden, kişilik nedir?
8. Hayat tarzı kavramını ve hayat tarzının unsurlarını açıklayınız.
9. Pazarlamada hayat tarzının özellikleri hangi amaçlarla kullanılır?
10. Sosyal ve kültürel faktörlerden; aileyi izah ederek, ailenin satın alma sürecindeki rolü nedir?
11. Grup ve referans grupları nedir?
12. Toplumsal sınıf ve tüketim ilişkisi nasıldır?
13. Kültür ve tüketim ilişkisi nasıldır?

8. MÜŞTERİ TUTMA

8.1. Müşteri Şikâyetleri

İşletmecilikte bir müşteriye ilk satışı yapma ve onunla bir ilişki kurmanın maliyeti, tekrarlanan satışlardan çok daha yüksek olduğu kabul edilir.

Geçmişte yeni müşteri kazanmanın, müşteriyi elde tutmaktan daha kolay olduğu, ancak günümüzde, daha değişken, endüstrileşmiş (sanayileşmiş) ve karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu yüzden satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir. Yani günümüz rekabet ortamında yeni müşteriler edinmek, mevcut müşteriyi elde tutmaktan çok daha zor olduğu kabul edilmektedir.

Bu açıdan işletmeye yüksek maliyetle kazanılan müşterinin çeşitli nedenlerle küstürülmemesi ve kaçırılmaması gerekir. Bunu sağlamak için de müşteri şikâyetlerine eğilmek gerekir.

Şikâyet; bir kuruluşa ürünleri veya şikâyetleri değerlendirme işleminin kendisi hakkında yapılan ve sonucunda açık veya üstü örtülü bir cevap veya çözüm beklenen memnuniyetsizlik ifadesidir. (ISO 10002:2004)

Şikâyetlerini alışkanlık olarak dile getirmeyen müşterilerin muhtemel şikâyetlerini çözmek ve şikâyete sebep olan durumu ortadan kaldırmaya çabalamak akıllı bir yöntemdir. Kırgın müşterilerin kırgınlıklarını etrafa yansıtarak müşteri kaybına uğranılacağı göz ardı edilmemelidir.

Müşteri tutma ve kazanmanın önemli bir kısmı müşteri şikâyetlerini etkin bir şekilde ele alarak çözmeye çalışmak oluşturmaktadır. Diğer taraftan müşteri ilişkilerimizi iyileştirmede müşteri şikâyetleri vasıtası ile birçok fırsatın ortaya çıkacağını görmek gerekir. Şikâyetler eksikliklerimizi ortaya çıkarır bu eksikliklerimizi giderdiğimizde müşteri memnuniyetini yükseltiriz.

Müşteri şikâyetlerini ele almanın pek çok yolu ve yöntemi bulunmaktadır, burada işletme için en etkin olanı seçilmelidir.

Müşteri şikâyetleri ile ilgili muhataplar hem iyi bir dinleyici olmalı hem de insanların birbirini dinlemesi için onlara yardım etmelidirler. Kendilerini hizmet sunma sürecinin bir parçası gibi hissederek yakınmaları, kişisel saldırı gibi algılamaları ön saflarda çalışanların; müşteriyi herhangi bir yargı bulunmadan dinlemesini zorlaştırır.

Şikâyetlerini dile getiren müşteri kuruluş için en iyi dostudur ve sorunu çözülen müşteri daha sadıktır.

Müşteri şikâyetlerinin işletmeye sağlayacağı fırsatlar:

1. Kuruluşun zayıf yönlerinin tespitini sağlar.
2. Yanlışların düzeltilip, işlerin doğru yapılmasını sağlar.
3. Müşteriyi sıkıntıdan kurtarır.
4. Kuruluşa bağlılığın artışı teşvik eder.

Çoğu müşterilerin karşılaştıkları olumsuzlukları şikâyet konusu yapmadığı görülmektedir. Bu durumun çeşitli sebepleri vardır.

Müşterilerin şikâyet etmeme sebepleri:

1. Şikâyet konusunun zaman ve çaba açısından değmez görmeleri
2. Şikâyetin hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanmış olması
3. Şikâyet yer ve zamanının bilinmemesi

Kuruluşlar daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için müşteri şikâyetlerini öğrenmek ve çözmek isterler. Müşterinin sorununu çözme maliyeti genellikle onun yerine yeni bir müşteri koyma maliyetinden daha düşüktür. Şikâyetleri ela alma ve çözme pazarlama faaliyetlerinin faydalarını maksimize etmeye, kurum karlılığına büyük katkı sağlar.

Müşteri hizmetlerinde şikâyetler hiçbir zaman ortadan kaldırılamaz az veya çok devam eder, ancak burada önemli olan onu mümkün olan en az düzeye indirebilmektir.

Müşteri şikâyetlerinin uzaması çözümün gecikmesi, başka ekenlerin denkleme girmesi müşteriyi bıktırır ve kızdırabilir. Bunun için müşteri ilişkileri yönetimi kızgın ve öfkeli müşteriler için bazı stratejiler geliştirmelidir.

Kızgın müşteriler için kurum bünyesinde çeşitli davranış şekilleri geliştirilebilir.

Kızgın müşterileri teskin için işletmede geliştirilen davranış şekilleri:

1. Müşteri ciddiyetle dinlenmeli,
2. Anlayış gösterilmeli ve problem paylaşılmalı,
3. Müşteriyi kızdıran sebep tespit edilmeli,
4. Müşteri problemini çözmede harekete geçildiğini göstermek,
5. Müşteri ile ilgilenildiği izlenimi verilmeli,
6. Problem çözümünde aksaklığı izleme ve çözümü hızlandırma.

Müşteri lehine yapılan bir anlaşma, uzlaşma, kuruluş ürünlerinin yeniden satın alınmasına ve bu müşterilerin sürekli müşteri olmalarına imkân verir.

Şikâyet yönetimi; standart müşteri şikâyetlerinin başarıyla ele alınması için gerekli temel şartları belirtir ve müşteri memnuniyetsizliğini oluşturan unsurları hem müşteri hem de organizasyon faydasına ilgili yerlere yönlendirmeye yardımcı olacak kontrol mekanizmalarını içerir.

Şikâyet yönetimi, bağımsız üçüncü kişilerce değerlendirilmesi ve onaylanması, şikâyetleri ele alma konusunda müşteri ehemmiyeti görev ve süreç yönetiminin uygulamasını içerir.

Şikâyet yönetimi sisteminin işletmeye sağlayacağı faydalar:

1. Müşteri sadakati,

2. Marka itibarı,
3. İşletme verimliliği,
4. Gelişmiş iletişim,
5. Şikâyeti çözme kolaylığı,
6. Sürekli gelişim,

Rekabet ortamında ürün alanındaki yenilikler yerleşik performans düzeylerinin yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır. İyi bir Şikâyet yönetimi sistemi, başarılı işletmeler için müşterilerin ihtiyaçlarını yönetmek ve markalarını korumak açısından önemli ihtiyaçlarından biridir.

Müşteri memnuniyeti standardı; ISO 10002: 2004 – Şikâyet Yönetimi Sistemi uygulamak için yönerge standardı, kuruluşların müşterilerinin şikâyetlerini nasıl başarılı bir şekilde ele alabileceklerini tanımlamalarına, yönetmelerine ve anlamalarına yardımcı olur. Bu standart, müşteri şikâyetlerini başarılı bir şekilde ele almanın kilit ihtiyaçlarını belirtir ve işletmede müşteri memnuniyetsizliğiyle başa çıkmaya yardımcı olmak için şikâyet yönetimi kontrollerini de içerir.

ISO 10002 müşterilerin beklentilerinin ötesinde hizmet vermeyi isteyen tüm kuruluşları ilgilendirir. Müşteri beklentilerinin ilerisine geçmek de ister özel kuruluş ister kamu kuruluşu veya gönüllülük esasına dayalı sektörler olsun her tür ve boyuttan işletmenin genel bir ihtiyacıdır.

ISO 10002, şikâyet yönetimi sistemini hayata geçirmek isteyen her kuruma uyarlanabilir. Kuruluşlar için atılan her adımı destekleyen çeşitli ek hizmetlerle tetkik, eğitim ve belgelendirme hizmetleri sağlamalıdır.

8.2. Kaybedilen Müşterinin Geri Kazanılması

Yeni bir müşteri bulma ve onlarla ilişkiler kurup geliştirme kuruluşların çoğunda mevcut müşterilerle ilgilenmekten daha çok ilgi çektiği söylenebilir.

Çoğu zaman müşteriyi elde tutmanın-kazanmanın maliyeti yeni bir müşteriyi bulmaktan daha düşüktür.

Bir kere kurulan ilişki ve oluşturulan ilgilinin devamlı süreceğini düşünmek doğru değildir. Müşteriler zaman içerisinde ürün sunan kuruluşların ürünlerini değerlendirdiği ve ona göre zayıf ürün ve hizmet sunan işletmeleri terk ettiği görülmektedir.

Müşterileri işletmede tutma yöntemleri:

1. Müşteriyi sistemin merkezinde görmek ve işi müşteri yönünden bakarak yönetmek,
2. Müşterilerle ilgili gelişimi ölçme,
3. Müşteri tatminini sürekli kılma ve bunu kâra çevirme,
4. Problemleri yumuşatma,
5. İlişkileri sürekli takip etme ve hareketlendirme,
6. İşleri kaliteli yapma,
7. Müşteri kraldır- kralı yaşatın.

Müşteri tutma, kuruluşun ayakta kalabilmesi için yapılan bir faaliyet olması yanında, ileriki aşamada gelişmesi büyümesi için de gerekli bir faaliyettir. Müşteri tutma, müşteriyi tatmine bağlı bir durum olarak, genelde tatmin olmuş bir müşteri sürekli müşteri haline gelir ve kuruluşa başka müşterileri de getirir.

Günümüzde müşterileri hoşnut kılma, tatmin etme özellikle bazı müşteri tiplerini memnun etmek çok zor olmasına rağmen her halükârda CRM nin işi müşterileri memnun etmeye çalışmaktır. Müşterileri bağlı kılma –sadık müşteri-, müşteriyi tutma (müşteriyi sürekli kılma) ancak müşteri hizmetlerindeki gösterilecek gayretle başlar ve bu süreç müşteri ve kuruluş için de faydalıdır.

Kuruluşlarda tatmin olmuş mutlu müşteriler diğer taraftan çalışanların da mutlu ve tatmin olmasını sağlar. Çalışanların kuruluşta uzun süre kalması hizmet kalitesini artırmakta ve **personel devir hızını** azaltarak kârlılığa olumlu katkı sağlamaktadır.

İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı müşteri ilişkileri uygulamalarında müşteri kaybına sebep olabilecek hatalar yapmaktadırlar.

Müşteri kaybına sebep olan hatalar:

1. İşletmelerin sadece müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine odaklanmaları,
2. İşletmelerle ilişkileri müşterilerin istedikleri inancı,
3. Müşterilerle uzun süren ilişkilerin her zaman kârlı olarak görülmesi,
4. Müşterileri kontrol altında tutma düşüncesi,
5. İşletmeler pazarlama faaliyetleriyle en fazla kâr getiren müşteriler üzerine odaklanmaları,
6. MİY'in her işletme için uygundur düşüncesi,
7. Tatmin edilmiş müşterilerin her zaman sadık müşteriler gibi görülmesi,
8. Sadakat programlarının her zaman müşteri sadakatini artırır düşüncesi,
9. Teknoloji ilişkileri ortaya çıkarır ve yönetir düşüncesi.

Müşteri ilişkilerinde kurumun sunduğu hizmetin kalitesini müşteri sosyal, ekonomik ve kültür düzeyine göre değerlendir. Hizmet kalitesinin değerlendirmesi çoğu zaman özünde subjektif (kişiye özgü) özellik arz eder. Burada müşterinin beklentisi ile bulduğu hizmet karşılaştırması örtüşüyorsa kalite de problem yok sayılır. Müşterinin beklentisi ile bulduğu arasında açıklık varsa bu açığın büyüklüğüne göre kalite problemi oluşur.

Kuruluşlar müşteri ilişkileri yönetim sistemi ile müşteri mutluluğunu esas tutmalarına rağmen zaman içerisinde bazı aksaklıklar en iyi kuruluş için bile olabilir. Hizmet müşterinin önünde gerçekleşmesinden dolayı hataları gizlemek çoğu zaman mümkün olmamaktadır. İşler yanlış gittiğinde, müşterinin hizmeti sunan kuruluşu değiştirmesi için iyi bir fırsat ve ortam doğmuş olur ve

müşterinin yaşadığı kötü tecrübeyi başkalarına aktarmasına imkân sağlanmış alacaktır. Kuruluş bu türden müşterilerini etkin bir **müşteri kazanma** programına tabi tutarak kazanmaya çalışmalıdır. Müşteriden memnuniyetsizlikleri, şikâyetleri ve istekleri öğrenilerek program yürütülür. Müşteriden problemlerine çözüm tavsiyeleri almak, düşüncelerini değerlendirmek geri kazanma programını etkinleştirir.

Kaybedilen müşterinin kazanılması programını yürütmeden kurum personelinden kaynaklanan problemlerin çözümü için eğitim programları düzenlenir. Değişik eğitim programları ile müşteri memnuniyetini azaltıcı personel tecrübesi eksikliği ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi bir strateji olarak rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünüdür. Günümüz rekabet şartları için de firmanın kendine özgü oluşturduğu müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları taklit edilemez tek alan olarak görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları dışında tüm uygulamalar başka işletmelerce kısa sürede taklit edilebilmekte ve rekabet yapılamamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminde müşterinin ne istediği nasıl bir uygulama beklediği işletmenin kuracağı yakın ilişki ile belirlendiği ve bu bilginin başka işletmelerce ulaşılması ve taklidi mümkün olmayacağından günümüzün en güvenli rekabet alanını oluşturmaktadır.

İşletmeler daha önceden çeşitli nedenlerle kaybettikleri müşterilerini yeniden kazanmak isterler. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında yapılan hatalardan dolayı müşteriler kaybedilmektedir.

İşletmelerin müşteri kaybetmesine sebep olan farklı etken ve düşünceler bulunmaktadır. İşletmelerin sadece müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine yoğunlaşmaları, ilişkileri müşterinin istediği düşüncesi, uzun süren ilişkilerin her zaman kârlı görülmesi, müşteriyi kontrol altında tutma düşüncesi, fazla kâr getiren müşteriler üzerine odaklanmaları, MİY'in her işletme için uygundur düşüncesi, tatmin edilmiş müşterilerin her zaman sadık müşteriler gibi görülmesi, sadakat programlarının her zaman müşteri sadakatini artırır düşüncesi ve teknoloji ilişkileri ortaya çıkarır ve yönetir gibi düşünceler müşteri kaybına sebep olmaktadır.

İşletmeler yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı kaybedilen müşterileri yeniden kazanmak için stratejiler geliştirirler.

Kaybedilen müşterileri kazanma stratejiler:

1. Müşteriyi rahatsız eden hatayı düzeltme fırsatlarını tahmin etme bulma,
2. Personel etkinliğini sağlamak için personele yetki vermek,
3. Müşteri rahatsızlığını kaynağında ele almak,
4. Sorunun çözümünü hızlandırmak,
5. Tecrübelerden ders almayı sağlamak.

Kaybedilen müşteriyi geri kazanmada yapılacak "gizli müşteri çalışması" ile müşteriyi rahatsız eden konular, müşteri gözü ile personelin etkinliğini öğrenme ve müşterinin rahatsızlığının kaynağına ulaşma gibi imkânları sağlanır.

Gizli müşteri çalışması; müşteriyle kurulan ilişki sırasında personelin ve süreçlerin, daha önceden belirlenmiş standartlara ne derece uyduklarını değerlendirir.

Çalışmanın amacı bunları geliştirmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve kaybedilen müşterilerin tecrübelerini elde etmek olmalıdır. Gizli Müşteri araştırması etik ilkelere uygun yapılmalı ve işten çıkarma ve cezalandırmalar için tek gerekçe olarak kullanılmamalıdır.

İşletmeler kendilerini müşteri gözü ile görmek ve eksiklerini gidermek için gizli müşteri çalışması yaparak iş körlüğünün vereceği zararı en aza indirmek isterler.

"İş körlüğü" çoğu zaman şirketlerin kendilerini geliştirmek, müşteriye daha iyi hizmet vermek adına aşmaları gereken önemli bir problemdir. İşte bu problemi aşmak için farklı arayışlara giren firmalar gizli müşteri araştırmalarının önemini keşfetmiştir. Çünkü gizli müşteri araştırmalarının sunduğu en büyük imkân kendilerini "müşteri gözü" ile görebilmektir. Gizli müşteri çalışması firmanın nerede olduğunun, ne yaptığını dahası yapılanların nasıl anlaşıldığını görebilme imkânı sağlar. Bu araştırma metodu müşterinizin gözündeki yerinizi en iyi bilenden yani müşterinizin gözünden gösteriyor.

8.3. Müşteri Tutma

Yeni ekonominin getirdiği yeni pazarlama anlayışı, müşteriyi elde tutmaya ve bağlılık oluşturmaya odaklanmış durumdadır.

Geleneksel pazarlamada, satış hacmini arttırarak kârlılığa ulaşmada yeni müşterilerden faydalanmak ister ve bundan dolayı, mevcut müşterilerin tüketimlerini arttırmak yerine müşteri listesine yeni müşterileri eklemek esastır.

Her işletme şüphesiz yeni müşterilere ulaşmak ve müşteri listesine yeni isimleri eklemek ister fakat bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriyi elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği üzere, çoğu zaman yeni bir müşteriyi kazanmak eski müşteriyi elde tutmanın maliyetinden daha yüksektir. Bundan dolayı yeni pazarlama anlayışında, pazarlama hedeflerinin gerçekleştirilmesinde öncelikle, mevcut müşterileri uzun süre elde tutarak onların satın alma sıklığı artırılmalıdır.

İşletmeler açısından müşteri tutma hem performans göstergesi ve hem de performans ölçümünde temel ölçü olarak ele alınmaktadır. Bir işletmede müşteri tutma oranı, o işletmeyi terk eden müşterilere bağlı olarak belirlenebilir. Günümüz rekabet ortamında müşteri tutma oranı işletmeler için hayati öneme haiz bir konu haline geldi. Çünkü müşteri tutma işletmelerin ekonomik yapılarının iyi ve sağlam olduğunun bir göstergesi olarak görülmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı işletme yöneticileri çeşitli müşteri tutma modelleri geliştirerek uygulamaya koymaktadırlar.

Müşteri, mal ve hizmet kalitesiyle ilgili son sözü söyleyecek kişidir; bu nedenle, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanarak müşteri bağlılığı, müşteri tutma ve pazar payını artırma gibi konularda en yüksek düzeye ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Bir kuruluşun lideri davranışları ile kuruluş içinde şeffaflığı, birliği sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe

ulaşmasına bir ortam hazırlar ve böylece kuruluş performansını yükseltir. Kuruluşun performansı; bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılırsa, en üst noktasına çıkar.

Müşteri tutma programları pazarlama şemsiyesi altında tüm çalışanların katkısıyla gerçekleştirilir. Çalışanlara müşteri tatminin kuruluş açısından önemli olduğu düşüncesinin çeşitli uygulamalarla anlatılması gerekir. Müşteri tutma programları sadece belirli bir zamana münhasır kılınmamalı, sürekli hale getirilmeye çalışılmalıdır. Günümüzde müşteri tutma programlarını gerçekleştirme bazı yöntemlere bağlı bulunmaktadır.

Müşteri tutma programlarını gerçekleştirmede izlenen yöntemler:

1. İyi bir müşteri veri tabanı oluşturmak ve bunu sürekli güncellemek,
2. Kuruluşumuzdan sürekli ve sık müşteriler için programlar yapmak,
3. Müşteriyi hatırlama programı,
4. Özel günlerinde telefonla arama,
5. Teşekkür kartları gönderme,
6. Periyodik aralarla müşteri ziyaretleri programı,
7. Müşteri ödüllendirme programları.
8. Müşteriye kuruluş bültenlerini gönderme programı,
9. Müşterilerden görüş alma programları,
10. Stratejik konularda ortaklık kurmak.

İşletmeler müşteri tutma programları çerçevesinde kendi bünyelerine uygun müşteri tutma modellerini seçerler ve uygulamaya koyarlar.

8.4. Müşteri Tutma Modelleri

Yaygın olarak uygulanan müşteri tutma modellerinden ilki, müşteri tatminine bağlı olarak geliştirilen modeller, ikincisi, sosyal bağlara dayalı olarak geliştirilen modeller üçüncüsü, yapısal bağlara dayalı olarak geliştirilen modeller ve dördüncü ve son olarak, ilişkilere bağlı olarak geliştirilen müşteri modelleridir.

Müşteri tutma modelleri:

1. Müşteri Tatminine Dayalı Müşteri Tutma Modeli: Tatmin seviyesi yüksek olan daha sadık olduklarından hareketle bu modelin aslı yüksek müşteri tatminine dayanır. Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o müşterinin hangi ihtimallerde bir işletmeye geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye bağlılığını göstermektedir. Müşteriler genellikle tatmin edildikten sonra sadık hale gelir ancak her tatmin edilmiş müşteri sadık müşteri olmayabilir. Müşteri tatminiy kişinin bir ürün tüketimi ilgili tatmin olma tepkisi ve işinde başarılı olması sonucu ortaya çıkan olumlu bir duygusal davranıştır. Müşteri tutmanın uygulamada sadece müşteri tatmini ile sağlanamayacağı anlaşınca başka modeller de geliştirilmiştir.

2. Sosyal Bağlara Dayalı Oluşturulan Müşteri Tutma Modeli: Müşterinin yaşadığı sosyal ortamda geçerli olan ilişkiler özellikle arkadaş çevresi ve bu çevreden etkileşim bu modelin esasını oluşturur. Müşteri ile kurulan yüksek kaliteli sosyal bir ilişki müşterinin kalıcılığına büyük katkı sağlayacaktır. Bu modelinde tek başıyla müşteri tutmaya yeterli olmadığı anlaşılınca diğer modeller geliştirilmiştir.

3. Yapısal Bağlara Dayalı Müşteri Tutma Modeli: İşletmelerin sunduğu ürünlerin performansı müşterilerin işletmeye olan devamlılığında önemli bir etken olmaktadır. İşletmenin yapısal özelliklerine bağlı olarak sunulan ürün ve müşteri hizmetlerinin kalitesi müşteri bağlılığını artırmaktadır. Müşteri sürekliliğinin tek başıyla bu modelle de gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı bilindiği için başka modellerde geliştirilmiştir.

4. İlişkilere Dayalı Müşteri Tutma Modeli: Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren ve her iki tarafında kazandığı bir süreç olmasından dolayı bu model bu ilişkiye dayalı olarak müşteriyi tutmayı içerir. Bu anlamda müşteri bir rakip değil tersine birbirine dürüst ve samimi davranan yan yana bulunan iki dost, aradaki ilişki ise dostluk üzerine kurulan ve yürütülen bir ilişki olarak görülmeli ve müşteri tutma bu anlayışın üzerine bina edilmelidir.

İşletmeler kendilerine farklı müşteri tutma modelleri ve programları geliştirirler. Kuruluşlar, çalışanları harekete geçirerek müşteri tutmak için organize eder, tüm organizasyonu müşteri tutmaya yöneltir ve buradan örgütsel bütünleşmeye giderek müşteri tutma modellerinden en uygun olan birini veya birkaçını seçer ve uygular.

Müşteri tutma modellerinden gaye işletmenin müşterilerini daha uzun süre elde tutabilmeyi sağlamaktır.

Müşterileri uzun süre elde tutmanın bazı usulleri ve yöntemleri vardır.

Müşteriyi uzun süre elde tutmanın yöntemleri:

1. Her müşteriye ismiyle hitap edin.
2. Her müşterinin ne söylediğini dinleyin.
3. Her müşteriyle ferdi olarak ilgilenin.
4. Her müşteriye karşı nazik olun.
5. Her müşterinin ferdi ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olun.
6. Müşterinizin şahsi satın alma tarihlerini ve motivasyonlarını bilin.
7. Her müşteriye zaman ayırın.

8. Müşterinizi işletmenizin bir parçası haline getirin ve tavsiyelerini sorun.
9. Müşterilerin kendilerini önemli hissetmelerini sağlayın, onları takdir edin.
10. Müşteriyi anlamak için önce dinleyin, sonra konuşun, böylece sizi anlayabilirler.

Mevcut müşterileri elde tutmak için on strateji:

1. Her gün 30 dakikanızı, mevcut iki müşterinizle konuşarak geçirin. Ne istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını ve neyi sevdiklerini / sevmediklerini sorun.

2. Şampiyon müşterilerinizi, yönetim kurulunuza katılmaya davet edin. Müşterileriniz, farklı görüşler sunacak ve onların yargılarına değer verdiğinizi anlayacaklardır.

3. Müşterilerinizin firmanızda kazandığı başarılara ilişkin gazete / dergi haberlerini onlara postalayın. İnsanlar, başarıları hakkında bilgilendirilmekten hoşlanırlar. Klasik bir fotoğraf çerçevesi, gönderinizi daha da anlamlı kılacaktır.

4. Yeni bir ürünü halka sunmadan önce, denemesi için müşterinizi çağırın. Müşterileriniz, halkın ne istediğini daha iyi bilirler. Bu, size enerji tasarrufu sağlar ve müşterinize yeni bir şeyi ilk kez onun denediği mesajını verir.

5. Bir pazarlama faaliyeti veya özel etkinlik için müşterilerinizle iş birliği yapın. Müşterilerinizle birlikte olmak için ne kadar çok fırsat yakalarsanız, kişisel tabanda o kadar çok yakınlaşırsınız.

6. Her gün değer oluşturun. Promosyon malzemeleri ve indirimler, müşterilerinizi elde tutmanın ve yeni müşteriler kazanmanın iyi bir yoludur. Ücretsiz otomobil yıkama, saç kesimi, yüz bakımı veya hediye kuponu, her zaman hoşa gider. Müşterilerinize, yapıcı ve yeni fikirlere açık olduğunuzu göstermek için benzersiz bir şey sunun.

7. Mükemmel müşteri hizmetiyle ünlü şirketlerin başarılarını inceleyin. Profesyonellerden ders alarak işinizi büyütüp geliştirebilirsiniz.

8. Müşterilerinizle ortak bir noktada buluşun. Onlarla ortak paylaştığınız şeyleri bulun. Sizi hatırlayacak ve arkadaşları olarak göreceklerdir.

9. Rakibinizle zaman geçirin ve neler yaptıklarını öğrenin. Bu rekabetçi dünyada, sürekli önde olmak zordur. Daha uygun fiyatlar ve daha iyi hizmet konusunda fikir edinebilmeniz için, müşterilere yönelik bir tavsiye kutusu tasarlayın.

10. Unutmayın! Hatalı bile olsalar müşterileriniz her zaman haklıdırlar. Olumlu olumsuz her tür eleştiri için onlara teşekkür edin. Onları mutlu etmek için elinizden geleni yapın. Yazar: Bea Fields Kaynak: www.marjinal.com.tr

İyi bir müşteri hizmeti sunma ve müşteri tutma tavsiyeleri:

1. İyi bir hizmet felsefesi oluşturmak,
2. Müşteri geri bildirimini gerçekleştirmek,
3. Hizmet programları yapmak,
4. Müşteri programları yapmak,
5. Müşteri beklentilerini karşılamak ve onun üzerine çıkmak,
6. Müşteri veri tabanı oluşturmak ve bunu sürekli güncellemek,
7. Kurum kimliği geliştirmek,
8. Toplum faydasına hizmetler gerçekleştirmek,
9. Müşteri ödüllendirme programları yapmak,
10. Kolay erişilebilir, basit kullanımlı hizmet sistemleri oluşturmak,
11. Elemanların sürekli eğitimi ve yetki verilmesi,

Müşteri ilişkilerinin ölçülmesi, müşteriyi merkeze alan, müşteri odaklı kuruluşlar için bir zorunluluktur. Yeni teknolojilerin sağladığı çok çeşit yeni imkânlarla artık hemen hemen her şeyin ölçüm ve değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Seçilerek kullanılan ölçü sistemlerinde müşterinin sesini yansıtmasına itina gösterilmelidir.

8.5. Müşterileri İşletme Lehinde Elde Tutma Yöntemleri

Yeni bir müşteri bulma ve onlarla ilişkiler kurup geliştirme kuruluşların çoğunda mevcut müşterilerle ilgilenmekten daha çok ilgi çektiği söylenebilir.

Müşterilerle kurulan ilişki ve oluşturulan ilgilinin devamlı süreceğini düşünmek doğru değildir. Müşteriler zaman içerisinde ürün sunan kuruluşların ürünlerini değerlendirdiği ve ona göre zayıf mal ve hizmet sunan işletmeleri terk ettiği görülmektedir.

Geçmişte yeni müşteri kazanmanın, müşteriyi elde tutmadan daha kolay olduğu, ancak günümüzde, daha değişken, sanayileşmiş ve karmaşık bir müşteri topluluğundan dolayı, bunun giderek zorlaştığı, bu sebepten satışlardan ziyade, özellikle satış sonrası hizmetler ve müşterilerle olan ilişkinin önem kazandığı görülmektedir.

Müşteri tutma, kuruluşun ayakta kalabilmesi ve ileriki aşamada gelişip büyümesi için gerekli bir faaliyettir. **Tatmin olmuş bir müşteri sürekli müşteri haline gelir ve kuruluşa başka müşterileri de getirir.**

Müşterileri hoşnut kılma, tatmin etme kolay değildir. Özellikle bazı müşteri tiplerini memnun etmek çok zordur. Ancak her halükârda müşteri ilişkileri yönetiminin işi müşterileri memnun etmeye çalışmaktır. Müşterileri bağlı kılma, onları sadık müşteri haline getirme ve müşteriyi tutma, müşteriyi sürekli kılma ancak müşteri hizmetlerindeki karşılıklı faaliyetle başlar.

Müşterileri kuruluş lehinde elde tutma yöntemleri:

1. Müşteriyi sistemin merkezinde görmek
2. Müşterilerle ilgili gelişimi ölçme
3. Müşteri tatminini sürekli kılma ve bunu kara çevirme

4. Sorunları yumuşatma
5. İlişkileri sürekli takip etme ve hareketlendirme
6. İşleri kaliteli yapma
7. İşi müşteri yönünden bakarak yönetmek

Kuruluşlarda tatmin olmuş mutlu müşteriler diğer taraftan çalışanların da mutlu ve tatmin olmasını sağlar. Çalışanların kuruluşta uzun süre kalması hizmet kalitesini artırmakta ve **personel devir hızını** azaltarak karlılığa olumlu katkı sağlamaktadır.

İşletmeler kendilerine farklı müşteri tutma modelleri ve programları geliştirmek için çalışanları harekete geçirerek müşteri tutmak için organize eder, tüm organizasyonu müşteri tutmaya yöneltir ve buradan yapısal bütünleşmeye giderek kendilerine uygun müşteri tutma modeli oluşturmalılar.

Müşteri tutma programları pazarlama şemsiyesi altında tüm çalışanların katkısıyla gerçekleştirilir. Çalışanlara müşteri tatminin kuruluş açısından önemli olduğu düşüncesinin çeşitli uygulamalarla anlatılması gerekir. Müşteri tutma programları sadece belirli bir zamana münhasır kılınmalı, sürekli hale getirilmeye çalışılmalıdır.

Müşteri tutma programlarını gerçekleştirmede izlenen yöntemler:

1. İyi bir müşteri veri tabanı kurarak ve bunu sürekli güncellemek
2. İşletmeden sürekli ve sık satın alıcılar için programlar yapmak
3. Müşteriyi hatırlama programı yapmak
3. Özel günlerinde müşteriyi telefonla arama
4. Teşekkür kartları gönderme
5. Periyodik aralarla müşteri ziyaretleri programı yürütme
6. Müşteri ödüllendirme programları yapmak
7. Müşteriye kuruluş bültenlerini (e-bülten) gönderme programı
8. Müşterilerden görüş alma programları uygulama
9. Stratejik konularda ortaklık kurmak, müşterinin görüşlerini almak

Müşteri ilişkilerinde kurumun sunduğu hizmetin kalitesini tüketici kendi değerlendirme sistemine göre değerlendirir. Bu değerlendirmede kişinin eğitim, sosyal, ekonomik ve kültür düzeyi etkili olur. Bu değerlendirmenin çoğu zaman özünde sübjektif, kişiye özgü durum ve özellik arz eder. Burada tüketicinin beklentisi ile bulduğu hizmet karşılaştırması örtüşüyorsa kalite de bir problem görülmez. Müşterinin beklentisi ile bulduğu arasında açıklık varsa bu farkın büyüklüğüne göre kalite problemi oluşur.

Kuruluşlar müşteri ilişkileri yönetim sistemi ile müşteri memnuniyeti ve mutluluğunu esas tutmalarına rağmen zaman içerisinde bazı aksaklıklar olabilir. Hizmet müşteri gözü önünde üretildiği için hataları gizlemek çoğu zaman mümkün değildir. İşler yanlış gittiğinde, müşterinin hizmeti sunan kuruluşu değiştirmesi için iyi bir fırsat ve ortam doğmuş olur ve müşterinin yaşadığı kötü tecrübeyi başkalarına aktarmasına imkân verilmiş olacaktır.

Kuruluş, kaybettiği veya kaybetme ihtimali yüksek türden müşterilerini etkin bir **müşteri kazanma** programına tabi tutarak kazanmaya çalışmalıdır. Bu süreçte, müşteriden memnuniyetsizlikleri, şikâyetleri ve istekleri öğrenilerek program yürütülür. Müşteriden problemlerine çözüm önerileri almak, düşüncelerini değerlendirmek geri kazanma müşteriyi geri kazanma programını etkin ve verimli hale getirir.

Kaybedilen müşterinin kazanılması programına başlamadan önce, kurum personelinden kaynaklanan problemlerin çözümü için eğitim programları düzenlenerek müşteri memnuniyetini azaltıcı personel tecrübesi eksikliği ortadan kaldırılmaya gidilmelidir.

Kaybedilen müşteriyi kazanmada izlenecek strateji:

1. Müşteriyi rahatsız eden hatayı düzeltme fırsatlarını tahmin etme ve bulma
2. Personel etkinliğini sağlamak için personele yetki vermek veya yetki arttırmak
3. Müşteri rahatsızlığını kaynağında ele almak
4. Sorunun çözümünü hızlandırmak
5. Tecrübelerden ders almayı sağlamak

İşletme yönetiminde, ilk satışı ve müşteri ilişkilerini oluşturma maliyetinin tekrarlanan satışlardan çok daha yüksek olduğu bilinir. Kendisi için işletmenin yatırım yaptığı ve sistemin merkezine aldığı, onun için kurumunu yeniden dizayn ettiği müşterinin küstürülmemesi gerekir. Onun şikâyetlerini ciddiyetle ela alıp ve hızla çözmek gerekir. Şikâyetlerini dile getirmeyen müşterilerin muhtemel şikâyetlerini çözmek ve şikâyete sebep olan durumu ortadan kaldırmaya çabalamak gerekir. Kırgın, işletmeden uzaklaşan müşterilerin kırgınlıklarını etrafa yansıtarak müşteri kaybına uğranılacağı göz ardı edilmemelidir.

Müşteriyi tutma ve kazanmanın önemli bir boyutunu, müşteri şikâyetlerini etkin bir şekilde ele alarak çözmeye çalışmak oluşturur. Diğer taraftan müşteri ilişkilerini iyileştirmede müşteri şikâyetleri vasıtası ile müşteri gözü ile bakıp birçok fırsatın ortaya çıkacağını görmek gerekir. Şikâyetler işletmenin eksik ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır. Bu eksiklik giderdiğimizde müşteri memnuniyeti yükseltilemez ve müşteri sadakati sağlanamaz.

Müşteri şikayetlerinin ortaya çıkardığı fırsatlar:

1. Kuruluşun zayıf yönlerinin tespitini sağlar
2. Yanlışların düzeltilip, işlerin doğru yapılmasını sağlar
3. Müşteriyi sıkıntıdan kurtarır
4. Müşteri memnuniyeti artar

5. Kuruluşa sadakatin artışını teşvik eder.

Tüketicilerin bazıları karşılaştıkları olumsuzlukları şikâyet konusu yapmadığı görülür. Bu durumun çeşitli sebepleri vardır.

Müşterilerin şikâyet etmeme sebepleri:

1. Şikâyet konusunun zaman ve çaba açısından değmez görmeleri
2. Şikâyetin hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanmış olması
3. Şikâyet yer ve zamanının bilinmemesi
4. Önceki şikayetlerinden edindiği olumsuz tecrübeler
5. Başına iş açılma ihtimalinden korkuyor olması

Kuruluşlar etkinlik ve verimlilik için müşteri şikâyetlerini öğrenmek ve çözmek isterler. Müşterinin sorununu çözme maliyeti genellikle onun yerine yeni bir müşteri koyma maliyetinden daha düşük maliyetlidir. Müşteri şikâyetlerini ela alma ve çözme pazarlama faaliyetlerinin faydalarını maksimize etmeye ve karlılığa büyük katkı sağlar.

Müşteri hizmetlerinde şikâyetler hiçbir zaman ortadan kaldırmak, sıfıra indirmek mümkün olmaz, az veya çok devam eder. Bu konuda önemli olan onu mümkün olan ez düzeye indirmektir.

Müşteri şikâyetlerinin uzaması çözümün gecikmesi, başka faktörlerin denkleme girmesi müşteriyi kızdırabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi kızgın ve öfkeli müşterileri teskin etmek için bazı stratejiler geliştirmelidir.

Kızgın müşterileri teskin etme yöntemleri:

1. Müşteri ciddiyetle dinlenmeli
2. Anlayış gösterilmeli ve sorun paylaşılmalı
3. Müşteriyi kızdıran sebep tespit edilmeli
4. Müşteri sorunlarını çözmede harekete geçildiğini fiili olarak göstermek
5. Müşteri ile ilgilenildiği izlenimi verilmeli
6. Sorun çözümünde aksaklığı izleme ve çözümü hızlandırma

Müşteri lehine yapılan bir anlaşma, uzlaşma, kuruluş mal ve hizmetlerinin yeniden satın alınmasına ve bu müşterilerin sürekli müşteri olmalarına imkân verir, memnuniyeti ve sadakati artırır.

İyi bir müşteri hizmeti sunma ve müşteri tutma tavsiyeleri:

1. İyi bir hizmet felsefesi oluşturmak
2. Müşteri geri bildirimini gerçekleştirmek
3. Müşteri hizmet programları yapmak
4. Müşteri beklentilerini karşılamak ve onun üzerine çıkmak
5. Müşteri veri tabanı oluşturmak ve bunu sürekli güncellemek
6. Kurum kimliği geliştirmek
7. Toplum faydasına hizmetler gerçekleştirmek
8. Müşteri ödüllendirme programları yapmak
9. Kolay erişilebilir, basit kullanımlı hizmet sistemleri oluşturmak
10. Elemanların sürekli eğitimi ve yetki verilmesi

8.6. Müşteri Kârlılığını Artırmak

Günümüz CRM uygulamalarında, yeni müşteri elde etmenin, mevcut müşterileri korumaktan çok daha maliyeti yüksek olduğu dikkate alınırsa, bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa o kadar kârlı olacağı gerçeği bazı kuruluşlarca çoğu zaman göz ardı edildiği söylenebilir.

Bir işletme şüphesiz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni isimleri eklemeli fakat bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriyi elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği gibi, çoğu zaman yeni bir müşteriyi kazanmak eski müşteriyi elde tutmanın maliyetinden daha yüksektir. Bundan dolayı yeni pazarlama anlayışında, pazarlama hedeflerinin gerçekleştirilmesinde öncelikle, mevcut müşterinin tüketiminin arttırılması, sonrasında yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşılmaya çalışılmaktadır.

Müşterilerle belirli şartlar dâhilinde kurulan ilişkilerin şahıslara bağlı kalmaksızın kurumsallaştırılarak sürdürülmeli ve sürekli iyileştirilmelidir. Temelde insan ilişkileri olan müşteri ilişkileri, ilişki yönetimi anlayışına uygun olarak kurulup sürdürülmelidir. Bu anlayışta ilişki karşılıklı, yani iki yönlü olmayı gerektiren bir süreçtir.

Müşteri ile birebir olan ilişki sadakati artırır, oradan da tekrarlanan satışlar artar. Yani; müşteri ile birebir ilişki sadakati oluşturur bu durumda tekrarlanan satışları getirir**.** Böyle bir ilişkiyi tüm işletmeler kurmak, geliştirmek ve etkin hale getirerek kârlılığı yükseltmek isterler. Bu ancak işletmelerin müşteri odaklı bir strateji izlemelerine bağlıdır.

Toplam kalite yönetiminin yaygınlaşmasıyla birlikte, müşteri sadakatinin ölçülmesi ve geliştirilmesi de önem kazanmaya başladı. Çeşitli çalışmalar eldeki müşteriyi tutmanın, yeni müşteri kazanmaya göre çok daha verimli olduğunu ortaya koyuyor. Ancak, sadık müşterilerin daha kârlı müşteri olduğu varsayımı her zaman geçerli olmuyor. Bu nedenle, müşteri kârlılığı analizlerinin yapılması ve kârlı müşterileri cezbedecek politikaların uygulanması kurum başarısını önemli ölçüde artırabiliyor. Günümüzde öne çıkan müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) kavramını kuruluş bünyesinde uygularken, müşteri kârlılığı kavramı göz ardı edilmemelidir.

Müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi her kuruluş için vazgeçilmez başarı unsurlarındandır, ancak, çoğu işletme müşteri kârlılığı konusunda yeterince bilgi sahibi değildir. Dolayısıyla, müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları ("customer relationship management"

CRM) müşterinin kârlılığından bağımsız olarak, sadece ilişkinin iyileştirilmesi üzerine odaklanıyor ve çoğu kez kârlı müşterilere odaklanmayı sağlayamıyor.

Kuruluşların müşteriler ile ilişkilerinin iyileştirilmesi çok önemli, ancak, müşteriler arasında kuruluşa sağladıkları kârlılık açısından bir ayırım yapamamak, kârlı müşterileri kaçırmaya yol açabilir. Bu duruma meydan vermemek için müşterileri kârlılık açısından bir gruplamaya gitmek gerekir.

Kârlılığı artırmak için müşteri ilişkilerinde sürekli bir iyileştirme çabası içinde olmak gerekir. Kârlılığı artırma konusunda sadece müşteri sadakatine odaklanmak yeterli bir iyileştirme sağlamaz.

Günümüzde bazı kuruluşlar sadık müşteri tanımını müşterinin alışveriş sıklığı ile ölçüyor. Ancak, çoğu kez sıklık kadar hangi zamanda ne satın aldığı da önemli olabilmektedir. Mesela, yılın ilk üç ayında pek alım yapmayan ve alımını zirai ürünlerini sattıktan sonraya bırakan bir çiftçi müşteriye gerektiği kadar ilgi gösterilmemesi, kuruluştan uzaklaştırabilir. Bu anlamda, sadece basit alışveriş sıklığı gibi ölçülere dayanan müşteri ilişkileri sistemleri faydadan çok zarar da getirebilir.

Birçok işletme müşteri seçimini müşterinin kârlılığına değil, müşterinin alım miktarına bağlı olarak yapıyor. Bu durum özellikle lojistik maliyetlerini fiyatlara yansıtmayan işletmeler için önemli kârlılık kaybına yol açabiliyor.

Müşteri kârlılığı açısından üzerinde durulması gereken bir başka konu da kâr getirmeyen sadık müşterilerin nasıl kârlı hale getirilebileceği veya bu mümkün değilse, onların nasıl bırakılabileceği konusudur. Birçok kuruluş sadık müşterilerini bırakma kararını veremediği için zor duruma düşebiliyor.

Çeşitli tecrübelerden de anlaşılacağı gibi müşteri kârlılığı nadiren doğru hesaplandığını gösteriyor. Kuruluşlar müşteri kârlılığını doğru hesaplamak ve hesapladıktan sonra müşteri ilişkileri iyileştirme çalışmalarını doğru müşterilere, yani kârlı müşterilere, odaklanmasını sağlamak gerekiyor. Bunlar sadık, yani uzun süredir sizden alım yapan, müşteriler olabileceği gibi geçici müşteriler de olabilir.

Müşteri ilişkilerini iyileştirmek ve müşteri kârlılığını artırmak her işletme için çok önemli, fakat öncelik, her müşterinin değil, kârlı müşterinin sadakatini artırmak olmalıdır.

Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Müşteri şikâyeti nedir?
2. Müşteri şikayetleri işletmeler açısından hangi fırsatları ortaya çıkarabilir?
3. Müşterilerin şikâyet etmeme sebepleri neler olabilir?
4. Kaybedilen müşteri nasıl geri kazanılır ve müşteriyi işletmede tutmak için hangi yöntemler geliştirilebilir?
5. Müşteri ilişkileri uygulamalarında, müşteri kaybına sebep olan hatalar nelerdir?
6. Gizli müşteri çalışması ve iş körlüğü kavramlarını açıklayınız.
7. Kaybedilen müşterileri kazanma stratejilerini sıralayınız.
8. Müşteri tutma modelleri olan; (1) müşteri tatminine dayalı, (2) sosyal bağlara dayalı, (3) yapısal bağlara dayalı ve (4) ilişkilere dayalı müşteri tutma modellerini açıklayınız.
9. Müşteriyi uzun süre elde tutmanın yöntemleri neler olabilir?
10. İyi bir müşteri hizmetleri sunma tavsiyeleri neler olabilir?
11. Müşterileri kuruluş lehinde elde tutma yöntemleri nelerdir?
12. Müşteri tutma programlarını gerçekleştirmede izlenen yöntemler nelerdir?
13. Kaybedilen müşteriyi kazanmada izlenecek strateji nelerdir?
14. Müşteri şikayetlerinin ortaya çıkardığı fırsatlar nelerdir?
15. Müşterilerin şikâyet etmeme sebepleri nelerdir?
16. İyi bir müşteri hizmeti sunma ve müşteri tutma tavsiyeleri nelerdir?

9. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ ÖLÇME

Bu bölümde, müşteri ilişkilerinin ölçülmesi ve ölçümde kullanılan teknikler üzerinde duruluyor.

9.1. Müşteri İlişkilerini Ölçme

İşletmelerde ölçme ve değerlendirme son zamanlarda önemli hale gelen konuların başında gelmektedir.

Müşteri odaklı kuruluşlarda işletmelerde ölçme ve değerlendirme müşteri tatminine dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Günümüz işletmeleri geleceklerini teknolojik araçlarla değil daha çok müşteriler sayesinde görebilirler. Müşteriler işletmelerin geleceklerini planlamalarında kullanacakları bilgilerin temel kaynağını teşkil eder.

Temeli ilişkisel pazarlamaya dayanan müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri ile bir ilişki oluşturma ve bu ilişkiyi karşılıklı menfaate dayalı sürdürmeyi sağlar. Bir işletmenin rekabet üstünlüğü, müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler kurmasına ve müşteri bağlılığını oluşturmasına bağlıdır. Bu açıdan, pazar liderliğini veya rekabette üstün konumu hedefleyen bir işletme için müşteri bilgisi önemli bir değer olarak görülmelidir.

Müşteri ile ilişkiler; satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eder ve bu ilişki daha çok pazarlama personelinin yönettiği bir ilişkidir. Bu açıdan müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde alt bir bölüm olarak organize olmakta ve elemanlarını pazarlama biriminin müşteriyle ilişkileri iyi düzeyde olan personelden oluşturulması esas alınır.

Müşteriye sunulan uygun kalitedeki mal veya hizmet müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri mutluluğunu, müşteri memnuniyeti ise müşteri sadakatini getirir. İşletmeler müşteri memnuniyeti sonrasında tekrar eden satışlarını artırarak kâr miktarını artırmayı hedeflerler. Müşteri ilişkileri yönetiminin asıl amacı olan müşteri karlılığını sağlamak ve bunu sürekli kılmak ancak yine müşteri ile kurulan ilişkiye bağlıdır.

Müşteri ilişkilerinin ölçülmesi, müşteri odaklı kuruluşlar için bir zorunluluktur. Üretim yönlü işletmelerde değerlendirme ve ölçüm daha çok finansal ve maliyet yönlü olurken müşteri odaklı işletmelerde müşteri tatminine dayalı bir ölçüm ve değerlendirme mevcuttur. Yeni teknolojilerin sağladığı imkânlarla artık hemen hemen her şeyin ölçüm ve değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Kullanılan ölçü sistemlerinde müşterinin sesini yansıtmasına itina gösterilmelidir.

Kuruluşta ölçülebilecek konuları müşteri açısından bakmak asıl olmalıdır.

Müşteri açısından ölçülebilecek konular:

1. Miktar
2. Kalite
3. Maliyet
4. Zamanlama

Müşteri ilişkilerini yönetmede müşteri odaklı olmak isteyen işletmeler temel ölçüm araçlarını ve yeni gelişen ölçüm araçlarını tanıyarak uygulamaya kayabilmelidir. İşletmeler bir ihtiyaçtan hareketle müşteri ilişkilerini ölçmek isterler. Bu ihtiyaç temelde işletmenin piyasada rakiplerine karşı konumunu görmek ve kıyaslamak isteğinden kaynaklanır.

İşletme yönetimi müşterilerin gözüyle ilişkilerinin nasıl olduğunu öğrenmek ve rahatlamak ister. Müşteri tatminini ölçme müşteri ilişkileri yönetiminde asıl bir iştir ve her zaman gereklidir. Tüm ölçüm sonucunda işletme kabul edilebilir bir performans düzeyi belirler ve bunu geliştirmeye yönelir.

Müşteri ilişkilerini ölçme sebepleri:

1. Müşterilere daha yakın olma sağlanır.
2. Sürekli gelişmeyi ölçme imkânı verir.
3. Kuruluşta müşteri yönlü gelişmeler yapma.
4. Kuruluşun rekabet ortamında üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesi.

İşletmeler kendilerini müşteri gözü ile görmek ve eksiklerini gidermek için gizli müşteri çalışması yaparak iş körlüğünün vereceği zararı en aza indirmek isterler. **"İş körlüğü"** çoğu zaman kuruluşların kendilerini geliştirmek, müşteriye daha iyi hizmet vermek adına aşmaları gereken önemli bir problemdir. Müşteri ilişkilerine müşteri gözüyle bakma çalışması kuruluşun nerede olduğunun, ne yaptığını dahası yapılanların nasıl anlaşıldığını görebilme imkânı sağlar.

9.2. Müşteri İlişkilerini Ölçmede Kullanılan Teknikler

Müşteri ilişkilerini yönetmede müşteri odaklı olmanın gereği olarak yeni ölçüm değerlendirme teknolojilerinden faydalanarak yeni ölçüm araçlarını kullanmak zorunluluğu vardır.

Müşteri ilişkilerinde tatmin düzeyinin ölçülmesi yönetimin üzerinde önemle durduğu bir konudur.

Müşteri ilişkilerini ölçmede kullanılan teknikler; Fokus Grup Görüşmeleri, Danışma Panelleri, Kritik Olay Tekniği, Müşteri İlişkileri Anketi, Benchmarking (Kıyaslama) olarak beş gruba ayrılmaktadır.

9.2.1. Fokus Grup Görüşmeleri

Fokus gurup görüşmeleri, son yıllarda geniş bir uygulama imkânı bulan ve özellikle müşteri ilişkilerinde sayıya dayalı olmayan önemli bilgilerin elde edilmesinde etkin bir araç olarak görülmektedir.

Fokus grup görüşmeleri; belirli ve kalıplara oturtulmamış, tabi bir toplantı şeklinde yürütülen, seçilmiş az sayıda müşterinin serbestçe birbiriyle etkileşimde bulunabildikleri bir görüşme şeklidir.

Focus grup mülakatı (Focus group interview), az sayıda insanın oluşturduğu bir grubun bir moderatörün açık uçlu sorularına verdiği cevaplarla gerçekleştirilen bir pazarlama araştırması tekniğidir.

Fokus gruplar, işletmelerin müşterilerinin veya potansiyel müşterilerinin algılamalarına, duygularına, motivasyonlarına ve

arzularına ilişkin daha derinlemesine kavrayış edinmelerine yardımcı olan keşfe yönelik bir araştırma yöntemidir.

Fokus grup görüşmelerinde hedef; müşteri ilişkileri konusunda müşterilerin görüş ve tavsiyelerini belirlemektir.

Fokus gruplar, büyüklüğü 8 ila 10 kişi aralığında olan en az üç küçük gruptan oluşur ve her grup benzer özelliklerdeki insanları içerir. Grup toplantıları önceden belirlenmiş tarihlerde bir yönetici gözetiminde yapılır ve 1-3 saat sürer. Görüşmeler ses ve görüntü bantlarına, notlara kaydedilebildiği gibi gerekiyorsa tek taraftan görülebilen aynalar da kullanılabilir. Toplantı sayısı en az dörttür ve toplantılar belirli tekniğe göre düzenlenmiş mekânlarda yapılmaya çalışılır. Oturum başkanı kalitatif sonuçları sayısal analizlerle destekleyerek sonucunu rapor haline getirir.

Fokus grup tekniği, moderatör yönetiminde katılımcılar arasında karşılıklı etkileşimi sağlayarak birebir görüşmelerde elde edilemeyen duygusal tepkilerin açığa çıkmasını teşvik eder. Fokus grup ortamı, katılımcılara yorumlarında özgürlük ve kendini güvende hissetme duygusu verdiği ölçüde üretken ve derinlikli fikirlerin ortaya konulması için zemin oluşturur. Grup sürecinde çoğu katılımcı, fikirlerinin gruptaki diğer katılımcılar tarafından paylaşıldığını gözlemlemeleri sonucu, fikirlerini daha açık şekilde ortaya koymaya istekli hale gelirler. Bu da katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara daha içten ve dürüst cevap vermelerini sağlar.

Fokus grupların kullanım alanı hayli geniştir. Üretici firmalar yeni ürün veya marka geliştirmekte fokus gruplardan faydalanırken, reklâm kuruluşları veya reklâm veren işletmeler hedef kitlelerinin reklâm mesajına yönelik nasıl tepki verebileceklerini fokus gruplar vasıtasıyla önceden kavrayabilirler. Fokus gruplar işletmelere, müşterilerinin satın aldıkları üründen sebep memnun olup olmadıklarını öğrenme ve değerlendirme imkânı sağlar.

9.2.2. Danışma Panelleri

Panel, belirli bir zaman aralığında araştırmacıya bilgi vermeyi kabul eden kişilerden oluşan bir gruptur.

Tüketici danışma panelleri de tekrarlanan toplantılar yapılan küçük müşteri gruplarıdır. Müşterilere bir konu hakkında görüşleri sorulur.

9.2.3. Kritik Olay Tekniği

Kritik olay tekniği, müşterilerin veya çalışanların kritik nitelik taşıyan işler veya olaylar karşısındaki değerlendirildiği bir yöntemdir.

Kritik olay tekniğinde, müşteri ilişkileri yöneticisi ilgili müşterileri gözlemleyerek onun beğeni veya beğenmediğini belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder. Kişilik özellikler değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından kritik nitelikli iş veya olay konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üst yönetim performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır.

9.2.4. Müşteri İlişkileri Anketi

Müşteri ilişkilerinde tatmin düzeyinin ölçülmesi, yönetimin önemle üzerinde durduğu konu olarak sürekli gelişmeyi sağlamak için "Müşteri Tatmininin Ölçümü" programı geliştirilmiştir.

Müşteri anket metoduyla sistemin temeli oluşturulur ve toplanan kalitatif ve kantitatif verilerle ölçüm ve değerlendirme yapılmaya çalışılır. Müşteri tatminin ölçümü programı geliştirilirken her kuruluşun kendi özel şartlarını dikkate alarak hareket etmesi gerekir. Müşteri tatminini ölçme programı; gayelerin tespiti, araştırma tasarısını geliştirme, anket formu tasarımı, verileri elde etme, verileri kullanma ve programın geliştirilmesi aşamalarından oluşur.

Müşteri anket metodunda müşteri ilişkileri anketinin uygulamaya başlanmasından önce, açık olarak belirlenmiş bir amacın olması gerekir. Herkes tarafından anlaşılabilir, ölçülebilir bir amacın belirlenmesi sonucunda araştırma sürecine odaklanmayı sağlayarak başarıyı getirir.

Müşteri ilişkileriyle ilgili herkes tarafından anlaşılabilir ve ölçülebilir hedefler:

1.Müşterilere Daha Yakın Olma: Bu tür bir amacı gerçekleştirmek için var olan tüm müşterilere anket uygulanır. Veriler daha çok kapalı uçlu sorular sorarak ve daha az seçenekle elde edilir. Yıllık veya yarıyı bazında yapılan anketlere daha çok rastlanır. En önemli faydası müşterilerin ihtiyaçlarını, algılarını ve önceliklerini daha iyi anlamaya imkân tanır.

2.Sürekli Gelişmeyi Ölçmek: Kuruluş içerisine dönük çalışmayı ifade eder. Kaybedilen müşterilerde örnekleme içine alınır. Telefon yüz yüze mülakat usulleri de kullanılabilir. Gelişme sürekli olduğundan ve gerekli değişmeyi hemen yapabilmeyi sağlamak için haftalık veya aylık olarak uygulamalar yapmak gerekir.

3.**Müşteri Yönlü Gelişmeler Yapma:** Önceki iki amaca ulaşmak için kapalı uçlu sorulardan oluşan anketler uygulamakta müşterinin fikri fazla alınmamakta. Halbuki müşterinin fikrini almak için daha kalitatif bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Telefonla anket ve açık uçlu soruların ile önemli katkılarda bulunabilecek müşteriler seçilir ve sadece bunlardan bilgi alınmaya çalışılır. Etkili ve verimli olabilecek bir anket hazırlamak özel bir eğitim gerektiren yüksek düzeyde bir beceridir.

9.2.5. Kıyaslama

Rekabetçi bir piyasa sisteminde kıyaslama (karşılaştırma, mukayese / benchmarkin) önemli bir konudur.

Sürekli olarak herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamında kıyaslama, kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır. Bu açıdan organizasyonlar farklı sebeplerle kendi aralarında kıyaslama yaparlar.

Kıyaslamanın temel sebepleri:

1. Farkı belirlemek
2. Mümkün olan en yüksek standardı belirlemek
3. Düşüncenin sinerjisini oluşturmak

4. Performans üzerinde odaklaşma

Kıyaslama, herhangi bir durumu veya olayı başka bir durum veya olayla karşılaştırarak netice elde edilmesi ve mükemmele giden bir araç olarak; kurumun kendini nerede gördüğünün doğrulanması, sektör yapısının detayları ile incelenmesi, yapılan işlerin verimlilik ve etkinliğinin ölçülmesi, en başarılı uygulamaların bulunması ve modellenmesidir.

Kıyaslama; konusunda en iyi olmak, iş mükemmelliği elde etmek için, kuruluş yapısını, işleyişini, performansını kendi süreçleriyle aynı veya benzer nitelikte olan organizasyon içinde veya dışındaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyip sistematik olarak karşılaştırma, bir ders çıkarma sürecidir.

Kıyaslamanın sağladığı temel faydalar:

1. Organizasyon amaçlarının yönünü tayin ederek dinamizm getirmek,
2. Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracı,
3. Rekabet üstünlüğü ve performansı arttırmak,
4. Kurum kültürünü geliştirme,
5. Kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak maliyetleri düşürmek,
6. Çalışanların motivasyonunu arttırmak,
7. Müşteri ile iyi bir iletişim kurarak müşteri memnuniyetini arttırmak,
8. Kalitenin iyileştirilmesi,

Fayda açısından bakıldığında organizasyon için vazgeçilmez yönetim araçlarından olan kıyaslama, işletmelerin şu an nerede olduklarının, gelecekte nerede olmayı beklediklerinin ve buraya nasıl ulaşacaklarının cevabını bulmalarında bir yol gösterici, program belirleyici ve standart koruyucudur.

Müşteri hizmetlerinde memnuniyet oluşturan unsurlar:

1. Ürünlerin kolay bulunabilirliği,
2. Satış sonrası devam eden hizmet ve destek,
3. Etkin sipariş verme işlemleri,
4. İsteklerin ve siparişlerin telefonla alınışı,
5. Dağıtım ve teslimatın güvenle yapılışı,
6. Garanti şartlarının uygunluğu,
7. Yüz yüze ilişkilerin yüksekliği,
8. Sipariş dönemleri belirleme,
9. Basılı sarf malzemeleri bulundurma,

Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Müşteri açısından ölçülebilecek konular nelerdir?
2. Müşteri ilişkilerini ölçme sebepleri nelerdir?
3. Müşteri ilişkilerini ölçmede kullanılan teknikleri sıralayarak, açıklayınız.
4. Focus grup görüşmeleri nedir?
5. Danışma panelleri nedir?
6. Kritik olay tekniği nedir?
7. Müşteri ilişkileri anketi nedir?
8. Kıyaslama nedir?
9. Kıyaslamanın temel sebepleri nelerdir?
10. Kıyaslamanın sağladığı faydalar nelerdir?

10. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

10.1. Organizasyon İklim

İşletme yönetimi, kurum içinde faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. Bu iki kavram bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergileyen daha fazla deney ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

Organizasyon iklimi, bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, çalışanların davranışlarını belirleyen, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyonlardaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu bir ortamdır. **Organizasyon kültürü** ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, kurumun kendi içinde, çevresinde kabul gören temel değer, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür. İşletme sahibi, düşünce kültür ve idealini işletme iklim ve kültürüne yansıtır. Kurum kültürüne sahip olan ve gelenek oluşturan işletmeler daha başarılı olurlar.

Organizasyon ikliminin temel işlevi; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurumu kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetimi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, ona hâkim, kurum iç çevresinde kararlı, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, soyut, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojidir. Çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurum amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumun verimliliğine de etkisi vardır.

Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Her ne kadar benzer organizasyonlar belirli ortak özellikleri ve normları paylaşıyor olsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

Organizasyon ikliminin temel özellikleri:

1. İnsanların bir araya gelerek hedeflerine varmak için yapılan çalışmalarla kurumsal bir davranış kalıbı oluşturur.
2. Ortak bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak için kurumdaki insan davranış ve ilişkilerini yansıtır.
3. Organizasyonda ölçülebilir özelliklerin dolaylı veya direk çalışanlarca hissedilmesi davranış ve motivasyonlarını etkiler.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

Kurum kültürü olarak da ifade edilen organizasyon kültürü, yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından çoğu kez bilinçsizce türetilen, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayımlar, inançlar ve değerler bütünüdür. Organizasyonun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Kurumsal kültürün unsurları; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, kahramanlardır. Değerler, iş görenlerin işlem ve hareketlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır.

Organizasyon kültürü, kurumu topluma bağlayan onun toplum içindeki yeri ve önemini belirleyen bir araç olarak üyelerine farklı bir kimlik verir, kuruma bağlanmasına yardımcı olur ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar. Çalışanlar, organizasyon kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini kuruma o derece bağlarlar.

Organizasyonun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inanç ve ahlakına dayanır. Her kuruluş kendi içinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Bazı kurumlarda, sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme kültürüne yansır ve belirleyici olma oranı yüksek olabilir. Bu sebeple organizasyonun farklı kademe veya farklı kültürel ve sosyal altyapılara sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

Kültür; toplumun gelişimi sürecinde oluşturulan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçların toplamıdır.

Büyük organizasyonlarda bir baskın kültür ve birçok da alt kültür bulunabilir.

Baskın kültür, organizasyon elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerlerdir. **Alt kültür** ise genelde büyük organizasyonlarda çalışanların karşılaştıkları ortak sorunları, durumları veya tecrübeleri yansıtan ve farklı coğrafi veya bölümlerin yansıttığı değerlerdir

10.2. Organizasyon Kültürünün Unsurları

Bir kurum kültüründen bahsederken baskın kültürden, üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği kültürden bahsediliyor demektir.

Organizasyon kültürünün temel unsurları:

1. Gözlemlenebilen Davranış Uyumu: Organizasyon üyeleri aralarında iletişimde aynı dili ve kavramları kullandıkları, ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara, davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.

2. Normlar: Kurum, hangi işin nasıl yapılacağı, iş sürecini yönetme ve istenene ulaşmak için davranış standartları belirlenir.

3. Hâkim Değerler: Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.

4. Felsefe: Organizasyonun, çalışan ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli felsefesidir.

5. Kurallar: Organize olan toplum kurallı toplum demektir ve her organizasyonda mutlaka kurallar bulunur.

6. İnançlar: Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu ve inanılan şey, görüş, öğretidir.

7. Semboller: Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne, işaret, rumuz ve simgelerdir.

Organizasyon kültürü, organizasyon yapısı dâhilinde birçok işlevi yerine getirir.

Organizasyon kültürünün işlevleri:

1. Organizasyonlar arası sınırları belirleyerek farklılıkları oluşturur.
2. Organizasyon üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu verir.
3. Üyelerin organizasyona bağlılıklarını arttırır.
4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olur.
5. Çalışanların davranışlarını şekillendirme, yön ve anlam verme ve kontrol mekanizması hizmeti görür.

Geliştirilen iyi bir organizasyon iklim ve kültürü iş disiplinini sağlayacak ve daha verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır. Hayatın her alanında ihtiyaç duyulan, kişi ve kuruluşları amacına ulaştıracak, işleri kolaylaştıran düzenlemelere **disiplin** denir.

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik bir öneme sahiptirler. Kurumsal vatandaşlık bilinci gelişen kişi iş hayatında çalıştığı ve işlerini yürüttüğü her alanda, her ortamda sorumluluklarını bilerek görevlerini yerine getirir.

Kurumsal vatandaşlık, kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade etmektedir. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

10.3. Kurumsal Bağlılık

Çalışanların kuruma bağlılık duygularını geliştirmelerinde organizasyon içi iklimin belirleyici bir etkisi vardır. Kurumsal bağlılık, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme ve kuruma sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Motive edilen çalışanın kuruma yönelik aidiyeti ve sadakati artar.

Kurumsal bağlılık; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyon üyeliğini devam ettirme kararına yol açan, organizasyona olan bağının gücünü ifade eden duygusal bir bağ, psikolojik bir durumdur.

İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisindedir.

Kurumsal bağlılığın özellikleri:

1. Kurumun amaç ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma,
2. Kurumun faydası için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma,
3. Organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. Bu da kurumda işe yeni başlayanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmaktadır. Organizasyon kültürü çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek kurumsal bağlılığı etkiler. Çalışanların kuruma bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak organizasyon için olumlu sonuçlar doğurur. Bu da kurumun çalışanların kuruma bağlılığını arttırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin farkında olmasını gerektirmektedir.

Kurumsal bağlılığın bileşenleri:

1. Duygusal Bağlılık: Çalışanın organizasyona duygusal bağlılığı, kurumla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılık çalışanların kurumsal hedef ve değerleri kabullenmesini ve kurum faydasına olacak çaba sarf etmesini ifade eder. Bu bağlılığın yüksek olduğu kişiler kurumda kalarak kurum çıkarları için büyük gayret göstermeye istekli olurlar. Bu bağlılık, kurumda gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılanmak istenen bağlılık türüdür.

2. Devamlılık Bağlılığı: Rasyonel bağlılık da denilen devamlılık bağlılığı organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelir. Bu bağlılıkta, duyguların kuruma bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmekte ve kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı sebebiyle kurum üyeliğinin sürdürülmesi istenmektedir.

3. Normatif Bağlılık: Ahlaki bağımlılık olarak da ifade edilen normatif bağımlılık ile üç boyutlu kurumsal bağlılık modeli geliştirilmiştir. Normatif bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını gösterir. Bu bağlılık ile çalışanın kurumuna bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve bu bağlılığın doğru olduğunu düşünmesiyle gerçekleşir.

Bu üç bağlılık türünde çalışanlar organizasyonda kalmaya devam ederler. Kurumlarının başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün önemli olduğu ve hatta insan kaynakları olmadan diğer kaynakların işe yaramayacağı gerçeği kabullenilmektedir. Bu kabulle, kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını artırmaya dönüş teşviklere yönelmektedirler.

10.4. Kurumsal İtibar

Organizasyon iklim ve kültürünün gelişimi kuruma bağlılığı artırırken bu bağlılık kurum itibarını da yükseltir. Bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikler, ün, saygınlık, prestij, şöhret, güvenilirlik olarak kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısına **itibar** denir. 'İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.' Robert Bosch

Kurumsal itibarın temel özellikleri:

1. İtibar duygularla ilgilidir
2. İtibar, inançlar üzerine kurulur
3. Markalar, insanlar, kurumlar, mal ve hizmetler herkesin itibarına sahiptir
4. İtibarı inşa etmek seneler alabilir
5. İtibar değişebilir

6. İtibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

Bir kişi veya bir kurumun itibarı sadece onların yaptığı şeylere bağlı değil, büyük oranda bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

10.5. Organizasyon Kültürünün Geliştirilmesi

Esnek bir organizasyon yapısı ve öğrenen bir organizasyon kültürü, değişim yönetimi için gerekli unsurlardır.

Tüketiciler ve dolayısıyla müşteriler kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi ve etkin karşılayan kuruluşları benimserler. İşletmeler açısından müşteri odaklı olmanın temel gereği karar aşamasında müşterilerin etkili katılımını sağlamaktır. Yönetim ve diğer alanlara yönelik bir strateji oluşturulurken müşteri odaklı oluşumun kültür boyutu da unutulmamalıdır. Kurum yöneticileri müşteri odaklı bir organizasyon kültürü oluşturma gayreti içinde olmalıdırlar.

Piyasa ekonomisi şartlarında işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için etkin bir müşteri ilişkileri geliştirerek müşteri odaklı olmak durumundadırlar. Müşteri odaklı olmayı başarmak işletmenin organizasyon kültürü ile yakından ilgilidir. İşletmede müşteri nasıl kabul ediliyor, nasıl değerlendiriliyor, her halükârda müşteriye bakış açısı nedir gibi birçok değerlendirme konusu bu konuda oluşan kültüre bağlıdır.

Organizasyon kültürünün gelişiminde; müşteriye karşı kaba, müşteriye karşı rahat ve müşteriye karşı içtenliği içeren müşteri odaklılık olarak üç safhayı görmek mümkündür. Günümüz işletmeleri mutlaka üçüncü aşama olan müşteriye karşı içtenliği ifade eden müşteri odaklı olması ve bu müşteri odaklılığı sürekli geliştirmesi gerekir.

Teknolojik gelişim sosyal gelişimi ve sosyal gelişimde kuruluş ile müşteri arasındaki ilişkiyi yeniden ele alma zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Kuruluşlar müşteri odaklı anlayışa uygun bir kültürü oluşturduktan sonra onu sürekli geliştirmelidirler.

Organizasyon kültürünün geliştirilmesini zorunlu kılan iş ve dış etkenler olarak pek çok sebep bulunmaktadır. Kuruluşu yakından ilgilendiren ve dolaylı olarak uzaktan ilgilendiren sebepler bulunmaktadır.

Organizasyon kültürünün geliştirilmesini zorunlu kılan sebepler:

1. Organizasyon yapılarındaki gelişim,
2. Yeni ekonominin getirdiği yeni iş yapma şekilleri,
3. E-ticaret, internet üzerinden pazarlama,
4. İnsan kaynaklarındaki gelişim,
5. Yönetim alanındaki yenilikler,
6. Kariyer yönetimi alanındaki yenilikler,
7. Ülkelerarası artan ticari faaliyetler,
8. Globalleşme,
9. Tek tip dünya tüketicisi anlayışı,
10. Farklı ve yeni pazarlama teknikleri,
11. Dünyayı yeniden yorumlama anlayışları.

Sayılan bu etkenler organizasyon kültürünü ilgilendirmekte ve organizasyon tüm bu durumlara uygun bir kültür geliştirmek durumunda kalmaktadır.

Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Organizasyon kültürü nedir?
2. Organizasyon iklimi nedir?
3. Organizasyon kültürünün unsurlarını sıralayarak, açıklayınız.
4. Organizasyon kültürünün işlevleri nedir?
5. Kurumsal bağlılık nedir?
6. Kurumsal bağlılığın bileşenleri nelerdir?
7. Kurumsal itibar nedir?
8. Kurumsal itibarın temel özellikleri nelerdir?
9. Organizasyon kültürünün geliştirmeni zorunlu kılan sebepler nelerdir?

11. ORGANİZASYON GELİŞTİRME

11.1. Organizasyon Geliştirme Yöntemleri

Organizasyon geliştirme işlevi, zamanla ortaya çıkan problemleri çözmek, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü için kurumun sorunlarını çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girişilen uzun süreli çabalardır.

Organizasyon geliştirme; organizasyonların yeni teknolojilere, pazarlara ve değişime daha etkili ayak uydurabilmeleri için inanç, tutum, değer ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir eğitim, bir teknik yenileme stratejisidir.

Organizasyon geliştirme yöntemleri: 1. Değişim yönetimi, 2. Bilgi teknolojileri, 3. Dijital dönüşüm ve 4. Siber güvenlik.

11.1.1. Değişim Yönetimi

Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, yapı ve işleyişini değiştirmektedir.

Dünyada her şey gelişim içinde olmasıyla yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniye adapte olmak zordur. İş yapma şeklinin değişimiyle birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma adapte olan sektör, sistem, fikir, iş ve meslekler varlığını sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. 'Eski hal muhal ya yeni hal veya izmihlal'. 'Eskiye rağbet olsaydı bitpazarına nur yağardı'. 'Dostun eskisi eşyanın yenisi'. Tüm bunlar insanların yeni gelişime ayak uydurma hızlarını artırıyor.

Globalleşme ile işletmeler organizasyon geliştirme yönetimiyle, daha fazla ilgilenmek, gelişen dünya şartlarına ayak uydurmak, global rekabette başarılı olmak için kendilerini geliştirmeliler. Bunun, için ilk önce global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir, ikincide ise, işletme kültürlerinde ortaya çıkan değişim; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır. İşletmeler, rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı, daha iyi ürün sunabilmek için, bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü bir şekilde yeniden yapılandırmalıdır.

Organizasyonlarda değişim ihtiyacı, verimliliğin azalması, çatışma, memnuniyetsizliğin artması ve organizasyon niteliklerinin yetersizliğinde ortaya çıkar. Açık sistem olan işletme büyüdükçe, çevre şartları ve çalışanlar değiştikçe buna uyum ihtiyacı belirir.

Değişim ihtiyacının sebepleri:

1. Yetersiz faaliyetler,
2. Dengesiz büyüme,
3. Eskime ve faydasız hale gelme,
4. Elastiki olmama,
5. Belirsiz veya çatışan amaçlar,
6. Tempo eksikliği ve yenilik yapma kapasitesinin olmayışı.

Organizasyonların gelişimini etkileyen sebepler organizasyonun kontrolünde olan ve olmayanlar diye ikiye ayrılır. Ekonomik şartların, kanunların değişimi, teknolojik ve sosyal etkiler bir dereceye kadar organizasyonların kontrolü dışındaki etkenlerdir. İkinci grupta yer alan ve organizasyondan kaynaklanan değişim sebepleri ise, genelde, daha çok kâr etme isteği, işletmeye yeni üyelerin alımı, birleşme, teknolojik yenilikler, çalışma alanının değişimi ve yöneticilerin liderlik arzuları gibi sebeplerdir.

Değişim, planlı bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi için, kalite, iş ahlakı, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğinde bir organizasyon ve teknolojide yüksek seviyeyi sağlamaktır. **Değişim yönetimi** ise işletmelerin rekabet edebilmesi, müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ürün sunabilmesi için, tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü şekilde yeniden yapılandırmak, değişen dünya şartlarına ayak uydurmak için değişimi bilinçli olarak planlama, organize etme, yönlendirme, koordine etme ve kontroldür. Değişim yönetimine **değişim mühendisliği** ifadesi de kullanılmaktadır.

Değişim yönetiminin temel amacı, etkin bir işletme stratejisi ile kurum performansını artırarak sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Bu, inovasyon (yeni / iyileştirilmiş ürün / üretim yöntemi geliştirmek) ile sağlanabilir.

Değişim yönetiminin temel faydaları:

1. Değişim yönetimi ile gereksiz uygulamalar işletme bünyesinden çıkarılır
2. İşletmede çeşitli görevler bir araya getirilebilir
3. Personeller karar mekanizmalarına dâhil edilebilir
4. Süreç aşamaları doğru bir şekilde sıralanabilir
5. Karmaşık olan süreçler daha basit ve anlaşılır hale getirilebilir.

Günümüzde yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, global rekabet ve globalleşme ve üçüncü olarak, insan haklarındaki gelişim faktörleri önemli ölçüde etkilemiş ve sonuç olarak işletmeler üzerinde birçok değişimi ortaya çıkarmıştır. Tüm bu gelişim 'sürekli değişimi' zorunlu hale getirmektedir.

Organizasyon geliştirme süreci; (1) problemi tanımlama, (2) teşhis ve çözümleri geliştirme, (3) harekete geçme, (4) faaliyet planı ve (5) sonuçları değerlendirmedir. Organizasyon geliştirmede, duruma göre sürecin aşama sayısı da değişir.

Yönetimde, farklı organizasyon geliştirme yöntem ve tekniğinden anlaşılabilir olması için yapısal ve beşerî teknikler incelenecek.

Organizasyon geliştirme teknikleri:

1. Yapısal Teknikler: Çalışanlar arasındaki ilişkileri ve işin niteliğini etkileyecek özellikteki organizasyonun teknik boyutunu merkeze alır. Hedef; işlerin yapısını değiştirerek çalışma ortamının niteliğini geliştirmek, hem çalışanların tatmini ile daha başarılı kılmak, hem de organizasyonu güçlü kılarak daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır. Bunlar; (1) iş genişletme, (2) iş zenginleştirme, (3) iş basitleştirme, (4) iş rotasyonu, (5) bağımsız çalışma grupları ve (6) esnek çalışma modeli gibi.

2. Beşerî Teknikler: Organizasyonun insan unsuruyla ilgilidir ve biçimsel olmayan yönünü oluşturur. Organizasyon üyelerinin,

inançları, sosyal, psikolojik etkileşim ve iletişimleri ve duyguları ile oluşturdukları organizasyonun kültürü üzerinde durur. İş birliği, paylaşma, güven, iletişim, anlaşma ve çözüm işletme kültürünün nitelikleridir. Beşerî teknikler tabii organizasyon yapısı üzerinde; (1) duyarlılık eğitimi, (2) etkileşim analizi, (3) organizasyon davranışı, (4) süreç danışmanlığı, (5) tartışma grupları, (6) hayat, meslek planlama ve araştırma olarak sıralanan teknikleri oluşturur.

Kurumların yenilik ve yenilenme ihtiyacını ifade eden inovasyon organizasyondaki dengeyi etkileyen, kişisel ilişkilerden başlayarak bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. **İnovasyon,** ilmi, teknolojik, sosyal, ekonomik araştırmalar sonucu elde edilen bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerde uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme, mevcut bir değerin yeniden şekillendirilme veya yeni bir mal, hizmet, üretim yöntemi geliştirme çalışmalarıdır. Gelişim, "her duruma kusursuz uyum sağlayan" alana ilerliyor. Ürün veya yöntemi ticarileştirip sunuma hazır hale getiren inovasyonun dört farklı türe vardır.

İnovasyon çeşitleri:

1. Mal inovasyonu: Yeni bir mal geliştirme veya önceden olan bir malı geliştirip farklılaştırarak pazara sunulmasıdır.

2. Hizmet inovasyonu: Yeni bir hizmet geliştirme veya önceden olan bir hizmeti geliştirip farklılaştırarak müşteriye sunma.

3. Pazarlama inovasyonu: Ürünleri değişik tasarımlarla ambalajlama veya farklı pazarlama stratejileri geliştirip sunmadır.

4. Yönetim inovasyonu: Gelişen rekabete ayak uydurmak veya mevcut pazar konumunu koruyabilmek için çalışma ve iş süreçlerini geliştirme uygulamalarıdır.

Clayton Christensen dünyada kabul edilen; verimlilik, destekleyici ve yıkıcı inovasyon olarak üç çeşit inovasyon belirliyor:

1. Verimlilik inovasyonu; daha çok işletme içi süreçlere yoğunlaşır ve dolaylı yönden müşteri ilişkileri ile fiyata etki ediyor.

2. Destekleyici inovasyon; mevcut müşteriye satılan ürünün daha iyisini sunmaya yönelik çalışmalardır.

3. Yıkıcı inovasyon (disrupti innovation)**;** mevcut müşterilerin satın alma miktarını yükseltiyor ve geçmişte o ürünü tüketmeyenlerin ortaya çıkmasıyla bir pazar oluşturuyor.

Yıkıcı inovasyon, işletmeleri ortadan kalkmaya zorluyor ve daha önce aktif olan ürün, marka, model, dağıtım ve tedarik zinciri ve AR-GE harcamalarını pasifleştiriyor. Yıkım ifadesi, daha çok büyük işletme perspektifinden bakarak, küçük kaynaklara sahip küçük bir işletmenin, büyük işletmelere meydan okuması olarak görülür. Kendini rakipsiz büyük gören işletmeler kârlılığa odaklanırken, yıkıcı küçük işletmeler ise büyük işletmelerce önemsenmeyen bölümlere odaklanır, boşlukları hedefler ve uygun fiyata doldurur. Kârlılık peşinde koşmaya devam eden dev işletmeler hantal yapıları sebebiyle çevik davranamaz, küçük bir girişim ile rekabet edemez. Bir müddet sonra büyük işletmenin müşterisini elinden aldığında yıkım başlar.

Bazı yenilikler yıkıcı değil sürdürülebilir inovasyon kategorisinde yer alıyor. **Sürdürülebilir inovasyon,** piyasaya hükmeden işletmelerin ürünlerini mevcut müşterileri için iyileştirmelerini ifade eder. Küçük ölçekli girişimlerin kutup yıldızı olan bu kavram, büyük işletmeleri de etkileyerek iş modellerinde değişime gitmeye yol açtı ve bazılarının iflasına sebep oldu. Yıkıcı inovasyonda yarışı sürdürmek isteyen işletme inovasyon kültürünü benimseyip uygulaması gerekir.

İnovasyonun getirdiği endüstriyel gelişim; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılır. Her yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, 17,5 yıl sürmesiyle, 4.0'ın temel uygulamaları 2005'te görüldüğünden 2020'lerden itibaren endüstri 5.0'la çalışmalar başlamıştır.

Endüstri 1.0: Buhar, su, rüzgâr gibi tabii enerjisinden bir tork (dönüş) gücünün sisteme aktarımı ile endüstriyel güç sağlandı.

Endüstri 2.0: Enerji kaynaklarından sağlanan gücü kullanarak çalışan üretim bantları devreye girdi.

Endüstri 3.0: 1970'li ve 1980'lerde bilgisayar ve mikro elektroniğin üretime yaygın katılımı sağlandı.

Endüstri 4.0: Bilişim teknolojileri ile sanayiyi bir araya getirmeyi hedefleyen ve iki bileşenden ilki yeni nesil yazılım ve donanım; düşük maliyet, az yer kaplayıp az enerji harcayan, az ısı üreten, yüksek güvenlikli donanımlar ve bunları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerdir. İkinci bileşen ise cihaz tabanlı internet; tüm cihazların birbiriyle bilgi alışverişi için kullanıldığı, eşyaların interneti ile her türlü araç ve gerece entegre edilen, sensörlerle donanmış, internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Bu sistemler insana daha az bağımlı üretim yapabilecek akıllı fabrikalarla üretim süresi, maliyet ve enerji miktarı azalacak, üretimin miktar ve kalitesi artacaktır. Bilgi ekonomisi ve dijital dönüşümün her alana girişiyle meslekler de farklı zihnî beceriler gerektiren dönüşüme girmiştir. İş hayatında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez oluşu, gençleri dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanmaya itiyor. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor.

Endüstri 5.0: 1İnsan+**1**Bilgisayar+**1**Fabrika=Endüstri**5.0:** ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler hızla geliştiriliyor. **Yapay zekâlı robot,** bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp kullanabilen, tamir edebilen, yeniden programlayan, online buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran ve uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

Bilimsel çalışmaların hızlandırdığı teknoloji, inovasyon ve AR-GE çalışmalarıyla yerel ve global ölçekte çok yönlü bir değişim yaşanmaktadır. Bu gelişim, teknoloji, lisans ve fikri mülkiyet haklarını büyük oranda etkilemektedir.

Bilimsel ve teknolojik gelişimin seyri:

1. Teknoloji hiç bir gücün tekelinde olmadığı için ülkeler geometrik sıçramalarla gelişmiş ülkelerin önüne geçebilir.
2. Bilimsel ve teknolojik gelişim yeni sömürü yöntemi, yeni bir yönetim şekli, hukuk ve devlet düzeni getiriyor.
3. Teknoloji **dijital insan, dijital vatandaş, dijital sağlık pasaportu ve dijital sosyal kredi sistemi** çalışmaları gelişiyor.
4. Akıllı, neom robot şehirler, **blockchain teknolojisi,** dijitalleşme ve telekomünikasyon alanları sürekli gelişiyor.
5. Yapay zekâlı ve arttırılmış gerçeklik sistemi akıllı teknolojiler üzerinden siber sistemlerin kullanımı artıyor.
5. Teknolojik gelişmeler bazı meslekleri ortadan kaldırırken daha önce olmayan yeni meslekleri ortaya çıkarıyor.
6. Tekrar eden, insan hatasına müsait, dijital veriye dayalı, belirli kurallara bağlı çoğu iş, yapay zekâlı robotlara bırakılıyor.

7. Robot ve yapay zekâ (AI) mavi yakalıların işleri ve beyaz yakalıların işlerinde kullanımıyla yeni bir çalışan sınıfı oluşuyor.
8. Bulut teknolojisi, yapay zekâ, büyük veri, siber güvenlik, 5G ve makine öğrenimi konuları iş dünyasında etkili oluyor.
9. Evrenin tabi enerji kaynağı olan hidrojen üzerinde yeni teknolojiyle kullanım çalışmaları artıyor.
10. Bilim ve teknolojik gelişmelerin bilinçlendirdiği toplumlar gerçeği arama eğilimiyle otoriteleri ve rejimleri sorgulaması artıyor.
11. Kişi, işletme ve devletler uydurulmuş, ödeme güçleri üzerinde borçlandırılıp gelecekleri ipotek edilip köleleştiriliyorlar.
12. Teknolojik gelişim kara, deniz, hava, **mavi vatan, uzay / siber vatan** ve münhasır ekonomik bölge çalışmalarını artırıyor.
13. Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan yatay ve sade organizasyonlara geçiş hızlanıyor.

Her gelişimin beraberinde getirdiği sorunları inceleyip çözüm yolları ortaya koymak yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir.

11.1.2. Bilgi Teknolojileri

Bilginin bir güç olarak kullanıldığı zamanımızda, başta insanlar olarak tüm kurumlar bilgiye büyük ihtiyaç duymaktadır.

Bilgiyi üreten, geliştiren, buna tüm yönleriyle sahip olan her tür kişi ve kuruluşlar için bir değer, bir güç olan bilginin etkinliği, verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir. **Bilgi yönetimi;** bilginin üretimi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transferi, paylaşımı, yayılması, kullanım tekniği süreçlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Bilgi yönetiminin temel unsuru insan olması sebebiyle teknoloji ve süreçlerden çok insanlara odaklanılmalıdır. Bilgi yönetim sistemi, dijital ağlar, sosyal medya, e-mail zincirleri, CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) uygulamaları gibi teknolojik imkânlardan faydalanabilmek için insan unsuruna yatırım yapmalıdır. Harvard Business School ve Mckinsey'in geliştirdiği "T tipi yönetim ve yönetici" yaklaşımı bilgi çağında, bilginin kurum içinde yatay şekilde paylaşımı için vakitlerinin %15-20'sini ayırmaları bekleniyor.

Bilim, insanlığın başlangıcından beri, anlamı ve içeriği zamanla tekâmül ederek geliyor. İnsanoğlunun hem kendisini hem de kâinatı anlama çabası kesintisiz bir şekilde devam ediyor. Bilim tarihi incelendiğinde; hür zeminlerde gelişip yeşerdiği ve öğrenildiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında döndüğü söylenebilir.

Bilim, olayların, nesnelerin oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları izaha çalışan, deney yöntemine dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan, gerçekleri, mantıki düşünceyi temel alan, tarihi nitelikte, düzenli bilgilerdir. **Bilgi** ise kişilerin öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen gerçek ve kurallardır. İnsanlığın mirası olan bilim, deney ve teknoloji, ilim ise teorik ve manevi yönlü açıklansa da birbiri yerine kullanılıyor. Bilgi; duyu-tecrübe, akıl, sezgi, bellek, inanç, otorite, ideoloji gibi kaynaktan elde edebilir.

Bilimin temel özellikleri; (1) gerçeği ifade eder, (2) mantıkidir, (3) nesneldir, (4) genelleyicidir, (5) bilim seçicidir, (6) temel kabullere dayanır, (7) olguları bol gerçek bir dünya var ve bu dünya araştırılabilir haldedir, (8) bilimde miktar her zaman vardır.

Bilimin temel amaçları:

1. Bilim gerçekleri tasvir eder ve anlatır.
2. Gerçeğin açıklanması ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi.
3. İlişkilerin ve değişmelerin tahmin edilmesi.
4. Olayların ve olguların kontrol edilebilmesi.
5. 'İnsan nedir, nereden geldi, nereye gidiyor?' sorusuna cevap bulmaya çalışır.

Sıralanan bu amaçların özü insanın kendini ve kâinatı anlamak ve açıklamak olarak ifade edilebilir.

Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990'lar sonrası bilgi kıt bir ürün olmaktan çıktı, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale geldi. Bilgi ve bilim üretenleri, bilimin gücünden faydalanmak, emri altına alıp kendine hizmet ettirmek isteyen güç ve odaklar her zaman olacaktır. Kapitalizmle gelişen emperyalist anlayış ticarileştiremeyeceği bir bilim ve araştırmayı desteklemez. Bunlar, sihirli kelime "değişim" ile toplumları dönüştürerek ahlaki değer yargılarından uzaklaştırıp sömürür. Bilginin toplum faydasına kullanımı için, yaygınlaştırılması, etkileşimli uygulamalarla anlaşılır bir şekil kazandırılarak, belirli otoritelerin kontrolünden kurtarılıp hürriyetine kavuşturulması gerekir.

Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan teknikleri kapsayan **bilişim teknolojileri**, işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak ve teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmek için çok önemlidir. Bu altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. Gelişen bilişim teknolojileri işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir.

Bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri ile ilgili kavramlar:

- **Veri (data):** İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişik kaynaklardan, gözlem, mülakat ve anket yolu ile elde edilen bilgiler.
- **Bilgi paylaşımı tekniği:** Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği, ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, rekabet durumu ve organizasyon stratejisi konularında bilgilendirme yaklaşımıdır.
- **Bilgi toplumu:** Gelişim sürecinde sanayi toplumundan sonra gelinen, ekonomideki ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, meslekî ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, yeniliklerin bilimden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayalı toplum
- **Veri madenciliği ve yazılımı:** Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme ve iş kararlarında kullanımı ve verileri kendilerine yol gösterecek şekilde analizi sağlayan tüm uygulamaları kapsar.
- **Teknoloji:** İnsan ihtiyaçlarına uygun yardımcı alet ve araçlar ile ürünlerin tasarım, planlanması, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanması işlemlerini mümkün kılan bilgi, yetenek, mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerdir.
- **Temel araştırma:** Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlemeyi hedefleyen araştırmalardır.
- **Uygulamalı araştırma:** Malum bilgilerin göz önünde bulundurulması, bunların belirli problemlerin çözümü gayesiyle genişletilmesi ve derinleştirilmesine yapılan araştırmalardır.
- **Bilgi işçisi:** İş sürecinde bilgi üzerinde yoğunlaşan, bilgilerle uğraşan, bilgileri depolayan, analiz eden, koordine eden, ilgililere

ulaşmasını sağlayan, yeni bilgiler üreten bilgi çalışanıdır.

Günümüz işletmelerinin web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve müşteri hizmetleri sunma mecburiyetleri; bilgi teknolojilerini yoğun kullanma ihtiyacının belirmesiyle yeni organizasyon tasarımına bağlı dijital işletme ortaya çıkıyor. **Dijital işletme,** müşteriler, tedarikçiler, çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan organizasyondur. Ürün üretim veya sunum işlerinin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Bu işletmeler, global organizasyona, fırsatlara kolay ulaşır, sadeleştirilen işlerle verimli ve kârlı çalışarak rekabet üstünlüğü elde eder. Dijital hizmetlerin gücü ile yeni gelir kaynakları ile büyüme sağlayacak, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini geliştirip geleneksel iş yapma tarzlarını yeniden şekillendirecektir.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimiyle asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan, teknolojiyi iyi kullanan şirketler büyümesini sürdürmektedir. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin ağırlığı artmakta, ucuz, kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma, iş kurmada para veya fizikî gücün önemi azaltmaktadır.

11.1.3. Dijital Dönüşüm

Bilimsel ve teknoloji tabanlı gelişmeler, kurumların elektronik dönüşümlerini sağlayarak hızlı bir şekilde dijitalleşiyor.

Bilginin dijital ortamlara taşınması, alt yapıların dijital hale getirilmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ve bilgi yönetim sistemlerinin yaygın kullanılır hale getirilmesi dijital dönüşümü hızlandırmaktadır. **Dijital,** sayısal verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterimidir. **Dijitalleşme**, mevcut ve ulaşılabilir bilgilerin bir bilgisayar tarafından okunabilecek şekilde dijital ortama aktarımı, analog (benzer, eş) veriyi bilgisayarla dijital veriye dönüştürme, dijital teknolojilerin iş ve günlük hayata uyumu ile iş modelleri ve hayat tarzlarının değiştirilmesidir. **Dijital dönüşüm,** hukuki nitelikli belge, bilgi, değer, varlık, girişimciliğin dijital ortamda gerçekleştirilmesi, hız ve tasarruf ihtiyacıyla, dijital teknoloji imkânlarından faydalanarak ticari faaliyet, süreç, ürün ve modellerin dönüşümüdür. E- dönüşüm diye de ifade edilen dijital dönüşüm, kayıtlı elektronik posta (KEP), e-tebligat, e-yazılım, e-fatura, e-arşiv, e-defter, e-beyanname, e-bildirge, e-devlet kapısı ve e-kimlik uygulamaları ile özel ve kamu sektör uygulamalarını kapsar.

Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltıp zaman ve emek tasarruf, maliyetleri düşürme gibi sebeplerle kurumların dönüşümünü cazip hale getiriyor. **Elektronik belge yönetim sistemi,** kurum içi ve kurum dışı yazışmalarla ilgili bütün süreçlerin bilgisayar ortamında internet üzerinden bilgilerin anlık olarak yönetilmesine imkân sağlayan bir bilgisayar yazılım sistemidir. Akıllı şehirler ve dijitalleşme odaklı teknolojiler, uzaktan eğitim ve çalışmayı, sanal ofisleri yaygınlaştırarak fiziki ofisleri küçültüyor, tüketim alışkanlıklarını değiştiriyor. Ürün odaklı kodlama, algoritmalar ve güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Kurumlar, uzman yardımıyla, nesnelerin interneti (IoT) ev ve işyerinden internete bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırıp maliyetleri düşürmek için bilişim ve dijital dönüşüme büyük yatırımlar yapıyorlar.

Dijital dönüşümün faydaları:

1. Tüm işler elektronik ortama taşınmasıyla süreç hızlanır ve takibi kolaylaşır.
2. Muhasebe kayıt işlemleri hızlanır, bürokrasi azalır ve şeffaflık sağlanır.
3. İş yükü hafifler, zaman ve işgücünde tasarruf sağlar.
4. Arşive ulaşım kolaylaşır ve hesap verilebilirlik sağlanır.
5. Kâğıt, basım ve arşiv maliyetleri azalır.
6. Çevreye olumlu katkı sağlar.
7. Paydaşlar, müşteri ve tedarikçilerle etkili iletişimi sağlar.
8. Klasik dikey hiyerarşiyi zayıflatarak yatay hiyerarşinin gelişmesini sağlar.
9. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki tekelciliğin ve istibdadın kırılmasını sağlar.

Her değişim ve gelişim getirdiği birtakım problemleri incelemek çözüm yollarını ortaya koymak yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir. Yerleşik kurum kültür ve alışkanlıkları dijital dönüşümün önünde bir engel teşkil eder. Dijital dönüşüm alanındaki yenilikçi teknolojilere hızla uyum sağlamak ve rakiplerine üstünlük sağlamak için yoğun bir çaba sarf etmektedirler.

Sanayi 4.0 sürecinde bilgi ekonomisi ve dijital dönüşüm her alanda kendini göstermesiyle meslekler de daha farklı zihnî beceriler gerektiren bir dönüşüm içine girmiştir. İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez hale gelmesiyle, gençlerin dijital çağa uygun yeni beceri ve yetenekler kazanması gerekir. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçüldüğü süreçte sürekli yeni bilgi öğrenme ve sorgulama her insanı yakından ilgilendiriyor. **Endüstri 5.0:** 2020 sonrası **1**İnsan+**1**Bilgisayar+**1**Fabrika=Endüstri**5.0:** ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler hızla geliştiriliyor. **Yapay zekâlı robot,** bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp kullanabilen, tamir edebilen, yeniden programlayan, online buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran ve uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir. Bu gelişimi takip eden ülkeler ve organizasyonlar teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılabileceklerdir.

İşletme, yapay zekâ ile hazırlanan kurumsal yazılımların ve bulut tabanlı yapay zekâ geliştirme hizmetleriyle dijital platformlarını sürekli geliştiriyorlar. **Dijital platform,** işletmelerin, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini, geleneksel iş yapma şekillerini yenilediği zeminlerdir. Dijital dönüşümle, yapay zekâlı yazılım ve uygulamalar yeni bir ekonomik alan oluşturuyor ve yeni meslekler kazandırıyor. İşletmelerde, doğuş sürecindeki teknolojik mesleklere talep artmaktadır. Yapay zekâ, robotlar ve otomasyon alanındaki gelişim işletmelere büyük imkânlar sağlamaktadır. Bu teknolojileri iş süreçlerine entegre etmek isteyen kuruluşlar; yapay zekâ mimarı, yapay zekâ ürün yöneticisi, robot teknisyeni, insan DNA programcısı (biyoteknolog), iklim mühendisi, veri bilimci, yazılım mühendisi ve yapay zekâ ahlak bilimcisi gibi meslek elemanlarına kadrolarında yer açmaya başlıyor.

Ülkeler arasında ciddi bir rekabet alanı oluşturan yapay zekâya ABD, AB ve Çin, büyük yatırımlar yaparak en büyük yapay zekâ gücü olmayı hedefliyorlar. Birçok ülke "milli yapay zekâ stratejilerini" açıklıyor. Diğer yandan, her alanda gelişim gösteren yapay zekâ, istihdam konusunda insanlığın korkulu rüyası haline geliyor ve global ekonomiyi şekillendirmeye devam ediyor.

Bürokrasinin azaltılması ve kurumlarda işlerin şeffaf hale gelmesiyle elektronik sistem üzerinden birçok iş ve işlem zamandan, mekândan bağımsız yapılmaktadır. Kişi ve kurum verileri gelişen teknolojiyle farklı platformlarda kolayca işlenip aktarılabilmektedir. Bu durum kişi ve kurumlara ürün sunanlar açısından kolaylık ve avantaj yanında, istismar riskini de getirir. **Kişisel veri,** kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin özel hayatın gizliliğini korumaya yönelik, niteliklerine göre kayıt altına alınan, depolanan, işlenen her türlü bilgiyi ifade eder. **Kişisel verilerin korunması hakkı** ise kişinin şeref, haysiyet, itibar ve şahsiyetinin korunması ile kişiliğini serbestçe geliştirebilmesi, temel hak ve hürriyetlerini kişisel verilerin işlenmesi sırasında korumayı hedefler. Kişisel veriler, verileri toplayan, işleyen, saklayan kurum ve kuruluşlar açısından; 'vatandaş sırrı', 'müşteri sırrı', 'ticari veri', 'ticari sır', 'hasta sırrı' gibi korunması gereken diğer haklar ile iç içedir. Hassas veri niteliğindeki "sağlık verileri" konusunda tartışmalar devam etmektedir.

Bağımsız karar verme yeteneğine sahip son nesil günümüz insanı sonrası gelen nesil bağımlılık üzerine inşa ediliyor. Bilgi yığınlarını işleyerek kişiye özgü neticeler üretip bireyselleşmenin tamamlandığı zannı veren ve tercihleri yönlendiren makineler arkasındaki fikir sahipleri geleceği kendilerine bağımlı şekilde kurguluyorlar. Dijital bilgi ve delillerin öneminin artışı bu alanın ahlaki kodlarının belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Ahlaki değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji topluma yıkıcı etki yapmaktadır.

Teknoloji, dijital dönüşüm ve gelişim global ölçekte yönetim şeklini değiştiriyor, yeni bir devlet ve hukuk düzeni getiriyor. Her bilginin blok olarak, gelişmiş şifreleme algoritmasıyla birbirine bağlanıp kaydedildiği, dağınık ve bir merkeze bağlanmadan işlem yürütün veri tabanı teknolojisi olan **blockchaini** (blok zinciri) ve telekomünikasyon alt yapısını geliştiren kurumlar başarılı olacaktır.

11.1.4. Siber Güvenlik

Siber (sanal) saldırıların artışına bağlı olarak; kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekmektedir.

Siber güvenlik, kişi kurum ve devletin işle ilgili bilgisayar, sunucu, mobil cihazlar, elektronik sistemler, ağlar ve kritik öneme sahip alt yapı, bilgi, işlev ve farklı verileri kötü amaçlı saldırılardan koruyan bilgi teknolojisi güvenliği uygulamasıdır. İnternet üzerinden espiyonaj (istihbarat, gizli bilgi toplama operasyonu) toplamaya dönük 'ücretsiz yazılım' ile perdelenen, maskelenen saldırılara karşı savunmak için sorvery (sunucu) ve işletim sistemini bilen bilişimcilere ihtiyaç vardır. Bunu sebebi, internetin görünenin yüzü dışında arama motorunun bulamadığı, statik internetin 500 katı civarı büyüklüğünde Deep Wep üzerinden işlemeler aracılığıyla kişi, kurum ve ülkelere siber operasyonla yapılıyor algısı ve inancının sürekli artmasıdır.

Her sistem bir zafiyet içerir. Endüstri 4.0 ile sağlanan gelişim nesnelerin interneti (IoT), siber (sanal) saldırı, siber zorbalığı ve troll saldırılarını artırmaktadır. Phishing denilen oltalama, yemleme saldırısı yöntemiyle nitelikli dolandırıcılık suçları artmaktadır. Bundan kurtulmanın yolu, başkasının erişemeyeceği kendi sorvery sistemini kurup saldırılara karşı koruma tedbirlerini sürekli geliştirerek siber caydırıcılığı artırmayla mümkündür. Ofansif (hücum) grubun, defansif (savunma) saldırıları için işletme bünyesinde mutlaka siber olaylara müdahale ekibinin kurulup, yönetilmesi gerekir.

Siber saldırı; elektronik sistemler üzerine virüs, trojan (meşru kılığında kötü amaçlı yazılım) veya benzeri zararlı kodlarla gerçekleştirilen, genelde planlı ve koordineli olarak yapılan zararlı davranışlardır. Siber saldırılar, simple (basit) ağlar yanında 'dipnet ve dipweb (sözde maskelenmiş, kanun dışı kontrol edilemeyen internet) gibi ayrı bir network ağı üzerinden yapılabiliyor. Özel kurum ve işletmeleri siber saldırılara karşı koruyan uzman kişilere siber güvenlik uzmanı, devlet kurumlarını koruyan siber güvenlik uzmanlarına siber ordu denir. **Siber güvenlik uzmanı,** çalıştığı ve hizmet verdiği kurumun elektronik bilgi sisteminin korunmasını sağlayan siber ağlar ve bilgisayar alanında nitelikli uzaman olan kişidir.

Yapay zekânın internet sitelerinde kullanıcının kimliğini tespit etmeye yarayan güvenlik duvarını aşabilen teknolojik gelişim, savunma sistemlerini daha önemli hale getiriyor.

Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri:

1. Güvenlik zafiyetlerine karşı sistemi sürekli tarama ve güncel tutulması.
2. Yönetici ve çalışanların siber güvenlik farkındalık programları ile bilinç düzeylerinin artırılması
3. Kurum networkü (ağı) üzerindeki her türlü aktiviteyi kaydederek verilerin yedeklenmesi
4. Güvenlik duvarı oluşturularak ağ güvenliğinin sağlanması
5. Orijinal parolalar oluşturulması
6. Bilinmeyen e-postaları engellenmesi
7. Kullanıcı eğitimi ve farkındalığı
8. Risk yönetim sisteminin kurularak, siber saldırı zararları simülasyonlarla test edilmesi
9. Zorunlu olmadıkça yabancı güvenlik ürünleri yerine yerli ve milli ürünlerin tercih edilmesi.

Teknoloji, bazı kolaylıklar sağlarken, bazı zararlar da verebiliyor. "Sanal hayat, 'olmaktan' ziyade 'görünmek' üzerine kuruludur" anlayışla akıllı telefonlarla sosyal medyada; kişi kendini gösterme, ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma, sanal mutluluk veren veri paylaşımı ve beğeni toplama isteği ekran ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor. Kullanıcı ve gizlilik sözleşmesiyle hissedilen güvenlik kaygısı, 'kişisel veri güvenliği', 'mahremiyet' konuları günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelen sosyal medyada, kişisel veriler, fotoğraflar, konum etiketlerin 'beğenilme', 'kabul görme' duyguları ile paylaşımı kişiyi tehlikelere açık hale getiriyor. Toplumda onay ve kabul görme, sosyal statü kazanma, saygınlık ve tanınırlık kaygısı ile sosyal medyada yapılan paylaşımlar bir veri tabanına kaydoluyor ve izleniyor. Bu durum kişisel veri ve güvenliğini tehdit ediyor.

Sosyal medya, kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşılmasını ve ulaşılmasını sağlayan yeni bir medya şeklidir. **Medya okur-yazarlığı** ise kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir. Sosyal medya okur-yazarlığı medyayı çözümleyebilme, yorumlayabilme ve izleyenin iletileri doğru anlaması için katkıda bulunma, insanların günlük özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

İnternette birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak kargaşa ve bilgi kirliliği ile dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebiliyor. Popüler sosyal ağlar, bedava uygulama programları takipçi ve kullanıcıların hareket, ilgi, istek, ihtiyaçları, ürettiği içerik, paylaşım, yorum ve beğenilerini belirleyip girişimcilere satarak bir gözetleme ekonomisi oluşturuyorlar. **Gözetleme ekonomisi,** internet tabanlı akıllı uygulamalarla sosyal ağlar üzerinden kişilerin ürettiği içerik, yorum, beğeni, istek ve ihtiyaçlarını tespit edip bunun girişimcilere satılmasıyla ortaya çıkan ekonomidir. Bunlar sosyal ağlara büyük reklam geliri getiriyor.

Sosyal medyada bir metni veya görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketeceği kaynağa yöneliyor ve böylece hayatı 'anlık yaşamaya' başlıyor. İnternet ve akıllı telefonlar bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görseli getiriyor. Kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen insanın gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanın bugün farklı olacağı için internet tabanlı okuma, yazma ve öğrenmeler eskiye göre farklı olacaktır. Bilgi çağının temel özelliği olan hızın, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü daha da arttırmaktadır.

Sosyal medyanın faydaları:

1. Dünyadaki her tür gelişimi yakından takip etmek,
2. Her türden bilgiye kolay ve hızlı ulaşma imkânı,
3. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlaması,
4. Alışveriş imkânı sunması,
5. Kişinin kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşması, onların desteğini alabilmesi,
6. Bir fikri, bir buluşu hızlı şekilde yayabilme ve geniş kitlelere ürün satma imkânı,
7. İnsanlara kendinizi daha iyi ifade edebilme imkânı sunması,

Web tabanlı, mobil uygulama veya mobil tarayıcılar üzerinden arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog gibi sadece bir servislik hizmetlerden oluşan veya çevrimiçi sosyalleşme için birçok servisi birlikte sunan sosyal ağ platformları internette ortamında yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Toplum faydasına yürütülen projeler siber ortamda büyük rağbet görmektedir. Bu alanda artan internet kullanımı davranışsal bağımlılık içinde ifade edilen internet bağımlılığını ortaya çıkarmaktadır.

Bağımlılık kavramı, alkol, sigara, kokain, internet ve sosyal medya gibi birçok alanda kullanılmaktadır. **Bağımlılık,** biyolojik, sosyal ve davranış boyutlu, düzelebilen ancak madde kullanımıyla tekrar eden, kronik bir beyin hastalığıdır. **İnternet bağımlılığı** ise interneti aşırı kullanım isteğinin önüne geçilememesi, kullanımda kontrolü kaybetmesi ve interneti kullanamadığında gergin davranışların olması, sosyal hayatı etkileyen bağımlılıktır. Bu bağımlılığa; teknoloji ve sosyal medya bağımlılığı da denilmektedir.

Sosyal medya kullanıcısının her geçen gün hızla artışına bağlı olarak bu alanda siber zorbalık gibi istismarların görülmesiyle önleme çalışmalarına ağırlık verilmektedir. Önleme yaklaşımı, zarar verici sonuçları olabilecek bir olayın ortaya çıkmadan önce engelleme, olayın vereceği zararı telafisinden daha kolay, etkili ve ekonomik olduğu ilkesine dayanır. **Siber zorbalık,** utanç verici kaba davranışların, küfürlü konuşmaların ve başkalarına karşı düşmanca çevrimiçi ileti, tehdit, taciz ve negatif yorumların, izinsiz fotoğraf paylaşımının, e-posta, web siteleri, sosyal ağlar ve mesajlaşmalar aracılığı ile kasıtlı olarak gerçekleştirilmesi fiilidir. Elektronik ortamlarda yapılan zorbalık "elektronik zorbalık", "sanal zorbalık" veya "siber zorbalık" olarak da isimlendirilir.

Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar:

1. Dedikodu: Kamuoyunda spekülasyon oluşturma. Çevrimiçi ortamlarda kişi hakkında kasıtlı ve alenen dedikodu yapılması.
2. Dışlama: Bir grup arkadaştan bir kişiyi ayırma. İş yerinde başlayan ve siber ortamda devam eden dışlanma.
3. Taciz: Sürekli ve kasıtlı olarak yapılan zarar verici ve rahatsız edici davranışlar.
4. Takip: Her an izlenildiğini hissetme. İnternette başlayıp, gerçek hayata yansıyan takip ediliyormuş hissi.
5. Trollemek: Kasten ve maksatlı olarak yapılan provokasyon (kışkırtma) ve örtülü hakaret, sabote.
6. Yorumlar: Yazı, fotoğraf, video yoluyla yapılan hakaret ve küfür içeren negatif iletiler.
7. Saygısızlık: İletişimde haddi aşmak ve bunu devam ettirmek.
8. Sahte Hesap: Kurban adına sahte hesaplar oluşturarak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. Kandırma: Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlayarak ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
10. Manipüle: Kurbanın kendisi gibi davranmak.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Özgüveni düşük sosyal medyayı çok kullanan gençleri, online (çevrim içi) platformlar üzerinden çeşitli eğitimlerle robotlaştırma, mankurtlaştırma ile istedikleri işi yaptırabiliyorlar. İnsanın iç âlemini geliştirip, iç hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelme bazı tuzakları da peşinden getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu alanda değişimin hemen anlaşılamadığı için zararları da büyüktür. İnsanların bu açıklarını bilen kötü niyetli yapılar siber ortamda oluşturdukları profillerle kişi, işletme veya ülke üzerine siber operasyonlar yapabiliyorlar. Bu faaliyetleri komplo teorisi yaftalaması ise gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltmaktır. Aslında yanlış olan komplo teorisi değil komplo teorisyenidir.

Sosyal medyanın zararları:

1. Mantıklı düşünme ve akıl yürütme becerisini zayıflatması,

2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkilemesi ve mahremiyet duygusunun gelişimini engellemesi,
4. Bağımlılığı, olumsuz rekabeti artırması ve depresyon gibi eğilimlere yol açması,
5. Kişinin bilgisiz, yetersiz olduğu alanda kandırılma ve suiistimalini artırması,
6. Kişiyi bencilleştirmesi ve toplumsal hayattan uzaklaştırması,
7. İş hayatındaki performansı olumsuz etkileyerek verimi düşürmesi,

Sosyal medyadaki bilgi kirliliği, yalan, yanlış haber, hızlı şekilde yayılıyor, bundan mağdur, hak gaspı olan kişi ve kurumlar olabiliyor. Yeni olan bu alanın varlığı ve sürekli gelişiyor olduğu gerçeği kabullenilerek bununla yaşamanın yolları bulunmalıdır. Bu mecrayı faydalı kullanımını ve verimli hale getirmek için ihtiyaca bağlı olarak sürekli yeni düzenlemeler yapılması gerekir.

Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları:

1. Siber âleme esaslı, ihtiyaçları karşılayacak ve normal hayattaki değerleri geçerli kılan bir kanuni düzenleme getirilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Her bilgi, habere şüphe ve temkinle yaklaşılmalı, teyit kültürü geliştirmeli ve doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Kişilerin sosyal medya ve finansal okur-yazarlığı eğitimle geliştirilmelidir.
5. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı içerikli siteler adli bir sansür sistemi kurulmalıdır.
6. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
7. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
8. Global ve yerel ölçekte sosyal medya üzerinden siber ve biyolojik teröre, dijital diktatörlüğe müsaade edilmemelidir.
9. Dijital şirketlerin sosyal medya üzerinde sunduğu bedelsiz hizmette vatandaşı ürün görmemeli ve güçleri sınırlandırılmalıdır.
10. Toplum hayatı üzerinde büyük etkisi olan kararların sadece bilgisayar programları tarafından alınması engellenmelidir.
11. İnternet şirketlerinin muhtevayı yayma, tanıtma ve kaldırma yöntemleri ve sorumlulukları açık olmalıdır.

İnternet kullanıcılarının sosyal ağları ve sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı mobil platformlarda aynı hizmetleri sunan sosyal ağlar, kullanıcılar için her platformda farklı güvenlik ve gizlilik tehlikeleri oluşturmaktadır. Buralarda açıkça paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgiler, art niyetli birileri veya bazı kuruluşlarca veri toplama programları ile bunlar bir araya getirilerek kötü amaçlar için kullanılabilmektedir.

Paylaşıldığında kişileri zor durumda bırakabilecek; kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaaflar, fiziki özellikler ve yetenekler gibi bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarda paylaşıldığında ileride muhtemel sorunlara davetiye çıkarılmaktadır. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternet ortamında uygun olmayan kanun dışı içerikleri indirmek, paylaşmak, saklamak, fikir ve sanat eserlerini kopyalama ve intihali hem ahlaki değil hem de suç olabilmektedir. Bu alana ait olan **internet ahlakı,** gerçek hayatta iletişimde olunan insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da gösterilmesi, diğer insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapılıp nelerin yapılamayacağını bildiren bir kavramdır. Yapılan herhangi bir paylaşımın, milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranmalıdır. Erkeğin egemen olduğu ve ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan maçoluk, siber zorbalık gibi yanlışlara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişimin sosyal ve toplumsal yapıyı hızlı bir şekilde etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir "dijital vatandaş" olmaya yöneltmektedir. **Dijital vatandaş;** bilgi ve iletişim kaynaklarını kullanırken eleştirebilen, çevrimiçi davranışlarının ahlaki sonuçlarını bilen, teknolojiyi kötüye kullanmayan, dijital dünyada iletişim kurarken, iş birliği yaparken doğru ahlaki davranışı teşvik eden insandır. İnsanların artık yüz yüze etkileşimden daha çok çevrimiçi ortamlarda iletişime geçmeye başlamalarıyla iyi bir dijital vatandaş olma algısı, gerçek hayatta olduğu gibi siber / sanal ortamda da hak, hukuk ve sorumluluklar çerçevesinde; ahlak algısını da gözeterek hareket etme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Ücretsiz hammadde olan verilerin makine zekâsı olarak bilinen gelişmiş üretim süreçlerinde işlenerek kişinin şimdi, yakın zamanda ve daha sonra ne yapacağı tahmin edilerek bir ticari ürün haline getiriliyor. Bu tahmin ürünleri **davranışsal vadeli piyasalar** diye isimlendirilen yeni bir tür pazarda alınıp satılıyor. Dijital çağda bu veri ticaretinden önemli karlar elde ediliyor ve sömürü veri üzerinden yapılıyor. Bir ürün ücretsiz ise onu kullanan ürün olur.

Devlet, halkı ve sistemi siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Bunun bir ilerisi bazı ülkeler özel kuruluşlarla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kuruyor. Klasik savaşla birlikte bilgi temelli siber savaşlarda artışlar görülüyor. Bunlarla işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik, kültürel ve çevre konularında hassas, ahlaki sorumluluk sahibi, kendi gönüllü istekleriyle katılımları, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur. Bu sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Kuruluşlarda bu sorumlulukları yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, sınırlı kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insan unsuruna ihtiyaç vardır.

Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, "doğru" ve "iyi" işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

İstihbarat birimleri İHA; (insansız hava aracı-drone) ve internete bağlanan ve özel geliştirilmiş uygulamalara imkân veren işletim

sistemine sahip smart televizyonlar ile bilgi toplayabiliyorlar Siber saldırılarla; uçak, helikopter düşürülebiliyor, otomobiller uzaktan erişim yoluyla sistemi kilitlenerek kaza yaptırılabiliyor. Dünyada her kişi, kurum ve sistem siber tehdit altındadır. Hackerler (bilgisayar korsanı) siber ataklarla ve elektromanyetik dalgalarla akıllı (işletim sistemi-akıllı cihaz) sistemleri kontrol edilebiliyor. Yapay ve arttırılmış gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi, kurum ve ülkelerin kozmik bilgilerini ele geçirip bunlarla haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlıyorlar.

Siber savaş, bir devletin başka bir devlete elektronik sistemler üzerine virüs, trojan (meşru kılıklı kötü amaçlı yazılım) veya benzeri zararlı kodlarla gerçekleştirilen planlı ve koordineli olarak yapılan zararlı davranışlardır. **Siber ordu** ise devlet ve kamu kurumlarını ağ ve bilgisayar sistemlerinden oluşan elektronik bilgi sistemlerini siber (sanal) saldırılardan korumak için siber ağlar ve bilgisayar alanında nitelikli uzaman olan kişilerden kurulan yapıdır. Türkiye'de, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu'nun (BTK) Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi'nde (USOM) siber güvenlik ordusu görev yapmaya başladı.

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalist ülkeler bilgi ve tecrübe birikimi, sahip oldukları askeri imkân ve kabiliyetler ile kimyasal, biyolojik, nükleer ve psikolojik yeni savaş teknolojileriyle üstünlük kurdukları ülkeleri kendine bağımlı hale getiriyorlar. "Muhabere (haberleşme, iletişim) olmadan, muharebe olmaz.", anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal medya vasıtaları ile elde ettikleri bilgi ile hâkimiyet savaşlarını sürdürüyorlar.

Kimyasal savaş, insan üzerinde fiziki ve psikolojik tahrip yapmak için kimyevi maddelerin zehirleyici özelliğinden faydalanarak üretilen maddeleri kimyasal silah olarak kullanmaktır. **Biyolojik savaş,** bakteri, riketsia, virüs, fungus gibi mikroorganizma ajanları ve zehirli maddelerle insan, hayvan ve bitkileri öldürme veya etkinliklerini kısıtlamaya yönelik bir savaş yöntemidir. **Nükleer savaş,** toryum, uranyum, plütonyum, nükleer yakıt gibi nükleer silahların kullanıldığı savaşlara denir. **Psikolojik savaş** ise düşmanın düşünce, hareket tarzı, hisleri, gelenekleri ve inançları üzerinde iletişim araçları ve diğer psikolojik vasıtalarla bir baskı yapılarak bu psikolojik gücün kırılması amaçlanan bir savaş türüdür.

Ahlaktan mahrum, bilgi ve bilim üreten otoriteler klasik, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebilirler. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesi geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilir. İş hayatı ve sosyal hayatın siber (sanal) ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getirmiştir. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaktadırlar.

Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik bilgileri ele geçirilerek haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Eğer bu konularda uluslararası iş birliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Evet, "eğri ok ile doğru hedef vurulmaz" ahlaki değerlerden mahrum bir anlayışla doğru işler yapılamaz. Çünkü insanî ve ahlaki değerden mahrum meslek elemanları faaliyetlerinde acımasız olabiliyorlar.

Bir ülkenin bütün siber alt yapı tesisleri ile ayakta durmasını sağlayan temel unsur **siber güçtür**. Siber ortamda yürütülen sosyal ve ekonomik birçok faaliyet sebebiyle siber güvenlik ve bilişim dilini siyasetçilere tercüme edebilecek ana ve ara internet teknolojisi uzmanlarına ihtiyaç artmaktadır. Mobil telefon, bilgisayar ağları kullanılarak işlenen siber suçlar artmaktadır. **Siber suç,** kişi, grup veya kurumların bilişim sisteminin güvenliğini ve / veya buna bağlı verileri ve / veya kullanıcısını hedef alan, onurunu zedeleyen, fizikî, zihnî doğrudan veya dolaylı zarar verme kastı ile bilişim sistemi kullanılarak işlenen suçlardır.

Siber suçu diğer suçlardan ayıran özelliği bir bilişim sistemi üzerinden işlenen bilgisayar ve internete özgü suçlar olarak da isimlendirilir. Tüm suçlar, bilişim sistemleri kullanılarak işlenebileceği de bir vakadır. Siber suç yerine, bilişim suçu, bilgisayar suçu, internet suçu, elektronik ortamda işlenen suçlar gibi kavramlar da kullanılmaktadır. **Bilişim suçları**, bilgisayar, çevre birimleri, pos cihazları, cep telefonları gibi teknolojik cihazların kullanılması yolu ile işlenen suçlardır.

Siber suç türleri:

1. E-posta ve internet dolandırıcılığı.
2. Kimlik dolandırıcılığı (kişinin fiziki ve davranış özelliklerini ifade eden biyometrik bilgilerin çalınması ve kullanılması).
3. Finans veya kart bilgilerinin çalınması.
4. Kurumlara ait verilerin çalınması ve satılması.
5. Siber gasp (saldırı tehdidinde bulunularak para istenmesi) ve fidye yazılımı saldırıları.
6. Korsanların sahip olmadıkları kaynakları kullanarak kripto para madenciliği yapması.
7. Siber casusluk (korsanların kişi, işletme veya devlet verilerine sızması).
8. Kanunla korunmuş telif hakları ve bir yazılımın izinsiz kullanımı.
9. Korkutma, tehdit ve hakaret.
10. Siber terörizm ve siber savaş.

Siber fiillerin siber sistemlere ve bunların kullanıcılarına zarar verebilir hale gelmesiyle kanunlarda da düzenlemeye gidiliyor. Türk Ceza Kanunu ve İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun ile siber suçun ne olduğu ve hangi fiillerin cezalandırılacağı belirlenmiştir. Global ölçekte, devlet ve uluslararası kuruluşlar, istihbarat, malî hırsızlık gibi konularda siber suçlarla ve diğer sınır ötesi suçlarla meşgul olur. Uluslararası hukuk düzeni siber suçları ve bunu işleyenleri uluslararası suç mahkemesinde hesap verebilir kılmaya çalışır. Bunlar, Bilişim Suçu, Elektronik Suç, Dijital Suç, Bilgisayar Suçları ve Teknoloji Suçu isimleriyle ifade ediliyor.

Online (çevrim içi) alışverişlerin artığı dönemde kişilerin kimlik ve kredi kartı bilgilerini ele geçirmeye çalışan siber saldırılar ve dolandırıcılık vakaları da artıyor. Sahte mesajlar ve bağlantılı linklerle insanlar sahte sitelere yönlendirilerek banka hesapları veya

kredi kartı bilgileri ele geçirilerek dolandırılıyor. İnternet ortamında bu dolandırıcılığın önüne geçilmesi için bilinçlenme, farkındalık ve eğitim önem taşıyor. Alışverişte sitelerin adres çubuğuna dikkat edilerek kurumsallığı ve gizlilik ilkelerine uygun hareket edildiği araştırılmalı. Kurumsal ve 3D Secure (güvenli ödeme) sistemi olan internet siteleri tespit edilmelidir.

Gelişmiş ülkeler, milli güvenlikleri gerekçesi ile ülkelerinde üretilen; ileri teknoloji tüm cihaz, donanım ve yazılım sistemlerine uzaktan erişimi sağlayacak bir açık kapı (bilinçli olarak arka kısımdan açık bırakılan bir kapı) bırakılmasını kanuni şart olarak koymaktadır. İhracatı yapılan bu tür ürünlerin ülkeye karşı kullanımını önlemek ve satılan ülkelerden bilgi casusluğunu da sağlaması düşünülür. Bu cihazları kullanan devlet ve işletmelerin bilgileri güven altında değildir. Güvenlik açısından stratejik bilgilerin mekanik sessiz tuşlu daktiloda yazılarak klasik saklama metotlarının kullanılması tavsiye ediliyor.

Siber güvenlik tedbirlerinin başarısı için önemli kurallardan biri, bilişim sistemi içinde yer alması gereken tüm siber güvenlik bileşenlerinin sisteme dâhil edilmesidir. 'Derinlemesine savunma' veya 'çok katlı savunma' olarak Türkçeleştirilen 'defense in depth', bir kuruluşta bilgi güvenliğinin sağlanması için birden çok güvenlik tedbirinin koordineli olarak kullanılmasıdır. Bu savunma, saldırganların başarıya ulaşması ihtimalini en aza indirir. Saldırgan hedefine ulaşmak için gittiği yolda bir güvenlik tedbirini atlattığında bir başkası ile karşılaşacak, bu da saldırganın işini zorlaştıracak, hedefe ulaşması için geçen süreyi artıracaktır.

Kurumlar siber saldırılardan korunup güvenliklerini sağlamak için ileri teknolojilere yatırım yapmaktadır. Siber saldırıya maruz kalan kişi, kurum ve devletlerin kendilerini savunma hakkı gereği karşılık verme hakları doğar. Bu saldırılar siber kalkanlarla bertaraf edilir. Milli yazılım, donanım ve cihazlarla dışarıdan erişimle çevirim içi siber saldırıyı engellemek caydırıcılığı artar. Kişi ve kurum bilgilerinin siber ortamda, bilişim teknolojilerinin yoğun kullanımıyla verilerin büyük kısmı dijital ortamda saklanmaktadır. Teknolojik ürünlerin sosyal statü haline gelmesi her kişi ve kurumun siber savunmada mahir olmasını zorunlu kılmasıyla, kodlama, yazılım ve bilgisayar teknolojisi eğitimi önemli hale gelmektedir.

Beyin üzerine yapılmış araştırmalar, tablet, bilgisayar ve akıllı telefonlar beynin dürtü kontrolünü de içeren yürütücü işlevleri üstlenen ön korteksini kokainle aynı şekilde etkilediğini gösteriyor. Silikon Vadisi yöneticileri, çocuklarını teknolojinin olmadığı okullara gönderirken Türkiye'de tabletle eğitim kimi özel okullarda 4 yaşında başlıyor. Bağımlılık oluşturan ve dijital uyuşturucu özelliği gösteren oyunlar, çocuk ve gençleri intihara sürükleyebiliyor. Özellikle 'kriminal zaman dilimi' olarak isimlendirilen ve 02.00 ila 05.00 saatleri arasını kapsayan sürede online (çevrim içi) suç bağlantıları gerçekleştirilmektedir.

Güvenlik kameraları ile kişi ve nesnelerden elde edilen görsel kayıtlar teknoloji ile analiz edilerek toplum güvenliği sağlanıyor.

11.2. Başarı Yönetimi

Başarıda, her şeyde bir şey bilen değil, bir şeyde çok şey bilen insan olmanın önemi gün geçtikçe artıyor.

Başarı iyi bir plan ile gerçekleşir ve sabırla elde edilir. **Başarı,** bir iş için gereken zihni ve fiziki enerji amaca uygun, bezginlik göstermeden etkin kullanma azim ve becerisidir. Başarıda; ne istediğini bilip harekete geçmek, yapılanın sonuçlarını öğrenmek ve hedefe varana kadar davranış değiştirmeye hazır olmak vardır. Sürdürülebilir başarı beyin, akıl, kalp ve gönül birliğiyle olur.

İş yapılan mekân ve ortamlar çalışanın ruh halini etkiler. İçinde bulunulan durumun gerektirdiği şartlara uygun hareket başarı getirir. Ümitsizlik duygusu insanı psikolojik olarak çökertir. Evrensel değerleri benimseyen, hal ehli, halden anlayan, kendine ve çevresine ümit veren, misyon ve vizyon sahibi, evham ve şüpheden uzak, kaygılarını izale eden, sabırlı, enerjisini ve sahip olduğu kaynakları etkin yöneten, güzel gören, güzel düşünen ve evrenin kanunlarına uyan insanlar başarılı olurlar. Toplum hayatında bir çığır açan, eğer kâinattaki kanun-u fitrata uygun hareket etmezse hayırlı iş ve terakkide muvaffak olamaz, bütün hareketi şer ve tahrip hesabına geçer. Başkasının kusurunu kendine özür gösteren başarılı olamaz

Toplumlarında; ekibe, lidere ve sisteme bağlı başarı tipleri mevcuttur. Sürdürülebilir başarılar, daha çok sisteme bağlı başarı tipleri olduğu gelişmiş toplumlardan anlaşılabilir. Başarının da kendine özgü bir eko sistemi var ve bu yolda referans olan rol modeller önemlidir. Rol modeller sert ve naif olabilir. Anadolu'nun geçmiş rol modelleri; Hz. Mevlâna, Ahi Evran, Yunus Emre ve Hacı Bektaşi Veli gibi naiftir. Başarı zamana ve medeniyetlere bağlı olarak da değişebilir. Dolayısıyla günümüzde başarı için; ayak sesleri, alın teri daha az önemli iken akıl teri daha fazla önemli hale gelmiştir. Yaşanan her yeni zaman beraberinde yenilikleri de getirir. Dolayısıyla yeniliklere uyum noktasında; "Eski hâl muhal ya yeni hâl ya izmihlal" sözüyle de başarı için yapılacak bellidir.

Kişisel ve toplumsal başarılarda mutlaka bir başarı ahlakı oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şey mubah anlayışı ahlaki değildir. Eleştiriye açık, adaleti ve liyakati esas alan aynı zamanda vicdan eğitimini temel kabul eden bir değerler sistemi belirlenmelidir. 'İlmi ile amel etmeyen' kişisel başarı bir mana ifade etmez. "Muhalefet muvazene-i adalettir', 'esnemeyen kırılır', 'eleştiri, geliştirir'. Başkasının omuzlarına basarak bir yerlere yükselmek başarı değildir. 'Kaş yaparken, göz çıkarılmaz.' Ziya Paşa 'Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz, şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde' der.

Bazı toplumlarda, iletişimin dili kapalı ve dolaylıdır; "kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla" gibi, bazılarında ise doğrudan ve açık dil kullanılır. Toplumların medeniyet anlayışları, başarıya büyük etki yapar. Doğu'dan Batı'ya olan medeniyet taşıma ve Batı'dan Doğu'ya teknoloji ve yenilik taşıma hareketi Anadolu toprakları üzerinden sürmektedir. Tarihte, bazı ideolojilerin varsaydığı "üstün milletler" yoktur. Tarihin her döneminde ortaya çıkan, çeşitli başarılar gösteren ve karşılaşılan meseleleri bütün insanlığı da ilgilendiren cevaplar vermeyi başaran milletler olmuştur. Bu seçkin bir üstünlük olduğu anlamına gelmez. Devletin zenginliği hazinenin doluluğu ile ölçüldüğü zamanlardan milletin zenginliği ile ölçülen zamanlara gelinmiştir. Ekonomiyi geliştirme başarısında istikrar; toplumların kendi dinamiklerini ve potansiyellerini harekete geçirecek alanlara yapılan yatırımlarla olur. Yakınmacı insan ve yönetici tipleri her şeyden yakınır, başarıları görmez ve başarmak için de bir şey yapmaz.

Kuruluşların bünyesinde başarıyı olumlu veya olumsuz etkileyecek birçok faktör vardır. Merkeziyetçilik, kısa vadeli düşünme, acelecilik, üretkenliği kaybetmek, gelişime açık olmama, isteksizlik, önceliklerin belirlenemeyişi, güven eksikliği, iletişim

kopuklukları ve liderlik eksikliği gibi faktörler başarıyı olumsuz etkiler. Kurumlarda iç inceleme ve soruşturma süreçleri başarısızlığın sebeplerini tespitte önemlidir.

Başarıyı engelleyen temel unsurlar:

1. Tembellik: Yapılması gerekene karşı gönülsüz olma, bir iş yapabilecekken yapmamak, faaliyet için gayret göstermemek ve harekete geçmemedir. Miskinlik, uyuşukluk, haylazlık, aylaklık, avarelik, kaytarmayla benzer bir sıfat olarak iyi karşılanmaz.

2. Özgüven eksikliği: Kendinden şüphe duyma, sosyal çevreden uzaklaşma, başaramama korkusu ve içe kapanıklık gibi kompleks hali gösteren psikolojik bir mesele olarak başarısızlığa sebep olmaktadır.

3. Açgözlülük: Gözü doymazlık, harislik, tamahkârlık gibi ihtiyaç olmayan şeylere muhtaç olunduğu inancında ve eldekilerin kaybedilme korkusundan doğan ve başarıyı olumsuz etkileyebilen bir durumdur.

4. Hırs: İhtiras boyutunda, aşırı güçlü bir istek, irade ve kanaatleri aşarak insanı başarısız kılabilir.

5. Kıskançlık ve haset: Bir kimse bir üstünlük gösterdiğinde veya sevilen birisinin, başkası ile ilgilendiği kanaatine varıldığında çekememe ve gıpta etme gibi başarıyı olumsuz etkileyebilen bir tutum ve tavırdır.

6. Öfke: İstenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen insani bir duygu temelli tepkidir. İnsanı ele geçirip başarı isteğini kırabilir. "Öfkene esir olma", "Öfke ile kalkan, zarar ile oturur".

7. Gurur ve kibir: Kendini beğenme, övünme ve başkalarını dinlememe, onların tecrübelerinden faydalanmama hali, küçük işlerini büyük göstererek kariyer yapmaya çalışırlar. "Bin de bilsen, bir bilene sor" sözüyle bu durumdan uzaklaşılabilir.

Bir kurumda, ücretlerin, terfilerin, ödüllerin, fırsatların dağıtımı ve paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vasfa, performansa göre adil bir şekilde dağıtımı çalışanların yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını güçlendirir. Adalet, çalışanların memnuniyetini sağlar, başarıyı artırır ve gelişimi hızlandırır.

Verimli çalışmanın bedenî, hissî ve aklî olarak üç esas şartı vardır. Çalışmanın bedeni şartı, sağlık ve sağlamlık, hissi şartı çalışmayı sevmek, akli şartı ise çalışmanın usul ve yolunu bilmektir. Erteleme veya geciktirme davranışı hayatın her alanını olumsuz etkiler. İş yaparken başkasına zahmet vermemek ve başkasının arkasında bıraktığını toplamaya zorlamamak gerekir.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir değil, istifadeye dönük olmalıdır. Başarılı olmanın sırları, şartları hususunda pek çok şey söylenmiştir. Çalışma hayatında kişilerin başarılı olup / olmadığını belirlemede kullanılan; (1) iş bilgisi, (2) yapılan işin kalitesi, (3) araştırma ve üretkenlik, (4) işe ilgi ve devamlılık, (5) müşterilerle ilişkiler, (6) sorumluluk alma ve (7) amirler ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirme gibi temel ölçüler vardır. Bu ölçülere sahip çalışanlar işlerinde başarılı olurlar.

Başarının kendine özgü uyulması ve bulunması gereken birtakım temel şartları bulunmaktadır.

Başarının temel şartları:

1. Güçlü bir niyete sahip olma ve temel kuralları bilmek,
2. Olumlu düşünmek (pozitif olmak) ve kendi kendini motive etmek,
3. Sorumluluk duygusuna sahip olmak ve kendini sorgulamak,
4. Aceleci değil, sabırlı, sakin olmak ve isabetli karar vermek,
5. Başkalarından faydalanma ve paylaşmayı bilmek,
6. Disiplinli çalışma azmi, işini sevme ve takip etmek,
7. Yedek plana sahip olmak ve yenilikleri takip etmek,
8. Aşırılıktan ve abartıdan uzak durmak,
9. Yola çıkılanları, yolda bulunanlara tercih etmemek, çevresine vefalı olmak,

Bir iş yerinde verim düşüklüğü veya artışı ile çalışanların moral düzeylerinde, yönetici tiplerinin önemli etkisi vardır. **"Serbest, babacan, sert ve demokrat"** olarak dört yönetici tipinin yönetilenler üzerindeki etkileri de farklıdır. **Serbest ve babacan yönetici tipi;** iş yerinde, çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu görüşü ve çalışanlarla aralarındaki arkadaşlık bağlarının kuvvetli olması ve çoğu yanlışların görmezlikten gelinmesi verimi düşürmede önemli etkendir. **Sert yönetici,** yönetimindeki çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksek olmaktadır. Aralarında en ideal olanı **"demokrat"** yönetici tipinde; çalışanlara kararlara katılma fırsatı verdikleri için iş yerinde güven, iş birliği, objektif ve rasyonel yöntemler uygulama çalışanlarda moral düzeyi yükselir verim de artar.

İş başarısı veya kendi alan ve mesleğinde başarılı olan genç, yaşlı idealist insan örnekleri vardır.

Başarılı olmuş gençler:

1. Sultan Murad, 12 yaşında tahta getirdiği Şehzade Mehmed, 21 yaşında İstanbul'u fethederek çağ açıp kapattı.
2. Alparslan 1072'de vefatı ile 18 yaşındaki Melikşah yerine geçti ve Selçuklu en parlak dönemini yaşadı.
3. Ünlü fizikçi Isaac Newton, yer çekimi kanununu keşfettiği zaman 24 yaşında bulunuyordu.
4. Ünlü müzisyen Beethoven, ilk eserini 13 yaşında iken bestelemişti.
5. Napoleon, İtalya'yı zaptettiği zaman 27 yaşında idi.
6. Goethe, ilk şiirlerini, 10 yaşında iken yazmıştı.
7. Mozart, henüz 6 yaşında iken, konser vermeye başlamıştı.
8. Benjamin Franklin, 'Fakir Bir Adamın Günlüğü' isimli ünlü eserini 26 yaşında yazdı.
9. Grekçeyi üç yaşında öğrenmeye başlayan John Stuart Mill, 8 yaşında bu dille yazılan eserleri okuyacak kadar vakıf olmuştu.
10. Makedonyalı İskender 33 senelik ömrüne kocaman bir imparatorluk sığıştırdı.
11. Edebiyatımızın meşhur iki ünlü ismi, Ömer Seyfettin ve Orhan Veli öldüklerinde 36 yaşlarındaydılar.

12. İspanya Kralı, komşu krala genç bir asilzadeyi elçi olarak gönderir. Genç birini elçi olarak görmekten memnun olmayan kral: İspanya kralının ülkesinde adam yok mudur ki, bana bu sakalsız genci gönderir?, der. Genç elçi, krala şu cevabı verir: Efendim, benim kralım, sizin "hikmet ve bilginin bir sakallıda olabileceğini" düşündüğünüzü bilseydi, şüphesiz size, benim yerime bir keçi gönderirdi.

Başarılı olmuş yaşlılar:

1. Harvard Üniversitesi'nin ünlü Prof Roscoe Paund, 86 ve 89 yaşları arası ABD adalet sistemi üzerine 5 ciltlik bir eser yazdı.
2. Meşhur ressam Titian, Lepanto Savaşı isimli tablosunu ölümünden 1 yıl önce 98 yaşında tamamladı.
3. Bismark, Alman birliğini kurduğu vakit, 70 yaşında idi.
4. Goethe 83 yaşında öldü. En büyük eseri olan Faust'u ölümünden 1-2 yıl önce bitirmişti.
5. Mimar Sinan, Süleymaniye'yi bitirdiği vakit, 70 yaşını geçmişti.
6. Büyük opera bestecisi Verdi, ünlü eseri Otello'yu bestelediği sırada 75 yaşında idi.
7. Thomas Hobbes, The Odyssey'i Yunanca aslından İngilizce'ye çevirdiği sırada 87 yaşında idi.
8. Don Counsilman, 58 yaşında Manş Denizi'ni geçen en yaşlı adam unvanını almıştı.
9. Charlie Chaplin (Şarlo), 76 yaşında halen film yönetmenliği yapıyordu.
10. Dört defa İngiltere'ye Başbakan olan William Gladston, 4.defa bu göreve geldiğinde 83 yaşında idi.

Başarı için sağlam bir kişilik ve bunun zaman içerisinde geliştirilmesi gerekir. Bireysel tatmin ile toplumsal faydayı esas alan, hırstan uzak, hayatı iyi kurgulayan, gerçek hedefler belirleyen, yumurtaların hepsini bir sepete koymayan, aşağılık duygusuna kapılmadan, fikir alış-verişiyle kendini geliştiren, yıkıcı ve kırıcı olmayan bir kişilik geliştirilebilir.

Başarıyı motive eden sözler:

1. "Çalışanlar, kötülük düşünmeye vakit bulamazlar, çalışmayanlar ise, kendilerini kötülükten kurtaramazlar." Hz. Ali
2. "Başarı bir son, başarısızlık ise ölüm değildir; önemli olan devam etmeye cesaret edebilmektir." Winston S. Churchill
3. "Başarı, onu aramaktan vazgeçmeyenlere gelir." Henry David Thoreau
4. "Ne kadar bilirsen bil, söylediklerin karşındakilerin anlayabileceği kadardır." Mevlâna
5. "İnsanlar sizi severlerse dinlerler, size güvenirlerse sizinle iş yaparlar." Zig Ziglar
6. "Günün adamı değil, hakikatin adamı olmaya çalış çünkü gün değişir, hakikat değişmez." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
7. "İncinsen de incitme." Hacı Bektaş-ı Veli
8. "Değişim fırsatları içerisinde barındırır." Seth Godin
9. "En iyi dost, bendeki en iyi yönleri ortaya çıkaran insandır." Henry Ford
10. "İntikam için misilleme yaparsan, bundan sonra nasıl hizmet edeceğini sen değil, düşmanların tayin etmiş olacak." Luter King
11. "Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz, şahsın görülür rutbe-i aklında eseri." Ziya Paşa
12. "Terbiye ana kucağından başlar; her söylenilen kelime, çocuğun şahsiyetine konan bir tuğladır." Namık Kemal
13. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın." Theodore Roosevelt
14. "İlim ilim bilmektir, ilim kendin bilmektir. Sen kendin bilmezsen bu nice okumaktır." Yunus Emre
15. "Hayat bisiklet sürmek gibidir. Dengenizi korumak için, devam etmelisiniz." Albert Einstein
16. "Güzel bir düşünce de ibadet sayılır." Ahmet İbşihi
17. "Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiğin kararı da mutlaka gerçekleştir." Benjamin Franklin
18. "Allah´a dayan, sa´ye sarıl, hikmete ram ol, yol varsa budur, bilmiyorum başka yol." M. Akif Ersoy
19. "Ulaşmak istedikleri bir hedefi olmayanlar, çalışmaktan zevk almazlar." Emile Raux
20. "Esen aynı rüzgârla bir gemi doğuyay biri batıya gider, hangi yöne gideceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir." W. Wilcox
21. "Aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz." Cladue Bernard
22. "Bazı yenilgilerin sebebi, insanların işi yarıda bıraktıklarında, başarıya ne kadar yakın olduklarını bilememeleridir." T. Edison
23. "Demir mıknatısa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar." Sühreverdi
24. "Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur." Albert Hubbard
25. "Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir." Anonim
26. "İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır; işini sevmesi ve hayatı sevmesi." Sigmund Freud
27. "Başarı bir yolculuktur, bir varış noktası değil." Ben Sweetland
28. "Ahlak konusunda en önemli dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır." Mark Twain
29. "Duyduğumu unuturum, gördüğümü hatırlarım, yaptığımı öğrenirim." Çin atasözü.
30. "Başkaları için duyduğun endişe, kendin için duyduğun endişelerin önüne geçtiğinde olgunlaşmışsın demektir." M. Noughton
31. "Hiçbir zaman risk almak istemiyorsanız sıradanlığı kabul etmelisiniz." Jim Rohn
32. "Zamanın ters, sohbetin faydasız, her reisin bezgin olduğunu ve her başın bir ağrı taşıdığını görünce, evime kapanıp şeref ve haysiyetimi korudum ve izzet olarak bununla kanaat ettim." Farabi
33. "Hayatım boyu, büyük resmi göremeyip ama büyük ofisleri kaplayan küçük insanlarla karşılaştım." İmran Han
34. "İyilerin tembelliği, kötülerin hâkimiyetini sağlar." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
35. "İlerlemek için, konfor bölgenizin dışına çıkmalısınız. Gerçek ilerleme için bu kaçınılmazdır." Michael John Bobak
36. "Kişinin hataya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır." Ali Coşkun
37. "Para her şeyi yapar diyen adam, para için her şeyi yapan adamdır." Benjamin Franklin
38. "Uyuyan insani uyandırmak kolay fakat uyuma numarası yapanı uyandırması çok zordur." Mahatma Gandhi

39. "Cesareti ile yaşayamayan esareti ile ölür." Yavuz Sultan Selim
40. "Gelecekteki başarıların önündeki en büyük engel bugünkü kaygılardır." Franklin D. Roosevelt
41. "Bir plandan mahrumsan, başkalarının planını parçası olursun." Amerikan atasözü
42. "Başlamanın yolu konuşmayı bırakıp harekete geçmektir." Walt Disney
43. "En büyük başarımız hiçbir zaman düşmememiz değil, her düşüşümüzde yeniden ayağa kalkmamızdır." Konfüçyüs
44. "Yaptığı işi sevmeyen kimsenin başarılı olması beklenemez." David Sarnoff
45. "Tüm hayallerimiz, onları takip edecek cesaretimiz olursa gerçekleşebilir." Walt Disney
46. "Cesaretin korkunun yokluğu değil korkuya karşı alınmış bir zafer olduğunu öğrendim. Cesur kişi hiç korku hissetmeyen değil, korkuyu yenmeyi başarabilendir." Nelson Mandela
47. "Değerlerden mahrum bir eğitim faydalı olmaktan ziyade, insanı daha zeki bir şeytan yapar." C. S. Lewis
48. "Yalnızca büyük yenilgileri göze alanlar büyük zaferler yaşayabilir." Robert F. Kennedy
49. "Güç fizikî kapasiteden değil güçlü bir iradeden gelir." Mahatma Gandhi
50. "Suskunluğum asaletimdendir, her lafa verilecek cevabım var, lakin bir lafa bakarım laf mı diye, bir de söyleyene bakırım adam mı diye." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
51. "Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin". Konfüçyüs
52. "Gülmeyi bilmeyen dükkân açmasın." Çin atasözü
53. "Zor bir iş, zamanında yapılması gerekip de yapılmayan kolay şeylerin birikmesiyle oluşur." Henry Ford
54. "İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar." Mevlâna Celaleddin-i Rumî
55. "Bir şey biliyorum, o da hiçbir şey bilmediğimdir." Sokrates
56. "Engeller beni durduramaz, her bir engel kararlılığımı daha da güçlendirir." Leonardo da Vinci
57. "Oğlum, bütün hayatını kolların ve ayakların belirlemeyecek." Hayatına asıl yön verecek olan beynin ve kalbindir. Bir şeyi gerçekten istiyorsan, bütün engelleri yenip ona ulaşabilirsin." Shelton
58. "Hata değil, çare bulun." Henry Ford
59. "Başkası düştü mü, "çürük tahtaya basmasaydı" deriz, kendimiz düşünce bastığımız tahtanın çürük çıkmasından şikâyet ederiz." Cenap Şehabettin
60. "İlk çağlarda güçlü olan, sanayi çağında zengin olan, bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır." A. Toffler
61. "İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın." Şeyh Edebali
62. "Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar." Bacon
63. "Ders alınmış başarısızlık başarı demektir." Malcom S. Forbes
64. "Başarı insana belki çok şey öğretmez, fakat başarısızlık çok şey öğretir." Çin Atasözü
65. "İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir." Andre Gıde
66. "Bütün büyük işler, küçük başlangıçlarla olur." Cicero
67. "Bir milletin büyüklüğü, nüfusunun çokluğu ile değil, akıllı ve faziletli insan sayısı ile belli olur." V. Hugo
68. "Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir." G. Gracıan
69. "Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır." Balzac
70. "Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır." Konfüçyus
71. "İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır." Rene Descartes
72. "İnsan beyni sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer." A. R. Wallece
73. "Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşıp hazine arayan bir insana benzer." Rene Descartes
74. "Rüzgârın yönünü tayin edemeyiz fakat geminin yönünü değiştirebiliriz." Enaca
75. "Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz. Lakin herkesi devamlı aldatamazsınız." A. Lincoln
76. "Düşmanımı dost yaparak, onu yok ederim." Abraham Lincoln
77. "Küçük kafalar kişileri, orta kafalar hadiseleri, büyük kafalar fikirleri konuşur." Lao Tzu
78. "Bir yıl sonrasını düşünüyorsan pirinç ek. On yıl sonrasını düşünüyorsan meyve fidanı dik. Yüz yıl sonrasını düşünüyorsan insan eğit." Çin Atasözü
79. "Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz." Mehmet Tikici
80. "Zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir." Anonim
81. "Konsantrasyon, bezginlik duymadan fiziki ve zihni enerjiyi tek bir noktaya sürekli uygulama yeteneğidir." T. Edison
82. "Gücünü aşan rolü üzerine alan, bu rolü, iyi oynamadığı gibi yapabileceği rolü de terk etmiş olur." Epiktetos
83. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceklerinizi yapın." Alex Morrison
84. "Bir ülkede akıl ve sanattan çok, servete değer verilirse, bilinmelidir ki orada keseler şişmiş, kafalar boşalmıştır." Frederich
85. "Parayı köleniz yapın, yoksa efendiniz olur. Para açlığı giderir mutsuzluğu değil, yemek mideyi doyurur ruhu değil." B. Shaw
86. "Yüz lira kazanıp yüz lira harcayan sefil, yüz lira kazanıp 101lira harcayan rezil, yüz lira kazanıp 99 lira harcayan zengindir." Anonim
87. "Akıllı insan yaşadıklarından ders alıp hayatını ona göre düzenleyen çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders

çıkarandır." Anonim

88. "İnsanlar bankacılık sisteminin nasıl çalıştığını bilseydi güneş doğmadan devrim yaparlardı." Henry Ford

89. "Sanma ki dert sadece sende var. Sendeki derdi nimet sayanlar da var." Mevlâna Celaleddin-i Rumî

90 "Düşüncelerin kanatları vardır. Kimse onların insanlığa ulaşmasını engelleyemez." İbn Rüşd

11.3. Kişisel Gelişim Yönetimi

İnsanın davranışlarını etkilemede temel faktör olan kişilik, insanın tüm kendisidir.

Kişilikle eş anlamlı kullanılan **"mizaç"** ve **"huy"**, kişiliğin yalnızca bir tarafıdır. **Kişilik,** insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerindeki benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden yapılaşmış tutarlı ilişki şeklidir. Beyin gelişimi, akıl yürütme, karar verme ve sorumluluk alma becerilerinin gelişimi kişiyi olgunlaştırır. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1'silinirse geriye bir şey kalmaz. Kişiliği oluşturan bedeni, kültürel, aile, sosyalleşme gibi birçok değişken vardır.

Kişiliği oluşturan temel faktörler; (1) bedenî (fizyolojik-biyolojik) faktörler, (2) aile faktörü, (3) kültür faktörü, (4) sosyalleşme süreci, (5) durum ve çevre faktörüdür. **Kişilik teorileri** ise (1) özellik teorisi, (2) psikoanalitik teori ve (3) sosyo-psikolojik teoridir.

Kişisel gelişimde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır. Kişilik, ebeveyn (ana-baba), çevre etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılmalarla pekiştiği bir süreçtir. Sahip olunan beceri üzerine bina edilecek değerlilik duygusu ve bilinci ile kişiliği olumlama, kişinin psikolojik gelişimde önemli bir süreçtir. Hayatta acılar, başarı ve başarısızlıklar insanı olgunlaştırır ve geliştirir. Bencil ve egoist kişilikler ve arzularını tatmin için yaşayanlar başkalarına faydalı olamazlar.

Kişisel gelişim sürecinde; modelleme, taklit ve özenti etkili faktörlerdir. Modelleme, derinlemesine ve uzun vadeli gelişim olduğu halde, taklit ve özenti daha üstünkörü, yüzeysel, kısa vadeli uygulamaları kapsar. **Modelleme,** genelde kişinin kendisine en uygun gördüğü prototip kişi veya grubu örnek almayı öngören yaklaşımdır. **Taklit,** belli bir örneğe benzeme veya benzetmeye çalışma olarak yüzeysel yapılan bir davranış şeklidir. **Özenti** ise birinin davranış ve konuşmasını tekrarlama olarak negatif davranış şeklidir.

Gelişim, belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim sürecidir. **Kişisel gelişim,** kişinin kendisini tanıması ve bilinçli olarak rutinden farklı, kendini daha iyiye, ileriye götürmek için giriştiği çabalar sonucu gerçekleşen değişimdir. Kişinin kendini tanıması, eksikliklerini görmeye başlamasıyla kendini geliştirmeye karar vermesi gelişimin başladığını gösterir. Hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarma isteği kişisel gelişimdir.

Kişisel gelişimin temelleri; (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3)inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur. Kişisel gelişimde kendini tamıma ve kendine güven önemlidir. **Kendini tanıma,** insanın psikolojik ve fizikî açıdan kendinde bulunanı bilme, farkında olma, bunları doğru değerlendirmedir. Bir insanın fizikî özellikleri, duyguları, düşünceleri, istekleri, ihtiyaçları, güçlü ve zayıf yönleri, amaçları, değerleri, yetenek ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında olmasını ifade eder. **Kendine güven** ise kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesinin farkında olması, kendini tanımasıdır. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulmalı, sadece kendi menfaatini düşünür ve bireysellik iddiası ile daha hür ve başarılı olacağını zannederse çevresini ve topluma olan görevlerini ihmal etmiş olur. Bu da kişiyi yalnızlaştırır, toplumdan kopma, fizyolojik, psikolojik dengesinin bozulması ile hastalıklı ve başarısız olur.

Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulması ve "ne iş olursa yaparım" değil, becerisi ve kabiliyeti olan işe talip olması gerekir. İnanç ve değerlerine ters düşen ortamlarda başarının azlığı, başarı için kurum kültürü ile kişinin değerlerinin uyum içinde olması gerekir. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ve alışkanlıklarıyla uyuşmuyorsa problem vardır. İş ortamında bulunulan diğer insanlarla; zıtlaşma, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak, karşılıklı anlayış içinde kurulan bir çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamasına sebep olur.

Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istekli olma, sevgi, saygı, hür olma, güven, eleştiriye açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerleme becerilerini geliştiren yolları izlemelidir. Uzun soluklu, sebatkâr düşünce yapısı, eleştirel bakış açısı ve sürekli tetikte olmak kişiliği geliştirir.

Kişisel gelişim yolları:

1. Hayat boyu öğrenme: Farklı zaman ve farklı yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimdir. Kişi, hangi yaşta ve eğitim seviyesi ne olursa olsun hayat boyu yaygın ve örgün öğrenmenin bir parçasıdır.

2. Moral değerlerini geliştirme: Toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, düşünce, davranış ve kuralların eğitim yoluyla öğrenip yaşayıp, davranışa aktarmaktır. Aktarımı ilk ailede başlayan değerlerin oluşumunda, insanın doğuştan getirdiği özellikler ile içinde yaşadığı toplumun önemli etkileri vardır. Değer anlayışını etkileyen unsurlar, kişinin dini inancı, yaşadığı sosyal çevre, toplum, kişinin karakteri ve aldığı eğitimdir. Değerler; maddi, manevi ve konusuna göre ahlaki, dini, sanat değerleri diye sınıflandırılabilir. Eğitimle tutum ve davranış haline gelen her değer sosyal çevrede model olarak yansıtılmalıdır.

3. Duygu yönetimi: İnsanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihnî bir durum, bir tepki olan duygunun etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir. Duygu yönetiminde amaç, duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirerek daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşmaktır. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. Kişi sevinç, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duygulardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir.

4. Özgüven geliştirme: Özgüven, kişinin kendisini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını kendisi verebilmesi, cesur olması, kendi analizini yapabilmesidir. Özgüven sahibi olmak, kişiyi başkalarının yönlendirmesine izin vermez. Aşırı ve eksik özgüven mutsuz eder, kişiye zarar verir. **Özgüven patlaması,** abartılı, aşırı özgüven, insanın kendi haddini, sınırını aşmasıdır. **Özgüven eksikliği** ise kişinin kendinden şüphe duyması, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme halidir.

5. Kendini motive etme: Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaları ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymalarıdır. İhtiyaçları tatmin için, bir hedefle bağlantılı, belirli şekillerde davranma ve düşünmeye sevk eden durum veya süreçtir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini harekete geçirmelidir.

6. Öfke kontrolü: Öfke, istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepki, **öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. "Öfkene esir olma", "Öfke ile kalkan, zarar ile oturur". Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşebilir. Öfke kontrolünde amaç, bu duyguyu saldırgan davranışa dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden doğru ifade etme becerisi kazanmaktır. Öfkenin kaynağı ve açığa çıkarın duygular; (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık ve (5) itilmişlik ve anlaşılamamak. **Öfkeyi kontrol etme ve başa çıkma yolları;** (1) öfke hissedildiğinde derin nefes almak, (2) öfke sebebine değil çözümlere odaklanmak, (3) spor ve sosyal aktivitelerle öfkeyi dışa vurmak, (4) öfkeyi doğru ifadeyle karşıya iyi aktarmak, (5) stres seviyesi yükselince kısa molalar vermek, (6) hoşgörülü ve affedici olmak, (7) iletişimi geliştirerek öfkeyi hafifletmek ve (8) eleştiriye açık olmak. Yöneticiler, çalışanların iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik ve mesleki deformasyon hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici teknikler geliştirmelidir. **Tükenmişlik,** kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin tükenişi, duyarsızlaşma, başarının azalması, uzun zaman şiddetli, sürekli veya tekrarlanan şekilde duygusal baskıya maruz kalmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Tükenmişliğin, duygu ve fiziki bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma gibi üç boyutu vardır. **Tükenmişlik sendromu**, yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. **Mesleki deformasyon** ise yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek insanda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar meydana getirmesidir. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), Tükenmişlik Sendromu ile Mesleki Deformasyonu aynı durum olarak görüp 'başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi' diye değerlendiriyor.

7. Psikolojik dayanıklılığı geliştirme: İnsanın özel ve iş hayatında karşılaştığı olumsuzlukların üstesinden gelme, stresle baş ederek oluşturduğu olumsuz etkilere karşı korunabilme, zorlukların ardından tekrar toparlanabilme, sabır, öfke kontrolü, motive olma becerilerini geliştirerek verimliliğini artırmadır. Korku, yalnızlık, stres, depresyon, tükenmişlik, sosyal fobi, rekabetçilik, yabancılaşma, benmerkezcilik, dışlanma gibi sorunlar psikolojik zayıflığa sebep olabilir. Her türden bağımlılığın artığı günümüzde muhtemel risklere, olumsuzluklara ve afetlere önceden hazırlık yapılması gerekir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni üretim, tüketim sistemleri, yeni alışkanlıklar, bağımlılıklar beraberinde getirdiği yerel veya global ölçekte tehlikeleri, kaosları aşmak alınan dayanıklılık eğitimleri ile mümkündür. **Psikolojik dayanıklılık eğitiminin hedefleri;** (1) ataletle baş edebilmeyi geliştirme, (2) engeller karşısında sabır ve tahammül, (3) zorluklar karşısında sakin ve makul davranma, (4) zor şartlarda ayakta kalabilme becerisi geliştirme, (5) zorluk ve engellerden ders çıkarmak, (6) duygusal zekâyı yükseltmek, (7) değişimi kabullenme ve uyum sağlama, (8) olumlu düşünce ve iletişimi geliştirmek. **Zorluklarla baş edebilme yolları;** (1) engel, zorluk ve acıları hayatın bir parçası görmek, (2) olayı zihinde bitirmek, (3) tecrübeler ve yaşananlar kişiyi olgunlaştırır, (4) korkular insanın başarısın engeller, onlarla yüzleşmeli ve (5) değiştirmek istenilen konuda sorumluluk almalı. Hayatın döngüsünde; zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir.

8. Medya okur-yazarlığı geliştirme: Sosyal medya, kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşım ve ulaşımı sağlayan yeni bir medya şeklidir. **Medya okur-yazarlığı,** kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir. Bu okur-yazarlık, medyayı çözümleyebilme, yorumlayabilme ve izleyenin iletileri doğru anlaması için katkıda bulunma, insanların özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

9. Finansal okur-yazarlığı geliştirme: İnsanların para ve diğer ekonomik değerlerini en iyi şekilde kullanım ve yönetimini sağlamak için gelir, harcama, servet ve borç kavramları konularında yeterli bilgiye sahip olmaktır. Finansal okur-yazarlık, kişilerin harcama, tasarruf ve yatırım yapma konularında doğru adımlar atabilmesini sağlar.

Kişiler çevredeki obje ve olguları kendine özgü şekilde görme, fark etme eğilimi gösterir, bunları tanıyarak sürekli kendini geliştirir. İki farklı kişi aynı cisim veya olguyu değişik şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için **"gerçek"** tamamen kendine özgü, kişinin ihtiyaç, istek, değer ve tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (durum) ve objeye (nesne) karşı davranış ve tepkileri algılamaya bağlıdır.

Algı, kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesneleri fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. **Gerçek,** bir durum, bir nesne, nitelik olarak var olan, varlığı inkâr edilemeyen, olgu durumunda olan, hakikattir. **Duyum** ise duyu organları aracılığıyla iç ve dış çevreden gelen uyarıcıdan alınarak sinirler yoluyla beyne ulaşmasıdır. Kişinin özellikleri algılamayı etkiler; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. **Uyarıcı,** duyu organlarına yönelik herhangi bir girdidir. Kişiye ulaşan duygulara ne tür tepkiler vereceği ancak algılama sonrası belirir. Benzer sosyal ve ekonomik özelliklere sahip insanlar aynı şeyi farklı algılarlar. İnsanın; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafiza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve

(7) arzulama gibi yedi duyu (hasse) yardımıyla dünyayı algılar. Görsel algı, işitsel algı ve diğerleri gibi her duyguya ait algılar vardır.

Algı yönetimi; istihbarat sistemlerinin ve liderlerin resmi tahminleri, dış ilişkileri ve resmi eylemlerini etkilemenin yanında, toplumların duygularını, motivasyonlarını etkilemek amacıyla yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkâr etme eylemidir. (İlk tanımlayan ABD Savunma Departmanı). Algılama süreçleri; (1) duyu yönlü, (2) simge yönlü ve (3) duygu yönlü olarak üç şekilde ele alınır.

Algılama birbirleriyle etkileşimli birçok etkinin sonucunda oluşur. **Algılamayı etkileyen faktörler;** (1) fizikî ve biyolojik nitelikleri, (2) değer yargıları ve motiveleri, (3) ihtiyaç ve amaçları, (4) eğitim ve kültür düzeyleri, (5) duygu ve tecrübeleri ve (6) çevreden gelen etkiler. Bu faktörler kişinin neyin algılanacağına ve nasıl algılanacağına etki eder. Kişi, her an çok sayıda uyarıcıyla karşı karşıya olmasıyla birlikte, bunlardan birkaçı belirgin olarak, uyarıcıları süzerek "seçici algılama" ile algılamak istediğini algılar.

Algı ile gerçek arasındaki farklar:

1. Algı öznel, gerçek ise nesneldir.
2. Algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez.
3. Algı, kişiye özel olduğu gibi topluma da özgü olabilir.
4. İnsan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur.
5. Her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırma zorundadır.

Duyum ile algı arasındaki farklar:

1. Duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır.
2. Duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir.
3. Duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir.

Sanayi devrimi ile köylerinden koparak şehirlerde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldular. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri isteniyordu. Henry Ford "Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor." diye yakınıyor. Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldular. Günümüz ekonomik şartları bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor. Yeni ekonomi, bilgiye, üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı iki farklı insan tipi olan, T tipi ve I tipi insan modeli iş hayatında faaliyet yürüten insan tipleridir. **T tipi insan;** kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününü göremeyen, etkili bir iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir.

Ahlaki değerlere uygun bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve onu geliştiren özellikte olmalıdır. Ahlaki değerlerden uzak bilgi insanları; atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlarla tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretiyor. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilirler. Hayatın siber (sanal) ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getiriyor. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekiyor. Ahlaktan mahrum, bilgiyi üreten ve elinde bulunduran otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik odalarındaki bilgilere ulaşılarak, bunlar farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilip haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber saldırılar, her tür dijital platformlar üzerinde potansiyel bir tehlikedir.

Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbi besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığı geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurarak hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden uzaklaşınca hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulacağı yeni bir model tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kuran her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirecektir. Eğitim sistemi, akıl artı kalp eşittir ruhu besleyerek; ideal, özgüven, ahlak, tevazu ve saygı aşılamalıdır.

Demir medeniyeti, yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknoloji öne çıkmaktadır. Dijital üşüm ile ürün odaklı kodlama, algoritma, güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve deliller önemli hale gelmesiyle ahlaki değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplumu yozlaştırır.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan ve geliştiren Z kuşağı kendinden sonraki gelecek alfa kuşağına öğretmenlik yapacaktır. Geleceğin işletme ve iş modelleri sürekli gelişmekte, çok farklı yetenekleri gerektirmesiyle iş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi ilköğretimden başlamalı. Mevcut şartlarda işverenler çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istemektedir. Şirketler veya bireysel işverenler gelişen şartlara bağlı olarak çalıştırdığı personeli eğitimle güçlü hale getirmek için temel bazı vasıflarını geliştirecek eğitimler talep etmektedirler.

Günümüz sorunları bilimler arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanlarının iş birliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok fazla konu vardır. Bu da T tipi insana olan ihtiyacı ortaya getirir. Farklı bilgi, görüş, beceri ve düşünceye sahip çok yönlü insanların birlikte mesai yürüttükleri ve ortak aklı esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

11.4. Kuşakların İş Hayatında Yönetimi

Kuşaklar bir toplumun ekonomi, siyasi, sosyal, kültürel yapısının bir gereği olarak ortaya çıkar ve bu yapıları belirler, etkiler.

Kuşak kategorilerini kapitalizmin bir tuzağı olarak değerlendirmek doğru değildir. Çünkü kapitalist sistem toplumdaki her gelişimi, bilimi, yapı veya sistemi kendi lehine çevirmek için kullanır ve kendine hizmet ettirir.

Kuşak, yaklaşık aynı senelerde doğan, aynı zamanın şartlarını ve benzer sıkıntıları yaşamış, benzer görevler yürüten on, yirmi veya otuz yıllık yaş kümelerindeki kişi topluluğu, nesli, jenerasyonu ifade eder. Her yeni kuşak kendinden bir öncekini sorgular. Hayat tarzları, algı ve yorumları, sosyal, siyasî, ekonomik, demografik, psikolojik, sosyolojik farklılık gösteren ve birlikte yaşayan üç ayrı nesil dünyaya adapte olmaya çalışıyor. Kuşaklar arası çatışma da bu noktalardan çıkıyor. İnsanlar hangi kuşağa ait olursa olsun, birbirini bilgi, beceri ve tecrübe aktarımı ile desteklemelidir.

Farklılıklara, yaşam tarzına saygı, insan hakları, kadın-erkek eşitliği gibi değer vurgularıyla sosyal medyada farklılıkların daha çok görüldüğü ve değer verildiği bir dünyada yaşayan gençler tüm insanları, canlıları içine alan bir çoğulculuk anlayışı geliştiriyorlar. Araştırmalar, gençlerin demokrasi değerlerini üst kuşaklardan daha fazla benimsediği, yükselen otoriter popülizme rağmen bu ortamlarda hoşgörü, hürriyet ve demokrasi fikirleri geliştirdiklerini gösteriyor.

Tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmele doğru gider. Yeni kuşaklara verilen eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim anlayışı hâkim olmalıdır. Problem sadece yeni gelende değil, eskilerin metodunun eskimesinde ve iletişim engellerindedir. Yeni gelişmelere bağlı her şey değişiyor, sorunlar ve o sorunlara yaklaşım metotları da sürekli değiyor. Değişen şartlarda yeni gelişmelere eski metotlarla yaklaşıp sonuç alınamaz. İnsanları kendilerini sürekli yenilemeleri gerekir. Nesilleri kendi yaşadıkları ve gelecekteki yaşayacakları şartlara göre yetiştirmek gerekir. Mekanik sistemler ve kurumlarda eskiden beri çalışanları yeni durumlara, gelişmelere uygun hale getirmek için uyum programları geliştiriliyor.

Toplumda her zaman yaşanan kuşaklar arası çatışma ve farklı iş başarıları sosyal hayatın alt kademeleri olan; aile, eğitim, kültür ve özellikle iş hayatını çok yakından ilgilendirmektedir. Her kuşak, zaman içerisinde toplumda farklı görevler üstlenmiştir. Geleneksel 60 kuşağı, 70 kuşağı ve 80 kuşağı yerini artık X-Y-Z ve alfa kuşağına bıraktı. Geçmişte kuşak farklılıkları tarz değişikliklerini tarif etmek için kullanılırken şimdiki kuşak tamamen karakteristik özellikleri ile ayrılıyor. X-Y-Z-Alfa-Beta kuşakları, aile yapısı, iş hayatları, satın alma ve tüketim gibi hayat tarzlarında birbirinden farklılıklar göstermektedir.

Demografi uzmanları tarafından genelde kabul gören nesil, kuşak / yaş aralıklarını da gösteren bir sınıflandırma yapılmaktadır.

Kuşak türleri:

1. Sessiz Kuşak / Gelenekselciler: 1925-1945 yılları arasında doğmuş olanlardır. Bu dönemde yaşanan bazı önemli olaylardan kaynaklanan baskı ve zorluklar sebebiyle, gelenekselciler emin olmadıkları durumlara karşı daha tedbirli ve risk almada daha isteksiz davranırlar. Bugünkü iş hayatının temellerini atan kuşak olarak, geniş bilgi sahibi olmaları, pratik zekâları, onları işletmeler için önemli mevkideki kişiler haline getirmiştir. Bunlar iş hayatında açık ve özetlenebilen, basit kullanılabilen bilgi almayı tercih ederler. Dünyadaki ekonomik sıkıntılar, kıtlık, açlık, işsizlik, tasarruf gibi hayat şartlarına maruz kalan kuşaktır.

2. Bebek Patlaması (BB-Baby Boomer) **Kuşağı:** 1946-1964 yılları arasında doğmuş olan nesildir. 2. Dünya Savaşı sonrası nüfus patlaması olmuş, ekonomide yeni gelişmelerle birlikte siyasi değişiklikler de yaşanmıştır. Bu dönemde doğan insanlar yeni bir anlayış olan tüketim ekonomisinin temellerini atan nesil olmuştur. Bunlar özel ve iş hayatlarında belirli özelliklere sahiptirler.

Bebek patlaması kuşağının temel özellikleri:

1. Tamir ve telafi edici,
2. Arabulucu,
3. Tasarrufa meyilli ve kanaatkâr,
4. İş yapmayı seven ve takım çalışmasına önem veren,
5. Geleceği düşünen, sorumlu ve sadakat duyguları yüksek,
6. Teknolojiye uzak,
7. Rekabetçi.

3. X Kuşağı: 1965-1979 yılları arasında doğan kişilerin oluşturduğu gruptur. Bu dönem çocukları ekonomide durgunluğa, petrol krizine, globalleşmeye ve teknolojinin hızla gelişimi sonucu yeni icatlara uyum sağlamaya çalışmışlardır. Sabırlı, çalışkan, girişimci ve donanımı iyi bir düzeyde olan nesildir. 68 kuşağı da bu nesildendir.

X kuşağının temel özellikleri:

1. Kurallara ve değişime uyumlu,
2. Aidiyet duygusu güçlü,
3. Otoriteye saygılı,
4. Kanaatkâr, sadık, sabırlı ve çalışkan,
5. Hayatı anlamlı bulan ve topluma duyarlı,
6. İş motivasyonu yüksek, becerikli ve kendine yeten bir kuşak (helikopter anneler yetiştiren kuşak)

7. Teknolojik olarak "usta" ve bu gelişimin çoğuna şahitlik etmiş bir nesil.

Kayıp Kuşak; Türkiye' de 1965-79 yıllar arası doğan, çalkantılı ekonomik kriz, siyasi çatışmalar arasında büyüyen kuşaktır. Eskiyle, ilim ve irfan bağı kopan kayıp kuşağın hali bir konvoyla ilerlerken rast gelinen bataklığı geçmek için bazı araçların o bataklığa batırılarak zemini düzenleyip köprü yapıp konvoyun bataklıktan geçmesini sağlayan yapıdadır. Bu sebeple hiç kimseyi geride bırakmamak ve kayıp kuşaklara meydan vermemek için dezavantajlı gruptaki çocukların eğitimine önem verilmelidir.

4. Y Kuşağı: 1980-2000 seneleri arasında doğan milenyum kuşağı, indigo çocuklar gibi isimle de ifade edilen nesildir. Y kuşağı, genellikle çekirdek ailelerde yetişen, çocukluğunda teknolojiyi tanıyan, sabırsız, rahatına düşkün, özgüveni yüksek, atılgan, emir almayı sevmeyen, otoriteyi tanımayan, hızlı, sorgulayan, ailesine önem veren ve kendine daha çok zaman ayıran ve aynı anda birden fazla iş yapan nesildir. Diğer kuşaklardan farklı olarak; kartvizitlerine telefon, fax, mail bilgilerinden sonra IP adreslerini de ekleyen, değişimi yakalayan, inovatif ve teknolojiyle iç içe dünya ve insanlarla etkileşimde olan kuşaktır.

Y kuşağının temel özellikleri:

1. Otoriteye direnen, hürriyetine düşkün ve bireyci,
2. Eleştiriye açık ve sorgulayan,
3. Takım çalışmasına yatkın,
4. Sık iş değiştiren, sabırsız, hevesli ve girişimci,
5. Özgüveni yüksek ve meydan okumayı seven,
6. Aynı anda birden fazla iş yapmayı seven,
7. Sadakat duyguları zayıf.

Y kuşağı olan yöneticiler; çalışanlara hayatın heyecanlarla dolu olduğunu anlatarak sürekli motive etmek ve çalışma saatlerinde esneklik ve rahat bir çalışma ortamı sağlayarak netice odaklı çalışmaya önemsiyorlar. "Niçin" sorusunu sormayı seviyor ve haklarını bilen ve otoriteye boyun eğmeyen Y kuşağı, lakayt (ilgisiz) veya adaletsiz olan ile mücadele etmeyi biliyor.

5. Z Kuşağı: 2001-2010'larda doğan kişileri kapsayan milenyum kuşağıdır. Teknoloji içinde doğan ve teknolojiyi tüm hayatının bir parçası gören, dünyayı mobil telefon, sosyal medya ile bilen ve her an online (çevrim içi) yaşayan nesildir. Fütüristler (olumlu gelecek tasarımı yapanlar) iş hayatına yeni katılan Z kuşağı, robot veterinerliği, gen terapistliği ahlaki hackerlik, duygu tasarımcılığı, sanal (siber, internete ait) gerçeklik, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklam tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, rüya gerçekleştiricileri, yapay organ imalatçısı gibi meslekleri tasarlayacağını ifade ediyorlar.

Teknolojik gelişim bazı meslekleri kaldırırken daha önce olmayan bazı yeni meslekleri ortaya çıkmaktadır. Z kuşağı bu meslekleri geliştirerek; dijital dönüşüm, endüstri 4.0, strateji, pazarlama ve marka yönetimi konularında firmalara yeni imkânlar sunuyorlar. Büyük kısmı meslek seçiminde tercihini bilgi sistemleri, yazılım ve elektronik mühendisliği alanlarından yapıyor. Girişimciliği tercih edenler ise sağlık, gıda teknolojileri ve e-ticaret gibi alanlara yöneliyorlar. Girişimcilik özelliği yüksek olan bu kuşak gelişime açık iş yerlerinin daha hür, iş birlikçi çalışma ortamı, eğitim ve kariyer fırsatları, adil ücret yönetimi ve alternatif yan haklar sunması bekleniyor. Ailelerin onlara farklı baktığı gerçeği üzerinde titremeleri özgüvenlerini oldukça yükseltir.

Z kuşağının temel özellikleri:

1. Hızlı ve analitik (çözümleyici) düşünme yöntemleri yüksek,
2. Kendine güveni yüksek, bireysel davranan, yönlendirmeye çok müsait ancak yönlendirmeyi istemeyen,
3. Hürriyet, adalet ve liyakate önem veren,
4. Yenilikçi, girişimci, üretken, işbirlikçi ve dijital eylemleri organize etmede mahir,
5. Daha çevreci, daha merhametli, daha hassas, daha bilinci açık ve dünyanın bugüne kadar gördüğü en ilerici kuşak.
6. Demokrasi yanlısı, eşitsizliğe karşı tepki veriyor, değişim talep ediyor, iklim krizi tehlikesinin farkında,
7. Onlar için 'mümkün olmayan hiçbir şey yok' anlayışında ve fikirleri çabuk tüketen, hızlı slogan üreten nesil,
8. Aynı anda pek çok işe dâhil olabilen zekâ ve becerileri yüksek bir nesil,
9. İnternet teknolojisi üzerine doğan, oyuncak sevmeyen ve sosyal medya üzerinden sosyalleşen nesil,

Zamanın ruhu değişiyor, bilimsel ve toplumsal açıdan farklı bir döneme giriliyor. Her şeyin hiç olmadığı kadar kötü olduğunun düşünüldüğünde aslında işler de iyiye gitmeye başlamış oluyor. Eşitsizlik, yoksulluk ve ırkçılık konularında öfke dışa vuruyorsa bu ilerleme anlamına gelir. Ümit var olmak için çok sebep var; dünyanın bugüne kadar gördüğü en ilerici kuşak olan bugünkü gençler krizlerin toplumlar için dönüm noktaları olabileceğinin farkındalar. Zenginlerden alınan vergilerin arttırılması, iklim değişikliğiyle mücadele için daha çevreci anlaşmalar ve yoksulluğun ortadan kaldırılması maksadıyla evrensel vatandaşlık temel gelir uygulaması gibi bazı görüşlerin ana akım olmasıyla iyimser olmak için yeterli sebeplerdir. Diğer taraftan, tarih; krizlerin iktidarı elinde tutanlar tarafından suistimal edindiğini gösteren örneklerle dolu olduğunu da unutmamak gerekir.

Z kuşağı, toplumsallaşmadan ziyade bireyselleşmeyi önemser. Kurallar, zaman harcanan rüyalar onlara göre değildir. Çoğunun hayalinde anne ve babalarının, akrabalarının işlerini yapmak değil kendi serüvenlerini çizmek vardır. Geçim sağlanan işler onlar için günlük sıkılma serüveninden başka bir şey değildir. Çaba harcanan, özveri gerektiren işler onlara göre değildir.

6. Alfa Kuşağı: 2011 ve sonrası dönemlerde doğan çocukları içine alan bu grup 2025'lerde tahmini 2 milyar kişiden oluşacak ve her hafta 2,5 milyon kişinin eklendiği yeni nesildir. Nüfus bilimci Mark McCrindle, 2011 sonrası doğan çocuklara Yunan alfabesinin ilk harfi olan "Alpha / Alfa" ismini vermiştir. Alfa; yer, zaman, sıra bakımından başkalarından önce gelenler. Alfa kuşağı, endüstri 5.0'ın gelişimini sağlayan, tamamen tabletlerin, mobil, giyilebilir cihazların, çeşitli tür ve boyutta ekranların olduğu, işaret parmağını kalem gibi kullanacak nesildir. Düşüncelerini hızlı paylaşma kabiliyet ve kolaylığı ile gelişmiş iletişimin hâkim olduğu, tamamen

online (çevrim içi) kuşaktır. Kendi kendine öğrenme ve düşünme; otodidaktizm, bir konuda derinleşebilmek için ona odaklanma ve diğerlerini eleme manasında kürasyon kavramı öne çıkacak ve bu nesli belirleyecektir.

Alfa kuşağının temel özellikleri:

1. Aynı anda birden fazla işle meşgul (multitasking) ve farklı, kişisel uzmanlık alanları geliştiren,
2. Görseller üzerine yoğunlaşan ve hafızasında fazla şeyi tutmayan, az konuşan,
3. Sanal (siber), robot ve hologram (nesnenin lazer fotoğrafı) arkadaşlarıyla daha iyi anlaşan,
4. Direkt temas yerine makinelerle iletişim kuran ve endüstri 5.0'ın gelişimini sağlayan,
5. Her imkâna hemen ulaşmak isteyen, ihtiyaç anında arama motoru, dijital veya robot asistana soran,
6. Kendine odaklı ferdi çalışmayı seven, yaptıklarını hemen kişiselleştirip yayabilen, taahhüt almayan,
7. Reset (baştan başlat), reload (yeniden yükle) gibi hataları bir tuşla düzelebileceği ve dünyanın değişebileceğini düşünen,
8. Duyguları hızlı değişen, anında takdir, ödül almayı, her şeyi oyunlaştırmayı isteyen, kötü, eksik, yanlıştan hoşlanmayan,
9. Bilgi ve mesajla fazla uyarılmış, dikkatleri, algıları ve yoğunlaşması sığ,
10. Genetik ve nano teknolojilerle tüm canlıların arızalarının giderilebileceğine düşünen,
11. Her türlü ailevi, meslekî, siyasi, askeri, statü ve benzeri ile bağlantılı otoriteyi reddeden,
12. Tabiat ve tabi gıdadan mahrum, kolay, hızlı yiyip, içebileceği pratik şeyleri tercih eden,
13. Yabancı dili, çeviri yapan giyilebilir ve beyne monte edilebilir tercüme aparatlarıyla çözen, milliyet, din, etnik köken vb. aidiyet unsurlarını önemsemeyen, bilmeyen dünya vatandaşı olan,
14. Öğrenmesi gerekenleri genetik modifikasyonlarla veya hazır bilgi, beceri yüklemeleri ile kazanan, buluttaki okula giden, sanal (siber) öğretmeninden, danışmanından destek alan bir nesildir.

Aşırı alıngan, aşırı hürriyetçi, kendisinin ne kadar verdiğini değil de ne kadar aldığını önemseyen ve karşılaştığı sorunlarla ilgili çözümleyici değil sanal (siber, internete ait) efelik ile onlardan farklı şekillerde kurtulmayı seçen kuşaklara önceki kuşaklar "Nereden türedi bu nesil?" diyerek hayretini ifade etmek zorunda kalabiliyor. Z ve Alfa kuşağında özellikle ailelerin yanlış yetiştirmelerinden kaynaklanan bir duygusuz nesil tehlikesi baş göstermektedir.

Duygusuz nesil, hayatın gerçeklerinden habersiz, yokluk görmemiş, bencil, hayatı eğlence olarak gören, başkalarına acımayan, aç, susuz kalan, acı çeken, ölen insanlarla ilgilenmeyen, fedakârlık, kıymet, vefa, sevgi ve saygı gibi ahlaki değerlerden mahrum, empati yapamayan, tüm acı çekenleri çizgi film tadında izleyen bir kitledir. Gelecek için tehlike arz eden bu sorunu çözmek için global ölçekte tüm insanlık eğitim sisteminde duygu eğitimi ve değerler eğitimine ağırlık verilmeleri gerekir.

Gençliği politikadan uzaklaştırma, konformizme (sorgulamadan itaat eden, boyun eğen) ve hedonizme (hazcılık) bulaştırma protestanlaştırma (Dinin yaşanır olmaktan çıkması) hareketlerine karşı, kadim insanî değerler, fazilet, ahlak, eşitlik, hak, adalet, bilim ve teknoloji üzerine kurulacak demokratik, insanî bir düşünceyi esas alan değerleri kazandıran eğitim verilmelidir.

Toplum hayatı, farklı kuşakları birlikte yaşamaya mecbur kılması sebebiyle her kuşak birbirinin tecrübelerinden faydalanarak dengeli bir toplum kurulur. Gençlerin enerjisi, yaşlıların tecrübesi iş başarısını getirir. Genç delikanlının aynada gördüğü şeyleri, tecrübeli Pir, pişmiş tuğlada görür. Lakayt, çaba göstermeyen, sorumsuz, bir planı olmayan ve gayretsiz insan başarılı olamaz.

11.5. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Müşteri İlişkileri Üzerine Etkileri

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar, sadece o coğrafya üzerinde yaşayanların değil, tüm dünya insanlarının olduğu fikri yaygınlaşmaktadır.

Hiçbir kişi, ülke veya güç insanlığın kaynaklarını istediği gibi tasarrufta bulunamaz ve kullanmaz. Kaynaklar, sürdürülebilir bir üretim ve tüketim anlayışı ile gelecek nesillerin de hakkı olarak israf etmeden adil kullanılmalıdır. Bunlar geçmişten miras değil, gelecekten emanet alınmış değerlerdir.

Kapitalizm feodal bir toplum olan Avrupa'da doğup gelişti. 15. asır sonraları teknolojiye paralel üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkmasıyla bunlara sahip olmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışlarıyla kapitalizmi yerleştirdiler. Sömürgeci, yayılmacı kapitalist model önce demokrasi, barış kisvesiyle militarist istila, sonra iktisadi üşüşme ve paylaşım yapar. Ehlîleştirme, özgürleştirme paravanı ile devletleri ve kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getirir. Avrupa'nın 1750'lerde başlayan üstünlüğü geleceğe dönük ekonomik perspektiflerle 2030'lerda biteceği tahminini kuvvetlendirmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmanın belirleyiciliğinde; buna sahip olanlar dünyanın geri kalanını adil olmayan ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Bu sömürü, dünya kaynaklarının nüfus bazında dağılımında büyük adaletsizlikleri beraberinde getirmektedir. Üst gelir gurubu lehine kazanç ve bunun teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan, vergisini ödeyeni mağdur etmektedir. Hayatın her safhasına emek sarf edip emeğe ahlak katmak iş ve toplum hayatında önemlidir.

Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesneleri değersiz kabul eden kapitalizm insana, hız ve haz telkin ederken kaynak kullanımında ise devamlı rekabete sevk etmektedir. Bu kötü rekabet, ülkeler ve sınıflar arası gelir farklılıklarından dolayı tüketimde büyük adaletsizliklere sebep olmaktadır. Bu gidiş geçmişte ülkeler, günümüzde kısmen ve gelecekte tamamen sınıflar arası bir çatışmayı getirecektir. İnsan hakları evrensel beyannamesiyle; yaşam hakkı ve bunun devamı için ihtiyaçları devletin karşılama zorunluluğu, dünya kaynaklarının tüm insanlar için adil dağılımını gerektiriyor.

Avrupa sanayileşme ile birlikte, emperyalist fikirlerinin izinde; dünyadaki yeraltı maden ve enerji havzalarını kontrole yöneldi. Bu meyanda, farklı coğrafyaları işgal ederek oranın zenginliklerini Avrupa'ya taşıyarak kendi gücünü ve gelişimini artırdı. Birçok ülkenin bu sömürü düzeni, dünyanın diğer sanayileşememiş ülkelerin aleyhine muvazeneyi bozarak birçok ülkeler arası savaşa sebep olmuş ve Avrupa kendi içerisinde de birinci ve ikinci büyük savaşların başlatıcısı ve sürdürücüsü olmuştur.

Kendilerine özel misyon biçen global sermayedarlar, servetlerinin gücü ile süper devletler içerisine sızarak, bunları global ölçekli çıkarları doğrultusunda istimal etmektedirler. Servetlerini arttırmak ve dünyayı kontrol etmek için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum organizasyonları vasıtası ile buraları sömürmekteler. Bunlar, insan ve toplumların bilinçaltına inerek formatlar ve istediği yönde hareket etmeleri sağlarlar. Gizemli, İlluminati (zihin kontrolüyle, kuruluşları ele geçirerek Yeni Dünya Düzeni (Başkent Kudüs-Kristal Krallığı / On hanedanın krallığı) kurmaya çalışan gizli silahlı yapı) ve Tovistock enstitüsü (sağlık temelli insan psikolojisini etkilemeyi temel alan) benzeri organizasyonlar ile diğer toplumları kuşatılmışlık hissi ile karamsarlığa düşürerek daha kolay kontrol etmeye çalışırlar. Hafiyeler (casus) vasıtası ile kendi lehine insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar olan propaganda ile onları manipüle ederek; aleyhlerine olan tek sesli yapıları, lehlerine çok sesli yapıya ve çok sesli yapıları da tek sesli yapılar haline getirmeye çalışırlar.

Gücün hak da değil, hakkın güçte olduğuna inanan, hayatı yardımlaşma değil, mücadele gören, emperyalist vizyona sahip ultra kapitalist anlayış yaygınlaşmaktadır. İlmi, teknolojik ve ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, diğer ülkeler üzerinde psikolojik üstünlüğü de elde ederek gelişmişlik düzeylerini sürekli korumaya çalışıyorlar. Gücün kibrine kapılarak zehirlenenler, kendilerini seçilmiş arî (katkısız) ve her şeyi güç ile halledeceğini zanneden yapılar ile mücadele ancak, kolektif bilince sahip halkların sağduyusu ile disiplin altına alınabilir. Bunların maksatlarının aksi ile tokat yemeleri ancak, bilinçlenen insanlarla sağlanabilir.

Globalleşmeyle milletlerarası ilişkilerde geleneksel ittifaklar yerine ihtiyaçların değişimine bağlı stratejik ittifaklara gidiliyor. Ülkeler arası meseleler sadece askeri güce dayalı derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun'un dediği gibi "Coğrafya sizin kaderinizdir."

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalist ülkeler bilgi ve tecrübe birikimi, sahip oldukları askeri imkân ve kabiliyetler ile psikolojik ve biyolojik yeni savaş teknolojileri sayesinde gelişmemiş ülkeleri kendine bağımlı hale getirmektedirler. "Muhabere olmadan, muharebe olmaz.", anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal medya vasıtaları ile elde ettikleri bilgi ile hâkimiyet savaşlarını sürdürmektedirler.

Devletler, vatandaşın, kamu harcamalarına katılım payını adil bir şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harcayandan değil, daha çok kazanandan alınmalı. Tüm vatandaşlardan toplanılan vergilerle devletin sunduğu sosyal destekler, bir şahıs veya grubun yardımı değil ve bu kaynakların birilerinin elinde baskı unsuru olmaktan çıkarılmalıdır. Başta mahalli idareler olarak devletin en temel görevi aç, muhtaç insanlara hizmettir. Tamircilerin azaldığı ve fakat tahripçilerin çoğaldığı zamanımızda vatandaşın görevi, siyaset müessesini daha güçlü ve liyakatli olmasını sağlayarak, kamu kaynaklarının etkin yönetimini gerçekleştirmek olmalıdır.

Toplumsal rahatsızlığın artışını gösteren toplumsal hareketlilikteki artış zamanında yöneticiler, zalime karşı izzetli, mazluma karşı merhametli olmalıdır. Tüm toplumun değeri olan önceki kuşakların biriktirdiği iktisadi değerleri verimli kullanmalıdırlar. Devleti yeniden yapılandırma sürecinde yoksulluk üreten değil, yoksulluğu ortadan kaldıracak uygulamalara ihtiyaç vardır. Kendi bürokrasi ve burjuvasını oluşturan kirli ve kimliksiz insanların yapılanmalarına müsaade etmemek gerekir.

Her asırda; iktisadi ve sosyal açıdan yeni bir dünya düzeni kurulduğu söylenir; 1715, 1815, 1915 ve 2015' de bu tarihi dönemeçlerden biri olarak enerji havzalarına yapılan operasyonlar bu fikri desteklemektedir. I. Dünya Savaşı'nda, 29 Nisan 1916'da İngilizlerin Osmanlı 6. ordusu karşısında Kut'ül Ammare kuşatmasında bozgunu sonrası 16 Mayıs 1916' da Ruslarında mutabakatını alan İngiltere ve Fransa aralarında yaptıkları kurnazca, sinsice Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu topraklarını paylaşmışlardı. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın yeni versiyonu olan Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) için alt yapı hazırlanmaktadır. Tüm bunlar, akraba, komşu, kardeş ve birbirine muhtaç insanların bir arada olduğu ve Osmanlı Devleti olarak şekillenen bu yapıyı bölüp, parçalayıp yönetmek veya yutmak içindir.

Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823'te başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi iki yüz sene sonra asimetrik olarak Ortadoğu'ya tam bir 'daimî ve topyekûn savaş hali'ni getirdi. Burada NATO ve Türkiye üzerinden kendilerine hizmetkâr bir alan oluşturma çalışmaları sürdürmektedir. Emperyalistler sömürmek istedikleri ülkeleri kontrollü kaosla, terörle yıldırarak, vesayetle dünyadan uzaklaştırıp içine kapalı otoriter bir rejimle geri bıraktıkları ülkelerde tüm ekonomik seçenekleri kullanırlar.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, diğer yandan yaşadığı dünya onun zihniyetini etkiler. Asya ve Avrupa medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir anlayışı yansıtırken, Avrupa medeniyeti ise **Roma Hukuku** ve **Yunan Felsefesi** 'ne dayanır. Günümüz sosyal ve ekonomik vaziyeti ve dolayısıyla da üretim ve tüketim sistemlerini de bu yapılar belirlemektedir. Kategorik ve toptancı yaklaşmamak için Batı'yı (AB ve ABD) insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlık dininden alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren ikinci Avrupa'yı ayrı tutmak gerekir.

Avrupa sanayileşme ile sağladığı üstünlüğünü dünyanın diğer toplumlar üzerinde kültürel sömürüyle onların medeniyetlerini geriletmiş, bilim, sanat ve ekonomide kendi ön kabullerini tek doğru olarak kabule zorlamıştır. Diğer halkların geliştirdiği sistemleri, buluşları ilmi kabul etmeyerek, kendi çalışmalarını akademik olarak görmüştür. Böylece de toplumların tarihi hafizalarını zayıflatarak, tarih bilincinden uzak yetişen insanları istediği yönde sevk ve idare etmeye yönelmiştir.

İnsanlığın geçirdiği evrelerde; belirli coğrafya insanlarını köleleştirme ve hürriyetlerini tanımayı sadece ekonomik saiklerle yapan emperyalist zihniyet, zamanla artan kölelik maliyetinden kurtulmak için hürriyet vermiştir. Oysa bir işçinin maliyeti, bir kölenin maliyetinden daha düşük olduğu için bu sömürünün yönünü değiştirmiş ve emek üzerinden yeni sömürü yöntemleri geliştirmiştir. Bilim ve teknolojinin sağladığı imkânlarla artan şuurlanma sorgulamayı da peşinden getirmiş. İnsanlar sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemiyor; birlikte adil, aldatılmadan ve katılımlı (istişareli) "karizmatik tek insan" yönetimlerinden "meşveretli heyetler yönetimi" modeline geçilmesini istiyor.

Ekonomik sistemlerde ahlaki unsurların göz ardı edilmesine bağlı olarak; genleri ile oynanmış (GDO) ürünlerin kontrolsüz şekilde üretim ve tüketimi toplumların sağlığını ve nesil olarak devamını tehlikeye atıyor. Gıda sektörüne hâkim sınıflar; gıda güvenliğini hiçe sayarak diğer insanlar üzerinde operasyonlar yaptığı düşüncesi yaygınlaşmaktadır. Çok kazanma hırsı ile gıdalar üzerinde dönen dolaplar insanları endişelendirmekte ve helal gıda sertifikası gibi güvenli gıda standartlı ürünlere yönlendirmektedir. Toplum meselelerini aşmanın yolu; eğitim öğretimle değerlerine bağlı hedefi ve ideali olan, düşünüp sorgulayan, belirli ideolojilerle şekillendirilemeyen kişiler yetiştirmektir. Dünyada çeşitlenerek artan toplumsal meselelerin çözümü de ancak disiplinler (bilimler) arası yardımlaşma ile mümkündür.

Global sermaye sahipleri, iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstererek dünyaya nizam vermeleri bir felakettir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak, hürriyet ve eşitliği sağlayan yönetim olan demokrasiyi kullanarak, ancak gerçekte; hak ve hukuku tanımayan, zorba, keyfilik, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile toplumların kaynaklarını kontrol altına almaya ve böylece servetlerini artırmaya çalışıyorlar. Bu hâkim sınıf, tüm iletişim vasıtalarını kullanmakta ve toplumlara kendi değerlerini benimseterek varlıklarını güçlendirerek sürdürmektedirler.

Devlet güçlendikçe; ekonomiye, eğitime, kültüre, sosyal ve aile hayatlarına müdahale ediyor ve devlete bağımlılık ve muhtaçlık arttıkça da ferdi hürriyetler azalıyor. Büyüme devletlerde bir hedef değil, sadece insanların mutluluğu için bir araçtır. Zorlama bir ekonomik büyüme olmadan refah düşüncesinin yerleşmesi gerekir. Bu noktada ulus devletin toplumu kontrol yeteneği, globalleşme ile zayıflamakta ve gelişmeler ile güçlenen globalleşme, acımasız şekilde bir tarafta "kazananlar", diğer yanda "kaybedenler" ortaya çıkarıyor. Bu noktada materyalizm ve ona dayanan pozitivizm benzeri düşünceler sonuç itibarı ile din dışı ve dolayısı ile din karşıtı felsefeler olarak bu uçurumu gideremiyor ve tersine sürekli derinleştiriyor.

Kamu sektörlerinin ülke ekonomisinin önemli kısmını oluşturduğu yapıda yönetim anlayışı insanların hayat kalitesini etkilemektedir. Yöneticiler, yönetişim anlayışına uygun olarak kumu kaynaklarını istedikleri gibi değil, halkın istediği şekilde kullanmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o miktarda kullanmalıdır. Yöneticilerinde halk gibi yaşaması gerekir. Bu noktada halkın çoğunluğuna uymak; onların yediği, giydiği ve kullandığı gibi kullanmak gerekir.

Dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç göçler belirsizlikleriyle sürerken, ekonomik liberalleşme, modernleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılganlaşıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Kişisel istekler yapay şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statünün ana kaynağı haline geliyor. Değer yargıları, erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve hayat giderek daha rekabetçi özellikler kazanıyor. Yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kapitalizm, toplumun yumuşak karnı üzerinden faaliyetlerini yürütmektedir. Daha çok çalışma hayatına sokulan, daha çok tükettirilen ve bedeni reklam nesnesine dönüşen, istismar edilen bir kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları haline gelmiştir.

Günümüzde geniş aileden çekirdek aileye geçişin bittiği ve çekirdek aile de parçalanarak atomize olmuş bir aile yapısına dönüşmektedir. Bu durum insanları yalnızlaşarak a-sosyal bir yapıya sürüklenmektedir. Yüz yüze sosyalleşmenin kişileri daha fazla mutlu ettiği aşikârdır. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan unsur olarak; vermek hizmet toplumunu oluşturan kişilerin, almak ise tüketim toplumunu oluşturan kişilerin özelliğini taşır. Tüketim toplumu atomize bir toplum olma yolundadır. Sanayi ürünlerindeki israfın önlenmesi için sadelik gerekir; sadelik, değere odaklanmayı sağlar ve böylece israf ve kayıplar fark edilir ve önüne geçilebilir. Bu noktada; "tüketimin bir kültürü olmalı, ancak tüketmek bir kültür olmamalıdır."

Karşı tarafı anlamanın yolu, onun kullandığı kavram ve kelimeleri bilmekten geçer. Asya kültüründe yazı değil, söz kıymet ifade eder ve sözlü kültür, yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar "hatırdan çıkar satırdan çıkmaz" dense de "ilim kalpten yazıya intikal edince zayi olur" sözü tercih edilir. Yaşayarak öğrenmek; bedeli en yüksek öğrenme şeklidir. Akıllı insan yaşadıklarından ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen, çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders çıkarandır. Toplumlar maruz kaldıkları; cehaleti marifet (bilgi) ile zarureti sanat ile ve ihtilafı (ayrılığı) ittifak ile çözebilirler.

İnsanlık gelecek için, evrensel değerler etrafında, adil, sulh içinde, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı insani değerleri esas alan sosyal ve ekonomik bir sistem kurmalıdır. Mecburiyetten değil, gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, eşyaları ayıklamak, gerekli ve zorunluları el altında tutarak yeni bir hayat tarzını benimsemek ekonomik krizlere karşı en müessir yoldur. Böylece her alanda sulh, demokrasi ve adaletin hâkim kılınması ile topluma dair meseleler daha kolay halledilecektir.

Marco Paşa

Bir Bilge, konferansında; "insanlar ne kadar az konuşursa o kadar zekidir" dediğinde dinleyicilerden biri sorar: "Hiç konuşmayanların durumu nedir?" Bilge cevap verir: "O kadar zekisine hiç rastlamadım!" İnsanlar "anlatmayı ve birileri tarafından dinlenmeyi" çok sevdikleri için yanından ayrılırken "adeta sorunlarına çözüm bulunmuş olmanın huzuruyla" ayrılırlarmış. Yöneticilerin organizasyonu zarara uğratma pahasına ifade hürriyetini engelleme sebebi genelde cehalettir. İstibdadın olduğu yerde teşebbüs ve fikrini açıklama hürriyeti veya bir iş görme becerisi de gelişmez. Onun için "doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir" diyorlar. Bu sistem olarak, kurumsal olarak, bir kültür olarak yerleşmesinde herkese düşen sorumluluklar vardır. Baskıcı yöneticiler, insanların hindi gibi düşünmesini, papağan gibi konuşmasını isterler. Papağan söyleneni tekrar eder. Müstebit yönetimde hindi gibi düşünebilirsin, ama insan gibi düşündüğünü konuşamazsın. Fikir hürriyeti için üç unsur gerekiyor: Birincisi üst yönetim böyle bir değişimin gerekliliğine inanacak. İkincisi böyle bir değişimi destekleyecek. Üçüncüsü de bu değişimin yaşanması için katılıp çalışacak. Kültürün dönüşmesi ve yeni bir kültürün yerleşmesi için o organizasyonun başındaki kişilerin bunun gerekliliğine inanması şart. Eğitimin ezbere dayalı olduğu yerde sorgulama kültürü gelişmez, bu olmayınca da çözüm üretme mümkün olmaz. Çözüm üretme olmayınca da ilim değerlenmiyor. Bunu çözmek için üst yönetim, astlar ve içinde bulunulan şartlar, birlikte hareket

edilmelidir. Marifet iltifata tabidir. Astlar zorlarsa idareci de değişir. "Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz. Fikirleri parlatıp koruyan onların yasaklarla desteklenmesi değil, serbestçe tartışılıp değerlendirilebilmesidir." Mehmet Tikici (Prof. Dr)

Bir hikâye:

Bir şirketin patronu, yöneticisi ve bir işçisi gemi ile iş seyahatine giderken gemi batar. Bu üç kişi bir tahta parçası üzerinde ıssız bir adaya sürüklenirler. Adada gezinirken karşılarına Alâeddin'in sihirli lambası çıkar ve "dileyin benden ne dilerseniz?" der. Arkasından da uyarır: "Herkesin tek bir dilekte bulunma hakkı var."

Patron: "Herkesten uzak ıssız bir adada hiçbir iş yapmadan ancak hiçbir şeye de muhtaç olmadan sağlıklı, sakin ve mutlu bir hayat sürmek istiyorum" der ve dilediği yere gönderilir.

Yönetici: "Patronumun yerine geçmek, malına, işine sahip olmak yani patron olmak istiyorum" der ve dileği yerine getirilir.

İşçi: "Bugüne kadar benim yerime hep patronum ve yöneticim karar verdiler, bana hiç söz hakkı tanımadılar. Bu sebeple ben ne isteyeceğimi; neye ihtiyacım olduğunu bilemem ve dile getiremem. O sebeple benim yerime karar vermeleri için patronumu ve yöneticimi tekrar adaya geri getirmenizi istiyorum."

İşçinin isteği de yerine getirilir; patron ve yönetici adaya geri getirilir. Üstelik artık hiçbirinin yeni bir istekte bulunma hakkı kalmamış ve bütün fırsatlar kaçırılmıştır.

Yine meşhur bir hikâyedir:

Adam yoksulluktan dolayı kendi döktüğü kerpiçlerden derme çatma bir ev yapar ve duvarları da yine yoksulluktan çamur ile sıvar. Bu evin yirmi, yirmi beş yıllık ömrü olduğunu bildiği için eve; "yıkılacağın zaman haber ver, altında kalmayalım" diye fısıldar. Zaman içinde evin bazı yerleri çatlasa da adam hemen çamurla sıvar. Ancak bir gün ev aniden çökünce adam bir yandan üç beş parça eşyasını kurtarmaya çalışırken bir yandan da eve söylenerek sitem eder: "Yıkılacağın zaman haber ver, altında kalmayalım demedim mi? Sen de 'tamam, haber veririm' diye söz vermedin mi?"

Ev mahcup şekilde cevap verir: "Ben yıkılmadan önce çok sefer sana haber vermeye çalıştım, ancak ben her ağzımı açtığımda sen benim ağzıma bir avuç çamur doldurdun!"

Fikir farklılıklarının rahmete vesile olabileceğini de biliyoruz.

Yönetim gücünü ve yetkisini elinde bulunduran yöneticiler bütün avantajlarına rağmen anlaşılmaz bir sebeple ifade hürriyetine olumsuz yaklaşmakta ve mesafeli durmaktadırlar. "İzaha muhtaç bu paradoks" aslında psikologların çok dikkatle incelemesi gereken bir konudur. Ancak yöneticilerin "fertlerin ifade hürriyetlerini" kısıtlamaya meyyal olmalarının bilinen birkaç sebebi bulunmaktadır.

Bu sebeplerden birisi "İfade hürriyeti" ile "dinleme yeteneği" arasındaki ters ilişkidir denilebilir. Yani; "dinleme yeteneğinden yoksun olanlar ifade hürriyetine tahammül edemeyebilirler." Oysa Mevlânâ'ya göre; "söz söylemek için önce dinlemek gerek". Ancak burada kastedilen "dinlemek", "işitmek" ya da "duymaktan" farklıdır. Çünkü "işitmek ve duymak biyolojiktir; dinlemek ise duygusal bir süreçtir". Bu sebeple dinlemek gerçekten zordur. Çünkü insan beyni "konuşurken" dakikada 150-200 kelimelik bir kapasite ile meşgul olurken; "dinleme" esnasında bu meşguliyet dakikada 500 kelime seviyesine çıkar. Nitekim "Niçin iki kulağımız bir ağzımız var?" sorusuna R. Diyojen; "Az konuşalım çok dinleyelim diye" şeklinde cevap vermiştir. Tevrat'ta Hz. Musa'nın (as); "Rabbim bir dedi, ben iki duydum" dediği ifade edilmektedir.

Ahilik ve Lonca Sistemi

Sanayi devrimine kadar gecen sürede Lonca Sistemi ve Ahilik Sistemi gibi mesleki uygulamalarla üretim ve işletmecilik alanında önemli gelişmeler olmuştur. **Ahilik;** Anadolu'da XIII. yüzyılda görülmeye başlayan, Selçuklu devletinin yıkılma dönemine girmesinden sonra sosyal düzeni sağlamada ve Osmanlı Devleti'nin kurulmasında büyük rolü olan bir tür meslek ve dayanışma organizasyonu. Batıdaki lonca tipi organize olmanın benzeridir. Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu 1171-1262 seneleri arasında yaşayan **Ahi Evran,** Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri ve bilahare Kırşehir' e yerleşmiş ve orada **Ahiyan** yani kardeşler ve hanımı da **Bacıyan** yani bacılar olarak ifade edilen mesleki teşkilatı kurmuşlar. 13., yüzyılda yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları bir nevi dayanışma sistemi olan "ortasandık" uygulaması bir ahilik uygulaması olarak görülmektedir. Esnaf sandığı ve esnaf kesesi olarak bilinen "**Ortasandık**" esnafın kendi arasında yardımlaşmak gayesiyle oluşturduğu bir finans sistemi olarak; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip de kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz olarak kullandırılan sermayedir.

Ahilik prensiplerinde ve kültüründe insan iki kürekli bir kayığa benzer; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insan ilişkilerini ve ahlaki değerleri oluşturur.

Lonca; herhangi bir iş kolunda usta, kalfa ve çırakları içine alan Avrupa kaynaklı mesleki bir dernektir. Loncalar; faaliyet alanı bir olan kimselerin, özellikle 7. ve 8. yüzyıldan itibaren Batı'da faaliyet yürüten ve bir pirin, üstadın yani ustanın yönetimi altında oluşturdukları özel mesleki bir dernektir.

On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Değişim yönetimi ve değişim mühendisliği kavramlarını açıklayınız.
2. Değişim mühendisliğinin sağladığı faydaları sıralayınız.
3. Organizasyon geliştirme işlevini açıklayınız.
4. Değişim yönetim nedir? Değişim ihtiyacının sebepleri nelerdir?
5. İnvasyon nedir? Çeşitleri nelerdir?
6. Bilgi yönetimi nedir?

7. Elektronik dönüşüm nedir?
8. Elektronik dönüşümün sağladığı faydalar nelerdir?
9. Kişisel veri ve kişisel verilerin korunması hakkı nedir?
10. Siber güvenlik ve siber saldırı nedir?
11. Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri nelerdir?
12. Sosyal medyanın fayda ve zararları nelerdir?
13. Sosyal medyanın zararından korunma yolları nelerdir?
14. Sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları nelerdir?
15. Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar nelerdir?
16. Siber suç nedir? Türleri nelerdir?
17. Başarı nedir? Açıklayarak, başarıyı engelleyen temel unsurları sıralayanız.
18. İş hayatında başarının temel şartları nelerdir?
19. Ekonomik hayat açısından T tipi ve I tipi insan modellerini kıyaslayınız.
20. Kuşaklararası başarı farklılıkları ve çatışmaları değerlendiriniz.
21. Ekonomik ve sosyal gelişimin organizasyon yönetimi üzerine etkileri nelerdir?

12. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

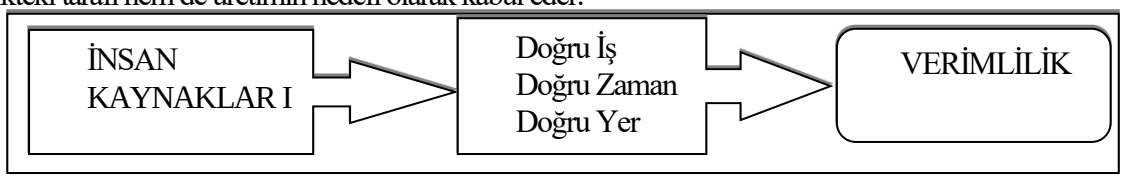
İnsan kaynakları yönetimiyle; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevinin bölümde uygulanmasıdır.

İnsan kaynakları işlevi, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt kademedeki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanların bilgi, deneyim, yetenek, karakter ve performanslarıyla beraber ortaya koydukları tüm işlerin toplamıdır. **İnsan kaynakları birimi** ise personeli işe alma, ücret ödeme, işçi, işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlere ilave iş yerine yeni teknolojiler kazandırma, iş yerindeki işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlama, geleceğin yöneticilerini yetiştirme görevlerini yerine getirir.

Teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler, kalifiye insan gücündeki artış, sendikacılığın gelişimi, çalışma hayatını düzenleyen kanuni gelişmeler, personel eğitimi ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyesinin artışı gibi etkenler personel veya iş gören yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi sağlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi; bir organizasyonu misyon ve vizyonu doğrultusunda hedefine varması için, ihtiyaç duyduğu emeği optimal şekilde işe alma, işe alıştırma, motive etme, geliştirme ve devamlılığı için faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eder.

Akademik ve iş dünyasını ilgilendiren yönetim dalı olan insan kaynakları yöntemi, insanı üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki tarafı hem de üretimin hedefi olarak kabul eder.



Şekil 12-1: 3D İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi bilimi; kurum çalışanlarıyla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama, değerlendirme ile insan kaynağının doğru yönetilmesiyle uğraşan bir disiplindir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları:

1. Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamak
2. Çalışanların kuruluşa olan katkılarını en üst seviyeye çıkarma yoluyla verimliliği arttırmak.
3. İş hayatının kalitesini yükselterek güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlayarak,
4. İş hayatının niteliğini yükseltmek.

Makine ve teçhizat gibi teknolojiye ait değerlerin aynısı, benzeri veya kopyası muhtelif yöntemlerle bir yerden başka bir yere aktarılabilirken, yetişmiş insan unsurunun taklidi veya kopyası yapılamaz. Her işletmenin mutlaka bir insan kaynakları politikası vardır. Bu politika bazı kurallar, ilkeler çerçevesinde belirlenir. Bu ilkeler: (1) verimlilik, (2) insani davranış, (3) eşitlik, (4) güvence, (5) netlik ve (6) gizlilik ilkeleri

İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri:

1. Kuruma özgü insan kaynakları politikası tespiti için araştırma yapıp bilgi ve teklifleri üst yönetime sunma.
2. Tespit edilen siyasetlere uygun program ve çalışmaları düzenleyerek yürütmek
3. Program ve çalışmaları kontrol etmek ve değerlemek
4. İnsan kaynakları ile ilgili gelişmeleri izleyerek kuruluşa uyarlamak
5. İnsan kaynakları ile ilgili yapılması gereken işleri yaparak diğer yöneticilerin işlerini hafifletmek

İnsan kaynakları yönetim süreci, yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

12.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynaklarında ilk iş, insan kaynakları planlamasıyla iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri ve personel ihtiyacını tespittir.

İnsan kaynakları planlaması; işletmede görevlendirilecek personeli, nitelik, nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve personeli verimli şekilde çalıştırabilmek için yapılan planlama çalışmalarıdır. **İnsan kaynakları planlama süreci;** (1) iş analizi, (2) iş tanımları, (3) iş gereklerinin belirlenmesi ve (4) personel ihtiyacının tespiti olarak 4 aşamadan oluşur.

12.1.1. İş Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgileri bir sistematik içinde toplanma, değerleme ve tahlildir.

İş analizi, işlerin doğru, etkin ve ayrıntılı şekilde değerlendirilmesi için kurumda yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, gerekleri, ne tür ortamda ve nasıl yapıldığı, gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, personel sorumlulukları ve çalışma şartlarını ilmi metotlarla inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. Bu bilgiler; kurum yapısının oluşturulması, iş, araç ve gereç dizaynı, personel planlama, seçme, eğitim, performans değerleme, ücret yönetimi, görev belirsizliklerini azaltma alanlarında kullanılır. İş analizi ile çalışanın; (1) ne yaptığı, (2) nasıl yaptığı, (3) niçin öyle yaptığı, (4) ne zaman yaptığı, (5)nerede yaptığı ve (6) ne kadar beceri gerektiği tespit edilir. Uygulamada iş analizleri ile ilgili farklı yöntemler kullanılır.

İş analizi yöntemleri:

1. Gözlem: İşin, fizikî çevre şartlarının analist tarafından yerinde belirlenmesidir. Gözlem, personel davranışlarıyla sınırlıdır.

2. Serbest mülakat: Kullanımı, kapsamlı bilgi almayı sağlayan metot olarak daha sınırlı ancak daha standart bilgiler alınabilir.

3. Anket: Kişilerin belli konulardaki tutum, düşünce ve önerilerini belirlemek için yazılı olarak hazırlanmış soru listeleridir.

4. İşlevsel iş analizi: Ayrıntıya inmeden işi, bilgi, araç ve gereç kullanımı ve diğer insanlarla ilişkileri inceler.

5. Kritik olay tekniği: Bir işteki başarılı ve başarısız davranışların neler olduğu, belirli hallerde yapılması gerekenleri belirler.

İş analizi yöntemleri ile toplanılan bilgiler işletme içinde farklı işler için kullanılır.

İş analizi bilgilerinin işletme içinde kullanıldığı alanlar:

1. Organizasyon şemasının oluşturulması: İş analizi bilgileri, organizasyon yapısı kurmada alınan kararlara temel olur.

2. Personel seçimi ve personel planlaması: İş analizi bilgileri, boşalan veya yeni görevlerde çalıştırılmak üzere işletme içinden veya dışından personel almak için bilinmesi gerekli olan emek niteliklerini ortaya koyar.

3. İş ve araç-gereç tasarlaması: Zaman, kalite ve maliyette avantajlar elde edilerek iş analizi bilgileri, işin basitleştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde değişikliklere gidilmesi gereğini ortaya koyabilir.

4. Personel eğitimi: Eğitim programları düzenlenirken ihtiyaç duyulan, işin ne tür ve hangi düzeyde bilgilere olan ihtiyacı belirler.

5. Performans değerlendirme ve ücret yönetimi: Çalışanların işlerini ne derece başarıyla yerine getirdiklerini belirlemede ve yaptığı işin karşılığın adil bir ücret sistemi geliştirme, işlerin önem dereceleri ve personel niteliklerini ortaya koyarak katkıda bulunur.

6. Belirsizlikten kaynaklanan sorunları azaltma: İş analizi bilgileri, personelin işine ilişkin kendi ve diğer çalışanların yaşadığı belirsizlikleri azaltır. Hangi iş kimin sorumluluğunda olduğu, iş tanımları ve çalışma formları ile de personelden beklentiler netleşir.

İş analizi ile cevabı aranan sorular; (1) Personel ne yapıyor? (2) Personel işi nasıl yapıyor? (3) Personelin kullandığı makineler, aletler, donanım, vb. şeyler nelerdir? (4) Personel yaptığı bu iş sonrasında hangi çıktıları sağlıyor? (5) Personelin yapması beklenen işi normal bir düzeyde yerine getirebilmesi için ne tür yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekiyor? (6) İş hangi şartlarda yapılıyor? İşler yönetim işleri, teknik ve büro işleri gibi türlere ayrılır iş analizinde bunlara dikkat edilir.

İş analizi bilgileri elde edildikten sonra iş tanımları ve iş gerekleri haline getirilir.

12.1.2. İş Tanımı

İş (görev) **tanımı;** iş analizleriyle toplanan bilgilerden faydalanarak, her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin, sorumlulukların, görevlerin, kime bağlı olarak çalıştıkları ve çalışma şartlarının ve hangi zaman diliminde yerine getirildiğini tarif eden ve bu konuda yöneticileri ve personeli bilgilendiren belgedir.

İş tanımı yapıldıktan sonra sıra iş gereklerinin belirlenmesine gelir.

12.1.3. İş Gereklerinin Belirlenmesi

İş gerekleri ile istihdam edilecek personelde yetenek ve diploma uyumu yanında işin yapılabilmesi için personelin taşıması gereken; eğitim düzeyi, tecrübe, zihnî, fizikî, duygu ve davranış nitelikleri ortaya konur.

İş gerekleri; belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek, gerektiği şekilde yapılabilmesi için; ne düzeyde öğrenim, eğitim, görgü, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, öncelik, çok yönlülük, üretkenlik, algılama ve uyum, iş bilgisi, sorumluluk, fizikî görünüş vb. nitelikler gerektirdiğini belirleyen kartlardır.

12.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti

İnsan kaynakları planlaması dördüncü aşama kurumda ne kadar personel çalışacağının tahminine personel ihtiyacının tespiti denir.

Personel ihtiyacının tespiti; personel envanteri, iş envanteri ve personel devir oranı gibi araçlar ve pazarlama araştırmaları, satış tahminleri ile yöneticilerin geçmiş senelerdeki tecrübelerinden de faydalanarak yapılabilir. **Personel envanteri,** işletmenin gelecekte personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeyi sağlayan, işletmenin personel mevcudunu ortaya koyan bilgileri içerir. **İş envanteri,** iş ile ilgili detaylı bilgileri içeren bir işteki düşük ve yüksek performansı birbirinden ayıran ölçüleri ortaya koyan, ileri derecede bölümlenip, standartlaştırılan işlerde kullanımı sağlayan bilgilerdir. **Personel devir oranı** ise işletmede bir dönemde muhtelif sebeplerle ayrılan personelin yüzde oranıdır. Organizasyonda, işten ayrılan sayısı fazla, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlarda, devamsızlık oranı yüksek, standart dışı üretim fazla, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise o işletmede İKY etkin olamamıştır. Personel maliyetlerini yükselten bu durum verimliliği de düşürmektedir.

Dijitalleşmenin etkilerinin iş hayatına girmesiyle, dijital imkânları kullanarak insan kaynağına ulaşmak hem iletişim hem de maliyet açısından daha etkin sonuçlar elde edilmesini sağlıyor.

12.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu

İnsan kaynakları bölümünün organize edilebilmesi için, önce bu bölümde yapılacak işlerin neler olduğu tespit edilir, sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağı kararlaştırıldıktan sonra gerekli personel bulunur, işe alınır, yetki ve sorumlulukları belirlenir..

İnsan kaynakları organize edilirken organizasyon yapısını etkileyen; iç çevre unsurları ve dış çevre unsurları dikkate alınır.

a. İç çevre unsurları: Organizasyon yapısına bağlı ve ondan kaynaklanan kontrol edilebilir faktörlerdir:

1. Personelin kişisel nitelikleri
2. İş nitelikleri
3. Personel arası ilişkiler
4. Organizasyonun büyüklüğü ve yönetim şekli

b. Dış çevre unsurları: Kurumun faaliyette bulunduğu çevreye bağlı ve ondan kaynaklanan, kontrol edilemeyen unsurlardır:

1. Personel sağlayan dış kaynaklar
2. Rakiplerin durumu
3. Kanunlar
4. İçinde bulunulan ülkenin siyasi ve sosyal yapısı

İnsan kaynakları bölümünün amacı İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır.

12.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi

İnsan kaynaklarının yöneltilmesi; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitme ve güçlendirme, (4) organizasyon kültür ve iklimi, (5) performans değerleme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlama, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) çalışanların motivasyonu ve (10) mobbing konularından oluşur.

12.3.1. İşe Alma

İşe alma, belirlenen personel ihtiyacını, iş tanımları ve iş gereklerine uygun olarak karşılamak, insan kaynakları işlevidir.

İşletmelerin varlıklarının devamı ve rekabette üstünlük sağlamak için doğru işlerde, doğru kişileri çalıştırmalıdır. Formül, **işin gerekleri = personelin nitelikleri** eşitliği sağlanarak işe göre insan seçimiyle doğru kişilerin işletmeye alındığı kabul edilir.

İşe alma; işletmede ihtiyaç duyulan personelin iş tanım ve iş gereklerine uygun olarak karşılama faaliyeti olarak işe alma; personel bulma ve personel seçme olarak iki aşamalı bir süreçtir:

1. Personel Bulma: İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlamadır. Burada esas olan işe en uygun nitelikteki adayların başvurmasını sağlamaktır. Personel bulmanın farklı yöntemleri bulunmaktadır.

Personel bulma yöntemleri:

1. İş-Kur (Türkiye İş Kurumu- http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/anasayfa.aspx),
2. Kişisel başvurular,
3. Gazete ve meslekî dergiler,
4. İnternette duyurular,
5. Danışmanlık şirketleri,
6. Eğitim kurumlarından staj, burs gibi yollarla nitelikli öğrencileri çekme,
7. İşletmede çalışan personelin tavsiyeleri,

Sıralanan bu yöntemler personel bulmada yoğun olarak kullanılmaktadır.

2. Personel Seçme: Açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanı tercih etmedir. Bu süreç nitelikli adayların açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

İş hayatı ile eğitim hayatı arasında önemli bir köprü işlevi gören meslek standartları işverenlere, çalışanlara ve eğitim kesimine birçok imkân sunar. **Meslek standardı,** bir mesleğin başarıyla icrası için yapılması gereken görev, işlem, sahip olunması gereken bilgi, beceri, sergilenecek tutum ve davranışları gösteren asgari normlardır. İşverenler, istihdam edecekleri kişilerin sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri konusunda bilgilenmeleri seçme, ücret belirleme ve terfilerde daha isabetli kararlar verebilirler. Çalışanlar, bu standartlar sayesinde, iş başvurularında sahip oldukları yeterlilikleri daha iyi sergileyebilir ve kendilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında fikir sahibi olurlar. AB düzeyinde "Diplomaların ve Mesleklerin Karşılıklı Olarak Tanınması" konusunun ele alınması bu ihtiyaçtan kaynaklanmıştır. Teknolojinin gelişimiyle birçok yeni iş ve meslek pozisyonları ortaya çıkmış, bunlarla ilgi Ulusal Meslek Standartları belirlenmiştir. (https://www.myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-meslek-standard-ana)

Emek piyasasından çeşitli yöntemlerle bulunan personeli seçmede, güvenlikçi politikalar, hürriyet, anarşi, GBT (Genel Bilgi Tarama), sosyal medya üzerinden karakter tahlili programları ile sorgulama, iş ve işyeri güvenliği, kamu güvenliği gibi birtakım veriler dikkate alınır. Kurum seçeceği personelin; adli, ticarî ve sosyal medya siciline bakar. "Mesai biter, iş biter" anlayışı yerine "iş biter, mesai biter" anlayışının personelde olup olmadığına dikkat eder. Liyakate bağlı insan kaynakları yönetimi; hangi işe hangi mizaçtaki kişiler uygun, personelin işe bakışı gibi konuları dikkate alır.

Kişilik tipleri üzerine yapılmış eski ve yeni birçok araştırmada, sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı olan iki farklı insan tipi sınıflaması dikkat çekiyor. Myers-Briggs yaklaşımına göre kişilik özelliği farklı bileşimlerinden oluşuyor.

-Kişilik tipleri I: (1) E (Dışa dönük) / I (İçe dönük), (2) S (Duygusal) / N (Sezgilerini kullanan), (3) T (Düşünen) / F (Hisseden) ve (4) J (Yargılayan) / P (Kavrayan).

-Kişilik tipleri II: (1) Mükemmeliyetçi (Kusursuzluk arayan, Reformcu), (2) Yardımsever (Yardımcı), (3) Başarı Odaklı (Başarılı), (4) Bireysel (Trajik-Romantik), (5) Araştırmacı (Gözlemci), (6) Sorgulayıcı (Sorgulayan), (7) Maceracı (Hevesli), (8) Meydan okuyan (Lider ve Güçlü) ve (9) Barışçı (Uyumlu)

Sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı iki farklı insan tipi olan, T tipi ve I tipi insan modeli daha sık karşılaşılan ve iş hayatında faaliyet yürüten insan tipleridir. **T tipi insan;** kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. Bu tip insan, kendi alanında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkimdir, fakat kendilerini sadece uzman oldukları alanla sınırlamadan farklı alanlara duydukları ilgi onları besler, bu sayede her geçen gün daha fazla ustalaşarak çok yönlü olurlar. Yenilikçilikleri sayesinde kazandığı disiplinler arası bilgi ve tecrübe ile meseleleri daha çabuk kavrar ve hızlı çözüm üretirler. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününü göremeyen, etkili bir iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir. Bu insanlar, fikir bazında kendi meslekleri dışındaki insanlara değer vermez, genelde her kararı kendi aralarında alır, T tipinin tersidir.

Günümüzün birçok sorun ancak bilimler (disiplin) arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanları iş birliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı birçok sorun vardır. Bu da T tipi insana olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Farklı bilgi, görüş, beceri ve düşünceye sahip çok yönlü insanların bir araya gelerek birlikte mesai yürüttükleri ve ortak aklı esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

İş hayatında bilgisiyle iş yapan, sermayeleri bilgi olan insanların artması, bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran

uzmanlar sanayi toplumunun aranan elemanları oldu. Gelişen ekonomik şartlar bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor. Yeni ekonomi ve iş hayatı bilgiye ve üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

İşe uygun personel seçmede ön kabul süreci; (1) işe alma testleri, (2) görüşmeler, (3) referansların kontrolü, (4) sağlık kontrolü, (5) yönetici ile görüşme ve (6) karar aşamaları gerekiyor.

Buluşma, röportaj, müzakere veya görüşme olarak da ifade edilen mülakat;

bir işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek için önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşıdakine soru sorma yöntemiyle cevaplar alan

Mülakat; bir işletmeye başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşıp seçim yapabilmek için gerekli bilgileri soru-cevapla toplama ve adaya gelecekte muhtemel çalışacağı işletme hakkında bilgilendirmeyi sağlayan karşılıklı bir iletişim yöntemidir. **Mülakat türleri** ise (1) bire bir mülakatlar, (2) panel mülakatlar, (3) toplu mülakatlar, (4) stres mülakatları şeklindedir. Her biri farklı amaca hizmet etmesi için gerçekleştirilen bu mülakat çeşitlerinin bazıları oldukça sık görülmekle birlikte bazıları ise kuruluşa, eleman alınacak işin ihtiyacına veya sadece güreşmeyi yapacak kişinin tarzına bağlı olarak nadiren uygulanmaktadır. İş görüşmelerinde işe müracaat eden adayların nadir rastladıkları ve karşılaştıklarında çok zorlandıkları bir konuda stres mülakatlarıdır.

Stres mülakatı, personel adayının stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılın mülakattır. Stres mülakatında varsayım diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağıdır. İlk bakışta doğru gibi olan bu durum, aslında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği mülakatlar yapay ortamlardır ve adil olmayabilir. Mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında doğru neticeler verebilmektedir.

Mülakatı planlanma süreci:

1. Hazırlama: Görüşmenin özel amaçlarını karşılaştırma, yöntemi belirleme, cevap veren hakkında bilgileri toparlamadır

2. Düzenleme: Mülakat için uygun ortamı sağlama, soruları hazırlama, görüşmecinin zihnî olarak sürece hazır olmasıdır.

3. Görüşmenin Yönetimi: Görüşmecinin karşısındakine saygılı olması, dikkatle dinlemesi ve cevap vereni motivasyonudur.

4. Kapanış: Görüşmecinin mülakatın sonuna gelindiğini bildirmesidir.

5. Değerlendirme: Mülakatın sıcağı sıcağına değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyip yanlış kararlara yol açabileceği, iş arayan görüşmenin planlanmasında dikkate alınır. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşı tarafa olumsuz yansıyabilir bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

Görüşme formlarını hazırlamada dikkat edilecek hususlar; (1) kolay anlaşılabilecek sorular , (2) odaklı sorular, (3) açık uçlu sorular, (4) kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorulardan kaçınma, (5) alternatif ve farklı tür sorulara yer verme, (6) soruları mantıklı bir şekilde düzenleme ve (7) görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlama.

Mülakatın, sanata yönelik bir beceri olmasıyla bilgilerin kaydedilmesinde kayıt cihazı kullanma ve not alma şeklinde iki yol izlenir. Kayıt cihazı ile alınan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar fakat görüşme yapılacak kişiden bu konuda izin alınmalıdır. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğince cevaplayanı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genelde görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir. Seçim sürecini başarıyla tamamlayan ve sağlık kontrolünde bir engel olmayan adaylar arasından işe alınacak aday seçiminde adayların tüm özellikleri, iş tanımları, adayın yetkinlikleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılmalıdır.

İşe alınan personel zamanla terfi için gerekli kariyer planları yapılır. Alt basamakta yer alan bir elemanın, bir üst basamağa geçebilmesi için bazı temel yöneticilik niteliği ve yeteneği taşıması gerekir. **Terfi** (yükselme)**,** bir personelin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan bir üst düzey başka bir göreve getirilmesidir. Terfi yöntemleri ise kıdeme göre, performansa göre ve iç transferler şeklindedir. Terfi, çalışanın ücret, sosyal saygınlık, moral, motivasyon ve işe karşı güven duygularını artırır.

12.3.2. Oryantasyon

Fransızca olan oryantasyonun lügat manası; yönlendirme, uyum, kılavuzluk etme ve işe alıştırmadır.

İşe alıştırma (oryantasyon)**;** işe yeni alınan personelin organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak ve işe alıştırmak için gerçekleştirilen aktivitelerdir. Yeni personel işe alıştırma programında; işletme tanımı, personel hakları, iş bilgisi ve tanıştırma gibi konular işletme ölçeğine göre farklı şekillerde gerçekleşir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde tecrübeli bir yönetici yardımıyla bir günlük olarak gerçekleştirilebilirken, büyük işletmelerde bu süreç haftalarca verilen bir eğitim olabilir.

Oryantasyon eğitiminde verilen temel bilgiler; (1) işletmenin tanıtımı, (2) personelle tanıştırma, (3) personel hakları ve (4) işle ilgili bilgilerin personele aktarımıdır. Verilen bu bilgilerle personel kurumu yakından tanır ve ilerleyen süreçte verimliliğini artırır.

Oryantasyonun işletmeye sağladığı temel faydalar:

1. Çalışanda bir aidiyet duygusu oluşturur.
2. Çalışanın yeni işine daha kolay adapte olmasını sağlar.
3. Çalışma arkadaşlarına ve organizasyon iklim ve kültürüne daha uyumlu olmasını sağlar.
4. Organizasyonun misyon ve vizyonunu anlamasını ve buna uygun hareket etmesini sağlar.
5. Yönetimin isteklerini daha kolay anlamasını sağlar.

Yöneticiler, genelde çalışanları bir iş gücü olarak görüp kurum için kişisel fedakârlıkta bulunmalarını beklerken, çalışanlar ise kendilerini "işgücü" olarak değil, çalıştıkları kurumun, kendilerini bir "insan" olarak görmelerini beklemektedirler.

Teknolojik gelişime bağlı olarak geleneksel mesleklerin bazılarının gelişiminin durduğu, buna karşılık temassız yapay zekâ

endüstrileri hızla gelişmektedir. Yapay zekâ, robotlar, online ticaret, uzaktan eğitim teknolojisi, uzaktan iş yapma modelleri ve video konferansları gibi yeni işler, meslekler ve alanlar ortaya çıkmaktadır. Ruhi hayat döngüsü ve kişiler arası temas olmadan, sosyal mesafeyle yapay zekâ çağında hayat eğilimini hem hızlandırdı ve hem de genişletti.

12.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme

Personel eğitimi, personel güçlendirme, öğrenen organizasyon ve kişisel gelişim konuları insan kaynakları işlevleri içerisinde kurum yapısını geliştirmede önemli bir etkiye sahiptir.

Eğitim, kişinin öğrenim sonucunda elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini oluşturan, amaçları belirlenmiş planlı bir etkinliktir. Online eğitim, e-learning, virtuel eğitim, sanal eğitim gibi yeni eğitim uygulamaları olan **uzaktan eğitim,** ders veren ile öğrencinin aynı ortamda olmadığı, çeşitli eğitim yöntem ve teknikler aracılığı ile zaman ve mekân sınırlamalarını kaldırarak, eğitimin yürütülmesini sağlayan yaklaşımdır. **Öğretim** ise kişinin belirli bir alanda bilgi ve beceri kazanması için planlı, programlı bilgi verme, araç gereçleri sağlama ve öğrenmede yol gösterme işi, tedris, tedrisat, talimdir.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğinin kalıcılığı, öğretim ve eğitimle olur. Öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonra eğitim gerçekleşir. İnsan ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. Eğitim-öğretim sunan okul, üniversite, kampüs ve laboratuvarlar eğitim ortamlarıyla birlikte gelecekteki başarının anahtarı olan networklerin kurulması ve birlikte iş yapma kültüründeki dönüşüme öncülük ederek uzaktan eğitim gibi farklı sürdürülebilir eğitim sistemleriyle öğrencilerin uyumlarını artırıp kişisel gelişimlerine katkı sunarlar. Gelişime ve ihtiyaca bağlı olarak uzaktan eğitim için elektronik altyapıyı güçlendirme, dijital içerik hazırlama, kurumsal kapasiteyi arttırma, dijital beceri, ömür boyu öğrenme ve çoklu öğrenme şekillerine yatırım yaparlar. Bu kurumlar, insanların becerileri, arkadaşlık ilişkileri, sorumluluk ve problem çözme becerilerini geliştirirler.

Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bu sebeple internet tabanlı okumalar, yazmalar, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklıdır. Bilgi çağının temel özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü arttırmaktadır. İnternet ve cep telefonunun hayata girişiyle bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görseller öğrenmeyi etkiliyor ve geliştiriyor.

İlkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı iyi üniversite Batı'da üretilen bilgiyi hızlı ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak görülme gerçeği değişti. Teknolojik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990'lar sonrası eğitim alanında köklü değişimle birlikte bilgiyi kıt bir ürün olmaktan çıkartarak, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale getirdi.

Kişi için eğitim / öğrenme aşamaları; (1) aile içi (davranış ve yaşam), (2) çevre ilişkileri ve sosyal iletişim, (3) kişisel ve değer yargılar ve (4) toplum ilişkileri ve sosyal çevre iletişimi

Öğrenme çeşitleri:

1. Görsel öğrenme (izleme, gözlem yoluyla öğrenme)
2. Tecrübî öğrenme (deneme, yanılma yoluyla yaşayarak öğrenme)
3. Duygusal öğrenme (duyu ve duygu ile öğrenme)
4. Kitabî öğrenme (kurumsal hale getirilen, sistematik eğitim)

Eğitim ve öğretimin gelişim seyri:

1. Mobil teknolojileri kullanarak öğrenme (mobil erişim)
2. Sosyal medya ile öğrenme (sosyal medya erişimi)
3. Uygulamalı öğrenme (kişisel özelliklere göre)
4. İş hedef ve sonuçları ile uyumlu öğrenme (öğrenme de iş önceliği)

Öğrenme insana özgü bir olay ve insan kendini öğrenme aracılığı ile geliştirebilir. İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi yaşayabilmek için sürekli bir öğrenme ihtiyacı içindedir. İş hayatı bilimsel ve onun harekete geçirdiği teknolojiyle sürekli gelişmektedir. Kişinin kendini geliştirmesi, sürekli öğrenme ihtiyacı içerisinde olması ve bunu gerçekleştirmesiyle mümkündür.

Öğrenme; belli durumlar ve sorunlar karşısında tepki ve davranış oluşturma, bunları değiştirerek yenilerini kazanabilme, bilgi, beceri ve anlayış edinme yeteneğidir. Öğrenmede, uygun öğrenme çıktıları ve etkin öğretme stratejileri benimseme, kişisel gelişimi kuvvetlendirme, uygun değerleme sistemi kurgulama ve öğrenene odaklanan müfredat bir bütün oluşturur. Öğrenme, bebeklik döneminden başlayarak, hayatın sonuna kadar süren bazen edilgen (pasif), bazen de aktif olarak devam eden zincirleme bir süreçtir. Bu süreçte eğitim ve öğretim iç içe girmesi gereken bir bütünlük arz eder. Taklit ve yönlendirmelerle başlayan süreç ailenin çocuklara verecekleri bilinçli ve sistemli eğitimle şekillenir, okul sıralarında öğretimle bütünleşerek kişisel gelişimin temelini oluşturur.

Eğitim ve öğretim arasındaki farklar:

1. Eğitim, öğretimi içine alır, daha kapsamlıdır; formal ve informal boyutlu, öğretim ise formal boyutu kapsar.
2. Eğitim, her türlü bilgi ve deneyimi kapsar, öğretim ise önceden belirlenen hedefe varmak için düzenlenen etkinliği kapsar.
3. Eğitim, plansız ve programsız da olabilirken öğretim ise planlı programlı yapılır.
4. Eğitim, hayatın tümünü kapsar, her yerde, mekânda ve zamanda olabilir, öğretim ise belirli bir kurum ve zamanda yapılır.
5. Her eğitim, öğretim olmayabilir, ancak her öğretim, eğitimdir.
6. Eğitim sonunda istenmedik davranışlar da ortaya çıkabilirken, öğretimde ise istenen davranışları kazandırmak esastır.

Bilgi yönetiminin gelişimiyle artan içerik üretme ve paylaşma sisteminin teknolojik vasıtalarla kolay ve hızlı erişim imkânı online öğrenmeyi cazip hale getiriyor. Ölçeklenebilir, ulaşılabilir ve çeşitlilik arz eden eğitim planlama ve uygulama becerisine kavuşan kurumlar; çalışan ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim içeriklerine sahip olurlar. Böylece, kurumların eğitime harcanan zaman ve maliyette tasarruf ile eğitimin performansa dönüşü artar.

Eğitim ve öğretimin faydaları:

1. Belirli bilgiler vererek insanda davranış değişikliği sağlanır.
2. Düşünme becerisi, eleştirel bakış, tahlil edici yaklaşımlar geliştirme ile hayata katkı sağlayan sosyal beceriler kazandırır.
3. İnsanlar, sistemler eleştiri ve öğrenmeye açık olmalarıyla kendilerini geliştirirler.
4. Çalışanların, çalışırken de öğrenmesi ve kendini geliştirmesi gerçekleşir.
5. Bir mesleğin başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumları gelişir, hayat kalitesini artırır.
6. Felsefe, hukuk, siyaset, ideoloji, edebiyat ve iletişim konularında bilgilenmesi kişinin fikir üretmesini artırır.
7. Geleceğin mesleklerini sürdürecek hür düşünebilen insanların yetişmesi sağlanır.
8. Yeni eğitim uygulamaları geniş katılımlar sağlayarak bilgi öğrenmede, aktarmada yeni fırsatlar ve alternatifler sağlar.
9. Eğitim insanları dünya ölçeğinde, duygu değerleri oturarak olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.

Güçlü eğitim kültürüne sahip kurumların dijital, online, uzaktan öğrenme uygulamalarını klasik yöntemlerle sentezleyerek bir iş akışına dâhil ettiklerinde öğretim motivasyonu, çalışan bağlılığı ve çalışanları elde tutma oranı artar.

Etkin bir eğitim ve öğretim nasıl olmalıdır:

1. Öğrenmede bazen ezbere, bazen de uygulamaya dayalı usullerin harmanlanması gerekir.
2. Kişisel gelişimi sağlayacak bilgiyi, beceriyi ve deneyimi kazandırmalıdır.
3. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun düzenlenebilen mobil öğrenmeyi kolaylaştırmalıdır.
4. Özelden genele, genelden özele uygulama ulaşma becerisi, tez- antitez ve sentezi elde ettiği bilgilerle ayırt edebilmelidir.
5. Öğrenme becerisini geliştirmenin veya gelişmiş olup olmadığını belirlemenin yolu pratik uygulamalara imkân vermelidir.
6. İletişim teknolojileri ve interneti marifetiyle uzaktan, dijital, mobil ve online öğrenimle daha kolay ve hızlı hale getirilmelidir.
7. 'Hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz', "akla kapı açılır, ihtiyar elde alınmaz" ve 'eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim' anlayışı verilmelidir.
8. Öğrenimi, okula, müfredata ve öğreticiye bağımlılıktan kurtarıp zengin öğrenme imkânları sunulmalıdır.
9. Hayat boyu öğrenme, açık erişimli dijital kütüphaneler ve etkileşimli, **"öğretişim"** ile daha iyi bir seviyeye ulaşır.

Öğretişim, öğrenen öğretenden öğrendiği gibi öğreten de öğrenenden öğrenmeli anlayışını yansıtır.

Norveç Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Profesörü Audrey van der Meer' in 12 çocuk ve 12 yetişkinin beyin aktiviteleri, ekrandaki yazıları dijital kalemle veya klavye kullanarak not alırken elektroensefalografi (EEG) yöntemiyle izlediği araştırmasında hem çocukların hem de yetişkinlerin beyinlerinde kalemle yazarken, hafıza ve yeni bilgi öğrenmeyle bağlantılı bölgelerde daha fazla hareketlilik tespit ediyor. Kalem ve kâğıt kullanımı beynin anılara tutunması için daha çok 'kanca' atıyor. Elle yazmak, beynin duyumotor bölümlerinde çok daha fazla hareketlilik oluşturuyor. Kalemi kâğıda bastırırken, yazılan harfleri görmek, yazarken duyulan ses birçok duyuyu faaliyete geçirip beynin farklı bölümleri arasında ilişki sağlıyor ve beyni öğrenmeye açıp daha iyi öğreniyor ve hatırlıyor. (https://www.aa.com.tr/tr/egitim/elle-yazmak-daha-iyi-ogrenmeyi-ve-hatirlamayi-sagliyor/2001683#

Öğrenme süreci; (1) duyma, (2) görme, (3) tatma, (4) dokunma ve (5) koklama olarak beş temel duyu ve (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan, (5) sahiplenme , (6) sevk ve (7) arzulama gibi yedi duyu yardımı ile gerçekleşir. Veriler, ilgi ve ihtiyaçlar arasında yer alırsa öğrenme derecesine göre hafızaya kaydedilerek öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istekli olmak öğrenimi kolaylaştırır şüphe, endişe, kaygı ve karamsarlık öğrenmeyi engeller. Alışkanlık bilinçli başlayıp belirli bir tekrarla kalıcı hale gelir. Öğrenme sürecinin olgunluk noktası, öğrenilen bir davranışın alışkanlığın bir üst noktası olan refleks haline gelmesidir. İstenmeyen reflekslere "**tik**" denir. Refleks halini alan alışkanlıkların değişimi zor olması sebebiyle hiçbir yanlış hareket tekrarlanmaz.

Öğrenmede, aralarında sıkı ilişki olan ve birbirinden ayrılamayan; davranışçı, bilişsel ve duyuşsal öğrenme teorileri vardır.

Öğrenme teorileri:

1. Davranışçı Öğrenme Teorileri: Gözlemlenebilir davranıştan hareketle davranış-çevre ilişkileri inceler. Kişilerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanımıyla ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir. Teori **'Şartlı Refleks'** veya **'Klasik Şartlanma'** ilkelerini geliştiren Rus fizyoloğu İvan Petroviç Pavlov'la başlar. Modern davranışçı yaklaşım öncüsü Frederic Skinner 'Edimsel Şartlanma' deneyleriyle öğrenme ilkeleri geliştirmiş. **Edimsel şartlanma,** bir davranışın sonuçlarına bağlı olarak değişikliğe uğramasıdır. Uyarıcıya ihtiyaç olmadan davranış sonucu hoşlanılan bir şey elde edilirse o davranış tekrarlanır, değilse tekrarlanmaz.

2. Bilişsel Öğrenme Teorileri: Kişilerin kullandığı zihni aktivite süreçleri oluşturur ve bilginin nasıl kullanıldığı üzerinde durur. Öğrenme genellikle kavramlar, prensipler, kanunlar, teoriler ve problem çözme süreci ile ilgili bilgilerin öğrenilmesini içerir. Kişi geçmiş tecrübesi, bu yoksa düşünce yeteneği ile sorunu anlayarak çözüm yollarını öğrenebilecektir.

Bilişsel öğrenme düzeyleri ve bunu tanımaları basitten karmaşığa doğru şöyle sıralanır:

1. Bilgi: Hatırlama, görünce tanıma ve sorulunca söyleme veya ezberden aynen tekrar etme davranışlarını kapsar.
2. Kavrama: Konuyu açıklayabilme, bilgiyi kendilerine özgü ifade etme, kavramların birbirinden farkını anlayabilmeleri beklenir.
3. Uygulama: Daha önce öğrenilmiş olan bilginin yeni problem durumlarında kullanılmasını ifade eder.
4. Analiz: Kişilerin bir bütünü parçalara ayırabilmesi ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini kapsar.
5. Sentez: Öğrencilerin öğrendiklerinden yeni (özgün) bir ürün üretme becerilerini gösterecekleri davranışları kapsar.

6. Değerlendirme: Bir bilgiyi ölçütlerle karşılaştırarak tutarlı olup olmadığına yönelik hükümde bulunmayı kapsar.

Davranışsal öğrenme, kişinin değişik organlarının öğretim ve eğitimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir ve öğrenmenin temelinde 'çağrışım ilkeleri' olduğunu söyler, bilişsel öğrenme teorileri ise bu açıklamayı yetersiz bulur.

3. Duyuşsal Öğrenme Teorileri: Bu teori, inanç, niyet ve hislerle ilgili kavramların fertlerde değişimini kapsamına alır.

Eğitim ve öğretimin kitleselleştiği günümüzde sadece okumak ve duymak üzerine planlanan öğrenme yetersiz olur. Tek yönlü anlatımdan ziyade, kurallar belirleme, duygudaşlık (empati), göz teması, ses-görüntü-tahta içeriği ile açık ve net bir dizi stratejiyi kullanarak aktif etkileşimli eski bilgiye yeni bilgileri bağlayarak, gerçek hayata bağlantısını kuran, yer-zaman sınırlamasını kaldıran ve öğrenmeyi sosyal bir etkinlik gören bir yaklaşım kabul edilmelidir.

Hayatı meşakkat ve mücadeleyle geçmiş insanların ve toplumların birikimleri ve bağımlılıkları, öğrenmeleri; okula ve müfredata muhtaç iken, günümüz zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat ile yeni neslin öğrenmeleri çok daha yüksektir. Zengin öğrenme ortamları zamanla öğrenme kabiliyetini artırmakta ve sürekli gelişen ortamda daha iyi yaşamak için öğrenme devamlı bir ihtiyaç olacaktır. Zihni yetenek ve sosyal beceriler, gelecekte sahip olunan vasıflarla gerçek bilgiyi elde edip, teknolojiyle kendini geliştirerek hayat kalitesini artırabilir. Öğretim, tutarlı, temeli bilgiye dayalı, derin, üretken, elverişli şekilde ortaya konan, rastgele değil, üzerinde çalışarak geliştirilebilir nitelikli düşünmeyi teşvik etmelidir. Hakikatten uzak, marifete dönüşmeyen, ahlak üretmeyen ve çevre ile etkileşimle kaynaşmayan bilgi ve eğitim yozlaştırır.

Etkili iletişim, yeni bir şeyler üretmek, sosyal adalet, hukuk ve hiyerarşinin işleyebilmesi öğrenime bağlıdır. Yetenekler tespit edilir, yönlendirilir ve başarı artar. Bilgiye kolay ve etkili ulaşım, eğitim sistemini kalıplar dışına çıkararak, gelişime açık, proje odaklı ve inovatif hale getiriyor. Üretim artık şahsa göre şekillenmekte, dinamik ve sürekli gelişim de robotlarla değil, eğitilmiş insanlarla olur. Eğitimli insan, ihtiyacı hisseder, gelişimi takip eder ve durumdan kendine vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil, üretim odaklı, ahlaken, vicdanen sorumluluğunu, görevini bilmek ve yerine getirmek ancak eğitimle mümkündür. Başkasına ırgatlıktan kurtulmanın yolu, katma değeri yüksek ürünler üretecek yeni teknoloji geliştirmek eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle mümkündür.

Pozitivist, ezberci, sığ eğitim sistemi, insanı; kişiliksiz, kimliksiz, özgüveni düşük, mankurtlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelere dönüştürüyor. Özel eğitim alarak başkalarına hayranlıkla yetişen yaşadığı yere ve topluma ruh üfleyen medeniyetten kopuk, köksüz hale geliyor. Modern eğitim sistemi, kişiye ahlaki değerle birlikte akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik (çözümleyici) düşünme, sentezleme, analiz yapma ve fikir yürütme yetenekleri kazandırmalı ve geliştirmelidir.

İnsani değerlerden mahrum, bir ideali olmayan, günü, anı yaşayan fertler, toplumun diğer üyeleri üzerine yüktür. İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş hızlı bir gelişim içindedir. Çoğu insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. Hayatın bütününden bir parça olan iş hayatında; cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgörüden mahrum, menfaatçi, görevi kötüye kullanma ve artan şiddetin çözümü, ahlaki değerlere dönmekle olur. Kapitalizmin inşa ettiği seküler eğitim ve ahlak, toplumları çökertmektedir. Eleştiriye açık olan yapılar kendilerini geliştirirler. Eğitimli işgücüne olan ihtiyaca yatırım yakpılmalıdır.

Kurum, çalışan personelin daha verimli çalışmasını sağlamak için iş başında ve iş haricinde eğitim usulleri ile eğitime tabi tutarak **personel eğitimi** faaliyetleri düzenler. İşinde iyi olan ve gelecekte kuruluşun önemli pozisyonlarında görevlendirilmesi düşünülen nitelikli personeller için **personel güçlendirme** programları düzenlenir. İş alanlarında ihtiyaç olan, milli ve milletlerarası meslek standartlarına uygun nitelikte insan yetiştirme, meslekî bilgi ve beceri geliştirme, meslek ahlakı, iş sağlığı, iş güvenliği kültürü ile iş alışkanlığı kazandırarak istihdama hazırlama bir ihtiyaçtır. Eğitim teknolojileri, ölçme ve değerlendirme, öğretim modelleri, koçluk temelli iletişim becerileri, çatışma kültürü ve yönetimi, akademik iş birliği ve networking, akademik danışmanlık ve kişisel liderlik gibi konular kurum personelini geliştirmede kullanılması gereken temel eğitim yöntemleridir.

Personel eğitiminin temel amacı; çalışanın işini daha iyi yapması, sorumluluk sahibi, gayret, beceri geliştirme, liderlik, takım ruhu, etkili iletişim, işletmeyi tanıtma, misyon, vizyon ve kültür aktarma, kalite bilinci yerleştirmeye katkı sağlamaktır.

Kurum çalışanlarının toplum değerlerine sahip olma ve bunu kurumda etkili kullanabilmesi için değerler eğitimi verilmelidir. Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, estetik ve vicdan gibi evrensel değerler "etkinlik temelli" **değerler eğitimi** ile verilir. Toplumu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlaki, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerler kişiye muhakeme, analiz, eleştirel düşünme, sentez yapabilme, problem çözebilme ve sebep sonuç ilişkisini kestirebilme gibi özellikler kazandırır. Duygu ve vicdan gelişimini esas alan eğitim; maddi ve manevi olarak çift kanatlı olmalı, vasıflı, işi ehline veren, liyakate uygun terfi etmeyi esas alan ve makamında yetersiz olanı bir alt kademeye alabilen insanlar yetiştirmelidir.

Açık bir sistem olan organizasyonlar, varlıklarını devam ettirebilmek için gelişen çevreye uyum sağlama sürecinde kendisini sürekli geliştirmek durumundadır. İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi, kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilere sahip olmasına bağlıdır. Öğrenen organizasyon felsefesi, kişiler gibi organizasyonların da öğrenme ve kendini geliştirmeyi, hayatları boyunca sürdürmeyi hedefledikleri bir süreçtir. **Öğrenen organizasyon,** bilgi üretme, bunu karşıya iletmede etkin, kuruma has davranışları geliştiren, kişilerin istediklerini elde etmek için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, birlikte sürekli öğrenmeyi öğrendikleri yapılardır. Globalleşmenin getirdiği gelişim toplumu ve organizasyonları etkilemekte varlıklarının devamı için değişen şartlara uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yöneltmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, kişi, toplum ve işletmelerin başarı ve gelişmelerinde temel faktördür. Dünya ölçeğinde gelişim ve rekabetin ortaya çıkardığı, önemini artırdığı kavram olan **personel güçlendirme,** yardımlaşma, paylaşım, yetiştirme, ekip çalışması, çalışanların karar verme yetkilerini artırma, kendilerini motive etme bilgi ve uzmanlıklarına güvenme, inisiyatif kullanma, organizasyon hedefine uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan geliştirme sürecidir.

Kurumlarda personel güçlendirme uygulamalarının birçok gerekçesi ve faydası vardır.

Personeli güçlendirme sebepleri:

1. Bilgi işlem teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler.
2. Artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu.
3. Genelde toplumda, özel olarak da organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artışı.
4. Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynakları olarak görülmesi.
5. Küreselleşme ve gelişimin getirdiği dış çevre beklentilerinin farklılaşması.
6. Güçlendirme ile personellerin işi kendilerinin idare etmesine yardımcı olması.
7. Güçlendirme ile verim artışı, maliyet düşüşü ve karar sürecinin kısalması dış çevre şartlarına uyumu mümkün kılması.
8. Güçlendirme çalışanların sorumluluk alanlarını genişletmesi, özerklik ve kendi kendilerini değerlendirme imkânı vermesi.

Yöneticiler, sinerji oluşturmak için eğitim faaliyetleri ile personel güçlendirmeye önem verirler. **Sinerji,** uyumlu, eş zamanlı ortaya çıkan güç, hareket, organizasyondaki tüm kaynakları ortak hedefe yöneltme, bir grubu harekete geçirme ve bir bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eder. **Sinerjik yönetim** ise organizasyondaki lider, insan, sistem, donanım kaynaklarının bir arada düşünülüp etkin katılımını planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sürecidir.

Personel güçlendirmenin etkili yolu kişisel gelişime imkân sağlamaktır. İnsanın davranışlarını etkilemede temel faktör olan kişilik, insanın tüm kendisidir. Kişilikle eş anlamlı kullanılan **"mizaç"** ve **"huy"**, kişiliğin yalnızca bir tarafıdır. **Kişilik,** insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerindeki benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden yapılaşmış tutarlı ilişki şeklidir. Beyin gelişimi, akıl yürütme, karar verme ve sorumluluk alma becerilerinin gelişimi kişiyi olgunlaştırır. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1'silinirse geriye bir şey kalmaz. Kişiliği oluşturan bedeni, kültürel, aile, sosyalleşme gibi birçok değişken vardır.

Kişiliği oluşturan temel faktörler; (1) bedenî (fizyolojik-biyolojik) faktörler, (2) aile faktörü, (3) kültür faktörü, (4) sosyalleşme süreci, (5) durum ve çevre faktörüdür. **Kişilik teorileri** ise (1) özellik teorisi, (2) psikoanalitik teori ve (3) sosyo-psikolojik teoridir.

Kişisel gelişimde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır. Kişilik, ebeveyn (ana-baba), çevre etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılmalarla pekiştiği bir süreçtir. Sahip olunan beceri üzerine bina edilecek değerlilik duygusu ve bilinci ile kişiliği olumlama, kişinin psikolojik gelişimde önemli bir süreçtir. Hayatta acılar, başarı ve başarısızlıklar insanı olgunlaştırır ve geliştirir. Bencil ve egoist kişilikler ve arzularını tatmin için yaşayanlar başkalarına faydalı olamazlar.

Kişisel gelişim sürecinde; modelleme, taklit ve özenti etkili faktörlerdir. Modelleme, derinlemesine ve uzun vadeli gelişim olduğu halde, taklit ve özenti daha üstünkörü, yüzeysel, kısa vadeli uygulamaları kapsar. **Modelleme,** genelde kişinin kendisine en uygun gördüğü prototip kişi veya grubu örnek almayı öngören yaklaşımdır. **Taklit,** belli bir örneğe benzeme veya benzetmeye çalışma olarak yüzeysel yapılan bir davranış şeklidir. **Özenti** ise birinin davranış ve konuşmasını tekrarlama olarak negatif davranış şeklidir.

Gelişim, belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim sürecidir. **Kişisel gelişim,** kişinin kendisini tanıması ve bilinçli olarak rutinden farklı, kendini daha iyiye, ileriye götürmek için giriştiği çabalar sonucu gerçekleşen değişimdir. Kişinin kendini tanıması, eksikliklerini görmeye başlamasıyla kendini geliştirmeye karar vermesi gelişimin başladığını gösterir. Hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarma isteği kişisel gelişimdir.

Kişisel gelişimin temelleri; (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3)inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur. Kişisel gelişimde kendini tamıma ve kendine güven önemlidir. **Kendini tanıma,** insanın psikolojik ve fizikî açıdan kendinde bulunanı bilme, farkında olma, bunları doğru değerlendirmedir. Bir insanın fizikî özellikleri, duyguları, düşünceleri, istekleri, ihtiyaçları, güçlü ve zayıf yönleri, amaçları, değerleri, yetenek ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında olmasını ifade eder. **Kendine güven** ise kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesinin farkında olması, kendini tanımasıdır. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulmalı, sadece kendi menfaatini düşünür ve bireysellik iddiası ile daha hür ve başarılı olacağını zannederse çevresini ve topluma olan görevlerini ihmal etmiş olur. Bu da kişiyi yalnızlaştırır, toplumdan kopma, fizyolojik, psikolojik dengesinin bozulması ile hastalıklı ve başarısız olur.

Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulması ve "ne iş olursa yaparım" değil, becerisi ve kabiliyeti olan işe talip olması gerekir. İnanç ve değerlerine ters düşen ortamlarda başarının azlığı, başarı için kurum kültürü ile kişinin değerlerinin uyum içinde olması gerekir. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ve alışkanlıklarıyla uyuşmuyorsa problem vardır. İş ortamında bulunulan diğer insanlarla; zıtlaşma, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak, karşılıklı anlayış içinde kurulan bir çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamasına sebep olur.

Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istekli olma, sevgi, saygı, hür olma, güven, eleştiriye açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerleme becerilerini geliştiren yolları izlemelidir.

Kişisel gelişim yolları:

1. Hayat boyu öğrenme: Farklı zaman ve farklı yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimdir. Kişi, hangi yaşta ve eğitim seviyesi ne olursa olsun hayat boyu yaygın ve örgün öğrenmenin bir parçasıdır.

2. Moral değerlerini geliştirme: Toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, düşünce, davranış ve kuralların eğitim yoluyla öğrenip yaşayıp, davranışa aktarmaktır. Aktarımı ilk ailede başlayan değerlerin oluşumunda, insanın doğuştan getirdiği özellikler ile içinde yaşadığı toplumun önemli etkileri vardır. Değer anlayışını etkileyen unsurlar, kişinin dini inancı, yaşadığı sosyal çevre, toplum, kişinin karakteri ve aldığı eğitimdir. Değerler; maddi, manevi ve konusuna göre ahlaki, dini, sanat değerleri diye sınıflandırılabilir. Eğitimle tutum ve davranış haline gelen her değer sosyal çevrede model olarak yansıtılmalıdır.

3. Duygu yönetimi: İnsanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe

ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihnî bir durum, bir tepki olan duygunun etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir. Duygu yönetiminde amaç, duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirerek daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşmaktır. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. Kişi sevinç, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duygulardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir.

4. Özgüven geliştirme: Özgüven, kişinin kendisini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını kendisi verebilmesi, cesur olması, kendi analizini yapabilmesidir. Özgüven sahibi olmak, kişiyi başkalarının yönlendirmesine izin vermez. Aşırı ve eksik özgüven mutsuz eder, kişiye zarar verir. **Özgüven patlaması,** abartılı, aşırı özgüven, insanın kendi haddini, sınırını aşmasıdır. **Özgüven eksikliği** ise kişinin kendinden şüphe duyması, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme halidir.

5. Kendini motive etme: Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaları ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymalarıdır. İhtiyaçları tatmin için, bir hedefle bağlantılı, belirli şekillerde davranma ve düşünmeye sevk eden durum veya süreçtir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini harekete geçirmelidir.

6. Öfke kontrolü: Öfke, istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepki, **öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. "Öfkene esir olma", "Öfke ile kalkan, zarar ile oturur". Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşebilir. Öfke kontrolünde amaç, bu duyguyu saldırgan davranışa dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden doğru ifade etme becerisi kazanmaktır. Öfkenin kaynağı ve açığa çıkarın duygular; (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık ve (5) itilmişlik ve anlaşılamamak. **Öfkeyi kontrol etme ve başa çıkma yolları;** (1) öfke hissedildiğinde derin nefes almak, (2) öfke sebebine değil çözümlere odaklanmak, (3) spor ve sosyal aktivitelerle öfkeyi dışa vurmak, (4) öfkeyi doğru ifadeyle karşıya iyi aktarmak, (5) stres seviyesi yükselince kısa molalar vermek, (6) hoşgörülü ve affedici olmak, (7) iletişimi geliştirerek öfkeyi hafifletmek ve (8) eleştiriye açık olmak. Yöneticiler, çalışanların iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik ve mesleki deformasyon hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici teknikler geliştirmelidir. **Tükenmişlik,** kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin tükenişi, duyarsızlaşma, başarının azalması, uzun zaman şiddetli, sürekli veya tekrarlanan şekilde duygusal baskıya maruz kalmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Tükenmişliğin, duygu ve fiziki bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma gibi üç boyutu vardır. **Tükenmişlik sendromu**, yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. **Mesleki deformasyon** ise yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek insanda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar meydana getirmesidir. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), Tükenmişlik Sendromu ile Mesleki Deformasyonu aynı durum olarak görüp 'başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi' diye değerlendiriyor.

7. Psikolojik dayanıklılığı geliştirme: İnsanın özel ve iş hayatında karşılaştığı olumsuzlukların üstesinden gelme, stresle baş ederek oluşturduğu olumsuz etkilere karşı korunabilme, zorlukların ardından tekrar toparlanabilme, sabır, öfke kontrolü, motive olma becerilerini geliştirerek verimliliğini artırmadır. Korku, yalnızlık, stres, depresyon, tükenmişlik, sosyal fobi, rekabetçilik, yabancılaşma, benmerkezcilik, dışlanma gibi sorunlar psikolojik zayıflığa sebep olabilir. Her türden bağımlılığın artığı günümüzde muhtemel risklere, olumsuzluklara ve afetlere önceden hazırlık yapılması gerekir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni üretim, tüketim sistemleri, yeni alışkanlıklar, bağımlılıklar beraberinde getirdiği yerel veya global ölçekte tehlikeleri, kaosları aşmak alınan dayanıklılık eğitimleri ile mümkündür. **Psikolojik dayanıklılık eğitiminin hedefleri;** (1) ataletle baş edebilmeyi geliştirme, (2) engeller karşısında sabır ve tahammül, (3) zorluklar karşısında sakin ve makul davranma, (4) zor şartlarda ayakta kalabilme becerisi geliştirme, (5) zorluk ve engellerden ders çıkarmak, (6) duygusal zekâyı yükseltmek, (7) değişimi kabullenme ve uyum sağlama, (8) olumlu düşünce ve iletişimi geliştirmek. **Zorluklarla baş edebilme yolları;** (1) engel, zorluk ve acıları hayatın bir parçası görmek, (2) olayı zihinde bitirmek, (3) tecrübeler ve yaşananlar kişiyi olgunlaştırır, (4) korkular insanın başarısın engeller, onlarla yüzleşmeli ve (5) değiştirmek istenilen konuda sorumluluk almalı. Hayatın döngüsünde; zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir.

8. Medya okur-yazarlığı geliştirme: Sosyal medya, kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşım ve ulaşımı sağlayan yeni bir medya şeklidir. **Medya okur-yazarlığı** ise kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir. Bu okur-yazarlık, medyayı çözümleyebilme, yorumlayabilme ve izleyenin iletileri doğru anlaması için katkıda bulunma, insanların özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

9. Finansal okur-yazarlığı geliştirme: İnsanların para ve diğer ekonomik değerlerini en iyi şekilde kullanım ve yönetimini sağlamak için gelir, harcama, servet ve borç kavramları konularında yeterli bilgiye sahip olmaktır. Finansal okur-yazarlık, kişilerin harcama, tasarruf ve yatırım yapma konularında doğru adımlar atabilmesini sağlar.

Kişiler çevredeki obje ve olguları kendine özgü şekilde görme, fark etme eğilimi gösterir, bunları tanıyarak sürekli kendini geliştirir. İki farklı kişi aynı cisim veya olguyu değişik şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için **"gerçek"** tamamen kendine özgü, kişinin ihtiyaç, istek, değer ve tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (durum) ve objeye (nesne) karşı davranış ve tepkileri algılamaya bağlıdır.

Algı, kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesneleri fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. **Gerçek,** bir durum, bir nesne, nitelik olarak var olan, varlığı inkâr edilemeyen, olgu durumunda olan, hakikattir. **Duyum** ise duyu organları aracılığıyla iç ve dış çevreden gelen uyarıcıdan alınarak sinirler yoluyla beyne ulaşmasıdır. Kişinin özellikleri algılamayı etkiler; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. **Uyarıcı,** duyu organlarına yönelik herhangi bir girdidir. Kişiye ulaşan duygulara ne tür tepkiler vereceği ancak algılama sonrası belirir. Benzer sosyal ve ekonomik özelliklere sahip insanlar aynı şeyi farklı algılarlar. İnsanın; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafiza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulama gibi yedi duyu (hasse) yardımıyla dünyayı algılar. Görsel algı, işitsel algı ve diğerleri gibi her duyguya ait algılar vardır.

Algı yönetimi; istihbarat sistemlerinin ve liderlerin resmi tahminleri, dış ilişkileri ve resmi eylemlerini etkilemenin yanında, toplumların duygularını, motivasyonlarını etkilemek amacıyla yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkâr etme eylemidir. (İlk tanımlayan ABD Savunma Departmanı). Algılama süreçleri; (1) duyu yönlü, (2) simge yönlü ve (3) duygu yönlü olarak üç şekilde ele alınır.

Algılama birbirleriyle etkileşimli birçok etkinin sonucunda oluşur. **Algılamayı etkileyen faktörler;** (1) fizikî ve biyolojik nitelikleri, (2) değer yargıları ve motiveleri, (3) ihtiyaç ve amaçları, (4) eğitim ve kültür düzeyleri, (5) duygu ve tecrübeleri ve (6) çevreden gelen etkiler. Bu faktörler kişinin neyin algılanacağına ve nasıl algılanacağına etki eder. Kişi, her an çok sayıda uyarıcıyla karşı karşıya olmasıyla birlikte, bunlardan birkaçı belirgin olarak, uyarıcıları süzerek "seçici algılama" ile algılamak istediğini algılar.

Algı ile gerçek arasındaki farklar:

1. Algı öznel, gerçek ise nesneldir.
2. Algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez.
3. Algı, kişiye özel olduğu gibi topluma da özgü olabilir.
4. İnsan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur.
5. Her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırma zorundadır.

Duyum ile algı arasındaki farklar:

1. Duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır.
2. Duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir.
3. Duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir.

Sanayi devrimi ile köylerinden koparak şehirlerde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldular. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri isteniyordu. Henry Ford "Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor." diye yakınıyor. Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldular. Günümüz ekonomik şartları bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor. Yeni ekonomi, bilgiye, üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı iki farklı insan tipi olan, T tipi ve I tipi insan modeli iş hayatında faaliyet yürüten insan tipleridir. **T tipi insan;** kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününü göremeyen, etkili bir iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir.

Ahlaki değerlere uygun bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve onu geliştiren özellikte olmalıdır. Ahlaki değerlerden uzak bilgi insanları; atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlarla tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretiyor. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilirler. Hayatın siber (sanal) ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getiriyor. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekiyor. Ahlaktan mahrum, bilgiyi üreten ve elinde bulunduran otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik odalarındaki bilgilere ulaşılarak, bunlar farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilip haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber saldırılar, her tür dijital platformlar üzerinde potansiyel bir tehlikedir.

Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbi besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığı geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurarak hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden uzaklaşınca hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulacağı yeni bir model tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kuran her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirecektir. Eğitim sistemi, akıl artı kalp eşittir ruhu besleyerek; ideal, özgüven, ahlak, tevazu ve saygı aşılamalıdır.

Demir medeniyeti, yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknoloji öne çıkmaktadır. Dijital dönüşüm ile ürün odaklı kodlama, algoritma, güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve deliller önemli hale gelmesiyle ahlaki değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplumu yozlaştırır.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan ve geliştiren Z kuşağı kendinden

sonraki gelecek alfa kuşağına öğretmenlik yapacaktır. Geleceğin işletme ve iş modelleri sürekli gelişmekte, çok farklı yetenekleri gerektirmesiyle iş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi ilköğretimden başlamalı. Mevcut şartlarda işverenler çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istemektedir. Şirketler veya bireysel işverenler gelişen şartlara bağlı olarak çalıştırdığı personeli eğitimle güçlü hale getirmek için temel bazı vasıflarını geliştirecek eğitimler talep etmektedirler.

Personel eğitimi ve personeli güçlendirme çalışmaları ayrıca çalışanların kişisel gelişimini de sağlayarak; gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve organizasyona yaptıkları katkının bilincine varmalarını sağlar.

12.3.4. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü

İşletme yönetimi, kurum içinde faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. Bu iki kavram bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergileyen daha fazla deney ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

Organizasyon iklimi, bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, çalışanların davranışlarını belirleyen, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyonlardaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu bir ortamdır. **Organizasyon kültürü** ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, kurumun kendi içinde, çevresinde kabul gören temel değer, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür. İşletme sahibi, düşünce kültür ve idealini işletme iklim ve kültürüne yansıtır. Kurum kültürüne sahip olan ve gelenek oluşturan işletmeler daha başarılı olurlar.

Organizasyon ikliminin temel işlevi; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurumu kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetimi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, ona hâkim, kurum iç çevresinde kararlı, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, soyut, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojidir. Çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurum amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumun verimliliğine de etkisi vardır.

Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Her ne kadar benzer organizasyonlar belirli ortak özellikleri ve normları paylaşıyor olsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

Organizasyon ikliminin temel özellikleri:

1. İnsanların bir araya gelerek hedeflerine varmak için yapılan çalışmalarla kurumsal bir davranış kalıbı oluşturur.
2. Ortak bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak için kurumdaki insan davranış ve ilişkilerini yansıtır.
3. Organizasyonda ölçülebilir özelliklerin dolaylı veya direk çalışanlarca hissedilmesi davranış ve motivasyonlarını etkiler.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

Kurum kültürü, yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından çoğu kez bilinçsizce türetilen, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayım, inanç ve değerler bütünüdür. **Kurumsal kültürün kaynakları;** değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, kahramanlardır. Değerler, iş görenlerin işlem ve hareketlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır.

Organizasyon kültürü, kurumu topluma bağlayan onun toplum içindeki yeri ve önemini belirleyen bir araç olarak üyelerine farklı bir kimlik verir, kuruma bağlanmasına yardımcı olur ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar. Çalışanlar, organizasyon kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini kuruma o derece bağlarlar. Her kuruluş kendi içinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılama ve kabulü temsil eder. Bazı kurumlarda, sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme kültürüne yansır ve belirleyicilik oranı yüksek olabilir. Bu sebeple farklı kademe veya farklı kültür ve sosyal altyapılara sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

Kültür, toplumun gelişimi sürecinde oluşturulan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturma, gelen nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçların toplamıdır. Büyük organizasyonlarda bir baskın birçok da alt kültür bulunabilir. **Baskın kültür,** organizasyon elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerlerdir. **Alt kültür** ise büyük kurumlarda çalışanların karşılaştıkları ortak sorun, durum, tecrübe ve farklı coğrafi veya bölümlerin yansıttığı değerlerdir

Bir kurum kültüründen bahsederken baskın kültürden, üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği kültürden bahsediliyor demektir.

Organizasyon kültürünün temel unsurları:

1. Gözlemlenebilen Davranış Uyumu: Organizasyon üyeleri aralarında iletişimde aynı dili ve kavramları kullandıkları, ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara, davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.

2. Normlar: Kurum, hangi işin nasıl yapılacağı, iş sürecini yönetme ve istenene ulaşmak için davranış standartları belirlenir.

3. Hâkim Değerler: Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.

4. Felsefe: Organizasyonun, çalışan ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli felsefesidir.

5. Kurallar: Organize olan toplum kurallı toplum demektir ve her organizasyonda mutlaka kurallar bulunur.

6. İnançlar: Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu ve inanılan şey, görüş, öğretidir.

7. Semboller: Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne, işaret, rumuz ve simgelerdir.

Organizasyon kültürü, organizasyon yapısı dâhilinde birçok işlevi yerine getirir.

Organizasyon kültürünün işlevleri:

1. Organizasyonlar arası sınırları belirleyerek farklılıkları oluşturur.
2. Organizasyon üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu verir.
3. Üyelerin organizasyona bağlılıklarını arttırır.
4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olur.
5. Çalışanların davranışlarını şekillendirme, yön ve anlam verme ve kontrol mekanizması hizmeti görür.

Geliştirilen iyi bir organizasyon iklim ve kültürü iş disiplinini sağlayacak ve daha verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır. Hayatın her alanında ihtiyaç duyulan, kişi ve kuruluşları amacına ulaştıracak, işleri kolaylaştıran düzenlemelere **disiplin** denir.

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik bir öneme sahiptirler. Kurumsal vatandaşlık bilinci gelişen kişi iş hayatında çalıştığı ve işlerini yürüttüğü her alanda, her ortamda sorumluluklarını bilerek görevlerini yerine getirir. **Kurumsal vatandaşlık,** kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereklerini yerine getirmesidir. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Çalışanların kuruma bağlılık duygularını geliştirmelerinde organizasyon içi iklim ve kültür belirleyicidir. **Kurumsal bağlılık,** çalışan ile kurum arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme, sadakat, üyeliğini devam ettirme kararına yol açan, kuruma olan bağının gücünü ifade eden duygusal bir bağ, psikolojik bir durumdur. Motive edilen çalışanın kuruma aidiyeti ve sadakati artar. İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisindedir. **Kurumsal bağlılığın özellikleri;** (1) kurumun amaç ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma, (2) kurumun faydası için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma ve (3) organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. Kurumda işe yeni başlayanda bu kültürün bir parçası olma isteğini artırır. Bu kültür, çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek bağlılığı etkiler. Çalışanların bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak kurum için olumlu durumdur. Bu da kurumun çalışanların kuruma bağlılığını arttırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin farkında olmasını gerektirir.

Kurumsal bağlılığın bileşenleri:

1. Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık çalışanların kurumsal hedef ve değerleri kabullenmesini ve kurum faydasına olacak çaba sarf etmesini ifade eder. Bu bağlılığın yüksek olduğu kişiler kurumda kalarak kurum çıkarları için büyük gayret göstermeye istekli olurlar. Bu bağlılık, kurumda gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılanmak istenen bağlılık türüdür.

2. Devamlılık Bağlılığı: Rasyonel bağlılık da denilen devamlılık bağlılığı organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelir. Bu bağlılıkta, duyguların kuruma bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmekte ve kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı sebebiyle kurum üyeliğinin sürdürülmesi istenmektedir.

3. Normatif Bağlılık: Çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını gösterir. Ahlaki bağımlılık olarak da ifade edilen bu bağımlılık ile üç boyutlu kurumsal bağlılık modeli geliştirilmiştir. Çalışanın kurumuna bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve bu bağlılığın doğru olduğunu düşünmesiyle gerçekleşir.

Bu üç bağlılık türünde çalışanlar organizasyonda kalmaya devam ederler. Kurumların başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün önemli olduğu, hatta insan kaynakları olmadan diğer kaynakların işe yaramayacağı gerçeği kabullenilir. Bu kabulle, kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını artırmaya dönük teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklim ve kültürünün gelişimi kuruma bağlılığı artırırken bu bağlılık kurum itibarını da yükseltir. Bir marka, kişi, şirket ve ürünle ilgili özel nitelikler, ün, saygınlık, prestij, şöhret, güvenilirlik olarak kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısına **itibar** denir. 'İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.' Robert Bosch. **İtibarın özellikleri;** (1) duygularla ilgilidir, (2) inançlar üzerine kurulur, (3) insan, marka, kurum ve ürünler itibara sahiptir, (4) itibarı inşa etmek yıllar alabilir, (5) itibar değişebilir ve (6) itibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

Bir kişi veya bir kurumun itibarı sadece onların yaptığı şeylere bağlı değil, büyük oranda bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

12.3.5. Performans Değerleme ve Ücretlendirme

İşletmelerde insan kaynakları bölümünün temel işlev ve görevi olan performans değerleme; her bir işletmeye özgü performans kriterlerine göre, çalışanların belirli bir dönemde gösterdikleri performansı tespittir.

Performans, bir fizikî aktivitede, o aktivitenin gerektirdiği fizyolojik, biyomekanik ve psikolojik verim, bir işi yapan kişi, grup veya işletmenin, o işle varmak istediği hedefinde nereye vardığının miktar ve kalite olarak tespitidir. **Performans değerleme** ise işletmede çalışan kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek, potansiyel, iş alışkanlıkları ve çalışma davranışlarını, önceden belirlenen standartlara göre ölçme, sistematik olarak diğerleriyle karşılaştırmadır. Değerleme, başarılı ve başarısız kuruluş çalışanını birbirinden ayırma, ona göre davranmak için yapılır. Çalışanlar, önceden belirlenen standartlara göre puanlanır ve bu değerleme yılda en az bir defa yapılır.

İşletme yöneticisi, performans değerleme ile çalışanların işlerini ne ölçüde yaptığını tespit ve eksikleri belirleme ve gidermeye dönük çalışmalar yürütür. Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerleme, kişinin iş doyumu ve moralini yükseltir, işletmeye olan güven ve bağlılığını artırır. Çalışanı işe yöneltme ve motive için etkin bir yönetim aracı olup, kuruma ve çalışana karşılıklı fayda sağlar. Bu sebepten işletmelerde performans değerlemenin birçok sebebi bulunmaktadır.

Performans değerleme sebepleri:

1. İş performansı hakkında bilgi edinmek.
2. Çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara yaklaştıklarına dair geri bildirim sağlamak.
3. Çalışanların başarılarını görmesini sağlama ve çalışanlar arasında başarılı olanları belirlemek.
4. Çalışanların eksik yönlerini göstererek o yönlerini geliştirmelerini sağlamak.
5. Adil bir ücretlendirme ve ödüllendirme alt yapısını hazırlama.
6. İşletme bünyesinde emek kaynağını planlamak ve norm kadrolar belirlemek.

İşletmeler genellikle kendilerine uygun bir performans değerlendirme sistemi oluştururlar. Bu sistem organizasyon ihtiyaçlarına ve kuruma hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Çalışanların performanslarını belirlemede birçok yöntem vardır.

Performans değerleme yöntemleri; (1) çalışanları karşılaştırma yöntemi, (2) ortak performans kriterine bağlı yöntem ve (3) kişilerin performansını temel alan yöntem. Bu yöntemlerin çoğu, değerlendirenlerin inceleme, gözlem ve kararlarında adil, objektif ve ön yargısız olacağı kabulüne göre geliştirilmiş olmasına rağmen değerlendirmede görevli birçok insan personeli objektif değerlendirme problemi ile karşılaşmaktadırlar.

Ücretlendirme, yapılan işin ücretinin belirlenmesi olarak insan kaynakları işlevini ilgilendirir. **Ücret,** işverenin belirli bir sürede iş karşılığı emek sahibine muhtelif şekilde para veya mal olarak ödediği bedeldir. Fazla çalışma ücreti, primler, kasa tazminatı, kıdem zammı, gece zammı, yolluklar sade ücretin ekleridir. Ücret, çalışanın hayat şartlarını, işletme kârlılığını, milli geliri etkilemesiyle devlet ve toplumu yakından ilgilendirir. İnsani geçim ücreti bir hak olarak görülmektedir. **Ücretlendirmenin amacı;** işletme içi ve dışı tutarlı, adil bir ödeme sistemi kurup emeğin karşılığını tam olarak vermek, personel bulma ve çalıştırmada bir motivasyon aracıdır.

Ücretlendirme sisteminin aşamaları:

1. Ücret politikasını belirleme
2. Sisteme dâhil edilecek işleri tanımlama (iş / rol tanımları)
3. İş değerlemeyi gerçekleştirme
4. Piyasa ücret verilerini temin ederek ücret yapısını oluşturma
5. Çalışanları bilgilendirerek sistemi işletme

Ücret politikası; kurum hedefleri ve bunlara bağlı insan kaynakları politikasıyla belirlenen, çalışanların ücretlendirme kriter ve şekillerini düzenleyen ücret yönetim sistemidir. Ücret belirlenirken birçok kriter baz alınır. İşyerinde oturmuş olan dengeler var, yeni gelen kişilerin ücretleri bu dengeye uyumlu olması beklenir. İşyerinin belirlediği rakam piyasada oluşan ücret ortalamasına uygun olmalı, bunun altında rakamlara personel bulunamaz ve ortalama üzerinde ücret ödeme ise maliyeti yükseleceğinden rekabet zorlaşır.

Kurumlar daha az ücret vermek, çalışan ise daha çok ücret almak ister. Mümkün olan, neye hizmet ettiği hem çalışan hem kurum tarafından bilinen, şeffaf, adil ve doğru çalışanları doğru işlerde tutmayı başarabilen bir ücretlendirme sistemi kurulmalıdır.

Ücret sistemleri:

1. Zamana göre ücret sistemi: Bu sistemde ücret; saat başına, gündelik, haftalık veya aylık olarak belirlenir ve ücret tutarı sabittir, personel alacağı ücreti önceden bilir. Bu sisteminin kullanıldığı durumlar: (1) Personelin yerine getirmesi istenilen iş miktarı tam olarak bilinemediğinde (2) İşletmede üretim sürecinde önceden bilinemeyen fazla gecikme veya iş duraksamalarının olması, (3) işin hızı yerine itinalı çalışmanın olması ve (4) her personelin işyerindeki verimliliğinin tam olarak ölçülemediği durumlar. Sistemin faydaları; anlama ve uygulaması kolay, ödenecek miktar kolay hesaplanmakta, alınacak ücret önceden bilinmekte, çalışma şartları nispeten daha iyi ve işçi-işveren çatışmaları nispeten daha az olabilmektedir. Sistemin eksikliği; personeli teşvik eden bir sistem olmadığı için emek verimliliği düşük olabilir, personelin bilgi, beceri ve yetenekleri işe tam olarak yansımayabilir, personelin işe olan ilgi ve davranışını ölçmede kontrol mekanizması kurulması sonucu işletme maliyetleri olumsuz etkilenebilir.

2. Akort (parça başına göre) **ücret sistemi:** Bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen birim miktarına göre hesaplanarak ürettiği parça adedine göre ücrettir. Ortalama, personelin ürettiği miktarın üzerinde üretim yapanlar daha fazla ücret alabilmeleri çalışma istek ve çabaları artar ve çıktıları yükselir. Faydaları; (1) verimlilik artar, (2) makine ve aletlerden daha çok faydalanılır. Zararları ise (1) personeller daha fazla gelir elde etmek için çok fazla çalışarak sağlıklarını tehlikeye atabilirler ve kaliteyi gözden kaçırabilirler, (2) makinelerin sık sık bozulup tamire ihtiyaç duyulduğunda personellerin kontrol dışı sebeplerle üretimin durması veya yavaşlaması personellerin aleyhine sonuçlar doğurur.

3. Götürü ücret sistemi: Personelin ayrı ayrı yaptıkları üretim miktarını ölçme veya kolaylıkla hesaplanmasının mümkün olmadığında, belirli bir zamanda önceden belirlenen bir işi yapmayı taahhüt eden işçi grubuna toptan ücret ödenmesidir.

4. Maktu (aylık değişmez) **ücret sistemi:** Aylık olarak ödenecek miktarı önceden belirlenmiş ve değişmez olan ücret demektir. Aylık (maktu) ücret, işverenle işçi arasında yapılan iş sözleşmesine göre, işçinin her ay aynı ücreti alması anlamını taşır. Maktu ücretle çalışan işçinin**,** mazeret izni kullandığı veya geçici iş göremezliğe uğradığı günlerin ücretleri kesilemez.

5. Yüzde usulü ücret sistemi: Toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtımı "yüzde" usulü uygulanan işyerlerinde servis karşılığı veya başka isimlerle müşterilerin hesaplarına "yüzde" eklenerek veya kendi isteği ile müşteri tarafından bırakılan yahut da işveren kontrolünde bir araya toplanan paraları işveren çalışan tüm işçilere eksiksiz olarak ödemek zorundadır.

6. Teşvik edici ücret sistemi: Ücretleri doğrudan veya dolaylı olarak kişilerin verimlilik standardına, tüm kuruluşun verimliliğine veya kârlılığına bağlayan ücretlendirmedir. Teşvik planları, saate veya günlük bir ücreti garanti etmek durumundadır.

7. Primli ücret sistemi: Zaman ile akord esasına dayanan ücret sisteminin olumsuzluklarını bertaraf etmeyi hedefleyen primli ücret sistemi; bir yandan işletmenin kârlılığını yükseltmek, diğer taraftan personelin verimli çalışmalarını teşvik etmektir. **Prim;** işletme yönetimince personele garanti edilen bir kök ücret üzerine bir plana bağlı ödenen ek ücrettir.

12.3.6. Kariyer Yönetimi

Ekonomik gelişimler çalışanların kariyer, iş hayat ve mevcut işler arası ilişkileri tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir.

Emeğini profesyonel olarak değerlendirenler kariyer plan ve stratejilerini iyi belirlemeleri ve ani kariyer değişikliğine hazırlıklı olmaları gerekir. Kariyer planlaması hem organizasyonların hem de çalışanların sorumluluğunda bir konudur.

İnsan kaynakları içinde ifade edilen kariyer, aslında insan kaynakları süreçlerini de içine alan geniş bir kavramdır. Kariyer, iş hayatıyla bağdaştırılmış olsa da ev kadını, anne, baba, toplum liderleri içinde bu süreç geçerlidir. **Kariyer,** seçilen bir işte yıllar içerisinde ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanımıyla daha çok gelir elde, daha fazla sorumluluk, saygınlık, güç ve prestij elde etmektir. Kariyer, kişi hayatının belirli döneminde işle ilgili meslekî pozisyonunun bir sonucu veya hayatı boyunca kazandığı işe ilişkin tecrübe ve etkinliklerle ilgili tutum ve davranışlarla kişiyi nereden nereye taşıdığı, gitmek istediği yere varmak için yaptığı tüm yatırımlardır.

Bilgi ekonomileri insanı en değerli kaynak olarak görmekte ve insan kaynakları uzmanlığı olarak ifade edilen meslek uzmanlarının yardımını almaktadır. Kişi ve işletmeler açısından kariyer olayının mutlaka yönetilmesi gerekir. **Kariyer yönetimi,** personelin yetenek, tecrübe, beceri, bilgi ve ilgilerini analiz etmeye yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin sebebi, kişinin iş doyumunu ve organizasyonda kalmasını sağlama amacına yönelik işe giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar.

Bilim ve teknoloji alanındaki gelişimle hızlanan globalleşmenin getirdiği değişim kurum yapılarının sadeleşmesi, dikey kariyer yolları yerine yeni kariyer metotlarını gerekli kılmıştır. Yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı yeni kariyer anlayışları egemen olmaya başlıyor. Bu sistemin etkinliği için kariyer danışmanlığı gerekir. **Kariyer danışmanlığı**, organizasyon bünyesinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek tecrübeleri kazanmak, eğitim ve öğretim imkânlarından faydalanarak kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı hedefleyen, problemleri çözmeye dönük planlı hizmetler sunumudur.

Dünya Sağlık Organizasyonu 2017'da kronolojik yaş sınıflamasını revize ederek 2. kariyere temel olacak orta yaş grubunu 45-59'dan 66-79'a yükseltti. Geçmişte bir üniversite mezunu bir ömür boyu bir kariyeri sürdürebilecek bilgiyi elde ederken şimdi meslek içi eğitimlerle bilgi düzenli olarak yenilip güncellenerek mesleği sürdürmeleri mümkündür. Çünkü gelişen teknolojiler bazı mesleklere duyulan ihtiyacı azaltıyor veya ortadan kaldırıyor. Buna ayak uydurarak talebin azaldığı sektörlerin yerine yenilerine geçilmezi ise verimsizliğin bedelini tüm toplum ödemek zorunda kalacaktır. Bu noktada transformasyon döneminde işsiz kalanları yeni alanlara yönelmeleri teşvik edip desteklemek için geniş çaplı kariyer geçiş programları uygulanmalıdır.

Kurumların yeniden yapılanma isteği önündeki en önemli engel işsizliğin artma korkusudur. Bu korku sebebiyle verimsizliği sürdürmek toplumun kıt kaynaklarının doğru kullanımı engellenerek rekabet gücü ve refah seviyesinin düşmesine yol açar. Güncelliği veya verimliliği kalmayan işlerde çalışanları ikinci kariyere hazırlayacak geçiş planları ve eğitimleri sağlanmalıdır. Zor şartlarda yetişip tecrübe kazanmış kırklı yaşlardaki insanları emekliliğe değil, birikimlerini ülke kalkınmasına katkı sağlayacağı alanlara yönlendirilmesi gerekir. **İkinci kariyer,** kişinin klasik kariyerine ek kırklı yaşlardan sonra seçilen yeni bir iş yolunda ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanması ve bunun sonucu daha çok gelir elde etme, saygınlık, güç, prestij elde etmektir.

Sivil toplum kuruluşları, kurumsallaşmaya çalışan aile şirketleri ve yeni gelişen hizmet işletmelerinde iş gücü, yönetici ve tecrübe isteyen meslek elamanı açığı ikinci kariyer çalışmaları ile doldurulabilir. İkinci kariyere geçiş kişiye yeni bir şevk ve heyecanla daha mutlu ve başarılı olmasını sağlayacaktır.

Kariyer yaklaşımları:

1. Klasik kariyer yaklaşımı: Bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte çalışanların o alanda yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, geleneksel kariyer yoludur.

2. Çift basamaklı kariyer yaklaşımı: Yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerini çözmek için yukarıya doğru harekete fırsat sağlayarak çalışanlara hem uzmanlık bilgilerini artırma ve kurumlarına katkıda bulunmayı sağlayan yaklaşımdır.

3. Ağ tipi kariyer yaklaşımı: Geleneksel kariyer yoları sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde ve kurumda hizmet süresi, tecrübe, üst düzey yöneticilerin izledikleri aşamalara göre idi. Günümüzde sınırlayıcı terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi hedefleyen "ağ tipi kariyer yolunda" hem yönetici hem çalışanlar hangi görevler için ne tür nitelikler gerektirdiğini bilirler.

4. Esnek kariyer yaklaşımı: Değişik mesleki tecrübe ve becerilere sahip kişilerin oluşturduğu iş grupları içinde çalışanların kariyerleri, mevki ve statüye göre dikey değil, liyakate göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmesi yaklaşımıdır.

5. Sınırsız kariyer yaklaşımı: Yeni gelişmelerin her alanı yeniden yapılandırdığı günümüzde kurumların; küçülme, ağ organizasyonlar, dış kaynaklardan faydalanma, birleşme, satın alma sebebiyle ortaya esnek ve sınırsız kariyer alanları çıkıyor. Sınırsız kariyer; mevcut işveren dışında geçerliliği olan, kurum üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyerdir.

6. Portföy kariyer yaklaşımı: Globalleşen iş hayatı çalışanın kariyer gelişimini klasik anlayış dışı dinamik anlayışta; değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin bir "portföyünün" inşa edilmesi ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğu üzerine alması gerektiğini ifade eder. Kişisel yetenek ve liyakat işveren için cazip gelebilir, çalışanda bundan faydalanır.

7. Çağdaş kariyer yaklaşımı: Kişiler kendi tercihleriyle kurum dışında kariyerini belirlerken ayrıldıkları kuruma da hizmet edebilirler. Kişilere bir taraftan bağımsızlık sağlayan diğer yandan fırsat ve taleplere hızlı bir şekilde cevap vereme de esneklik kazandıran bu kariyerde gelir artırma karı yükseltme ve kişinin işini geliştirmesi gibi ticari başarının temel kişisel ölçüleri vardır.

8. Kariyer mozaiği: Çalışanların kuruşlarda kalış süreleri giderek kısalıyor ve insanlar kariyer evrelerini 3-4 işletmede geçirerek farklı kariyere sahip olma imkânını veriyor.

Motivasyonun devamlılığı için kuruluşlar çalışanları için kariyer planlaması ve kariyer yönetimi planlaması yapmalıdır.

12.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, 'İSG' tüzük ve kanunlarla çalışanların korunmasına yönelik inceleme ve uygulamalar bütünüdür.

Hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişmeler özellikle iş yerlerinde çalışan kişilerin güvenliği ile ilgili bazı meseleler de açığa çıkmıştır. Bu sebeple birtakım önlemleri önceden alarak iş yerlerini güvenli hale getirmede iş güvenliği önem kazanmıştır.

İş sağlığı ve güvenliği; işin yapılması sırasında iş yerindeki fizikî çevre şartları sebebiyle işçilerin maruz kaldıkları sağlık meseleleri ve meslekî risklerin ortadan kaldırılması veya azaltılması ile ilgilenen bilimdir. **İş güvenliği,** işçilerin iş kazalarına uğramalarını önlemek amacı ile güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınması gereken tedbirleri ifade eder.

İşçi sağlığı bilimi; tüm mesleklerde çalışanların sağlıklarını sosyal, psikolojik ve fizikî olarak en üst seviyede tutmak, çalışma şartlarını ve üretim araçlarını sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zararlı etkilerden koruyarak işin ve işçinin birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş bir tıp dalıdır. Bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen tüm insanların (çalışanların, geçici işçiler, alt yüklenici çalışanlar, ziyaretçiler, müşteriler ve işyerindeki herhangi bir kişi) sağlığına ve güvenliğine etki eden faktör ve şartları inceleyen bilim dalıdır. İşyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve insanî bir iş ortamı meydana getirmek için yapılan metotlu çalışmaları kapsar.

İş sağlığı ve güvenliği konusunda işçilerin ve işverenlerin yükümlülükleri, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğine aykırı bir durumun tespitinde işyerinin kapatılması veya işin durdurulması, iş sağlığı ve güvenliğinin işyeri seviyesinde organizasyonu (iş sağlığı ve güvenliği kurulu, işyeri sağlık birimleri ve işyeri hekimi, iş güvenliği ile görevli mühendis veya teknik elemanlar, sağlık ve güvenlik işçi temsilcisi), çalışma hayatında kadın ve çocuk işçilerin korunmasına yönelik hükümler düzenlenir.

İşçi sağlığını olumsuz etkileyen temel faktörler:

1. Gereğinden fazla sıcak ve nemli ortamlarda veya kirli havada çalışmak.
2. Yetersiz ışıklandırma ve fazla gürültü
3. Bedeni, gözü veya kulağı yoğun olarak yoran işler.
4. Yüksek çalışma temposu ve ara verme imkânlarının az olması.
5. Gece işi veya vardiya işleri.
6. Ağır çalışma şartları.
7. İşyeri atmosferinin kötü olması ve iş stresine sebebiyet verebilecek bütün olumsuz etkenler.

12.3.8. İşçi Sendikaları

Sendika, diline, dinine, rengine, siyasi görüşüne bakmadan bütün işçileri kapsayan bir organizasyondur.

Sendika; çalışanların müşterek hak ve menfaatlerini korumak, sorunlarını çözmek için kurulmuş ekonomik unsurlar taşıyan, devlet, siyasi parti ve iktidardan müstakil bir işçi sınıfı kuruluşudur. Sendikanın temel vasfı, işçi sınıfının ekonomik bir organizasyonu olarak, maddi menfaatlerini savunması ve bu doğrultuda toplu sözleşme yapma hakkına sahip olmasıdır.

Sendikalar sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan çalışanlarla işverenler arasındaki güç dengesini sağlamak için kurulmaya başlanmıştır. Sendika, öncesi iş şartlarına itiraz, yardımlaşma dernekleri ve meslek sandıkları aracılığıyla olmuştur. Günümüz sendikal organizasyonu ise önceleri belirli niteliğe sahip çalışanların oluşturduğu ve meslek sendikaları olarak tanımlanan bir yapıdan, niteliksiz işçilerinde yer aldığı genel sendikalara doğru bir gelişim yaşanmıştır.

İşveren lehine hareket eden, işçilerin menfaatlerini gözetmeyen sendikaları nitelemek için **sarı sendika** kavramı kullanılır. İşverenin gizli kontrolünde bulunan sözde sendikadır. Sarı sendika tanımlaması ilk kez 1899'da Fransa'da gerçek işçi sendikalarıyla savaşmak için kurulan sendikalar için kullanılmıştır. Diğer bir kavram olan **işveren sendikası** ise işverenlerin, kendi aralarında yardımlaşma sağlamak ve müşterek menfaatlerini savunabilmek gayesiyle kurdukları sendikadır.

Sendikal yapı, iş yeri temsilcilikleri temelinde şekillenmektedir. Şube veya bölge merkezleri çatısı altında birleşen bu birimler en üstte Genel Merkez çatısı altında toplanmaktadır.

12.3.9. Çalışanların Motivasyonu

Yöneticiler, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive edip teşvik ederek isteklendirmeli ve işi sevdirmelidir.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden olan motivasyon muhtelif alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve farklı tarifler yapılmıştır. Motivasyon, İngilizce "motive" kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı güdü, güdüleme, saik, veya harekete geçiricidir. Motivasyon, psikolojik süreç olarak gözle görülmez, kişinin davranışına enerji ve yön vererek kişi davranışı ardında yer alır.

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaları ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koyma durumudur. Bir insanın ihtiyacını tatmin için, bir hedefle bağlantılı olarak, belirli şekillerde davranmaya ve düşünmeye sevk eden, güdüleyen durum veya süreçtir. Bir davranış ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak, para ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusu da geniş manada bir motivasyondur. "Marifet, iltifata tabidir" sözü, çalışanların tecrübelerini ve gayretlerini tam olarak ortaya koymaları, onları motive etmekten geçtiğini gösterir.

Bir kurumda, ücretlerin, terfilerin, ödüllerin, fırsatların dağıtımı ve paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vasfa, performansa göre adil bir şekilde dağıtımı çalışanların yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını artırır. Adalet, çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu artırır ve gelişimi hızlandırır.

Çalışanların yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri onların potansiyellerini en yüksek düzeyde kullanabilmeleriyle mümkündür. Bunu sağlamak için çalışanların sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir. **Kurumsal**

motivasyon yönetimi, motivasyon yönetim sistemini, kurum üst düzey yönetimine entegre ederek kurum geneline uygulamadır.

İş hayatında başarıyı hedefleyen kurum ve yöneticiler hem kişisel performansı artırmak hem de kurumsal düzeyde etkin sonuçlar elde etmek için bu alanın uzmanlarından faydalanırlar. Yöneticinin görevi, çalışanları isteyerek çalışmalarını motive ve teşvik etmesi, isteklendirmesi, sevdirmesidir. Personelin motivasyonu, çalışanın işletme amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarının sağlanmasıdır. Bu noktada, rol model olma, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, o alanda meşhur sözler, iyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırma, anlama arama motivasyonu ve pozitif teşvikler gibi metotlar önemlidir.

Motivasyonun temel özellikleri; (1) harekete geçirme, (2) hareketi devam ettirmek ve (3) hareketi olumlu tarafa yöneltmektir. Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için davranışın hangi saikle yapıldığı bilinmelidir. Kişide fizyolojik veya psikolojik denge bozulmasıyla hissedilen eksiklik çözüm gereken sorundur ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır, ihtiyaçlar amaçları belirler, amaca yönelik davranışı oluşturur. Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimi azaltma amacını takip eder.

Kurumlarda motivasyonu artırmaya yönelik özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucu ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. **Teşvik** (özendirme) **araçları;** ücret, prim, ödül, sosyal kolaylık, adil ve sürekli bir disiplin sistemi, takdir, yapıcı eleştiri, moral vermek, terfi ve kariyer imkânı, sosyal statü, prestij, kararlara katılma, iş güvencesi, iş güvenliği, yetki, inisiyatif, sorumluluk verme ve yetiştirmek gibi sayılabilir. Motivasyon planları, bunlarla yapılırsa daha başarılı olur.

Bilim ve teknolojinin getirdiği dijital, mobil, elektronik, uzaktan erişim, otomasyon ve yapay zekâ alanındaki gelişimin sosyal sonuçları her alanda yeni uygulama ve anlayışlar getirmektedir. Sanayi, yönetim, bilim, teknik ve teknolojide insan emeği olmadan işlerin otomatik işleyen araçlarla yapılışını ifade eden **otomasyon** ile birçok alan yeniden yapılanıyor. Genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) her tür içerik üretme platformları ürettiği bilgiye interaktif (etkileşimli) yapay zekalı ve artırılan gerçeklik sistemli mobil teknolojiyle erişim, dinamik girişimci ruhunu geliştirerek yeni iş ve iş yapma teknikleri getirmektedir. Artık işe gitmek, evin işe uzaklığı yakınlığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması gibi mecburiyetler ortadan kalkmakta ve çalışanların iş yerlerinde kısmi süreli (Part-Time) çalışma, kısa süreli çalışma, uzaktan çalışmaları da kapsayan esnek çalışma sistemini de getirmektedir.

Kısmi süreli çalışma; Normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışmadır. (Uluslararası Çalışma Organizasyonu = İLO). Düzenli ve sürekli olması, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli çalışma, mevsimlik çalışma ve geçici çalışmadan ayırmaktadır. Gönüllü olarak yapılmasından kasıt; kişinin, işyerinin yaşadığı birtakım teknolojik, ekonomik meseleler sebebiyle yapmak zorunda olduğu bir çalışma türü olmadığı, hür iradeye bağlı olmasıdır.

Çalışmayı özendirmede önemli yeri olan esnek çalışma, işin niteliği ve yapısına göre gerek çalışma zamanları gerekse çalışma yerlerinin kullanımı açısından, iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartları çerçevesinde, çalışma hayatının düzenlenmesine yönelik standart dışı, değişik (alternatif) çalışma şeklidir. **Esneklik,** değişen durumlara uyarlanma, kesinliği olmayan, uzlaşmaya yatkın, kanaat ve davranışı değiştirme imkânı olan, katılık ve sertlikten uzaklıktır. **Günlük esnek çalışma saatleri** ise 8 saatlik süreye uymak şartıyla başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlemedir.

Esnek çalışma modelinin yaygınlaşması ile istihdama katkı artacaktır. İşletme yöneticileri çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmede özendirme araçlarını iyi tanımalı ve motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırdığında başarılı olurlar.

12.3.10. Mobbing

Mobbing, Latince "mobile vulgus" kelimesinden, İngilizce **mob** fiili saldırmak veya rahatsız etmek olarak kullanılır ve psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme ve sıkıntı vermek manasındadır.

Mobbing; gücü elinde bulunduran bir kişi veya bir grup insanın, bir kimseye veya başka bir gruba psikolojik yollardan uzun süreli sistematik baskı uygulaması, sosyal kabadayılık yapması ve yıldırmak için psikolojik terör uygulamasıdır. İnsanın meslekî bütünlük ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine dönük şüphesini artırır, paranoyaya ve kafa karışıklığına sebep olur, kurban kendine güven duygusunu kaybeder, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşar.

Kurumlaşamamış yapılarda disiplin sağlamak, verimliliği arttırmak, refleksleri şartlandırma (askeri disiplin) öne sürülerek mobbing yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.

Mobbing uygulayanların ortak özellikleri:

1. Aşırı denetleyici, korkak ve nevrotik,
2. Daima güçlü olma isteği içinde ve iktidar açlığı içinde olan,
3. Kötü niyetli, düşmanlığı seven ve antipatik özellikler taşıyan,
4. Can sıkıntısı içinde zevk arayışında olan ve hileli fiillere başvuran,
5. Kötü kişiliği ve patron olarak bunu bir hak görmesi, bencil, narsist kişilik ve çocukluk travmaları olan,

Araştırmalar, mobbing uygulayan amirlere, bu desteği nevrotik, korkak, iktidar hırsı olan kişilerin verdiğini göstermektedir.

Mobbinge uğrayanların ortak özellikleri:

1. Zeki, yetenekli, farklı görüşlere açık ve üretken özellikler gösteren,
2. Destekleyici İletişim tarzını kullanan, ilkeli ve çevresindekilerce sevilen,
3. İşi isteyerek yapan, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık ve siyasi davranmayan,
4. Meslek ahlakı kurallarına uyan kişiliğe sahip, işini çok iyi yapan ve başarıyı hedefleyen,
5. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan,

Mobbing süreci; işin akışına veya bir davranışa ilişkin bir anlaşmazlıkla başlar ve zorbanın saldırgan fiilleriyle devam eder, buna zorbanın haricinde yönetim veya iş arkadaşları da katılabilir. Sonraki aşamada kurban, sorunun kaynağı, problemli veya akıl hastası olarak damgalanır ve süreç, işe son verilmesi veya kişinin ayrılması ile sonuçlanır. Bu sonuç, mobbingi bitirmeyebilir, benzer bir iş

kolunda çalışmak zorunda olan kişi kötü huylu, asi, işten anlamaz olarak damgalanarak referansları kirlenmiş olur.

Mobbing davranışları:

1. Kendini gösterme ve iletişim etkileme: Sözü kesilir, yaptığı iş eleştirilir, jest ve bakışla ilişki kesilir, yazılı ve sözlü tehdit.

2. Sosyal ilişkilere saldırı: Kimse o kişi ile iletişim kurmaz, konuşmaz, ayrılmış bir işyeri verilir, yok gibi davranılır.

3. İtibara saldırı: Arkadan kötü konuşma, asılsız söylenti, kararları sorgulanır, özgüveni kaybedecek iş yapmaya zorlanır.

4. Kişinin yaşam kalitesi ve meslekî durumuna saldırı: Kişiye özel görev verilmez, görevi sürdürmek için sahip olunandan daha az nitelik gerektiren işler verilir, iş sürekli değiştirilir, özgüven sarsıcı işler verilir.

5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı: Kişi fizikî olarak ağır işlere zorlanır, fiziki şiddet tehditleri, taciz ve fizikî zarar verilir.

Mobbing belirtileri:

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve meslekî yeterliliğine saldırılar
2. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kontrol edici iletişim
3. Sürekli, çoklu ve sistemli bir şekilde zaman içinde yapılması.
4. Hatalı olanın kurbanmış gibi gösterilmesi.
5. Kurbanın itibarını kaybetme, kafasını karıştırma, yıldırmaya dönük ve teslim olmaya zorlaması.
6. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.
7. İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermek.

Mobbingin etkileri, ağlama, uyku bozuklukları, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık meseleleri ve travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkarabilmektedir. **Mobbingden korunma** ise yeni bir iş araması, yardım alması, özgüvenini geliştirmesi, ihtimalleri hatırlaması, yaraları sarmaya çalışması, kanuni işlem yapması ve sendikaya başvurması gibi korunma usulleridir. Mobbingin psikolojik bir saldırı olduğundan psikolojik savunma yöntemleri geliştirmesiyle yaranın derinleşmesi önlenebilir ve kişi iş hayatı dışına atılmaktan kendini kurtarabilir.

Mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler:

1. Zorbaya itiraz edilerek taciz edici söz ve davranışları durdurması istenir, güvenilen, şahitlik edebilecek iş arkadaşı bulmalı.
2. Olaylar, verilen anlamsız emirler ve uygulamalar yazılı olarak kaydedilmeli.
3. Zorba ilk fırsatta bir üst yetkiliye rapor edilmeli, durum açıkça ve delilleri ile bildirilmeli.
4. Yardımcı ve delil olması açısından gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalı.
5. Şikâyet hakkında kurum içinde ne yapıldığının araştırılması.
6. İş arkadaşları ile durumu paylaşıp, aynı konudan rahatsız olanların grupça başvurusu etkili olabilir.
7. Hukukî açıdan konuyu araştırıp, bu konuda yapılması gerekenlerin üst makam ile paylaşılması.

Mobbingle hukuki mücadelenin yolu; mobbing, bir inkâr ve görmezden gelme mekanizmasıyla işlediğinden, mücadelenin hukuki boyuta taşınması gerekebilir. Dava açmadan önceki teşebbüsler mobbingi durdurmuyorsa da hukuki yollara başvurmak için gereken delillerin toplanmasına yardımcı olur. Hukuki yollar çalışanın statüsüne göre farklılık gösterir ve genelde işçi ve işveren arasında ortaya çıkan bir iş hukuku problemi olarak kabul edilse de devlet memurları ve diğer kamu çalışanlarına uygulanan sistematik psikolojik taciz de mobbing kapsamda değerlendirilebilir. İşçi veya kamu personeli olarak çalışan mobbing mağdurları, uğradıkları psikolojik şiddetin tespiti ve manevi zararlarının tazmini için dava açabilirler.

Mobbing, kanunlarda açıkça suç olarak tanımlanmasa da mobbing amacıyla gerçekleştirilen bazı fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurulabilir. Mobbing, bir kamu görevlisinin görevini kötüye kullanması, çalışana (psikolojik) işkence yapması, özel hayatın gizliliğini ihlal ve cinsel taciz şeklindeki fiillerin ceza kanunlarında yaptırımları vardır. Mobbingin, kamuda ve özel sektörde mücadele edilmesi ve tedbir alınması gereken bir çalışma hayatına ilişkin bir mesele olduğu ortaya çıkmaktadır.

Mobbing; sosyoloji ve hukuk başta olarak disiplinler arası çalışılan bir konu olmaya başlamıştır.

12.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu

İşletmede görevli her çalışanın işe bakış açısı, işletme içinde bulunduğu yere göre, yerine getirdiği göreve göre, eğitim ve kültür düzeyine göre büyük değişiklikler gösterir. Yapılan işlerin birbirini tamamlaması için, belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon (uyumlaştırma) düzeni ile yerine getirilir.

12.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü

Çalışanların kontrolüne uygulamada; liyakat takdiri, tezkiye veya personel değerleme gibi isimler verilir. Her işletmenin temel meselelerinden birisi, o işletmede çalışanların yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu kontrol, birtakım personel değerlendirmesi usulleriyle yapılır.

On İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. İnsan kaynakları yönetimi nedir?
2. İşletmede insan kaynakları yönetiminin temel amaçları nelerdir?
3. İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri nelerdir?
4. İnsan kaynakları yönetim işlevleri nelerdir?
5. İnsan kaynaklarını planlama nedir?
6. İşletmede işe alma nedir ve nasıl yönetilir?
7. Oryantasyon nedir ve nasıl yürütülür?
8. Personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir ve nasıl yürütülür?

9. Eğitim ve öğretimin sağladığı faydalar nelerdir?
10. Personeli güçlendirme sebepleri nelerdir?
11. Organizasyon iklim ve kültürünü açıklayarak, organizasyon kültürünün işlevlerini sıralayınız.
12. Performans değerlendirme nedir? Açıklayarak, performans değerlendirme sebeplerini yazınız.
13. Kariyer nedir? Açıklayarak, kariyer planlamasının gerekliliğini yazınız.
14. İkinci kariyer nedir? Yeni kariyer yaklaşımları nelerdir?
15. Ücretlendirme nedir? Açıklayarak, ücret çeşitlerini sıralayınız.
16. İş sağlığı ve iş güvenliği nedir?
17. Çalışanların motivasyonu nasıl sağlanabilir? Yazınız.
18. Mobbing nedir? Açıklayarak, mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenleri yazınız.

13. İŞ AHLAKI

İş, birçok sosyal etkileşim süreci ve birlikte faaliyet yürütülen paydaşları etkileme yeteneğini barındıran bir mesleki faaliyettir.

13.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar

Toplumun oluşum, gelişim ve huzurlu yaşamında o toplumu oluşturan insanlar arasında uygulanan ve insan ilişkilerini düzenleyen dinî, ahlaki, görgü, örf, adet, hukuk kuralları ve insan hakları toplum hayatını düzenleyen temel kurallardır.

Toplum hayatını düzenleyen kurallar:

1. Dinî Kurallar: Din, ibadet, itaat, iman, amel, takva, ahlak ve tevhit mevzu olarak insanlara Allah tarafından peygamberler vasıtası ile teklif olunan hak ve hakikat kanunlarıdır. Din, insanlara dünya ve ahiret saadetini gösteren Allah ile kul arasında, insanın insanla ve toplumla olan ilişki kurallarını içerir.

Dinin temel işlevleri:

1. Hayatın, insanın, kâinatın ve dünyanın yaratılış gayelerini belirler.
2. İnsanın toplum hayatında barış ve kardeşçe yaşamasını sağlar.
3. Toplumun istikrarı ve devamı için kurallar vazeder.
4. Dua ile ruhî huzur bulmasını sağlar.
5. Ferdî ve toplumsal sorumlulukları belirleyerek insanlar arası ilişkileri düzene koyar.
6. Toplumun dayanışmasına katkı sağlar.

2. Ahlak Kuralları: Toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin insan hayatını düzenleyen, sürekliliği olan kurallardır. Hukuk, insanın dışa dönük davranışlarına kural koyarken ahlak ise iç düşünce, niyet ve maksat için kurallar koyar. Ahlak nesnel; sosyal / topluma ve öznel; kişiye özgüdür. İnsan davranışlarını iyi veya kötü diye niteleyen ahlak kuralları din kuralları ile iç içe ve bazı din kuralları aynı zamanda ahlak kuralıdır.

3. Görgü Kuralları: Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, bilgi, davranış ve a'nane (gelenek) olarak ifade edilir. Görgü, bir toplumda var olan, uyulması gereken saygı, nezaket ve incelik kurallarıdır. Kişiler karşılaştıklarında nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen; konuşma, yeme, içme, giyim, bayram ve düğünlerde nasıl davranılacağını belirleyen kurallardır.

4. Örf ve Âdetler: Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekillerinin toplumda yerleşmesi, tekrarlanma zorunluluğu inancının yaygınlaşmasıyla örf ve âdet kuralları oluşur. Ahlak kuralları temelde kişisel değerler olurken, örf ve âdetler toplumsal değerlerdir. **Örf,** yasaklarla belirlenmeyen halkın kendiliğinden uyduğu gelenektir. **Âdet** (töre) ise bir topluluk içinde öteden beri uyulan ve uygulanan tekrarı ile alışkanlık hâline gelen davranış, kuraldır. Örfün manasında iyilik bulunurken âdetler kötü alışkanlıklar şeklinde de görülebilir. Bu iki kavram arasında fark olmasına rağmen bir arada veya tek başlarına kullanılmaktadır.

5. Hukuk Kuralları: Kişilerin toplumla, birbirleriyle, devletle ilişkilerini, haklarını, yükümlülüklerini düzenleyen ve uyulması kamu gücüyle sağlanan kuralladır. Kanunsuz suç ve ceza olmaz kuralıyla, toplumun barış, güven huzur içinde yaşayarak devamını hedefler. Din, ahlak ve hukuk kuralları iç içedir. Hukuk kuralları, ahlak, örf ve âdetten farkı toplum içinde zamanla oluşmaması, yetkili kamu eliyle yapılmasıdır.

6. İnsan Hakları: Tüm insanların sahip olduğu temel hak ve hürriyetler, insanın insan olarak dünyaya gelişi ile birlikte elde ettiği haklardır. **Temel insan hakları;** (1) Hayat hakkı, (2) Sağlık hakkı, (3) Eğitim hakkı, (4) Mülk edinme hakkı, (5) Seyahat hakkı, (6) İletişim hakkı, (7) Kanun önünde kendini savunma hakkı, (8) Hak arama hakkı, (9) Seçme ve seçilme hakkı, (10) Özel hayatın gizliliği hakkı ve (11) Devlet hizmetlerinden eşit faydalanma hakkı. Bu haklar, insanların geliştirdiği ve demokratik devlet yapılarında uygulanması zorunlu evrensel değerlerdir. Bir devletin insan haklarını kabulü o devletin gelişmişlik düzeyini gösterir.

13.2. Ahlak Kavramı ve Kaynakları

Ahlak, Arapça kökenli, huy, seciye, mizaç, tabiat, yaradılış ve karakter gibi manaya gelen hulk kelimesinin çoğulu, etik (Ethics) ise Latince kökenli felsefenin bir alt dalı olan disiplin, dilimize ahlak veya ahlak bilimi olarak girmiştir.

Batı'da Almanca moral, Fransızca morale, İngilizce morals olarak kullanılan ahlaka daha çok geleneklerle ve kültürle ilgili bir anlam yüklenirken; ahlakın Yunancadaki etik şeklindeki kullanımı daha çok felsefi bir içerik taşır. Ahlak sözcüğü, etik ve moral diye isimlendirilen ve birbirinden farklı iki içeriği birlikte tanımlar. **Etik,** doğru ve yanlış fiilin teorisi, **ahlak** ise onun pratiğe dönüşmüş hali gibidir. Etik, felsefenin bir dalıdır; kişilerin sergilediği davranışların hangileri doğru, hangileri yanlış gibi ahlaki soru ve sorunlar üzerine akıl yürütür. Ahlak için tek bir tanım yoktur.

Ahlak, insanların ruh ve benliklerinde yerleşik olan, doğuştan veya sonradan kazanılan iyi-kötü, güzel-çirkin eğilimler ve davranışların, hareketlerin bütünüdür. Kalbî, mânevî ve derunî temelinin yanı sıra, onun dışa yansıması ile fiile dönüşen, iş ve eylemler şeklinde etkinliklere konu olan bir sosyal davranış bilimidir. İnsanların toplum içindeki davranışlarını ve birbiriyle ilişkilerini düzenlemek maksadıyla başvurulan kaideler bütünüdür. Kişide devamlılık oluşturan, meleke haline gelen, terki mümkün olmayan huylardır. Toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallar bütünüdür.

Ahlak kavramı, dinî, seküler ve felsefî topluluklarca, insanların sübjektif olarak çeşitli davranışlarının yanlış veya doğruluğunu belirleyen bir hüküm ve kurallar sistemi ve / veya inancı için kullanılır. Tüm dinler önce ahlak der. Toplum, ahlak üzerine inşa edilir. Manevi nitelikteki ahlaki kurullar, insanın kendi iç âleminde tutarlı olmasını hedefleyen, beden ve ruh bütünlüğünü sağlayarak, toplumun birlikte yaşama kültürünü geliştirir. Övülen huyları kazanmak ve yerilen huyları terk etmeyi gerektiren ahlak, huylara ait bilgi olmasıyla tek bir kişi veya topluluğa münhasır kalmayıp farklı isimlerle de olsa tüm toplumlarda vardır.

Ahlak, nesnel ve öznel diye ikiye ayrılır. **Nesnel** (sosyal / toplumsal) **ahlak;** insanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen, insanın diğer insanlara karşı vazifelerini belirleyen manevi nitelikteki kurallardır. **Öznel** (kişisel) **ahlak** ise kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi veya kötü şeklindeki değer yargılarıdır. Ahlak toplumla birlikte bir anlam taşıması sebebiyle, her toplumun adet, gelenek ve düşünceleri farklı olduğu için farklı ahlak prensiplerini ve göreceli ahlakı ortaya çıkarır. **Göreceli ahlak,** her coğrafi bölge, ırk, tabiat, hayat şekline göre değişiklik gösteren ve bu farklılıkların hiç yadırganmadan o toplum tarafından kabul gördüğü ahlaktır.

Ahlak bilimi, iyi, kötü, doğru, yanlış gibi meseleleri inceleyen, ahlaki bir davranış kuralı koyan, neyin yapılması gerektiği, hangi davranışın iyi olduğu ve hayata anlam kazandırdığını gösteren sosyal bir bilimdir. **Ahlak felsefesi** (moral philosophy) ise insan hayatının ahlaki boyutu ile ilgilenen, insan hayatındaki değerleri, kuralları ve yargıları inceleyen felsefe dalıdır. Bu felsefesinde, ahlak hükümleri, normatif (kural koyucu) olarak; iyi, kötü, yapılması veya yapılmaması gerekeni belirtir. Kişinin iyi olana yönelimi, fazilet, iç muhasebe, hür iradeyle ahlaki kurallara uyma ve davranış geliştirme ahlaki felsefenin temelini oluşturur.

Sosyal bilimler, geniş anlamda insanlar arası ilişkileri inceler, insan davranışlarıyla ilgilenen disiplinleri içerir. Birbiriyle etkileşimli çok bileşenlerden oluşan sosyal olayları inceleyen sosyal bilimlerin konusu, gruplar içinde oluşan insan etkinliği, amacı ise; beşerî anlayışın gelişmesidir. 19. yüzyılda, "toplumun özgün bilimi" sayılan sosyolojiyi ifade için kullanılırken günümüzde ise işletme, iktisat, coğrafya, siyaset bilimi, psikoloji ve sosyal tarihi içeren birçok akademik branşı ifade etmektedir.

Toplum içerisinde düzeni sağlayan yazılı kurallar hukuku ifade ederken, ahlak toplumun inancı, kültürü ile iç içe olan ve kişiye vicdanî mesuliyetler yükleyen yazılı olmayan kurallardır.

Ahlak ve hukuk kurallarının karşılaştırılması:

1. Ahlak kuralları yazılı olmayan kurallar, hukuk kuralları ise yazılıdır.
2. Ahlak kuralları dağınık, organize olmamış nitelik taşımasına mukabil, hukuk kuralları toplu ve sistemlidir.
3. Ahlakın asıl yaptırımı vicdandır, hukukun ise devlet gücü ile uygulanan zorlayıcı yaptırımlardır.
4. Vicdan tefessüh (çürüme) ederse insan ve cemiyet yozlaşır, hukukun uygulanmasında zorlayıcı yaptırımlar revize edilebilir.

Geçmişten günümüze gelen görüşler; ahlak kurallarının ne olduğu, kaynağının neye dayandığı, kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişmiştir. Bilim insanlarının bazıları ahlakın temelini din, kimileri akıl, bir kısmı da insan tabiatı olduğunu söylemişler.

Ahlakın kaynağı konusunda üç temel tez / görüş:

1. Ahlakı insanın hem yaratılışı, tabiatı veya fitrat kanunları anlamında, hem de peygamberler aracılığıyla gönderilen vahiy kaynaklı kurallar anlamında kabul eden dinlerin tezleridir.

2. Ahlakı akıl referanslı ele alan, onu hem bir metafizik hem de pratik insani gerçek olarak gören felsefi doktrinlerin tezleridir.

3. Ahlakın topluma dönük yönü üzerine geliştirilen antropolojik ve sosyolojik teorilerdir.

Doğu toplumlarında ahlakın çelişkisiz temel kaynağı din ve dinin fitrata uygun geliştirdiği vicdandır. Kaynağı din olmayan, insanlar tarafından konmuş ahlaki kurallar, onun sosyal ve manevi yaptırımının etkisini azaltır, gittikçe kutsal değerlerden uzaklaştırır, insanı bencilleştirerek yozlaştırır. İnsanı sadece bu dünyada yaşayan, haz ve zevklerini tatmin etmesi gereken bir yapıda gördüklerinden ahlak teorileri de bu düşünceyi tamamlayıcı unsurlar ihtiva etmektedir. Dini anlamda ahlak, bir toplumda kabul edilen doğrudan veya dolaylı olarak İlâhî kaynaklı belli kurallar topluluğunu ifade ederken; felsefenin bir dalı olarak etik ise, ahlaki kavramların çözümlenmesi için, rasyonel, mantıkî ve teorik temelleri bulmaya çalışır.

Ahlakın farklı kaynaklarıyla birlikte onu besleyen ve geliştiren kaynaklar açısından bakıldığında aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Ahlakın temel kaynakları:

1. Din: İbadet, itaat, iman, takva, ahlak, tevhit, teslim gibi anlamları ihtiva eden, kaideleri Allah tarafından belirlenen ve peygamberler vasıtasıyla insanlara tebliğ edilen, insana dünya ve ahirette saadet yollarını gösteren sistemdir. Din, kesin olarak ahlaka temel kaynaklık teşkil eder. Bu mefhumların menfaat için suiistimali dine zarar verir, insanları dinden uzaklaştırır.

2. Örf ve Adet: Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekilleri, toplumda yerleşme, tekrarlama zorunluluğu ve inancının yaygınlaşmasıyla toplumsal değerler olan örf ve âdet kuralları oluşur. **Örf,** yasaklarla belirlenmeyen halkın kendiliğinden uyduğu gelenek, **âdet**, (töre); bir topluluk içinde öteden beri uyulan ve uygulanan tekrarı ile alışkanlık hâline gelen davranış, kuraldır.

3. Gelenek ve Görenek: Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, görgü, bilgi, davranış ve anane olarak ifade edilir.

4. Felsefi Kaynaklar: Felsefeciler, insanlar için neyin iyi veya kötü olduğunu her zaman tartışmışlar. Aristoteles, (MÖ 367–MÖ 347) Z, Zenon (MÖ 490-430), Epikures (MÖ 341-270) gibi eski Yunan felsefecileri kendilerine göre iyiyi kötüyü, fazileti yorumlamışlar. Sokrates (MÖ 469-399), Platon (MÖ 427-347), Farabi (870- 950), B. Spinoza (1632-1677) ve E. Kant (1724-1804) gibi felsefeciler evrensel ahlaka inanır, ama kaynağı insanın dışında ve kendi bağımsız kuralları olduğu görüşündeler.

Sokrat için ahlakın kaynağı bilgidir ve insan aklıyla bunu bulabileceğini ifade eder. **Platon,** iki evrenin olduğunu; birisi yaşanılan bu evren diğeri, idealar dünyası olan ezeli, ebedidir ve bunlar görünmez ancak kavranabilir olduğunu söyler. **Farabi**'ye göre evrende tek gerçeklik Allah'tır. İnsana en yüksek mutluluğu veren bilgi de Allah bilgisidir. Evrenin temel kanunları Allah'ın yarattığı kanunlardır. **Spinoza,** Allah-evren-insan ayrımının olmadığını, bunlar birdir, aynıdır diyerek Panteist bir görüş sergiler. İnsanlar, kendisinin de bir parçası olduğu tabiat düzenini anlayarak ve bu bilgiye dayanarak ahlaki bir şekilde davranmalı der. **Kant** ise iyi niyete dayanan ve sorumluluk duygusundan kaynaklanan her fiilin sonucu ne olursa olsun ahlakidir demektedir.

Felsefecilerin ahlakın kaynağına dair geliştirdikleri felsefi yaklaşımları:

1. Haz Ahlakı: Bu anlayışa göre, ahlaki faaliyetin değeri, fiilin sonucunda oluşan hazdan gelmektedir. Hazcılar, haz duygusunun

farklı derecelerde ve kişiye bağlı olmasından dolayı, evrensel ahlak kanunu reddederler. Bu ahlaki yaklaşımının iki tipik temsilcisi; **Aristippos** ve **Epiküros**'dur. Aristippos'a göre haz sağlayan şey iyidir, acı veren şey de kötüdür. Epiküros'a göre ise haz, tüm insanların hedeflediği ve yönelmek durumunda olduğu hedeftir.

2. Fayda Ahlakı: Bu anlayışa göre, kişiye fayda sağlayan şeyler iyi, fayda sağlamayan şeyler ise kötüdür. Bu anlayış ahlaki fiilin sonucuna değer vermekte, ahlaki fiilin değerini onun vereceği sonuca bağlamaktadır. Faydayı ve başarıyı iyinin kriteri sayan bu anlayışa göre de evrensel ahlak kanunu yoktur. Bu bakımdan, faydacılar ile hazcılar fikrî olarak benzer durumdalar.

3. Bencillik Ahlakı: Bencillik, kişinin kendi kişiliğine ve çıkarlarına düşkünlük göstermesidir. Ahlaki manada bencillik, kişinin tüm fiillerinin ben sevgisiyle belirlendiğini, ahlaklı olmanın da kendini koruma güdüsünün dışa vurulması olduğunu ileri süren görüştür. Bu sebeple benciller de faydacılar ve hazcılar gibi evrensel ahlak kanununun varlığını kabul etmezler. Bu anlayışın öncüsü Hobbes'a göre insanı yönlendiren ve harekete geçiren iki önemli saikten biri ben sevgisi diğeri ise kendini korumadır. Hobbes, hayatta en önemli ve değerli şey olarak kişinin kendi başarısı ve mutluluğunu görür.

4. Anarşizm: Anarşistler, hukuk kuralları gibi ahlaki kuralları da insanın hürriyetini kısıtlayan kurullar olarak görürler. Bu kurallar olmadan, insanın kendini daha iyi ortaya koyabileceğini ve daha iyi bir hayat yaşayacağını ileri sürerler. Bunların felsefesine göre, önemli olan tek şey kişilerin hak ve hürriyetleridir. Bu felsefenin iki tipik temsilcileri; Proudhon ve Stirner'dir.

Proudhon, insanların tabi durumlarının yapay kurumlarla zorlanmaması gerektiği ve baskıcı kurumların kaldırılmasının insanı mutlu edeceğini söyler. **Stirner** ise insanın kendisi dışında hiçbir şeye ve kimseye karşı sorumlu olmadığı ve "iyinin de kötünün de benim için hiçbir anlamı yoktur" insan fiillerini haklı çıkaran şey, yalnızca kendi kişilik gücü olduğunu savunur.

5. Nihilizm: Bu anlayış mevcut olan görüşlere, değerlere ve düzene karşı hiçbir kaide tanımayan felsefi yaklaşımdır. Bu akımın tipik temsilcisi, **Nietzsche**'dir. Nietzsche, köle ahlakı olarak nitelediği geleneksel ahlak anlayışına karşı çıkarak, ahlak dışı bir öğreti kurmaya çalışmıştır. Ona göre hayatın temel sebebi güçlü olma isteğidir. Mutluluğu hazda değil, güçlü olmada görür. Güçlü insani, gücü sayesinde geleneksel değerleri yenerek kendi değerlerini oluşturabilen insan olarak görür.

6. Öz Ahlakı: Sartre'ın temsilciliğini yaptığı bu anlayışta insan, değerlerini kendisi oluşturur ve yolunu kendisi seçer. Genel bir ahlaki değer ve dünyada insana yol gösterecek bir işaret olmadığını söyler. İnsanın bu noktada hür olduğunu, kendi kararını kendisi vereceğini, kendi özünü kendi belirleyeceğini ve sorumluluklarına katlanacağını ifade eder.

Ahlak, beslendiği kaynaklara bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Bu açıdan Asya ve Avrupa toplumlarının ahlaki değer yargılarının farklılıkları karşılaştırmalı olarak ortaya konması gerekir.

Bilim, sanat ve teknolojik açıdan medeniyetler birbirini etkiledikleri gibi ahlaki açıdan da etkilenmişlerdir. Alman tarihçi J. Gustav Droysen, Yunan kültürünün Akdeniz bölgesi ve Ön Asya da Doğu kültürleri ile karışıp kaynaşmasıyla şekillenen evrensel bir kültür olarak Helenizm'den bahsetmiş. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba ve Gırnata'da kurdukları üniversiteler bilim ve teknoloji ile Hristiyanlık âlemini uyandırmış. Avrupa, İslam medeniyetinden faydalanarak gelişmiştir. Medeniyetlerin insanlığın ortak geliştirdiği ürünleri etkileşimle alarak gelişmelerine temel yapmışlardır.

13.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi

Bugün için felsefecilerin hepsinin ortak kabul ettiği evrensel bir ahlak kanunu yoktur.

Ahlakın evrensel olmasını isteyen felsefeciler olduğu gibi ona karşı çıkan, kabul etmeyen Jean Paul Sartre, Friedrih Nietzsche gibi felsefeciler var. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olmasının onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler evrensel ahlakı kabul etmezler. Felsefeci **Epikuros** hayatın gayesini en yüksek hazza erişmek olarak görür. **Stuart Mill** ise insan mutluluğunu sağlayan şeyin ondan insanın faydalanması olduğunu söyler. **Hobbes** ise ahlakta hâkim olan şey kişinin çıkarı olması fikrindedir.

Bazı felsefeciler ise **"hak kuvvettedir"** diyerek ayrı bir ahlak anlayışı ileri sürmüşler. Alman filozof **Nietzsche**'e (1844-1900) göre toplumda halk ve seçkinler olarak iki tür toplumsal sınıfın varlığını kabul eder. Ona göre halk, sürü durumundadır ve mevcut din ve ahlak kuralları halk için yeterlidir. Hıristiyanlığa düşmandır, ona nefretle bakar ve bu ahlakın yerine deha, güç ahlakını koymak gerektiğini savunur. Bu yeni ahlaki değerleri, seçkin sınıf arasından yetişecek üst insanlarca üretilecek fikrindedir.

Bergson; akla dayanan topluma ait ahlak ve sezgiye dayanan evrensel ahlak diye iki tür ahlaktan söz eder.

Felsefecilerin ahlaka bakışları, bütün tarihî süreçte incelendiğinde sorunlu olduğu, fakat buna inanan ve yolunda giden bir grup insan tarafından uygulandığı görülür. Felsefenin, tüm felsefecilerin günümüz insanına sunabileceği bütün insanlığı kucaklayan ve zamana göre değişmeyen doğruları sunabilecek, onlara barış ve huzur verecek, ortak kurallar bütünü maalesef yoktur. Felsefenin Hz. Âdem'den bugüne kadar tarihî seyri içerisinde ortak bir ahlak üzerinde anlaşabildiği görülmemektedir.

İnsanları Yaratıcıdan bağımsız fertler olarak algılayan ve ona göre prensipler ortaya koyan felsefi ahlak telâkkileri toplumu huzurlu ve insanları mutlu etmesi imkânsızdır. O halde bütün insanların iki dünyada da mutlu olmaları için ahlak kodlarını belirlemek gerekir. Bu sadece insanların ortaya koyduğu fikirlerle değil, insanı yoktan yaratan ve ona sayısız duygu ve kuvveler veren Allah tarafından belirlenmelidir. İşte bu ahlak kodları en gelişmiş ve evrensel bir şekilde dinlerin sonuncusu İslam ve onun kitabı Kur'an'da bulunmaktadır. Bu ilkeleri insan fıtratına uygun olduğu için evrensel ahlaka temel teşkil etmektedir.

İlahi dinlerin vazettiği ve gelecekte evrensel ahlak ilkesi olma potansiyeli taşıyan birçok kural mevcuttur.

İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlaki ilkeler:

1. Hiçbir cana kıymamak (öldürmemek)
2. Yalan söylememek, adaletli ve hoşgörülü olmak
3. Muhtaç olanlara yardım etmek ve merhametli olmak
4. Hak yememek, hırsızlık yapmamak, mülkiyet hakkına ve alın terine saygılı olmak

5. Ana-babaya itaat, küçüklere sevgi ve büyüklere saygı
6. Dürüst, çalışkan, sabırlı, affedici, mütevazı ve kanaatkâr olmak
7. İffetli ve namuslu olmak
8. Kibirlenmemek ve insanları aşağılamamak
9. Kişi ve toplumu ayrıştıran nefret dilinden uzak durmak.

Herkes için geçerli ahlaki kodlar benimsenmezse, dünyanın içinde bulunduğu durum daha da vahim olur ve dünya yaşanmaz hale gelir. İnsanı dinî değerlerinden uzaklaştıran ahlak teorileri Avrupa ve onları taklit edenler üzerinde etkisi hâlâ sürmektedir. Dine uzak felsefenin insana verdiği, ferdiyetçilik, insanın kendi kendine yeterli olduğu düşüncesi tüm insanlığa zarar vermektedir.

Felsefi ahlak anlayışı etkisinde kalan, sınır tanımadan herkesin her istediğini yapabilmesini sağlayan faydacı ve zevk ahlakına uyan kimseler, kendilerine ve başkalarına da zarar verir. Evrensel olarak ahlakın temeli; "kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı, başkalarına yapma" anlayışıdır. Ernest Hawingway: 'Bir şeyi yaptıktan sonra kendini iyi hissediyorsan o davranışın ahlakidir, şayet kendini iyi hissetmiyorsan gayr-i ahlakidir' diyerek evrensel ahlaka katkı sunmuştur. Dünyada genel kabul gören ahlaki prensipler gelişmektedir. Gelecekte, dini ve müspet hareketi esas alan daha çok prensipte anlaşılması beklenmektedir.

Evrensel ahlak ilkeleri:

1. Saygı: İnsanların kendisine ve diğerlerine saygı göstermesini, başkalarının fizikî, ruhî sağlığını bozacak davranışlardan uzak durulması, insani değerlerin kabulünü ifade eder.

2. Güvenilirlik: Her bakımdan doğru, dürüst, güvenilecek bir insan olmayı ve başkalarına da güvenmeyi esas almaktadır.

3. Sorumluluk: İnsanın kendisine, dinine, ailesine, çevresine, arkadaşlarına, işyerine karşı mesuliyetlerini yerine getirmesini, topluma karşı genel olarak iyi olanı yapmasını ifade eder.

4. Adil olmak: Kişinin, başkalarına karşı adil olmayı, herkese eşit şartlarda eşit muamele etmesini ve hukukun üstünlüğünün kabulünü ifade etmektedir.

5. Şefkatli olmak: Esirgeme, sakınma, acıyarak sevme, merhamet etme, başkasının kederiyle ilgilenme, yardıma, sevgiye muhtaç olanlara karşılıksız; iyilik yapma, yardıma koşma ve sevgi beslemedir.

Bu beş esasta toplanan evrensel ahlak kodları zaman içinde daha artma eğilimi gösterecektir.

13.4. Ahlak Eğitimi ve Kişi Ahlakının Gelişimi

Toplumun sulh ve selameti için kişi; bir yanlış ve haksızlığa rastladığında önce eli ile güç yetiremiyorsa dili ile düzeltme veya engel olmaya çalışmalı, o da olmuyorsa bu adaletsizliğe onay vermemelidir.

Ahlak eğitimi, sağlıklı düşünen¸ hisseden, sorumlu davranan, duyguları oturmuş, empati yapabilen kişilerin yetiştirilmesi için gerekli ahlaki davranış kurallarının örgün veya yaygın etim yollarıyla verilmesi, benimsetilmesidir. Bu eğitimin temel amacı¸ olgun davranışlar konusunda alışkanlık sağlayıp¸ üstün ahlâkı gerçekleştirmektir.

Ahlak eğitiminin faydaları:

1. Bir ahlâkî davranış¸ kalıcı bir ahlâk kuralı haline gelinceye kadar¸ tekrar edildiğinde karakter haline gelir.
2. Kişi ve toplumu kötü ahlaktan korumak ve kurtarmak¸ bunun yanında iyi ahlakla donatarak devamını sağlar
3. Kişide sağlıklı¸ tutarlı ve dengeli bir kişilik oluşturur.
4. Her kişiyi, yetenek, ilgi ve becerileri doğrultusunda yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlar.
5. Kişiyi "iyi insan"¸ "iyi vatandaş" olmasını sağlamak için gerekli bilgi¸ beceri¸ tutum¸ davranış ve alışkanlıklar kazandırır.
6. Ahlâk eğitiminin esası ahlak kurallarını öğreterek kişinin ahlaki bir kişilik geliştirmesini sağlar.
7. Ahlak eğitim insanları dünya ölçeğinde, duyguları oturuşmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
8. Ahlak eğitimi, fitrata uygun olarak insanı kasıtlı eğitme uygulamasını engelleyerek hür düşünmesini sağlar.

İnsan yaptıklarını sürekli doğruluk şartlarına uydurmak¸ bu doğru ve düzenli hareketleri güzel ahlaki alışkanlıklar¸ yüksek karakterler halinde elde etmek ahlaki eğitimdir.

Doğru, iyiyi tavsiye etmek, yanlış ve kötüden uzaklaştırmak ahlaki bir vazifedir. İnsanın kendine yapılmasını istemediği bir hareketi, başkasına yapmaması olgunluğunu gösterir. Nemelazımcılık, bana değmeyen yılan bin yaşasın, sen çalış ben yiyeyim ve ben tok olayım başkası açlıktan ölürse ölsün gibi bencil anlayışlar toplumu çökertir. Ahlak, kimsenin olmadığı, görmediği, duymadığı yerde, aleyhine de olsa doğru olanı yapmaktır. Kişinin oluşturduğu ahlaki duruşunun bazı özellikleri vardır.

Kişi ahlakının temel özellikleri:

1. Doğrunun sadece zekâdan değil, kişinin içinden geldiği ve kendisine dönmesini sağlayan ahlaktır.
2. Kişinin karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır.
3. Belli kuralların olamadığı bazı durumlarda, kişiyi amacına ulaştıracak davranış ahlakıdır.
4. Kişi bir grupta yer aldığı için, haksızlığa göz yummaz.
5. Kişi hür oldukça kendi ahlaki standartlarını geliştirir ve kendi çabaları ile olgunlaşır.
6. Kişi yaptığı işi öncelikle ahlaki değerlere göre, sonra kanunlara göre değerlendirir.
7. Kişinin elde ettiği her bilgi kişiye ahlaki bir sorumluluk yükler.

Ahlak, bir bilinç olarak, sosyolojik anlamda insanın iç ve dış dünyaya yansıyan fiillerini düzenler. Nezaket, incelik, zarafet, naziklik gibi güzel ahlak uygulamaları geneldir. İnhisar, tahsis ve tekfir anlayışına sahip insanlar kötü ahlakları ile toplumu ifsat ederler. İçteki güzelliği, diğer insanlarla paylaşma dünyayı yaşanabilir hale getirir. Ahlak, insan faaliyetlerinin dış âlemde oluşturduğu faydalı, iyi veya kötü sonuçların ancak bir iradeden çıkıp çıkmadıklarına göre değerlendirilir.

Kişilerin topluma, toplumun da kişilere karşı dikkate alması gereken temel ahlaki değerler vardır.

Temel ahlaki değerler:

1. Sevgi, saygı, hoşgörü, doğruluk, dürüstlük, sadakat ve güven,
2. Hak ve hukuka riayet etmek, adil olmak,
3. Müspet hareket, kişi zafiyetini istismar etmemek ve tüm işleri hilesiz yapmak,
4. Hata, suç ve cezanın şahsiliğine, masumiyet karinesine, zedelenmeme hakkına saygı göstermek,
5. Başkasının şeref ve itibarını zedelememek, gıybet ve iftira etmemek,
6. İnsanlar hakkında iyi düşünme ve vatandaş sorumluluğuna sahip olma,
7. Dayanışma, yardımlaşma ve acısı olanın acısını paylaşma,
8. Başarıların ekibe, başarısızlığın idarecilere verme prensibini benimseme,
9. Kaynakların adil dağıtılması ve mükemmeliyeti arama,

Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş, fakat gerçekleştirilememiş irade insanı ahlaki sorumluluktan kurtaramaz. Kötüleri azaltmanın yolu iyileri çoğaltmaktır. İyi ve güzel ahlak, kişinin kendisi için istediğini başkası için de istemesi, kendine yapılmasını istemediğini başkasına da yapmamasıdır. Kişinin dürüstlüğü çevresine; dünyanın bir ucundaki kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir bölgesinde kasırga oluşturmasını sağlayan **kelebek etkisi** yapabilir. Bu sebeple toplumda, ahlak, akıl ve bilgiye dayalı kahramanlıklar iyi örnekler olarak teşvik edilmelidir.

13.5. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, o topumun mevcut ahlaki çerçevesini ve değerlerini kabul etmektir.

Toplum, ahlak kurallarına uymayan kişiyi dışlar, kınar, ayıplar, muhatap olmaz, küçümser ve o kişi ile kimse konuşmak istemez. Toplumun değer yargılarını olan sosyal ahlaka uygun davranış; saygınlık, güven, iyi bir imaja sahip olma, problem çözmede yardım görme, karışıklığı önlemede rol alma, kabul görmeyi sağlar. **Sosyal ahlâk,** insanların toplum içindeki davranışlarını ve aralarındaki ilişkilerini düzenlemek için başvurulan kaidelerdir. Kalbî, manevi ve derunî temeli ve onun dışa yansıması ile fiile dönüşen etkinliklere konu olan sosyal davranıştır. Sosyal ahlak, insanlar arası sosyal sorumluluğu ele alır, iyi ve güzel davranışları sosyal hayata hâkim kılmak, sosyal adalet, kardeşlik, insanlık, barış, iyilik gibi değerlerin gözetilip gereğinin yerine getirilmesini savunan, insana layık olan iyilik ve güzelliğin bizzat onun eliyle gerçekleşmesini isteyen, ahlâkın sosyal hayata hâkim olmasını hedefler.

Sosyal ahlakın temel hedefleri:

1. Sosyal ilişkilerde güven ortamı tesis etmek.
2. Toplumun sulh ve huzur içinde yaşamasını temin etmek.
3. İnsanın kendisine ve başkalarına saygı duymasıyla sosyal barışı ve bütünleşmeyi temin etmek.
4. Kişilerin yaşadıkları toplumda sosyal sorumluluğu gereği çevresine faydalı olabilmelerini sağlamak.
5. Değerler eğitimi aracılığı ile insanlara güzel haslet, huy, faydalı tutum ve davranışlar kazandırmak.

Sosyal hayatı düzenleyen, huzur ve güvenini sağlayan, kişilerin topluma, toplumun da kişilere karşı dikkate alması gereken temel ahlaki değerler vardır.

Temel ahlaki değerler:

1. Sevgi, saygı, hoşgörü, doğruluk, dürüstlük, sadakat ve güven,
2. Hak ve hukuka riayet etmek, adil olmak,
3. Müspet hareket, kişi zafiyetini istismar etmemek ve tüm işleri hilesiz yapmak,
4. Hata, suç ve cezanın şahsiliğine, masumiyet karinesine, zedelenmeme hakkına saygı göstermek,
5. Başkasının şeref ve itibarını zedelememek, gıybet ve iftira etmemek,
6. İnsanlar hakkında iyi düşünme ve vatandaş sorumluluğuna sahip olma,
7. Dayanışma, yardımlaşma ve acısı olanın acısını paylaşma,
8. Başarıların ekibe, başarısızlığın idarecilere verme prensibini benimseme,
9. Kaynakların adil dağıtılması ve mükemmeliyeti arama,

Ahlak kuralları, bir kişi, grup veya toplum için geçerli olan değer yargılarıdır. **Değer,** toplumun devamını sağlamak için üyeleri tarafından kabul edilen, insanları olumlu yönde destekleyen, yaşanabilir gelecek için gereken evrensel duygu, düşünce, davranış, ahlak, inanç ve kurallardır. **Değerler eğitimi** ise toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, düşünce, davranış ve kuralların eğitim yoluyla öğrenip yaşayıp, davranışa aktarmaktır.

Değer oluşumu ve kişiye aktarımı ilk ailede başlar. İnsanın doğuştan getirdiği özellikler ile içinde yaşadığı toplum değerleri oluşturur. Değer anlayışını etkileyen unsurlar, kişinin dini inancı, yaşadığı sosyal çevre, toplum, kişinin karakteri ve aldığı eğitimdir. İnanma, merhamet, hoşgörü, saygı ve yardımseverlik değerleri her toplumda aynı anlamı taşır. Sahtekârlık, yalancılık, haksızlık ve zulüm de her yer ve zamanda olumsuzluğu ifade eder. Bir duygu, düşünce ve davranışın değeri ifade edilirken dini, ahlaki, sanat açısından farklı kavramlar kullanılır. Her toplumun kendine özgü din, ahlak, gelenek, dil, kültür, felsefe ve sanat anlayışı vardır. Kişi, bulunduğu toplumun dini, ahlaki ve hukuki değerlerini fark eder, kişilik oluşturma sürecinde bunlardan istifade eder. Eğitim ile tutum ve davranışa dönen her değer sosyal çevre içinde model olarak insanlara yansıtılarak değer bilinci yüksek nesiller yetiştirilebilir.

Değerlerin temel özellikleri:

1. Fert veya toplum tarafından benimsenen birleştirici unsurlardır.

2. Toplumun manevî ve sosyal ihtiyaçlarını karşıladığına ve fertlerin iyiliği için olduğuna inanılan ölçütlerdir.
3. Kişinin bilincinde yer alan ve davranışı yönlendiren unsurlardır.
4. Kişi bilincine ilave duygu ve heyecanları da ilgilendiren motivasyonlardır.

Eğitim, kişi veya toplumun sahip olduğu kültürü, bilgiyi, inancı, beceriyi, değerleri, sanatı vb. kendisinden sonraki kuşaklara aktarma sürecidir. Eğitimden beklenen, kişilere bilgi, beceri kazandırma yanında, toplumun devamlılığını sağlayacak değerler kazanması ve karakter gelişimine fayda sağlayabilmelidir. Bu sebeple değerler önem derecesine göre; sorumluluk, dürüstlük, iyi vatandaş, saygı, iş birliği, hoşgörü, şeref, faydalı olma, iç disiplin, şefkat, adalet, ideal, diğer insanlara hizmet, sebat (azim), seçme hürriyeti, inançlı, cömertlik, ferdi haklar ve cesaret gibi hayat boyu tüm eğitim safhalarında nesillere aktarılmalıdır. Değerler, eğitim ile toplum hayatında tutum ve davranışa dönüştürülmelidir.

Değerler ve bu değerlere ilişkin tutum ve davranışlar:

1. Adalet: Adil olma. Zulme ve zalime karşı durma. Paylaşma. Eşit davranma. Hak ve hukuku gözetme.
2. Dürüstlük: Doğru sözlü olma. Açık ve anlaşılır olma. Güvenilir olma. Sözünde durma.
3. Dostluk: Güven duyma. Diğerkâmlık. Sadık ve vefalı olma. Empati yapma.
3. Saygı: Mütevazı olma. Başkalarına kendine davranılmasını istediği şekilde davranma. Diğer insanlara değer verme.
4. Sevgi: Aile birliğini önemseme. Fedakârlık yapma. Hoşgörü.
5. Sorumluluk: Kendine, ailesine, çevresine, yaşadığı yere ve ülkesine karşı sorumlu olma.
6. Yardımseverlik: Cömert olma. Fedakâr olma. Merhametli olma. Misafirperver olma.
7. Sabır: Azimli olma. Tahammül etme.

Bir toplumun varlığının devamının temeli kendine özgü değerlerini muhafaza edep geliştirmek ve gelen nesle aktarmaktır.

Toplumda herkesin üzerinde anlaştığı, gittikçe genişleyen ortak bir ahlaki değerler sistemine ihtiyaç vardır. Değerler önemsiz hale gelmiş ise toplumda yozlaşma başlamıştır. Buradan insanların faaliyetlerinin ahlaki olup olmadığı da sorgulanması gerekir.

Yozlaşma; bir şeyin gerçek özelliklerinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopması, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi, bir tereddi ve dejenerasyon halidir. **Toplumsal yozlaşma** ise toplum dâhilinde değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, zamanla faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve ahlaki kuralların uygulanmasını olumsuz etkilemedir.

Yabancı kültürlerin olumsuz etkisi ve toplumun kendi değer yargılarına sahip çıkmaması sonu meydana gelen kültür yozlaşması diğer alanlara sıçramaktadır. Toplumun ümitsizliğe kapılması, duygusuz nesil, adalet namına zulüm, sınırsız kazanıp sorumsuz harcayanların artışı, bencillik, aç gözlülük, kibir yozlaşmayı tetiklemektedir. Yozlaşma, sosyal problemler insanın ruh sağlığını etkiliyor; çaresizlik duygusu, psikolojik çöküş ve sosyal atalete sürükleyerek sosyal patlamalara sebep oluyor. **Sosyal atalet,** toplumun önemli bir kısmının gevşemesi, tembelliğe sürüklenmesi, moral, motivasyon kaybı, millî heyecanını kaybetmesi neticesi, sosyal meselelere çözüm bulmada şaşkınlık ve çaresizlik halidir.

Toplumsal değerlerden uzaklaşma sonucu oluşan yozlaşma, sosyal, siyasi, kültür, meslekî ve ahlaki alanlarda oluşan zayıflamadır. Tüm bu alanlardaki yozlaşma ve anarşiden bir ülkenin kurtulmasını sağlayacak beş temel esas lazım ve zaruridir.

Toplumu yozlaşma ve anarşiden kurtaracak beş esas:

1. Merhamet
2. Hürmet
3. Emniyet
4. Haram ve helali bilip haramdan çekilmek
5. Serseriliği bırakıp itaat etmektir.

Toplumsal değerler, tüm insanlığı yakından ilgilendiren insani değerler, ahlakın vazettiği, doğruluk, dürüstlük, adalet, zayıfları koruma, eşitlik, hukuk ve hayat hakkına saygı gibi temel değerlerdir. Dünyada yaşanan muhtelif sıkıntıların temelinde insani değerlerden uzaklaşma vardır. Bu noktada toplumsal yozlaşmanın farklı ve çok muhtelif sebepleri bulunmaktadır.

Toplumsal yozlaşma sebepleri:

1. Kamu yapısından kaynaklanan sebepler: Kamu kurumlarının organize olma şekilleri ve kamuda yerleşen anlayış, kamu mallarına bakış açısı yozlaşmanın belirtilerini oluşturur.

2. Ekonomik yapıdan kaynaklanan sebepler: Bir ülkede ekonominin kötüye gidişi toplumu ve fertleri olumsuz etkilemesiyle ahlaki yozlaşmanın alt yapısı başlamış olur.

3. Siyasi yapıdan kaynaklanan sebepler: Toplumun farklı kesimlerinin siyasi alanda kendini ifade edememesi, siyasetin dar bir kesimin elinde kalarak ferdi menfaatlere alet edilmesidir. Siyasi yapıda rol alan seçmenler, siyasetçiler, bürokratlar, baskı gruplarının menfaat sağlamak için hukukî, dini, ahlaki ve kültür normlarını ihlal eden davranışlarda bulunmalarına "**siyasi yozlaşma"** denir. Türleri; rüşvet, ayırımcılık, rant kollama, zimmet, lobicilik, kamu sırlarını sızdırma ve siyasi dalaveredir

4. Bürokratik yapıdan kaynaklanan sebepler: Bürokratik kurumlar aracılığıyla sağlanan hizmetlerde; rüşvet, zimmet, kayırmacılık, rant kollama gibi istenmeyen davranışlar yozlaşmanın bürokratik sebepleridir.

5. Toplum yapısından kaynaklanan sebepler: Toplum içerisindeki eşitliği zedeleyici gelenek anlayışı ve kişilerin kendisini ifade edemeyişin oluşturacağı huzursuz ortam bir çatışma ve yozlaşma oluşturabilir.

6. Tarihi sebepler: Toplumların tarihi süreci içinde yaşanan savaş ve iş kargaşa gibi olaylar, toplumlarda çözülme ve yozlaşma oluşturabilir.

13.6. Güzel Ahlak

Ahlak, güzel ve kötü olarak ikiye ayrıldığında; edep, haya, tevazu, kanaatkarlık, cömertlik, diğerkâmlık, îsar (ikram) ve kerem güzel ahlak, yalan söylemek, edepten mahrum olmak, aç gözlülük, bencillik, riyakârlık, kibir ve cimrilik ise kötü ahlaktır.

Güzel ahlak, ilim ve edep öğrenmekle, iyi insanlarla arkadaşlık etmekle elde edilir. Kötü ahlak da kötü insanlarla, uygun olmayan yerlerde, ilim ve irfandan uzak kalmakla kazanılır.

"Güzel ahlak, güler yüzlülük, cömertlik, kimseyi üzmemek, genişlikte ve darlıkta insanları razı etmeye çalışmak demektir".

"Güzel ahlakın en azı, güçlüklere göğüs germek, yaptığı iyiliklerden karşılık beklememek, bütün insanlara şefkatli olmaktır".

"Güzel ahlak, yaratanı düşünerek, yaratılanları hoş görmek, onların eziyetlerine sabretmektir".

"İyi insan, iyi ahlaklı insan demektir", "Her şeyi, zıddı kırar. Kötü huyları, iyi huylar yok eder".

"Başkasında bir ayıp görünce, bunu kendinde aramak, kendinde bulursa, bundan kurtulmaya çalışmalı".

"Biri bizi tenkit edince, kusurumuzu söyleyince hoşlanmıyorsak, biz de başkalarını tenkit edip kusurunu söylememeliyiz".

"Bir söz söylerken, kendimizi karşımızdakinin yerine koymalıyız".

-"Güzel ahlak, senden kesilen akrabanı ziyaret etmek, sana vermeyene vermek, sana zulmedeni affetmektir." Beyhaki

-"Güzel ahlak, cömertlik, bağışlayıcılık, sabır ve tahammüldür." Hasan-ı Basri

-"Kötü ahlaklı insan, kırılmış saksı gibidir, ne saksıdır, ne de çamur." Vehb bin Münebbih

-"Bir insan için Allah'ın en büyük ihsanı iyi ahlaktır." Heinrich Heine

-"Her binanın bir temeli var, İslâm binasının temeli de güzel ahlaktır." İbn-i Abbas

-"Rızk hazineleri, ahlak güzelliğindendir." Yahya bin Muaz

-"En büyük şeref, güzel ahlaktır." , "Ahlaksızlara ilim öğretmek, kaplana kanat takmak gibidir." Hz. Ali

-"İnsan, temayüllerine (fitratına) zıt hareketlerle ahlaki yüksekliğe ulaşamaz." G. Kerschensteiner

-"İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlakla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir." Aristo

-"Bilgi ve ahlakı bir arada yoğurup olgunlaşan insan, sermayeden daha önemli bir zenginliğe sahip demektir." Asson

-"İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar." Mevlâna

Güzel ahlak örnekleri:

1. Yalan söylememek, adil, dürüst ve güvenilir olmak.
2. Anne babaya lâyıkıyla iyilikte bulunmak, akrabayı ziyaret.
3. Sözüne sadık olmak, riya ve gösterişten uzak durmak, müsamahalı olmak, hüsn-ü zan beslemek, kini ve öfkeyi yutmak.
4. Mütevazı olmak, güler yüzlü olmak, kalp kırmamak, affedici olmak ve nefsin kötü arzularından kurtulmak.
5. Kin tutmamak, iftira, gıybet etmemek ve insanların kişilik haklarına saygılı olmak.
6. Yapılan iyiliği başa kakmamak ve cimrilik yapmadan infak etmek.
7. Kendi nefsinin ayıpları ile meşgul olup başkalarının ayıpları ile uğraşmayı terk etmek.
8. İyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırmak, insaf ve vicdan sahibi olmak.
9. Emaneti, sözü, ırzı muhafaza etmek, selamı yaymak ve selama önce başlamak.
10. İnsanların arasını düzeltmek, sır saklamak ve insanlarla iyi geçinmek
11. İstişare etmek, işlerde anlaşmayı, barışı tercih etmek, seciyeli, karakterli, sadâkatli ve vefalı olmak.
12. Komşuya ikram, fakire ve fukaraya yardım etmek ve vakar, hayâ ve edep sahibi olmak.
13. Evini, geçimini düzene koymak, helal rızık talep etmek, cömert ve kanaatkâr olmak.
14. Temiz olmak, güzel giyinmek, aileye, çoluk çocuğa harcamada cömert davranmak.
15. Zulümden, yasak olan ve töhmet getirici hallerden uzak durmak, tefekkür ve ibret ile bakmayı devamlı kılmak.
16. Hayır işleri bitirmede aracı olmak, muhtaçlara yardım etmek, yetime kefil olup koruyup gözetmek.
17 Empati yaparak, karşı tarafın duygu ve düşüncelerini anlamak.

Kötü ahlaka örnek bazı davranışlar:

1. Yalan söylemek, iftira etmek ve dedikodu yapmak,
2. İnsan öldürmek, adaletten ayrılmak ve zulmetmek,
3. İnsanlara karşı kibirli olmak ve iki yüzlü davranmak
4. Gayr-ı meşru beraberlik yaşamak,
5. Haksız yere başkasının malını yemek, gasp etmek ve çalmak,
6. İnsanların ayıp ve kusurunu araştırmak, bilmemesi gereken şeylerin ardına düşmek,
7. İnsanları halka rezil etmeğe çalışmak ve insanları yaftalamak,
8. Haset, kin, çekememezlik ve gönül kırıcı olmak,

13.7. İş Ahlakı

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlakı, firma ahlakı, işletme ahlakı, ticaret ahlakı, esnaf ahlakı, üretici ahlakı, işveren ahlakı vesaire isimler ile ifade edilen iş ahlakı genel ahlak içerisinde sosyal sorumluluğu da içine alan bir anlam taşır.

İş ahlakı, ahlak alanının bir alt konusu olarak İngilizcede "Ethics in the Work Place" (İş Yerinde Ahlak) veya "Business Ethics" (İş Ahlakı) olarak, önceleri "şirketlerin sosyal sorumluluğu" başlığı altında incelenirken şimdi ayrı bir başlıkta inceleniyor.

İş ahlakı; bir meslekle ilgili çoğunluğun benimsediği, genel kabul görmüş, o meslek mensuplarının ulaşmak için gayret ettikleri, aykırı hareket edenleri kınama, ayıplama, yalnızlığa terk etme gibi yollarla cezalandırdıkları, ideal tavır, adil davranış, dürüst hareket

ve düşünce şekline denir. Ekonomik faaliyetlerde güven, doğruluk, saygıyı, adil davranmayı kural edinerek mesleği buna göre icra etmek, meslekî rekabeti düzenlemeyi ve hizmet ideallerini korumayı hedefler.

Meslek; belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara faydalı ürün üretmek ve tüketicilere sunarak karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iştir. Bir işletme sahibinin dürüstlüğü, sözünde durması, üretim ve satış aşamalarında hile yapmaması, iç çevreye, dış çevreye yönelik görevlerini, sorumluluklarını bilmesi takdir edilmesi gereken ahlaki davranışlardır. Yolsuzluk, rüşvet, hırsızlık, kayırmacılık, çetecilik, kapkaççılık gibi suçlar iş ahlakının önemini artmaktadır.

Meslek ahlakının kapitalist sistem açısından, gündeme gelişi ABD'de 1960'larda başlamış ve1980'lerde büyük kuruluşlarda "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri" oluşmuş. İşletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlakı" temel bir ders olarak yer almıştır. Çünkü kapitalizm, insanlığı ahlak ve maneviyattan uzaklaştırmasıyla toplum hayatı ve iş hayatı bozulmuştur.

Her iş ve uğraşı alanının ahlakından bahsetmek mümkün olmaz, bunların ortak değerleri üzerinde durulabilir. Tamamı belirli bir işi temsil eden ahlaki kurallar vardır ve birbirinden farklı ne kadar meslek varsa o kadarda, ahlaki kurallar olduğu hükmü doğrudur. İş hayatının ahlaki değerlerden uzaklaşması, genel ahlaktaki bir çöküş ve yozlaşmanın yansıması olarak toplum hayatı için tehlikedir. Ahlakın uyaracağı sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için bu değeri canlı tutmalıdır.

Genel ahlakta olduğu gibi iş ahlakının gerekleri kanunlarda belirtilmez ve zorlanamaz, fakat bir işletmeden toplumun beklediği davranışlar ve faaliyetler olarak ifade edilir. Bunlar siyasi, ekonomik ve hukuki sorumluluklar dışında tamamen ahlaki sorumluluklardır. Kurumlarda bazı kararlar için milli veya milletlerarası hukuka dayalı bir kanuni çerçeve söz konusudur. Bazı kararlar ise organizasyon içindeki kişinin hür iradesiyle seçimine bağlıdır. İşte ahlak, hür seçimlerin hükmettiği davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasında kalan alandır. Bu alanda spesifik bir kanun bulunmaz fakat ahlaki davranış konusunda kişi veya kuruma yol gösterecek, toplumda genel kabul gören değer ve ilkelere dayalı davranış standartları bulunur.

Hukuk alanında kanuni standartlar; ahlak alanında toplumsal standartlar, hür irade ile yapılan seçim alanında da kişisel standartlar söz konusudur. Burada, kişi ve kurumların karşılaştığı mesele, kanuni yükümlülükleri dışındaki karar problemlerini hür irade ile yapılan seçim alanında ele almalarıdır. Bu fikir aslında, onları kanuni olan her şeyin ahlaki olduğu kabulüne götürür. Oysa bu doğru olmayabilir. Kanuni olan bir faaliyet ahlaki olmayabilir.

Geçmişten devralınan değer hükümlerini zamanın icaplarına göre yeniden yeni anlamlar ve yeni işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlakı ve girişimci kültürü oluşturulmalıdır. Toplumun ahlak anlayışının temelinde Ahilik vardır. **Ahilik,** iyi ahlak, adalet, kardeşlik, cömertlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzendir. Bektaş-ı Veli'nin tavsiyesiyle 1200'lerde Anadolu'ya göç eden Türkmenlere aş ve iş imkânı sağlamak, onları tekke ve zaviyelerde iyi bir Müslüman ve vasıflı bir meslek sahibi üretici haline getirmek için Ahi Evran Veli tarafından kurulan esnaf dayanışma teşkilâtıdır. Ahilikte uygulanan; tedrici, sorgulama, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, darb-ı mesel ve emr-i bi'l-maruf, nehy-i an'il-münker (iyiliği emretme ve kötülükten menetme) önemlidir. İnsanı iki kürekli bir kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insani ilişkileri ve ahlaki değerleri oluşturur.

Ahi Evran (1171-1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir'e yerleşerek orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Bizans esnafıyla 13. yy. rekabet için Müslüman esnafın aralarında oluşturdukları dayanışma ve mali sistem olan **ortasandık;** üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz kullandırılan sermayedir.

Ahi ahlakını oluşturan kurallar; (1) iyi huylu ve güzel ahlaklı olmak, (2) iş ve hayatında doğru, güvenilir olmak, ahdinde ve sevgisinde vefalı olmak, (3) hizmette ayrım yapmamak ve yaptığı iyilikten karşılık beklememek, (4) güler yüzlü ve tatlı dilli olmak, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5) kötülük edenlere iyilikte bulunmak, kötü söz ve hareketlerden sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak ve kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya ve ataya hürmet etmek, (8) dedikoduyu terk etmek ve komşularına iyilik etmek gibi ahiliğin 124 altın kuralı vardır.

Gelişen dünyanın iş hayatında ahlaki kaideler ve sosyal sorumluluklar artan bir şekilde kabul görmekte ve hızla yayılmaktadır. Kurumlar faaliyetlerini yönetmede kendi ahlaki kodlarını belirleyerek bunu organizasyon kültürüne dönüştürmelidirler.

13.8. İş Ahlakının Temel İlkeleri

Geçmişten günümüze insanoğlunun ihtiyaç duyduğu her türden mal veya hizmet üretimi çeşitli meslek gruplarının doğmasına sebep olmuştur.

Muhtelif esnaf ve zanaatkârlarca farklı şekillerde kurulmuş, o mesleğin dayanışmasını, kurallarını yansıtan kendine münhasır birtakım kaideleri olan meslek grupları; zamanla organize olarak birtakım ahlaki ilkeler belirlemiştir. Osmanlı Devleti döneminde kurulan Ahi Birlikleri sağlam ve caydırıcı kuralları olan bir organizasyondur.

İş ahlakı ilkeleri; iş yerindeki ahlaki değerleri ile geleneksel ahlak anlayışını dikkate alıp, yeni gelişmelerle harmanlayarak iş hayatındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden ahlaki prensip ve standartlardır. İnşa edilen iş ahlakı ilkeleri, ahlak kuralları olarak 'meslekî davranış ilkeleri' ismiyle yazılan bir meslekî grubun; meslek üyelerine emreden, onları belli kurallarla davranmaya zorlayan, ferdi eğilimlerini sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten ihraç eden, meslekî rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı hedefleyen meslekî ilkelerdir. Emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayat basiret ve dürüstlük üzerine kurulur kaidesi, ticari hayatın vazgeçilmez unsurlarıdır.

Bir meslekî etkinliğin veya hizmetin, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için o meslek alanında oluşturulmuş bir kontrolden geçmelidir. Çünkü bir meslek üyesinin yaptıkları, bir noktadan sonra diğer meslektaşlarını da yakından ilgilendirir. Bir mesleğin saygınlığını kaybetmesi tüm toplum için bir kayıptır. Meslek ahlakı, her meslek üyesinin mümkün olduğu kadar iyi olması kaidesine

dayanır. Toplum gözünden düşen bir meslek, gelişme potansiyelini de kaybeder ve üyelerine zarar verir.

Esnaf ahlakında fırsatçılık yoktur. Her meslek erbabından yanlış yapanlar çıkabilir; buna bakarak bir meslek grubunun tamamı suçlanamaz. Meslek ahlakının, genel ahlak kurallarından fazlası, meslekî bilgi ve uzmanlık sebebiyle meslek insanına, mesleği yürüten kişiye yüklenen ek bir mesuliyettir.

İş ahlakı kurallarının amacı; kapsamına giren personelin, birimlerin performansı, hareketleri, davranışları ile ilgili merkeze ve birime özgü kuralları, standartları belirlemektir. Bu kurallar, görevlerini yerine getirirken iç denetim biriminin bütün mensuplarından beklenen davranış standardını açıklığa kavuşturmayı, iyiyi, doğruyu öğreterek kötüyü fark ettirmeyi hedefler.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlaki tutarlılığı olmayan insanlara karşı, aileden başlayarak, okul, işyeri ve toplum o tür insanlara fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemi kurulmalıdır. İyi niyet ve ahlaki tutarlılık insanın toplum içerisinde olmasının temel şartıdır. Toplum düzeninin rahat işlemesi için ise kişi kendisi ve toplum için yaptığı işleri iyi ve düzgün şekilde yapması gerekir. Kamu kesimindeki çalışanlar için temel meslekî ahlak kuralları kabul edilmesi ve uygulanması, kişilerin yaptıkları işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar. Genel anlamda iş ahlakının belirli kuralları, ilkeleri bulunmaktadır.

İş ahlakının temel ilkeleri:

1. Doğruluk ve güvenirlilik
2. Hukukun üstünlüğü ve tarafsızlık
3. Liyakat ve mesleğe bağlılık
4. Adalet, demokrasi, şeffaflık, insan hak ve hürriyetleri
5. Tasarruf ve sorumluluk
6. Sevgi ve hoşgörü
7. Emeğe saygı ve emeğin hakkını vermek.

İşletmelerde ahlaki çatışma sebeplerinin başında, kişisel değer hükümleri ile çalışılan işin ve yaşanılan toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. Kuruluşlar günümüzde artık bilançoları, kârları gibi mali sermayeleri ile değil, itibarına, dürüstlüğüne, temizliğine, duyarlılığına, yardımseverliğine ilişkin imajları olan sosyal sorumlulukları ve ahlak sermayeleri ile değerlendiriliyor. Ürün fiyatlarını makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan, rakiplere karşı haksız rekabetten ve yanıltıcı reklamlardan uzak durma, alacaklılara karşı dürüst davranma ve benzeri konular da iş ahlakının içerisindedir.

İş ahlakı, işletmede çalışan personelin terfi, ücretlendirme ve özlük haklarında adil davranma, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı, mahkûm, engelli ve çevre halkına iş alanları sağlamayı da kapsar. İşletme, çevresindeki kişi kurum, devlet ve belediyelere karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirmelidir. Müşterilerin, satıcıların, halkın, mali destek sağlayan kişilerin, kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını insana saygı ve birlikte yaşama zorunluluğunu dikkate alma mecburiyeti, iş ahlakıyla ilgilidir. "Ahlaklı kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluşlar başarılı olur.

İş hayatında, ekonomik faaliyetlerde bazı üretici ve tüketicilerin ahlaki olmayan işlem ve davranışlar sergilemektedirler.

Bazı üretici / pazarlamacıların sergilediği ahlaki olmayan davranışlar:

1. Ürün, fiyat, promosyon, dağıtım ve paketleme aldatmacaları,
2. Reklam yoluyla yanlış bilgi verme, reklamlarda rakiplerin kötüleme,
3. Ürünle ilgili bütün bilgilerin yazılmamış olması ve kalitesiz ürünü kaliteli gibi gösterme,
4. Ürünün gönderilmemesi veya geç gönderilmesi,
5. Reklam veya web sitesinde tanıtılan üründen, farklı bir ürünün gönderilmesi,
6. İndirim kampanyaları aldatmaları; (kış sezonu 14 Ocak-1 Mart, yaz sezonu, 15 Temmuz-1 Mayıs),
7. Tasfiye sebebiyle indirim aldatmaları; (tasfiye satış izni sonu 6 ay içinde indirimli satışlar başlar ve 2 ay ile sınırlıdır.),
8. Tavşan ürün uygulaması ile ürün fiyatını düşük tutup tüketiciyi mekânına çekerek başka pahalı ürünü satma tuzağı.

Bazı tüketicilerin başvurdukları ahlaki olmayan davranış ve işlemler:

1. İşletmelerden ürün çalmak ve etiketleri değiştirmek,
2. Giyilmiş elbiseyi ve zarar verilmiş ürünü, defolu diye iade etmek,
3. İndirimli satışta alınan ürünün iade ederek tam fiyattan iadesini istemek,
4. Sergilenen ürünün parçalarını çalmak,
5. Elbiselerin veya eşyaların düğmelerini koparıp almak,
6. Ürün üzerine özür yapmak ve indirimli fiyat istemek,
7. Telif haklarına uymamak ve garanti haklarını kötüye kullanmak,
8. Ödeme yapılmadığı halde yapılmış gibi gösterme,

İş ahlakına aykırı olarak ürünlerde yapılan hile ve tağşiş ürün güvenliğini tehdit ederek sağlıklı büyümeyi ortadan kaldırmakta ve tüketiciye telafisi mümkün olmayan zararlar vermektedir. **Hile,** birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, **tağşiş** ise bir ürünün tabiliğini, içine başka bir şey karıştırarak bozmak, etiketinde belirtilen maddelerden farklı madde katma hilesidir. GDO lobisi tarafından genleri ile oynanan gıda ürünlerinin insan beslenmesinde ileride vereceği zararlar bilinmemektedir. Bir kişinin eserinden ifade, buluş veya düşüncelerini kaynak göstermeden kendisine aitmiş gibi kullanımı olan **intihal** bir tür sahtekârlık ve hırsızlıktır. İntihal üzerinden iş modeli kurmak bir emek hırsızlığıdır. Rüşvet, vurgun, kalitesiz üretim, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat, gibi sorunlar iş ahlakının çözmeye çalıştığı olaylardır. Artan problemler ahlaki olmayan iş anlayışını sorgulanır hale getirmiştir.

Ahlaki olmayan iş anlayışının sorgulanma sebepleri:

1. Hürriyetlerin gelişmesi ve toplumda artan bilinçlenme,
2. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değerin artışı,
3. Yolsuzluk, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların medyada yer alma sıklığı,
4. Çevreye duyulan ilginin artışı,
5. Global sorunlardaki artışlar,
6. Global eşitsizlikler ve gelir dağılımındaki adaletsizlikler,
7. Toplumsal düzeni bozan davranışlar.

Toplumun huzur ve güveni açısından paylaşılması düşünülen her bilgi ve haberin doğruluğu mutlaka teyit edilmelidir. Doğrulanmamış bir haber veya bilginin yayınlanması ahlaki değildir. 'Baş belirsiz, meydan ıssız' olursa kötü niyetli ve fırsatçı kişiler halkın sağlığı ile oynar. Buna meydan vermemek için oto kontrol sistemi ile birlikte resmi kontrollerinde yapılması şarttır.

13.9. Meslekî Yozlaşma ve İş Ahlakının Önem Kazanma Sebepleri

Kişi ve kuruluşlar, faaliyetlerini yürütürken, çalışanına, tüketiciye, çevreye, topluma zarar vermeden, bunlara azami fayda sağlayarak, iş ahlakına uygun görev ve sorumluluklarını yerine getirmelidir.

Artan dünya nüfusuna oranla yeterli istihdamın sağlanamayışı ve adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirli kesimleri artırmaktadır. Bu kesimlerin artan zenginlikten pay alabilmeleri için şiddete başvurmaları kaçınılmaz olacaktır. Artan bu sosyal ve ekonomik meseleler ile bölüşüm adaletsizliği, meslekî yozlaşmalar ve iş hayatına özel konular, iş ahlakına olan ihtiyacı arttırmaktadır.

Yozlaşma, bir şeyin gerçek özelliğinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopması, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi, bir tereddi ve dejenerasyon hali. **Meslekî yozlaşma** ise iş hayatında değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, faydacılığın, çıkarcılığın her şeyin önüne geçmesiyle meslekî ahlak kurallarının uygulanamayışıyla ortaya çıkan bozulmadır.

Sosyal hayatı temelden ilgilendiren bazı meslekler ve icra edenler için bağlayıcı kurullar getirilmelidir. Belirli kişi veya organizasyonların kontrolüne geçen iş ve mesleklerde uygulanan tekelcilik ve istibdat toplumda o mesleğin icrasında büyük hak kayıplarına sebep olmaktadır. Sahip olduğu gücü iş ahlakına aykırı şekilde kötüye kullanabilmektedir. Meslek erbabının güçlerini kötüye kullanmalarını önlemek için; personelin **"hedef manyağı"** olmaktan, "başkalarının kaybetmesi sayesinde kazanmak (asimetrik kazanç)" anlayışından uzaklaşmak, müşterinin bilgi ve güç eksikliğinden istifadeyi önlemek gerekir. "Sen çalış ben yiyeyim" kolaycılığı veya "ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne" bencilliği devam ettiği sürece sosyal barış gerçekleşemez. Belirli meslekler, gücüne dayanarak kanun tanımazlığı ve "dokunan yanar" hale gelişi ile piyasada "iktisadi sabıkalı güvenilmezler" in sayısını arttırmaktadır.

Popüler kültürün kurguladığı hayata dair genç kuşakta bir eğilim ve özlem beliriyor. Bu özlem iş hayatında insanları çoğu zaman ahlaki kodlarından uzaklaştırarak toplumsal barışı bozmaktadır. Medeniyet inşa eden bir milletin kadim kültüründe mayalanmış ahlaki değer yargıları yeni meslek elemanlarına aktarıldığında; iş hayatında fakir, fukara, garip / guraba ezilmeyecek, kendini güvende hissetmeyen yeni bir sosyal tabaka ortaya çıkmayacak ve çalışma hayatında beklenen soysal barış sağlanacaktır.

Meslekî yozlaşmanın sebepleri:

1. Aşırı hırs, bencillik ve aç gözlülük,
2. Yeterli hassasiyetin gösterilmemesi, eksik değerlendirme ve plansızlık,
3. Kendisini ve iyi niyetle arkadaşlarını koruma duygusu,
4. Kanun, kural ve yöntemlerin bilinmemesi,
5. İş hayatında teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel kanuni düzenlemelerin gecikmesi,
6. Maddi ve manevi tatminsizlik,
7. İdeolojik veya siyasi ayrımcılık.

Üretimde iş ahlakına aykırı; gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkılar, kullanıma uygun olmayan hileli ürünler artmakta, fikri mülkiyet hırsızlığı olan intihal ve marka taklidi yaygınlaşmaktadır. Dayanıklı tüketim ürünlerinde**, taammüden hurdalaştırma** olan **"kasıtlı eskitme"** uygulaması ile belli sayıda işlem sonrası cihazı kilitleyen minik çipler yerleştirilerek ürünün ne zaman hurdaya çıkacağı önceden planlanıyor. 1929 ekonomik buhranda Bernard London isimli emlak simsarı, her ürüne bir son kullanma tarihi verilmesini, bu süre dolduğunda ürünler tüketilemez ve kullanılamaz hale getirilmesini tavsiye ediyor. Bu fikirle 1950'lerden sonra iş ahlakına aykırı olan taammüden hurdalaştırma birçok alana yayılmıştır. Üstünkörü iş yapma, görevi kötüye kullanma ve ihmalin bahanesi, mazereti olamaz. Bunla ahlaki değerlere olan ihtiyacın arttığını gösteriyor.

İş ahlakının önem kazanma sebepleri:

1. Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojilerin iş dünyasının kontrolünde olması,
2. Globalleşme ile çok milletli kuruluşlarda farklı kültürden çalışanların yeni ahlaki sorunlar çıkarması
3. Tüm dünyada daha fazla demokrasi ve insan haklarına talep artması,
4. Etnik köken, dil, din, mezhep ve cinsiyet konularında ayrım yapılmaması isteği,
5. Artan çevre kirliliği, çevre konularına duyarlı bir toplum yapısını ve iş dünyasını zorunlu kılması,
6. Farklı dinlerin iş dünyasındaki değerleri ve kültürleri nasıl etkilediğinin önem arz etmesi,
7. Gelişmekte olan ülkelerdeki yolsuzluklara karşı mücadele ihtiyacının sürekli artması,
8. Çalışanların ahlaki birikim ve felsefelerini kontrol zorluğu, kurum değerler sistemini önemli kılması.

Gelişememiş toplumların müşterek özelliklerinden birisi, ya ahlaki kuralların çözülmesi veya ahlak tarifindeki ideal olma vasfını, dinamizmini kaybedip çürümesi, birtakım katı ve anlamsız kurallar haline dönüşmeleridir. "Kaynakları kıt ve bu kaynakları iyi

tanımlamadıkları problemler uğruna heba eden toplumlara gelişmemiş toplum denir.'' (BM'nin gelişmemiş toplum tanımı). Böyle toplumların yeniden canlanıp hayatiyet kazanmaları, ahlaki kavramların ideal ölçülere kavuşturulması ile mümkündür. Sürekli tüketen, partiyi seven, eğlence düşkünü, geleceği düşünmeyen insan tipleri krizler, sosyal çalkantılar sebebiyle artık, ihtiyata, dürüstlüğe ve izzetli hayata daha fazla değer verir hale geliyorlar.

İş hayatında ihtiyaç olan ahlaki kodları kazandıran eğitim sistemi; akıl, kalp dengesini kurabilen, kişiye analitik (çözümleyici) düşünme, sentez, tahlil (analiz) yaparak fikir yürütme yeteneği kazandırmalıdır. **Analitik düşünme,** bir problemi çözmek için bilgi toplayıp problemi çıkaran unsurları dikkate alıp sonuçlandırmak için yürütülen sistematik düşünme kabiliyetidir.

Konuları küçük parçalara ayırıp bilgiyi sorgulama amacı, parçadan yola çıkıp bütünü çözümlemedir. Bu yeteneğe sahip kişiler, karmaşık yapılar karşısında pratik çözümler üretebilen sorgulayıcı ve araştırmaya yatkındır. Analitik mantıkla sorgulayarak öğrenme, doğru ve ahlaki kodları barındıran bilgiye ulaşma ve kalıcı bir öğrenme metodudur. İnsanın, fikir üretme ve düşünce açılımı sağlayacak mantık, felsefe, hukuk, siyasî sistem bilgisi, toplun, ideoloji, edebiyat ve iletişim gibi konularda bilgilenmesi gerekiyor. Kelime olmadan duygu ve düşünce anlatılmaz, karşı tarafa iletilemez. Müfredata ve okula bağlı kalmadan hayat boyu öğrenme sürecini kişi günlük hayatında, iş ortamında erişimin her zaman mümkün olduğu dijital kütüphaneler ve diğer platformlar aracılığıyla bilgiye ulaşıp öğrenimini sürdürebilmelidir.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı kılmak, öğretim (talim) ve eğitim (terbiye) ile gerçekleşir. Öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonrasında eğitim gerçekleşir. Eğitimde; ''hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz'' ve 'babamdan ileri, oğlumdan geriyim' anlayışı hâkim olmalıdır. Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbini besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığını geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurar, böylece hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Bunların birlikte okutulduğu Medrese modeli günümüze uyarlanarak; insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kurabilen; ideal, özgüven, ahlak, tevazu, saygı aşılayan ve her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirmek mümkündür. Bu anlayış insana ihtiyaç olarak hissettirilmeli, ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir, bunu öğreten ise daha iyi öğrenir. Eğitimi, eleştirel bilgi, medeniyet ve inanç meselesi olarak görmeli, insanlar, sistemler eleştiriye açık olurlarsa kendilerini geliştirerek mükemmele ulaşırlar.

Ahlaki değerlerle mücehhez bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap ederek insanlığı geliştirir. Bilginin toplum ile buluşturularak yaygınlaştırılması, bilginin etkileşimli uygulamalarla anlaşılır bir şekilde kazandırılması, belirli otoritelerin kontrolünden kurtarılarak hürriyetine kavuşturulmalıdır. Ahlaktan uzak bilgi ve bilim insanları; klasik, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebilirler. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesi geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilir. Başta iş hayatı olmak üzere sosyal hayatın siber ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getirmiştir. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaktadırlar. Ahlaktan mahrum, bilgiyi üreten otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyorlar. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik bilgileri ele geçirilerek haksız kazanç veya siyasi, ekonomik üstünlük sağlanabiliyor. Siber saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Bu konularda uluslararası iş birliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Evet, ''eğri ok ile doğru hedef vurulmaz'' ahlaki değerlerden mahrum bir anlayışla doğru işler yapılamaz. Çünkü insanî ve ahlaki değerden mahrum meslek elemanları faaliyetlerinde acımasız olabiliyorlar.

Demir medeniyetinin yerini data medeniyetinin alması sonrası; yapay zekâ ve büyük veri kütleleri ortaya çıktı. Dijital bilgi ve delillerin önemli hale gelmesiyle de elektronik dönüşümde, ürün odaklı kodlama, robot teknolojisi, algoritmalar ve güvenlik ve mühendislik yazılımlarına olan ihtiyacı karşılayacak yetenekli ve ahlaki değerlerle donanmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Ahlaki değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji toplum hayatında yıkıcı bir etki yapabiliyor. İş hayatının adil, etkin ve verimliliği için faal bir iş ahlakı oluşturmada değişik tavsiyeler vardır. Kuruluşlar ahlaki değerlere uygun çalışma ortamını gerçekleştirme ve iş ahlakını oluşturma ve sağlam bir yapıya kavuşturulması için adımlar atılması gerekir.

İş ahlakının kurumsallaşması (sistemleştirilmesi) belirli bir süreçte gerçekleşir. Sistemleşme, hangi tür bir hareket kodunun uygulanması gerektiği ile ilgili düşünce, değer ve prensipleri açıklamayı içerir. Muhataplara verilen sözün zamanında yerine getirilmesi, iş ile ilgili doğru bilgi verilmesi, işi zamanında teslim ve ödeme gibi oturuşmuş bir davranış kalıbı sergilemektir.

İş ahlakının kurumlaşması için gerekli adımlar:

1. Kurum misyonunun temeli olan felsefe belirlenerek iş ahlakına nasıl yansıyacağı netleştirilmeli.
2. Ahlaki kaideler belirlenip açık olarak ilan edilmeli ve bu konuda tutarlı olunmalı.
3. Kurum yöneticileri ahlaki değerlere bağlı kalarak örneklik oluşturmalı.
4. Tespit edilen ahlaki kodların işletmedeki diğer süreçlerle uyumlu hale getirilmesi.
5. Çalışanlar iş ahlakı konusunda bilgilendirilerek kanuni haklardan faydalanmaları sağlanmalı ve iletişim imkânı verilmeli
6. Bir ahlak kurulu oluşturulmalı.
7. Bir mesleğin itibarını öncelikle o mesleğin müntesipleri korumalı, geliştirmelidir.

Ahlak anlayışına uygun şartların sağlanması iş yerinde verimi ve kaliteyi artırmasıyla kârlılığı yükseltir. Zaman içerisinde kültür, bilim, ekonomik ve teknoloji alanındaki gelişmelere bağlı olarak meslekler de değişime uğramaktadır. Toplumun meslek ahlakıyla ilgilenmeyişi sonucu meslek ahlakını oluşturacak ve işlemesini sağlayacak birtakım meslek gruplarının organize olmasını gerekli kılmıştır. Mesleklerin işlevlerine göre ayrılmaları çok çeşit meslek ahlakı doğmasına sebep olmaktadır.

İş hayatında ahlaki değerlere uygun davranışların muhtelif olumlu ve olumsuz neticeleri vardır.

İş hayatında ahlaki davranışların olumlu sonuçları:

1. İş ortamında saygınlık, güvenirlik kazanmak ve iyi bir imaj elde etmek,
2. İş âleminde karşılaşılacak problemlerin çözümünde kolaylık görme,
3. Yönetim alanlarına yardımcı olma,
4. Kurumların sosyal sorumluluklarını düzenli bir şekilde yerine getirmesini sağlama,
5. Haksız rekabetin engellenmesini sağlama,

Genelde iş hayatında ahlaki ilkeler birbirine benzer özellik taşır. Ancak muhtelif meslek gruplarında farklılıklar görülebilir. Bu ahlaki ilkeler, günümüzde bazı meslek gruplarınca kurulan dernekler tarafından yazılı hale getirilmiştir. Bir meslekî görevi yerine getirmede yapılan hata, o meslek dışındakiler o mesleğin gereken sorumluluklarını bilmedikleri için pek eleştirilmez.

Toplumun genel değerlerindeki erozyon ve bunun iş hayatındaki dejenerasyonu ve her alandaki "ahlaksızlığın" maliyeti artmaktadır. Bu durum ahlaki ilkelerin geliştirilmesinin aciliyetini göstermektedir. Zaman içinde birtakım siyasî, sosyal, ekonomik ve kültürel değerlerde ortaya çıkan değişim zamanında ve doğru algılanarak gerekli tedbirlerin alınması gerekir.

13.10. Yönetim Ahlakı

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi "ideal" ahlakını oluşturur.

Yöneticiler kurumda; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygularlar. Bunlar yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık sebebidir. Yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkileri; bu yetkiyi veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici, demokratik yapı içerisinde her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Kamu yönetiminde de anayasa hükmü gereği idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukuk ve kanunun gereği olarak, konusu suç teşkil eden davranışlara adli işlem yapılır.

İnsanın en temel haklarından birisi yaşama hakkı diğeri ise hürriyet hakkıdır. İnsan haklarının, devletin, vatandaşına sunduğu bir lütuf değil, insanların doğuştan sahip olduğu kabul edilen haklarıdır. İnsanlar hukuk çerçevesinde meşru dairede kaldıkça, rahatça fikrini beyan edebilmeli, istemediği bir şeye zorlanmamalıdır. Hürriyet, insanın kabiliyetlerini inkişaf ettirir, gelişimi ve kalkınmayı hızlandırır. İnsanların gönül ve fikir dünyalarına zorla değil; ilimle, irşatla, tatmin edici açıklamayla, ikna ile girilir.

Demokrasi, halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri, eşitliği sağlayan, siyasi kontrolün doğrudan halkın veya hür iradesiyle seçtiği temsilcilerin elinde bulunduğu, devletin politikasını şekillendirmede tüm vatandaşların eşit sayıldığı yönetim şeklidir. **Hürriyet** ise her türlü dış etkiden bağımsız olarak insanın kendi iradesine, kendi düşüncesine dayanarak karar vermesi, hürce düşünebilmesi, fikrini beyan edebilmesi, kendine ve başkasına zarar vermeden istediği gibi hareket edebilme hakkıdır.

Siyaset, etimolojik olarak seyislik ile aynı kökten gelir: devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş veya anlayışı ifade eder. Seyis, atları ve ahırı yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi de devleti, devletin kurumlarını yönetir. Lakin o devletin de bir sahibi var, o da millettir. Millet, seçtiği vekiller aracılığı ile devleti yönetir. Aile, işyeri bir yönetim birimi iken, apartman, dernek ve devlet bir yönetim birimi değildir. Devleti oluşturan ve seçmen denilen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaşı yönetmek değil, vatandaşa hizmet sunmak için kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Devlet yöneticileri, devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindeki duruma benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir.

Kurumlarda, yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil ve adil kişilere verilmelidir. Otoriter yönetimler, yeni teknolojileri kullanarak hiyerarşik trol orduları kurarak muhalif düşünceleri susturmasıyla yönetimin gelişimini engelliyor. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uyması gereksin. Demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişiyorlar.

Güvenlik hürriyet için feda edilirse kaosa, hürriyet güvenlik için feda edilirse otoriter anlayış hâkim olur. Buna meydan vermemek için hürriyet ve güvenlik mutlaka dengede tutulmalıdır. Toplumun bütün kesinlerini eşit anayasal vatandaşlıkta buluşturan, etnik köken, din-mezhep, cinsiyet, siyasi görüş ayrımı gözetmeden herkesi kucaklayan, ayrıştırıcı ve ötekileştiren söyleme prim vermeyen anlayış hâkim kılınmalıdır.

Yönetici, demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, yalandan uzak, güvenilir, keyfî uygulama, zulüm, tahakküm, istibdat ve kibirden uzak, fikirlere değer veren, farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır. Yönetici, hata yapabilir, hatadan dönmek bir fazilettir. Yöneticilerin iş ahlakını oluşturmada isteksiz davranmaları veya yönetilenlere karşı ahlaki olmayan davranış sergileyebiliyorlar.

Yönetimde ahlaki olmayan davranışlar:

1. Ayrımcılık: Ön yargılı tutumlarla davranarak bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek şekilde her türlü davranıştır.

2. Kayırma: Aile, akrabalık bağları gibi maddi olmayan etkileme araçlarını kullanarak, kamu görevlilerinin, bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık (torpil) tanımasıdır.

3. Rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek: Rüşvet; kamu görevlilerinin maddi menfaat karşılığı bunu sağlayana ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile menfaat sağlamasıdır. Yolsuzluk; maddi veya başka bir değer karşılığında, kamudan kaynaklanan yetkileri kanun dışı kullanımı ile menfaat sağlamadır.

4. Mobbing: Yıldırma, şiddet, baskı, saldırganlık, korkutma gibi sosyal kabadayılık ve korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırmaya çalışma, taciz etmedir.

5. Sömürü (istismar)**:** İnsan veya nesnelerin menfaat sağlamak için adaletsiz kullanımıdır.

6. İhmal: Hangi sebeple olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üstü tarafından verilen emirlerin geçerli bir sebep olmadan yapılmamasıdır.

7. Bencillik: Bencillik, yöneticinin başkalarının faydasını düşünmeden; kimi zaman onlara zarar vererek, davranışlarını yalnız kendi ihtiyaçlarını karşılayacak, kendine menfaat sağlayacak şekilde yönlendirmesidir.

8. İşkence (eziyet)**:** Bir insana maddi-manevi olarak yapılan fizikî ve psikolojik acı yaşatan eziyettir.

9. Yaranma-dalkavukluk: Rahatsız edici ve sahtekârlık olmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görülmesi yaygın bir davranış şeklidir.

10. Dedikodu ve yobazlık (bağnazlık)**:** Bu türden davranışlar da yönetimde ahlaki olmayan ve sıkça görülen davranışlardır.

11. Cerbeze: Yalanı süsleyerek doğru göstermek, kurnazca lâflarla aldatarak üste çıkmak, lâf cambazlığı ile doğruları örtmek, yalan dolanla hakikati örtbas etmek anlamlarına gelir.

Yönetici kurumda; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetim işlevlerini uygular. Kararlarından sorumlu olur, yetkileri sınırsız değil, yetkiyi kendilerine veren güç tarafından sınırlandırılır ve kontrol edilir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri esas alan, eşitliği sağlayan yönetim şekli olan demokrasiyi uygulayan, vizyon sahibi, başarının ekibe, başarısızlığın ise yöneticiye verileceğini bilir.

Yöneticide ahlaki olmayan davranışlar:

1. Yalan söylemek, hak ve hukuk tanımamak,
2. Keyfî uygulama, ayrımcılık ve kayırma,
3. Zülüm, tahakküm, baskı, sömürü, istismar ve ihmal,
4. Kibirlenme, böbürlenme ve insanları küçük görme,
5. Başkalarının fikirlerine değer vermeme ve bencillik,
6. Yaranma-dalkavukluk, işkence ve mobbing uygulama,
7. Rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek,
8. Cerbeze, dedikodu ve yobazlık (bağnazlık).

Yönetici, sorun çözen ve karar veren kişi olarak, karar vermeden önce, ilgili kaynaklardan bilgi alır, astları ile müzakere eder, gençliğin dinamizminden, uzmanların tecrübesinden istifadeyi esas alarak en uygun kararı vermeye gayret eder. İnsanlar hata yapabilir, hatadan dönmek fazilettir. Yönetici, eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği kazanarak problem alanlarını önceden görüp, çözerek etkin bir yönetim sağlar. Akıllı insan yaşadıklarından ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen, çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders çıkarandır. Hiç kimse kendini vazgeçilemez görmemelidir.

Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetkiyle ilgili kendilerine sürekli şu soruları sormalılar:

1. Sahip olunan güç kaynakları nelerdir, sahip olunabilecek başka kaynaklar var mıdır ve varsa bu nasıl elde edilebilir?
2. Sahip olunan kaynaklar kimleri ilgilendirir?
3. Kullan güç ve yetki ile ilgili kanuni sorumluluklar nelerdir ve bunların kullanımı sonucu kimlere hesap verilecek?
4. Sahip olunan bu güçlerin ahlaki açıdan vicdani sorumluluğu nedir?
5. Güç ve yetki kullanımında adil davranılıyor mu?
6. Sahip olunan güç ve yetki kontrol altında mı? (Kontrolsüz güç, güç değildir).
7. Elde edilen gücün rahatlığı kişinin benliğini unutturup başkalaştırıyor mu?
8. Güç ve yetki muktedirliği sağladığı için kişiyi yozlaştırıyor mu?

Salt gücü elde eden insan başkalarını dinlemez hale gelir, sadece kendine odaklanırlar, her konuda yeterli bilgiye sahipmiş gibi düşünmeye başlarlar. Hedefine kilitlenen, eleştiriyi kabul etmeyen, istişareye açık olmayan, gücün kontrol edilmesi ve yetkisini paylaşmak istemeyen, ortak akıldan ziyade üst akıl olarak kendisine güvenen insan güç zehirlenmesiyle karşı karşıyadır.

Toplum hizmetinde olan kamu kurumlarının hizmetlerinde uyması gereken ahlaki ilkeler belirlenmiştir.

Kamuda ahlaki davranış ilkeleri:

1. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti ve halka hizmet bilinci.
2. Hizmet standartlarına uyma.
3. Amaç ve misyona bağlılık.
4. Dürüstlük ve tarafsızlık.
5. Saygınlık, güven ve nezaket.
6. Yetkili makamlara bildirim.
7. Çıkar çatışmasından kaçınma, görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması.

Kamu Etik Kurulu tarafından yönetmelikle belirlenen bu ahlaki ilkelerin, büyük bir kısmı halen yürürlükte olan 657 sayılı DMK'nda hükme bağlanan devlet memurlarının görev ve sorumlulukları ile paraleldir.

Herkesin hakkının eşitlik prensibine göre gözetilmesi ve adaletin yaygınlaşması olan sosyal adaleti sağlamada ahlaki kaidelerin katkısı büyüktür **Sosyal adalet,** herkese kabiliyetine uygun yükselme imkânı tanınması, insanın doğuştan olan yeteneklerinin gelişmesine fırsat hazırlama, herkesin ürettiği hizmet, yaptığı görev karşılığı hak ettiği maddi ve manevi mükâfata kavuşturulması, nimet ve külfetin hakkaniyete uygun dağıtımıdır. Devlet ahlaki ve hukuki açıdan; güçlünün haklı olduğu değil, haklının güçlü olduğu bir ahlak ve hukuk anlayışını vatandaşına eğitimle kazandırmalı ve adil bir düzen kurmalıdır.

Devletin temel görevleri:

1. Adaleti ve güvenliği sağlamak
2. Temel hak ve hürriyetleri güvence altına almak
3 Sağlık ve eğitim hakkı sağlamak
4. Ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimi sağlamak
5. Toplumun refah düzeyini yükseltmek.

Yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkileri; bu yetkiyi veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici, demokratik yapı içerisinde her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Kamu yönetiminde de anayasa hükmü gereği idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukuk ve kanunun gereği olarak, konusu suç teşkil eden davranışlara adli işlem yapılır. Yönetim işlerinde, kuvvet kanunda olmalıdır. Körü körüne taklit ve itaat hataları göstermez ve sorgulatmaz. Ahlaki ve hukuki açıdan, devlet kendine yönelik işlenen suçları affedebilir, kişilere karşı işlenen suçlar ancak onun muhatabı olan kişiler affedebilir. Bu noktada devletin dini adalet olmalıdır.

Hizmet sunumunda kamu idaresinin uyması gereken temel ilkeler:

1. Adalet ve şeffaflık ilkesi
2. Sosyal devlet ilkesi
3. Hukuk devleti ve eşitlik ilkesi
4. İfade hürriyeti ilkesi
5. Eleştiri hakkı ilkesi
6. Muhalefet hakkı ilkesi

Eleştiri hakkı, ifade hürriyetinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kamu idaresini, harcamaları dahil tüm işlem ve eylemleri sorgulamak ve eleştirmek vatandaşın temel hakkıdır. Bu eleştiri ceza hukukunun konusu olamaz. Vatandaşı bu eleştirileri sebebiyle soruşturmaya tâbi tutmak hukuka aykırıdır, lekelenmeme hakkını da ihlal eder.

İbn-i Haldun (Tunus,1332-1406)**:** İslam bilimlerinin temel dallarından, tabii ve sosyal bilimlerde önemli tahliller yapmış. Tarih Felsefesi ve İktisat Bilim'inin kurucusu ve insanlık tarihinin ilk toplum bilimcisi ve sosyoloğudur. Sosyolojinin birçok temel prensiplerini Batılı bilim insanlarından yüzlerce yıl önce ortaya koydu. Tarih, siyaset ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; tarih felsefesinde Rosseu ve Ouguste Comte'ye; devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçi Gibban'a; pedagojide William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar geliştirdi.

İbn-i Haldun, siyasi bir hâkimiyetin kurulma, gelişme ve çözülme sürecinde siyasi liderden ziyade grubunun önemli olduğuna inanır. Siyasi liderin özellikleri ne kadar gelişmiş olursa olsun ekibini oluşturamadığı sürece kesin olarak başarıya ulaşamaz. Devlet siyasi bir hanedan niteliğindedir. Bir devletin kuruluşu, gelişme ve zirve sonrası çözülmesi bir siyasi hanedanın çıkış, gelişim ve çözülmesiyle aynıdır. Her devlete ortalama; 120-130 yıllık bir ömür tanır ve her devletin 5 aşamadan geçtiğini savunur:

1. Kuruluş Devresi: Her türlü karşı koymanın bastırıldığı, daha önce onu elinde tutan hanedandan zorla alınması devresidir. Ele geçiren grupta canlılık ve etkinlik en üst düzeydedir. Siyasi lider henüz geleneksel alışkanlıklarını kaybetmemiş, mütevazı ve kanaatkâr ve kendisini vatandaşlarından ayrı tutmaz.

2. Otorite Devresi: İktidarı elinde tutan lider kendi grubu üzerinde otoritesini tesis eder, mülkü ve nimetleri kendisi için istemeye başlar ve rakip olacak ileri gelenleri yönetimden uzaklaştırır, itaatkârları yönetime getirir.

3. Rahatlık Devresi: İktidarın meyveleri toplanır, servet genişletilir, şan ve şöhret ön plana geçer, kendini ebedileştirecek eserler meydana getirilir. Siyasi liderin hem kendi grubunu hem de diğer grupları egemenliği altına aldığı dönemdir. Güçlü ordu, iyi çalışan sivil bürokrasi ve düzenli toplanan vergiler vardır.

4. Taklit Devresi: Siyasi iktidar, atalarının bıraktığını yeterli görmeye başlar. En doğru yolun kendisine miras bırakılan yolu takip etmek olduğuna inanır. Taklitçilik ve gelenekçilik, yenileşmenin önünü kapatır.

5. İsraf Devresi: Siyasi iktidar, atalarından kalan mirası isteğine göre israf etmeye başlar. Devlet yönetimine ehliyetsiz kişiler geçirilir. Böylece devletin çözülme ve yıkılma süreci başlar, orduyu, memuru besleyemez, giderleri karşılayamaz ve yıkılır.

İbn-i Haldun, devletin çözülmesinde dış faktörlerden ziyade iç sebeplerin öncelik taşıdığı, ortadan kalkışı bir dış saldırıyla olacağını ve yıkılışında; lider, ekonomi ve ahlak olarak 3 temel sebep bulunduğunu ifade eder.

Devletin yıkılışının temel sebepleri:

1. Lider sebebi; devletin kurulma safhasında grubuyla ahlaki bir otorite ilişkisi içindedir. Zamanla otoritesini paylaşmaz, kibir, bencillik ve başkalarına hâkim olma duygusu öne geçer, ona göre siyasetin kendisi de Tek Bir Hâkim olmayı gerektirir.

2. Ekonomik sebep; asker ve para olarak güç iki temele dayanır. Devletin kuruluş safhasında fazla paraya ihtiyaç olmaz ancak zamanla devlet büyüyüp geliştikçe paraya olan ihtiyacı ortaya çıkarır. Yönetimin tek para kaynağı olan vergilerin devamlılığı içinse sağlam ve gelişen bir ekonomik yapı gerekir. İbn-i Haldun, ekonominin kendine has kanunları olduğunu belirtir ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst eder der. Ekonomik gelişmenin bir üst sınırı vardır ve ondan sonra duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu için bir noktada yetersizlik başlar. Bu noktada Devlet, ya giderlerini kısmak veya gelirlerini arttırmak şeklinde iki yoldan birini seçecektir. Rahatlığa alışanlar kemer sıkmayacakları için bu noktadan sonra bu iki yol da başarıya ulaşamaz. Devlet gelirleri arttırmak için ya var olan vergileri artırır veya yeni vergiler koyar. Oysa vergi ile kazanç arasındaki sınır aşılırsa girişim arzusu zayıflar. Vergi ile gelir sağlayamayan devlet, bu defa ekonomik hayata girmek ister; üreticiden ürünü değerinin altında alıp tüketiciye fahiş kârla satmaya çalışır. Bunun sonucu üretici üretimden, tüccar ticaretten vazgeçer. Devlet bunun da fayda etmediğini görünce, önce yakınındaki

varlıklılardan başlayarak herkesin servetine el koyar. Bu da halkın yönetimden yüz çevirmesine, dış güçlerle ittifaka, ekonomik hayatın durma ve devletin ortadan kalkmasına yol açar.

3. Ahlaki sebep; ahlak ilkesinin medeniyetin gelişmesine paralel olarak bozulup bozulmadığı tarih boyunca tartışılır. Eski Atina'dan başlayarak Rönesans'a kadar pek çok düşünür, ahlaki yozlaşmanın bir devletin çöküşünde önemli bir etken olduğunu savunur. Berkeley; "Büyük Britanya'nın çöküşünü önlemek üzerine yazdığı düşüncelerinde, İngiliz halkının maddi heveslerinin artışından ve ahlaki niteliklerini kaybedişinden bahseder. Kurtulmak için Hristiyan ahlakının ilkelerinin yeniden saygınlığa kavuşturulması gerektiğini belirtir. Fransa'da J.J. Rousseau; "Medeniyetin gelişmesinin ahlakın bozulmasına yol açtığını" savunur. Spengler; Batının çöküşünü incelediği eserinde gelişmeyle birlikte ahlaki değerin yozlaşmasından söz eder. Saygı ve gelenek yerine, soğuk olgusallık; halk yerine, kitlesellik; gerçek değerler yerine, para, devlet ve toplum yerine, milletlerarası toplum değerleri hâkim olur. İnsanlar; kanaatkâr, dayanıklı, kendine güvenen, cesur, yardım sever, namuslu, dindar olmak yerine, haris, mağrur, korkak, tembel, bencil, müsrif, rahatına düşkün, dine lakayt hale gelirler. Doymak bilmeyen ihtiyaçlarını meşru yoldan tatmin edemeyenler, gayrı meşru yolları zorlar ve ahlaki değerleri yıkarlar. Devletin sunduğu konfora alışan idareciler bunu kaybetmemek için işi saltanata dönüştürebilir. Hürriyetçi ve demokratik hukuk sistemi inşası yerine içine kapanan, komplolara sarılan ve fevkaladelik psikolojisi ile lider kültüne teslim yapılar türer. Çözülme sürecinde; devlet bütün vatandaşlarına karşı adil değildir. Halk bireyselleşir, gayrı meşru ilişkiler yaygınlaşır, din ve ahlak duyguları zayıflar.

Kamu kaynakları, tüm milletin sahip olduğu değerlerdir. Burada görev alanlar kaynak kullanımında azami dikkatli olmalı, faaliyetleri hakkında halkı sürekli ve doğru bilgilendirmelidir. Bunun için devleti, demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolünü artırmak gerekir.

13.11. Global Ahlaki Sorumluluklar

Dünyada insan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar bilinen kadarıyla sınırlı olması sebebiyle bunun belirli kesimlerce inhisar altına alınarak, diğer insanların mahrum bırakılması kabul edilemez ahlaki olmayan bir durumdur.

Ürünlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün, kişilerin sınır ötesine akışı, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşmenin, dayanışmanın, karşılıklı faydalanmanın artması, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasını ifade eden **globalleşmeye** ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, iktisadi gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

İnsanlar israf tuzağına düşer maddî ve manevî pek çok imkânı yerli yerinde kullanmaz ise topyekûn ağır bedeller öder. İsraf sıradanlaşıp normal hale gelişi daha tehlikelidir. Popüler kültürün getirdiği tüketme kültürü ve tüketimcilik hastalığının maliyeti tüm dünyaya ağır bedel ödettiriyor. Bir şeyin gereksiz, ihtiyaçtan fazla harcanması, savurganlık ve tutumsuzluk olan **israf,** kanuni değil daha çok ahlaki ve vicdani bir sorumluluktur. İnsanlığın çoğunluğu fakr-u zaruret içinde yaşarken hiçbir kişi ve kurum istediği gibi saçıp savuramaz. Tüm insanlığın serveti olan kaynakların belirli ellerde temerküzü ve bazılarını bundan mahrum bırakmak sosyal kargaşaları başlatır. Her parası olan istediği gibi sorumsuzca harcayıp tüketemez. Aşırı tüketim, çevre kirlenmesiyle birlikte, birçok insanın da bu imkanlardan mahrum bırakılmasına sebeptir. Genel felaketler, toplumun genel hatalarından ileri gelir. "Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar." Herkesin faydalanabileceği şeyden bazıları mahrum bırakılırsa büyük kavga çıkar. Bu sebepten tüm insanlık israftan uzaklaşmalı.

Kaynaklar israf edilmeden ekolojik dengeyi gözeterek kullanılmalı ve gerekli tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmelidir. **Tasarruf,** insan hayatının devamı için insan ve diğer canlıların kullandığı hayatın vazgeçilmez maddelerinin kullanımında, tüketiminde dikkatli davranma, idareli, yeteri kadar kullanma ve iktisat etmedir. Hayatın her aşaması ve her tülü faaliyette tasarruf yapılabilir. Bu yapılamaz ise globalleşmenin arttığı ortamda, sosyal kargaşalar global ölçekte genişleyecektir.

Dünyada hızla çözülmesi gereken global ahlaki sorunlar artmaktadır.

Global ahlaki sorunlar:

1. Ekonomik baskı ve emek sömürüsü,
2. Global eşitsizlikler ve gelir dağılımındaki adaletsizlikler,
3. Kişi, kurum ve devletlerin ödeme gücü üzerinde borçlandırılması,
4. İlmi, teknolojik, sanat, askeri ve idari alanlarda tekel ve baskılar,
5. İnsanları, toplulukları ve devletleri birbiri ile çatıştırma,
6. Dış ticarette dövizin bir baskı aracı olarak kullanılması,
7. Tüketimin bir kültür haline getirilmesi olan tüketimcilik,
8. Din, inanç, ırk, milliyet ve değerler istismarı,
9. Yenidünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistemi (kapitalizm) öngören neom bir robot devlet tehlikesi.

Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her bilim, buluş ve anlayışa sızarak kendi lehine kullanır. Birçok alanı, bilimi, kuruluş ve araştırmayı destekler, sponsor olur ve böylece kendi aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder. Fakirden zengine servet aktararak toplumda ekonomik eşitsizlik oluşturur, bu da ileride biyolojik eşitsizliğe sebep olur. Hâkimiyetini sürdürmek için savaş tekniklerine ilave biyolojik virüs de üretebilir. Bu yapının tahribatı sonrası hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Bu anlayış gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişi ve kurumlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde sömürürler. Bu yapılar kendine hizmet etmeyen, ortak aklı esas alan demokratik gelişimleri engeller.

Sömürü o dereceye vardı ki bir sermayedar, kendi yerinde oturup bankalar vasıtasıyla bir günde bir milyon kazandığı halde; bir

bîçare işçi, sabahtan akşama kadar zor şartlarda çalışıp zaruret derecesinde geçinebilecek bir ücret kazanıyor. Şu hal, müthiş bir kin, bir gücenme, kırılma verdi ki halk tabakası zengin üst tabakaya isyan eder hale geldi. Bütün ihtilal ve fesatların sebebi sömürü zihniyeti ve düzeninin yaydığı iki kelimedir: **Birisi:** "Ben tok olayım da başkası açlığından ölürse ölsün, bana ne." **İkincisi:** "Sen zahmetler içinde boğul ki ben nimetler ve lezzetler içinde rahat edeyim." Bu iki açmazın sebep olduğu ve insanların ilerlemesine engel olan isyanlardan, ihtilallerden, ihtilâflardan meydana gelen felâketlerin ilâcı insanlar arası yardımlaşmadır. Bu yardımlaşma dini, ahlaki, gelenek ve kültürlere bağlı geliştirilen müesseselerle mümkündür. Toplum hayatını koruyan düzenin en büyük şartı, insanların tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kesimi halktan, zengin kısmı fukaradan ayıracak derecede uzaklaşmamaları gerekir. Bu tabakalar arası iletişimi temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Bu olmadığında tabakalar arası gittikçe gerginleşir ve aradaki bağ kopar. Bu sebeple alt tabakadan yukarı tabakaya ihtiram, itaat, muhabbet yerine ihtilal sedaları, haset çığlıkları, kin ve nefret feryatları yükselir.

Böylece, yüksek tabakadan aşağı tabakaya merhamet, ihsan, taltif yerine zulüm ateşleri, tahakkümler, şimşek gibi tahkirler yağıyor. Maalesef, üst tabakadaki meziyetler, tevazu ve merhamet etmeye sebep iken, kibirlenme ve gurura dönüşüyor. Fakir tabakadaki acizlik ve fakirlik, ihsan ve merhamet gerektirirken, esaret ve sefaleti netice veriyor. Bunlar için en iyi şahit dünyadaki mevcut baskın medeniyettir. Sonuç olarak tabakalar arası sulhun temini ve yakınlığın tesisi, ancak İslam'ın beş temel şartından birisi olan zekât ve zekâtın yavruları olan sadaka ve bağışlar toplum hayatında yüksek bir düstur kabul edilmesiyle olur.

Dünyadaki çarpık ekonominin düzelmesi için Asya'nın kadim kültüründe mevcut adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir. **Kanaat ekonomisi,** hayatı bir bütün gören, emeğe önem vererek her faaliyetinde insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve tabi kaynakları emanet gören, kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmeyen, aldatma ve haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfi engelleyecek ve tasarrufu esas alan, diğer toplumlarla adil ticaret yürüten, her türlü sömürü, hamaset, istismar, spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) müsaade etmeyen adil bir iktisadi hayatın kurulmasını öngören teorik ve patik kurallar belirten ekonomik bir sistemdir. İnsanı ve değerlerini öncelemesi, toplumun mutluluğunu esas alması ve paylaşımcı ve imece yaklaşımı sebebiyle paylaşım, dayanışmacı, insani değerler veya mutluluk ekonomisi isimleri de verilmektedir. **Paylaşım ekonomisi,** sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu bir aracı veya hizmeti kullanılmadığı zamanlarda ihtiyacı olan başka kullanıcılara karşılık beklemeden veya uzman pazarlayıcı tarafından sunumu ve kullanıcının ödediği kullanım ücretinden bir pay alması temelli alışveriş düzenidir. Bu yeniden keşfedilip kullanılan bir yöntem olarak bedel istenilmeden kullanıma arz edilmesi temel de bir imece usulüdür. **İmece,** birçok kimsenin toplanıp el birliğiyle bir kişinin veya bir topluluğun yardımlaşarak işini görmesi ve böylece işlerin sıra ile bitirilmesi. Toplumu yükselten ve ekonomiyi canlandıran bir aktivitedir.

Kanaat ekonomisi, büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, aile dostu, çevre odaklı politikalar ile vatandaşın beden ve ruh sağlığını önceleyen gayri safi yurtiçi hasıla ile toplumun sadece ne kadar zengin olduğuna değil daha çok sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin mutluluğuna odaklanan ekonomik bir modeldir.

İngiltere merkezli uluslararası yardım kuruluşu Oxfam, Ocak 2020'de yayınladığı raporda; 2153 milyarderin, dünya nüfusunun %60'ını oluşturan 4,6 milyar kişiden daha zengin olduğu, büyük işletmeler, sıradan insanların sırtından para kazandığı, zengin kişi ve şirketlerin son derece az vergilendirildiği ve bunun sonucu kamu hizmetlerine daha az kaynak ayırıldığı vurgulanıyor. Eşitsizlikleri yok etmenin, yoksullukla mücadelede ekonomik büyümeden daha etkili olduğu belirtilen raporda, son (2010-20) 10 yılda milyarder sayısının ikiye katlandığı ve zengin ve fakir arasındaki eşitsizlik giderici politikalar uygulanmadan kapatılamayacağı ortadadır. (https://www.oxfam.org/en/research/time-care)

Dünyadaki, savaş, kargaşa ve fakirliğin temel sebebi ahlaktan mahrum sömürü düzenidir. Dünya barışı için medeniyetler arası çatışma değil, medeniyetler arası anlaşma, kaynaşma ve sentezleme esas olmalıdır.

Global ahlaki sorunların çözümü için yapılması gerekenler:

1. Adalet, demokrasi, eşitlik, sosyal sorumluluk ve ahlaki değerlere dönüş
2. Emanetin emin ellere teslimi, liyakat ve "milletin efendisi, millete hizmet edendir" anlayışını yerleştirmek
3. Üstünlerin hukuku değil, hukukun üstünlüğünü esas almak
4. Sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, yardımlaşma, dayanışma, estetik ve vicdan gibi evrensel değerleri geliştirmek
5. Eleştirel düşünme, sentez yapabilme, sebep sonuç ilişkisi kurabilmeyi topluma kazandırmak
6. Duygu ve vicdanları geliştirmeyi esas alan eğitim anlayışı yerleştirilmek, temel değerleri yeni nesle aktarmak
7. İstismar, duygu sömürüsü, hırs ve şöhret düşkünü tiranları (siyasi güç sahibi) bertaraf etmek
8. İfrat ve tefritten uzak vasatı, istişareyi esas alarak ve sorunların çözümünde sivil diplomasiye imkân vermek.
9. Linç kültürü, nefret söylemi, tezyif ve tahkirle kutuplaştırmadan asgari müşterekler bulmak, tüm insanları kucaklamak.

Sömürü anlayışı gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişiler ve organizasyonlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde etraflarını sömürürler. Yenilik, gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, organizasyonları ve devletleri dönüştürüp kendine hizmet ettirir. Bu anlayış ile her insan ve her organizasyonun mücadele etmesi ahlaki bir sorumluluktur.

Güç otoriteleri, hukuk, adalet, demokrasi, barış, medeniyet ve insan hakları gibi prestijli kavramları paravan yaparak kendilerini perdeleyip kişi, toplum ve ülkeleri aldatmaktalar. Üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu kentsoylu toplum sınıfı olan burjuvaziye hizmet eden, diğer toplumları Oryantalist bakış açısıyla değerlendiren kehanet ve Kabbala gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışların artık global ölçekte sorgulanması gerekir. Emperyalist anlayışın inşa ettiği, globalleştirdiği, aç gözlü, hoyrat, israfçı ekonomik ve siyasi sistem, ahlaktan mahrum olduğu için insanlığa büyük zarar vermektedir.

Ahlaktan mahrum bu tür yapıların deşifre edilerek, masum ve mazlumların kandırılması önlenmelidir.

Ahlaki açıdan sorgulanması gereken global konular:

1. Sessiz silah olarak görülen ve dünyayı kontrol etmede kullanılan paranın dili, dini ve rengi var mıdır?
2. Bankaya yatırılan paralara nasıl takla attırılarak, sanal (siber) paralar oluşturuluyor?
3. Paranın üretim maliyeti ile yazılı değer arasındaki fark olan senyoraj geliri kime kalıyor?
4. Rezerv para birimi olan Dolar emisyonunun ne kadar olduğunun bilinmesi niçin istenmiyor?
5. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, İngiltere ve ABD'den müteşekkil beş daimî ve seçilmiş 10 ile temsili adil mi?
6. Yahudilerin seçilmiş ırk miti, insanlığın kurtuluşu için Mesih'in gelip Yahudi ve Hristiyan liderliğine geçip kötülüğü yeneceğine inanan Evanjelistler BOP'la ne yapıyorlar?
7. Matruşka modeliyle iç içe giren kuruluşlarla finans piyasasına hâkim paranın gizli sahipleri oligartlar ne yapıyorlar?
8. Kapitalistlerin desteklediği bilimsel araştırmalar, bilim ve bilgi seçkin azınlığın kontrolünden nasıl kurtarılabilir?
9. Emperyalistlerin gece kurtla beraber sürüye saldırıp, gündüz ise çoban ile yas tutmaları nasıl anlaşılır?
10. Seçilmiş ırk mitine dayalı seçkinlerin kurduğu global kapitalizm ülkeleri nasıl sömürüyor?
11. Faizci kesimin, ülkeleri borçlandırıp, borç sarmalına düşürerek sömürüsünden nasıl kurtarılabilir?
12. Ülkelerin bekası için maddi terakki yanında şart olan manevi terakki niçin ihmal ediliyor?
13. Dev ilaç firmaları ve tohum bankalarının insan sağlığı üzerindeki operasyonları nasıl önlenebilir?
14. Dünyanın gizli tarih ve ajandasında söz sahibi, dünya kaynaklarını kontrol eden aileler kimlerdir?
15. İnsanları sömürmede kullanılan; din, değişim, ümit ve algı yönetimi bunların elinden nasıl alınabilir?
16. Yeni bir düzen kurmak için bir kaosa mı ihtiyaç var? Kaos olmadan adil bir düzen kurulamaz mı?
17. "Hangi din, hangi ırk ve renkten olursan ol, sizi ben yöneteyim" anlayışı niçin sonlandırılamıyor?
18. Emperyalistlerin, paralı askerlerle kurdukları terör yapıları ile sömürmek istedikleri ülkelerde devletler savaşı yerine sınıf savaşlarını tetikleyerek hâkimiyetlerini devam ettirmeleri nasıl önlenebilir?
19. Sosyal medya ve elektronik sistemlerle, insanları yönlendirme operasyonları nasıl bertaraf edilebilir?
20. Dünyanın belirli yerlerinde niçin off-shore hesap ve bankacılığıyla vergi cennetleri oluşturuluyor?
21. Casusluk faaliyeti yapan istihbarat servislerinin, dünyada büyük şirketlere sahip olma sebepleri nedir?
22. Dünyadaki uyuşturucu sevkiyatında hangi yapılar ve istihbarat servisleri etkilidir?
23. Besin zincirinin tepesindeki insanın, ekolojik dengeyi bozması niçin engellenemiyor?
24. Papalık ve Evanjelistler, İslam'ın kalem ve kılıcı gördükleri Türkiye üzerine planları nedir?
25. Otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri nasıl önlenebilir?
26. Emperyalistlerin İslam coğrafyasını kontrol için selefi geleneği, ehlisünnet omurgası üzerine inşaları nasıl sonlandırılır?
27. İnsanlık aleyhine faaliyet yürüten işletme ve sivil toplum kuruluşları nasıl zaptı-rap altına alınacak?
28. Laboratuvarda biyolojik teknolojiyle üretilen virüsü silah haline getirip biyolojik bir savaş mı sürdürülüyor?
29. Anti depresan ilaç kullanımındaki artışın sebebi nedir ve niçin kontrol edilemiyor?
30. Kapitalizm, üretim artışını sağlayacak yatırımlar için müteşebbisi bankalara niçin mecbur bırakıyor?
31. Emperyalist ülkeler arasındaki örtülü savaşta hangi devlet ve terör örgütleri vekâleten kullanılıyor?
32. Kudüs merkezli tek dünya devleti, tek dünya dini ve tek dünya tüketicisi dayatmasını kimler yapıyor?
33. Eğitim kurumlarında verilen derslerin hâkim ideolojilerin aktarımına alet olmaktan nasıl kurtarılır?
34. Global güvenliği bozan ego-eksantrik ve fanatiklerin beslendiği fikir kaynakları nasıl kurutulabilir?
35. Ülke gücünü elde eden seçkinlerin hedeflerine ulaşmada kamu imkânlarını kullanmaları nasıl önlenir?
36. Devlet ve ekonomi yönetimi; hamasetten uzak donanım, marifet, liyakat ister, işi ehline veren sistem nasıl yerleştirilebilir?
37. Söylemin dönüştürücü gücü ile nüfuzunu genişletme, retoriği abartarak, yeni beklentiler oluşturmanın önü nasıl alınır?

Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozaiğiyle zengin hoşgörüye sahip coğrafyaların modern akademik bilgileri ve kadim (eski) bilgilerini de elde eden emperyalistler yeni sömürü yöntemleri geliştirmektedirler.

Kapitalist sömürü yöntemleri:

1. Devletler arasına ihtilaf sokmak
2. Din, inanç, mezhep ve meşrep farklılıklarını kullanma
3. Irk ve dil farklılıklarını kullanmak
4. Ülkeleri ödeme güçleri üzerinde aşırı borçlandırma
5. Demokrasinin gelişmesini ve gerçek bilgiye ulaşmalarını engellemek
6. Global otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri geliştirmek
7. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum organizasyonları kurmak
8. Ülke ekonomilerini kendilerine bağımlı hale getirmek.

Toplumları geri bırakan, atalete uğratın, yozlaştıran, hayat dinamiklerini parçalayarak, erozyona uğratan, her yönden gelişimlerini engelleyen ve sömürüye hazır hale getiren pek çok sebep bulunmaktadır.

Toplumların ahlaki açıdan geri kalma sebepleri:

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması
2. Dini ve ahlaki değerlerden uzaklaşma

3. Adalet ve emniyetin zaafa uğraması
4. Aile hayatının dejenere olması ve kültür erozyonu
5. Kurumlara güvenin sarsılması
6. Değişim ve dönüşümle asimile olma
7. Globalleşme ile tek para, tek dil, tek din, tek tip tüketici ve dünya devleti anlayışının yaygınlaşması
8. Toplumda duyarsızlık, umursamazlık, nemelazımcılık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi
9. Sorgulama ve eleştiri kültürünün gelişmemesi

Dünyanın sosyal ve ekonomik döngüsünde; Zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Her iki Dünya Savaşını kapitalistler başlattı; Avustralya'da 20 milyon Aborjin'in katli, Hiroşima ve Nagazaki'de 250 bin kişiyi öldüren nükleer bombalar, Kuzey Amerika'da 100 milyon Kızılderili katli, 180 milyon Afrikalının köleleştirilmesi de dahil.

Global kapitalist düzen, coğrafî keşifleri izleyerek Endüstri Devrimi ve sömürgecilikle devam eden Avrupa merkezli kuruluş ve işleyişi devamında ABD'yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, bir yandan da oluşturduğu adaletsiz ve kendine bağımlı gelişim birçok global ahlaki sorunu da beraberinde getiriyor. Birçok bilim kapitalist anlayışın kontrolünde bulunmakta ve bu sisteme yarayan veriler bilimsel bilgi olarak sunulmaktadır. Global, yerel ve kuruluş ölçeğinde seçkin azınlıktaki üst akıllarca dizayn edilen bu sistem sürekli kendini yenileyerek tüm insanlığı sömürmektedir. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık ortak aklı ile arayışını sürdürecek, adil, evrensel insani değerleri barındıran, fıtratına en uygun, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

Her yeniliği, gelişimi kapitalizmin tuzağı, onun eseri görmek, göstermek kolaycılığı, ona psikolojik üstünlük ve fizikî bir güç verir. Global ölçekli askeri, siyasi ve ticari operasyonlar artıyor gözükse de aslında; devletler ve milletler arası savaş, yerini artık sosyal tabakalar arası "sosyolojik savaş"a bırakıyor.

On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Toplum hayatını düzenleyen kuralları sıralayarak açıklayınız.
2. Ahlak nedir? Açıklayarak, ahlakın temel kaynaklarını yazınız.
3. Ahlak konusunda felsefi yaklaşımları değerlendiriniz.
4. İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlaki ilkeler nelerdir?
5. Yaşanabilir bir dünya için evrensel ahlak ilkeleri neler olmalıdır?
6. Ahlak eğitimi nedir? Ahlak eğitiminin faydaları nelerdir?
7. Toplumsal yozlaşma nedir? Açıklayarak, toplumsal yozlaşma sebeplerini yazınız.
8. Temel ahlaki değerler neler olmalıdır? Yazınız.
9. Güzel ahlak nedir? Açıklayarak, güzel ahlaka örnek olarak beş davranış yazınız.
10. İş ahlakı nedir? Açıklayarak, iş ahlakının önem kazanma sebeplerini yazınız.
11. Meslekî yozlaşma nedir? Açıklayarak, meslekî yozlaşma sebeplerini yazınız.
12. Yöneticide ahlaki olmayan davranışlar nelerdir)? Güç ve yetkiyle ilgili kendilerine sormaları gereken sorular nelerdir?
13. Kamuda ahlaki davranış ilkeleri nelerdir?
14. Demokrasi ve hürriyet kavramlarını açıklayarak, adaleti sağlamada etkisini değerlendiriniz.
15. Hizmet sunumunda kamu idaresinin uyması gereken temel ilkeler nelerdir?
16. Global ahlaki sorunlar nelerdir? Bunların çözümü için yapılması gerekenler nelerdir?
17. Bütün ihtilal ve fesatların temel sebebi sömürü zihniyeti ve düzeninin yaygınlaştırdığı iki kelime nedir?
18. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
19. Toplumların ahlaki açıdan geri kalma sebepleri nelerdir?

14. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK

İş ahlakı içinde yer alan sosyal sorumluluk, kişi ve kuruluşların gönüllü olarak üstlendikleri yükümlülükleri ifade eder.

14.1. Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk, günlük hayatta kişisel, kurumsal ve toplumsal düzeyde sık kullanılan kavramlardan biridir.

Sorumluluk, kişi ve kurumların, kendilerine ve başkalarına karşı yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesini ifade eder. Beyin gelişimiyle kişide akıl yürütme ve karar verme becerisi gelişir. Aldığı kararların sonucuna katlanma, sorumluluk alma duygusu ve becerisi de gelişir. İletişim imkânlarının gelişimiyle artan bilgi, insanlara birçok sorumluluğu da yüklemektedir. Globalleşmenin artışına bağlı olarak, dünyada yaşananlar konusunda insani ve vicdani bazı sorumluluklar ortaya çıkmaktadır.

Her kişi ve kurum görev ve sorumluluk ihmallerinin bedelini ödemelidir. Çünkü bu ihmal ve savsaklamaların kişi ve topluma bedeli, yükü ağır olabiliyor. Her insan ve kurum yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. Bilgi, tecrübe, mevki ve duyumlara göre de sorumluluklar artabiliyor. Kişi, kendi yanlışını kapatmak için karşı tarafın yanlış yapmasını beklemesi onu düzeltmez. Sorumluluğu yerine getirmeme, yanlış, hata ve kusurda ısrar öncelikle kişinin kendisine ve sonra çevresine zarar verir.

Sorumlu olan kişi ve kurumlar üzerlerine düşen görevleri ve işlevleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirmek zorundadır. Sorumsuz insan ve kurumlar sürekli başkaları tarafından izlenir ve uyarılır. Sorumluluğun geliştiği yapılar, yapılması gerekeni zamanında yapabilmek için kendiliğinden harekete geçer.

14.2. Kişisel Sorumluluk

Karakterin en önemli unsurlarından olan sorumluluk, sorumluluk, toplumun kişiden beklediği tutum ve davranışlardan kişinin farkında olması ve bunu kendisi ve toplum için yerine getirmesidir.

Kişisel sorumluluk, bir kişinin yapmak zorunda olduğu, yaptığında veya yapmadığına karşısına çıkan sonuçlara katlanacağı, mesul olacağı kararlardır. Toplumun kişiden beklediği tutum ve davranışlardan kişinin farkında olması ve bunu kendisi ve toplum için yerine getirmesidir.

Kişisel sorumluluk, merkezden çevreye doğru kişinin öncelikle kendi özüne karşı sorumluluğu, ikinci dairede ailesine ve daha sonra uzak çevresine doğru farklı sorumluluklar üstlenir. Kişinin çevreye karşı sorumluluğunda; gördüğü bir yanlışı, önce eliyle düzeltmeli, buna gücü yetmiyorsa, sözüyle düzeltmeli, buna da imkân ve gücü yetmiyorsa bu yanlışı onaylamamalıdır.

Dünyada tek sorumluluk duygusu taşıyan, akıl ve iradeye sahip olan insan kendine özgü inancı, değer yargıları ve yaşama tarzıyla bir şahsiyettir. Kişi nimet ve külfet dengesini kurarak sorumluluklarını yerine getirmelidir. Kişi sorumluluk üstlenebilmesi, akıl, hür irade ve yetki sahibi olması gerekir.

1. Akıl, normalde her insanda bulunan ve vücuttaki yeri, işleyişi keşfedilemeyen, idrak, düşünce, anlama ve tedbir alma özelliğidir. Normal insan davranışların sonucunu üstlenir.

2. Hür irade, kişinin fiil, arzu, niyet ve amaçlarını kontrol edebilme ve belirleme gücü, serbest karar verebilme özelliğidir.

3. Yetki sahibi olma, kişinin herhangi bir konuda ehil olması, yetkili bulunduğu konumlarda rolü ve statüsü gereği verilen yazılı veya sözlü bir güçtür.

Sorumluluğun, her şeyden önce ahlaki açıdan kişinin vicdanına yönelik bir boyutu vardır. **Vicdan,** insanın kendi veya başkalarının davranışlarını "doğru" veya "yanlış" şeklinde değerleme ve dışarıdan bir kontrol olmadan ahlaki davranma gücüdür.

14.3. Kurumsal Sorumluluk

Kişi, kurum, sistemlerin bekası, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, etki alanında adaleti sağlamalarıyla mümkündür.

Her yapının beka meselesi vardır. **Devletin bekası,** istiklal ve istikbali, toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu, anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruması suretiyle hayatiyetini devam ettirmesidir. **Toplumun bekası,** gelecek nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakârlık ve yaşadığı coğrafyanın değerini bilmesi ve ona bağlılığı ile mümkündür. **Kurumların bekası** ise çevresine, çalışanına, hedef kitlesine ve genel olarak topluma karşı faaliyet ve ilişkilerinde sosyal sorumluluğuna bağlı sosyal adaleti esas almalıdır.

Tüketici ihtiyaçlarını karşılanmaya yönelik olarak organize olan işletmelerin asıl sorumlulukları, müşteri ihtiyaçlarını, onların istek ve beklentilerine uygun, kârlı ve verimli bir şekilde karşılamalarıdır.

Kurumsal sorumluluk alanları:

1. Çalışanlara karşı sorumluluklar
2. Müşterilere karşı sorumluluklar
3. Tabii çevreye karşı sorumluluklar
4. Hissedarlara karşı sorumluluklar
5. Tedarikçilere karşı sorumluluklar
6. Rakiplere karşı sorumluluklar
7. Kanuni sorumluluklar
8. Devlete karşı sorumluluklar
9. Sosyal sorumluluklar

İşletme, toplumun sosyal, ekonomik ve politik gelişmelerine cevap verme ve sosyal sorunları çözmesine yardımcı olmak gibi çok geniş bir işlev ve görev sorumluluğu taşır.

14.4. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan **"sosyal"** kelimesi, toplumla ilgili ifadeleri kapsar, **sorumluluk** ise kişilerin, kurumların

kendine ve başkalarına karşı yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesini ifade eder.

Sosyal sorumluluk, kişi ve organizasyonların tüm faaliyetlerinde ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, kurum içi, kurum dışı çevredeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun, onlara zarar vermeyecek bir politika takibine yönelik gönüllü olarak üstlenilmiş görev ve yükümlülüktür. Bu noktada, her insan ve kurumun sorumlulukları var; yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur.

Sosyal sorumluluk anlayış, kişinin, kuruluşların ve devletlerin toplum üzerinde kalkınma, ticaret ve sosyal gelişimde bir etkiye sahip olmasına yardımcı olur. Bu sorumluluk, karlılık, toplum ve çevrenin refahına katkı sağlamasıyla daha önemli hale gelmiştir.

Toplumun çözüm üretilmesi, iyileştirilmesi, geliştirmesi, yoksulluğun ortadan kaldırılması, sosyal adaletin sağlanmasında öncelikli olarak belirlediği temel sosyal sorumluluk alanları bulunmaktadır.

Sosyal sorumluluk alanları:

1. Eğitim
2. Sağlık
3. Yoksulluk
4. Çevre

Kişiler ve kurumların toplumun içinde bulunduğu kültürel, sosyal ve ekonomik sorunlara, çözüm üretmede, bunları ortadan kaldırmada yerel ve global ölçekte önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Sosyal sorumluluğun faydaları:

1. Toplum hayatının sürdürülebilir olmasının sağlanması,
2. Kişilere sorumluluk duygusu kazandırması,
3. İhtiyaç sahiplerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlama,
4. Hassas ve duyarlı kişilerin yetişmesine imkân sağlanması,
5. Toplum hayatında meydana gelen aksaklıkların giderilmesi,
6. Yardımlaşma duygusunun toplum hayatına yerleşmesini sağlaması,

Kişi ve organizasyonlarının faaliyette bulunma sebepleri geleneksel anlamda sadece kâr değil, topluma hizmet, müşterilerin taleplerine uygun nitelikte, miktarda, kaliteli ürün üretmektir Ürünleri, müşterilerin taleplerine uygun zaman, miktar ve yerlerde, ödeme güçlerine uygun fiyatta sunmaları sonucu oluşacak tüketimle sağlanacak fayda, toplumun refah düzeyini de artıracaktır. Kişi ve kurumların bu gayeyi benimsemeleri, onların sosyal sorumluluklarının bilincine varmaları şeklinde açıklanabilir.

14.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, iş ahlakı içinde bir konu olarak işletmenin ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, iç ve dış çevredeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi takip edip insanların memnuniyetine yönelik bir kavramdır.

Yöneticilerin uzmanlaşması, işletmelerin büyümesi, çok ortaklı hale gelmeleri, rekabet ve çevre meselelerinin artışı, iyi imaj oluşturma isteği ile meslek kuruluşlarının, işçi sendikalarının, tüketici organizasyonlarının güçlenmesi, ülkenin sınırlı kaynaklarını verimli kullanmak için alınan tedbirler kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin artmasında etkili olmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumun bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik, kültür ve çevreye hassas, ahlaki sorumluluk sahibi, kendi gönüllü istekleriyle katılımları, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur. Kanuni zorunluluklara ve kanunlara uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, "doğru" ve "iyi" işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder.

Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öder. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Bu sorumluluğu yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, sınırlı kaynakları akıllıca kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insana ihtiyaç vardır. **Kurumsal vatandaşlık,** kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasındaki sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade eder. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun gereği, toplumun değerlerine katkı vermek, onları geliştirmek, sivil toplum kuruluşları ile iş birliğiyle gönüllülük projelerine destek (sponsor) olmaktır. Çalışanların beklentileri, toplumun kuruluştan beklentileri birbiriyle uyumlaştırılarak; çalışanların mutluluğu ve toplumun da huzuru sağlanmış olur.

Ekonomi bilimi, işletmeleri ekonomik sistemin temel parçası sayarak kıt olarak bilinen kaynakları birleştirerek fayda oluşturan ekonomik birimler olarak kabul eder. Ülke ekonomik sistemine bağlı faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerin muhtelif ihtiyaçlarına cevap vermede, toplumun genel ahlakına uygun, kişilere, çevreye, devlete karşı görevlerini kapsayan sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyi esas alırlar. İşletmelerin güçlenmesi ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının güçlenmesini sağlar.

Yöneticiler, karar sürecinde ahlaki değerlere bağlı sosyal refahı sağlama sorumlulukları çerçevesinde işlerini yaparken, personele, tüketiciye, çevreye, topluma ve iş ahlakına uygun fayda sağlayacak görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir. Bu noktada kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyonlara sağladığı birçok fayda yanında bazı görüşlere göre de zararları vardır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları:

1. İtibar ve risk yönetimi,
2. Çalışanların tatmini,

3. Yenilik ve öğrenme,
4. Sermayeye rahat ulaşım,
5. Mali performans artışı,

Kurumsal sosyal sorumluluğun zararları:

1. Organizasyon kârının düşüşü,
2. Organizasyon maliyetlerinin artması,
3. Organizasyon amacından uzaklaşma,

Sosyal sorumluluk çerçevesinde kuruluşlar birçok alanda topluma hizmet sunmaya yönelirler. Sosyal ve kültürel hizmetler prestij kazandıran faaliyetler olduğu için iş insanları kendi isimlerini taşıyan okul, üniversite, vakıf ve dernekler gibi gönüllü kuruluşlar, erozyonu önleme, sosyal problemlere çareler bulma faaliyetleri yürütüyorlar. Müşteriye, çevreye, personele, topluma saygılı kuruluş görüntüsü oluşturulmak için yapılan harcamalar da itibar kapitali olarak değerlendirilmektedir.

İşletmeler, toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişimine katkı sağlar. Devlete karşı mali yükümlülüklerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesi, demokrasinin gelişmesi ve toplumun müşterek değerlerini gözeterek daha etkin ve uzun ömürlü olmasına katkı sunar. Tasarrufları verimli alanlara yatırarak sürdürülebilir kalkınma anlayışıyla ekolojiye, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlerle toplumun gelişimini, refahını sağlar.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çerçevesinde ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi yedi temel sosyal sorumluluk maddesi tanımlar; (1) kurumsal yönetişim, (2) insan hakları, (3) işgücü uygulamaları, (4) çevre, (5) adil işletme uygulamaları, (6) tüketici sorunları ve (7) topluluk katılımı ve gelişimi konularıdır. Bu temel konulara ilave, ISO 26000 sosyal sorumluluk sahibi davranışın yedi temel ilkesini de tanımlamaktadır

Sosyal sorumluluğun temel ilkeleri:

1. Hesap verebilirlik.
2. Şeffaflık.
3. Ahlaki davranış.
4. Paydaş çıkarlarına saygı.
5. Hukukun üstünlüğüne saygı.
6. Uluslararası davranış normlarına saygı.
7. İnsan haklarına saygı.

Ahlaki, kanuni ve ekonomik boyutta; çevreyi koruma, müşteri tercihini dikkate alarak kaliteli ürünler sunma, personelin temel haklarına, hürriyetlerine saygı gösterme, ortakların haklarını koruyarak işletmeyi kârlı şekilde yönetme, faaliyetlerle ilgili doğru bilgi verme, toplum refahını yükseltecek eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme birer sosyal sorumluluk faaliyetidir.

14.6. Global Sosyal Sorumluluk

Global sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların topluma karşı sorumluluklarını global anlamda birbirine bağlayan kavramdır.

Global sosyal sorumluluk; kişi ve kurumların bütün canlılara, tabiata ve bunların bir bütün olarak meydana getirdiği dünyaya karşı sulh, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür, sanat, diyalog alanlarında politika takibine yönelik gönüllü olarak üstlenilmiş görev ve yükümlülüktür. Sosyal sorumluluğun globalleşmesi ve daha geniş düşünülmesiyle kapsamı genişlemiş ve toplum meselelerinin çözümüne yönelik sorumluluklar global problemlerin çözümüne doğru büyümüştür. Global sorunların çözümünde başta devletlerin, işletmelerin ve sivil toplum kuruluşlarının sorumluluğu büyüktür. Kurum içi sosyal sorumluluk ile işletmenin kârlılığı ve verimliliği arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Kurum dışı sorumluluk; topluma, devlete ve tabi çevreye karşı sorumluluğu kurum amacı ile daha fazla çelişir, çatışır. Burada kuruluşun asıl amacı ile çatışsa da sosyal sorumluluk ahlakı iş ahlakının önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır.

Globalleşme, ürünlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün ve kişilerin hızlı ve sürekli bir şekilde sınır ötesine akışıdır. Ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşmenin, dayanışmanın, karşılıklı faydalanmanın artışı, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasıdır. Globalleşme kapsamına, ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, iktisadi gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

Neoliberaller, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli milli kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Diğer yandan 2020'nin başında Çin'de ortaya çıkıp dünyaya hızla yayılan pandemi salgınıyla insanlar arasına mesafe girmesi globalleşmeyi yavaşlattı. Yeni ve kontrollü normalleşmeyi gündeme getirdi. Minimalizm (sadelik), minimal hayat (küçük yaşam), lükse ve konfora düşkünlükten uzaklaşıp dünya üzerine en az etki ile hayatın tüm insanlar için daha yaşanabilir kılınmasına bir katkı sunacaktır.

Herhangi bir faaliyet sonunda çevreye bırakılan ve çevreyi kirleten her türlü maddeyi ifade eden atık ürünleri geri alma veya toplama başta işletmeler olarak tüm kesimlerin sorumluluğundadır. Ömrü biten elektronik eşyalar tabiatı kirleten ve zarar veren ağır metaller içerir. Atıkların, geri veya ileri dönüşüm sistemleri ile ekonomiye yeniden kazandırılması ve sıfır atık anlayışının topluma kazandırılması gerekir. **Geri dönüşüm,** yeniden değerlendirilebilme imkânı olan atıkların çeşitli işlemlerden geçirilerek üretim sürecine yeniden dâhil edilmesi, geri kazanılmasıdır. **İleri dönüşüm,** ömrünü tamamlamış, kullanılmayacak durumda olan her şeyin, asıl gayesinden farklı şekilde kullanılmak üzere yeniden düzenlenmesidir. Geri ve ileri dönüşümün temel amacı kaynak israfını önlemek ve atık çöp miktarını azaltmaktır. **Sıfır atık** ise israfın önlenmesi, kaynakların verimli kullanılması, atık oluşum sebeplerinin gözden geçirilerek bunun engellenmesi veya minimize edilmesi, atığın oluşması halinde ise kaynağında ayrı toplanması ve geri

kazanımının sağlanmasını kapsayan atık yönetim felsefesidir. Atık malzemelerin geri dönüşüm aracılığı ile değerlendirilmesi, atığa sebep olan etkenlerin gözden geçirilmesi ve israfın önüne geçirilmesini hedef koyan atık yönetim felsefesi olarak ifade edilir. Sıfır atık hedefleyen işletmeler iç ekonomiye ve ülke ekonomisine büyük oranda fayda sağlamaktadır.

Kâinatın işleyişinde bir denge ve düzen var; çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel olarak yolculuk eder ve besin zincirinde atık bırakmaz, su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kar olarak geri döner. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve israf yok, mükemmel bir makine gibi çalışır. **Besin zincirinin tepesindeki insan,** tüketim atıklarını tekrardan bu zincire dâhil edebilirse çevreye uyumlu bir tasarruf, kendi türünün devamı, sürdürülebilir bir ekonomi ve çevreye katkı sağlar. Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesimin kendini sorgulayıp ders çıkarması gerekir. Dünyada belirli dönemlerde kuraklık yaşamış, fakat bunun yıkıcılığını kapitalist sistem günümüzde daha fazla hale getirmektedir. Dünyada zoraki hükmeden ve insanların hayatın temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları hem üretici hem de tüketiciler tarafından dizginlenmelidir.

Sosyal hayatı koruyan düzenin temel şartı, insanların tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kısmın alt kısımdan, zengin tabakanın fukara ile arasındaki bağı koparacak derecede uzaklaşmamalıdır. İslam toplumlarında bu tabakalar arasındaki bağı temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Hâlbuki zekâtın farz oluşu ile faizin haram oluşuna uyulmadığında tabakalar arası mesafe açılır.

Global ölçekte sorumsuzluk, ihmal ve aymazlıkların getirdiği global risklerden tüm insanlar olumsuz etkilenmektedir.

Global riskler:

1. İnsan hakları ihlalleri.
2. Milli yönetişim zafiyetinden faydalanarak kişi, işletme ve devletleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırıp köleleştirme.
3. Ekonomik krizler, işsizlik ve kredi-borç-faiz tuzağı.
4. Çevre sorunlarına karşı duyarsızlık.
5. Enerji fiyatlarının aşırı yükselmesi.
6. Toplumsal istikrarsızlıklar ve kutuplaşmalar.
7. Terör saldırıları ve devletlerarası çatışmalar.
8. Siber saldırılar, dijital faşizm, anarşinin globalleşmesi ve pandemi.

Servet, makam ve mevki elde eden ve temel değerlerden mahrum, bir ideali olmayan, günü, anı yaşayanlar topluma yüktür. Hasta, gaddar ve bedbaht bu asrın veba, bela ve zulümleri akla durgunluk verecek noktaya gelmiş, insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulayarak değer yargılarıyla buradan çıkış yolunu bulmaları gerekir. Cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, hoşgörüsüz, menfaatçi, görevi kötüye kullanan, bencilliğin çözümü, toplumların temel değerlerine dönüşle olur. Kapitalist sistemin inşa ettiği kapitalist insan modeli için öngördüğü seküler ahlakın toplumları çökertmesine ve fütursuzca istilasına dur demek bir insanlık vazifesidir.

Tabii çevrenin kirlenmesi, global ısınma, ozon tabakasında incelme, elektro manyetik tehlike, silahlı çatışmalar, kötü alışkanlıklar gibi dünyayı tehdit eden sorunları çözme, global sosyal sorumluluğu kişiliğin bir parçası haline getirip bunu fiiliyata dönüştürebilen insanlarla mümkündür. Global sorunların çözümü için kişi ve kurumların yerine getirebileceği birtakım sorumlulukları vardır.

Global sosyal sorumluluklar:

1. Yaşam hakkını sağlama ve gıdaya ulaşımı kolaylaştırmak.
2. Anlaşmazlıkları barışla çözmek, her türlü istibdat ve inhisarcı yaklaşıma karşı koymak.
3. Dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanlarında hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilerek tüketicinin korunması.
5. Kaynakları geçmişten miras değil, gelecekten emanet anlayışı ile verimli şekilde kullanmak.
6. Global gelir dağılımında adaleti sağlama ve dış ticarette adil ticaret hadlerini uygulamak.
7. Az gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir bir ekonomik yapı kurmak ve ödeme güçleri üzerinde borçlanmayı engellemek.
8. Birleşmiş Milletler ve ona bağlı kuruluşların şeffaf olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlamak.
9. Çevre bilinci oluşturarak, global çevreyi korumak, kıtlık ve kuraklık için çözümler üretmek.
10. Global siber saldırı, bulaşıcı hastalıklar ve dijital faşizmi önlemek.

Kurumlar; 'her canlının temel ihtiyaçlarının karşılanabilir olması gerektiği inancıyla yaşama, barınma, beslenme, sağlık, eğitim alanlarında sosyal sorumlulukları yerine getirmek için sürekli çalışmaya söz veriyor ve bunun ile gurur duyuyoruz' gibi taahhütlerle örnek bir sosyal sorumluluk bilinci beyan etmiş olurlar. İşletmeler, sosyal sorumluluk projelerini yardım kuruluşuyla yürütür.

Güç otoriteleri, hukuk, adalet, demokrasi, barış, medeniyet ve insan hakları gibi prestijli kavramları paravan yaparak kendilerini perdeleyip kişi, toplum ve ülkeleri aldatmaktalar. Üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu kentsoylu toplum sınıfı olan burjuvaziye hizmet eden, diğer toplumları Oryantalist bakış açısıyla değerlendiren kehanet ve Kabbala gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışların global ölçekte sorgulanmalıdır. Emperyalist anlayışın inşa edip globalleştirdiği, açgözlü, hoyrat, israfçı, ahlaki olmayan ekonomik ve siyasi sistem, insanlığa büyük zarar vermektedir. Ahlaktan mahrum bu tür yapıların deşifre edilerek, masum ve mazlumların kandırılması önlenmelidir.

Global sorunların çözümü için 1999 Dünya Ekonomik Forum'unda, BM "Binyıl Kalkınma Hedefleri" için, şirketleri, işçi sendikaları ve sivil toplum kuruluşlarının **Küresel İlkeler Sözleşmesi 10 ilkesi**, insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadelede evrensel olarak kabul gören ilkeleri kavrama, destekleme ve uygulamaları istenmektedir.

İnsan Hakları:

1. İlke: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı
2. İlke: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı

Çalışma Standartları:
3. İlke: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli
4. İlke: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli
5. İlke: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli
6. İlke: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli
Çevre:
7. İlke: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli
8. İlke: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyet ve oluşuma destek vermeli
9. İlke: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli
Yolsuzlukla Mücadele:
10. İlke: İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalı
Sosyal sorumluluk açısından sorgulanması gereken global konular:
1. Sessiz silah olarak görülen ve dünyayı kontrol etmede kullanılan paranın dili, dini ve rengi var mıdır?
2. Bankada paralara nasıl takla attırılıyor, paranın üretim maliyetiyle yazılı değer arasındaki fark senyoraj geliri kime kalıyor?
3. Rezerv para birimi olan Dolar emisyonunun ne kadar olduğunun bilinmesi niçin istenmiyor?
4. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, İngiltere ve ABD'den müteşekkil beş daimî ve seçilmiş 10 ile temsili adil mi?
5. Kapitalistlerin desteklediği bilimsel araştırmalar, bilim ve bilgi seçkin azınlığın kontrolünden nasıl kurtarılabilir?
6. Yahudilerin seçilmiş ırk miti, insanlığın kurtuluşu için Mesih'in gelip Yahudi ve Hristiyan liderliğine geçip kötülüğü yeneceğine inanan Evanjelistler BOP'la ne yapıyorlar?
7. Matruşka modeliyle iç içe giren kuruluşlarla finans piyasasına hâkim paranın gizli sahipleri oligartlar ne yapıyorlar?
8. Emperyalistlerin paralı askerlerle kurduğu terör yapıları ile ülkelerde çıkardıkları sınıf savaşları nasıl önlenebilir?
9. Emperyalistlerin gece kurtla beraber sürüye saldırıp, gündüz ise çoban ile yas tutmaları nasıl anlaşılır?
10. Seçilmiş ırk mitine dayalı seçkinlerin kurduğu global kapitalizm ülkeleri nasıl sömürüyor?
11. Faizci kesimin, ülkeleri borçlandırıp, borç sarmalına düşürerek sömürüsünden nasıl kurtarılabilir?
12. Ülkelerin bekası için maddi terakki yanında şart olan manevi terakki niçin ihmal ediliyor?
13. Dev ilaç firmaları ve tohum bankalarının insan sağlığı üzerindeki operasyonları nasıl önlenebilir?
14. Dünyanın gizli tarih ve ajandasında söz sahibi, dünya kaynaklarını kontrol eden aileler kimlerdir?
15. İnsanları sömürmede kullanılan; din, değişim, ümit ve algı yönetimi bunların elinden nasıl alınabilir?
16. Yeni bir düzen kurmak için bir kaosa mı ihtiyaç var? Kaos olmadan adil bir düzen kurulamaz mı?
17. Emperyalist ülkeler arasındaki örtülü savaşta hangi devlet ve terör örgütleri vekâleten kullanılıyor?
18. Papalık ve Evanjelistler, İslam'ın kalem ve kılıcı gördükleri Türkiye üzerine planları nedir?
19. Sosyal medya ve elektronik sistemlerle, insanları yönlendirme operasyonları nasıl bertaraf edilebilir?
20. Dünyanın belirli yerlerinde niçin off-shore hesap ve bankacılığıyla vergi cennetleri oluşturuluyor?
21. Casusluk faaliyeti yapan istihbarat servislerinin, dünyada büyük şirketlere sahip olma sebepleri nedir?
22. Dünyadaki uyuşturucu sevkiyatında hangi yapılar ve istihbarat servisleri etkilidir?
23. Besin zincirinin tepesindeki insanın, ekolojik dengeyi bozması niçin engellenemiyor?
24. Ülke gücünü elde eden seçkinlerin hedeflerine ulaşmada kamu imkânlarını kullanmaları nasıl önlenir?
25. Global güvenliği bozan ego-eksantrik ve fanatiklerin beslendiği fikir kaynakları nasıl kurutulabilir?
26. Emperyalistlerin İslam coğrafyasını kontrol için selefi geleneği, ehlisünnet omurgası üzerine inşaları nasıl sonlandırılır?
27. İnsanlık aleyhine faaliyet yürüten işletme ve sivil toplum kuruluşları nasıl zaptı-rap altına alınacak?
28. Otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri nasıl önlenebilir?
29. Kudüs merkezli tek dünya devleti, tek dünya dini ve tek dünya tüketicisi dayatmasını kimler yapıyor?

Toplumda, nefret söylemi, yabancı düşmanlığı, ırkçılık, mezhepçilik, günah keçisi yapma, komplo teorileri ve korku tellâllığı gibi konularda kurumların üzerine düşen önemli sorumluluklar vardır. Kurumsal bazda, özellikle sosyal medya şirketleri bu tür söylem ve diğer zararlı tüm içerikleri online platformlardan kaldırma sorumlulukları vardır.

14.7. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler

Hak ve hürriyetlerin baskılandığı, siyasi gücün tek elde toplandığı totaliter devlet anlayışının önem vermediği iktisadi ve sosyal hayat, sosyal devlet (refah devleti) anlayışının benimsenmesiyle önemli hale gelmiştir. Çünkü siyasi mutlak bir baskı ilim hürriyetini, vicdan hürriyeti, dini hürriyet gibi hiçbir hürriyetin gelişmesine izin vermez.

Devletin, kalkınma, sosyal barış ve sosyal adaleti sağlamak için sosyal ve iktisadi hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören, vatandaşlık temel geliri sağlama, istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren sosyal devlet modeli toplum hayatını geliştirmektedir. **Sosyal devlet,** vatandaşının sosyal ve ekonomik durumunu iyileştirmek, hayat düzeylerini yükseltmek, toplumsal eşitsizlikleri gidermek için tedbirler alarak sosyal güvenliklerini sağlayan bir yönetim anlayışı ve şeklidir. **Vatandaşlık temel geliri** ise bir toplumda yaşayan tüm insanlara, çalışma hayatındaki konumlarından bağımsız ve şartsız olarak, sadece toplumun bir ferdi oldukları için temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir paranın ömür boyu düzenli ödenmesidir.

Sömürgeciler, zengin kaynaklara sahip coğrafyalarda asırlarca kardeşçe yaşayan toplumları entrikalarla çatıştırıyor. Konvansiyonel (klasik) nükleer ve kimyevi silah ticaretini artırmak için değişik yerlerde savaşlar çıkarıyorlar. Gücün zehrine ve

iktidar sarhoşu güçler hâkimiyetlerinin devamı için sosyal sorumluluktan uzak ve ahlaki olmayan milletlerarası uygulamalarla "yenidünya düzeni bir krizden doğar" görüşü ile krizler çıkarıyorlar.

Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin temel sebepleri:

1. Tüm insanlığın ortak serveti olan kaynakların belirli ellerde toplanması,
2. Bilimin kapitalist sistemin hâkimiyetine girmesi,
3. Sömürü zihniyeti, köle ve efendi düzeni,
4. Ülkelerin ödeme güçleri üzerinde borçlandırılması ve bankaların aşırı büyümelerine izin verilmesi,
5. 'Sen çalış ben yiyeyim' anlayışının yaygınlaşması,
6. Maharet ve liyakatten mahrum yönetici zümresinin yönetim gücünü elinde tutması,
7. Kapitalizminin adil olmayan dış ticaret uygulamaları ve para üzerinde yapılan ahlaki olmayan uygulamalar,
8. BM'ye bağlı kuruluşların etkisizliği,
9. Popüler kültürle aşırı tüketim ve israfın yaygınlaşması.

Global işletmeler ve kurdukları sivil toplum kuruluşlarının sözde insani projeleri aracılığı ve kolonyal politikalar ile egemenlik kurarak sömürüyorlar. Batı 17. asırda elde ettiği bu güç ile diğer medeniyet ve coğrafyaları sömürgeleştirip, zihinlerini iğdiş ederek, onları aşağılık duygusuna mahkûm etti. Bu toplumlar, onların kavramları ile kendi dünyalarını kuramazlar, bunlar ahlak ve kültürlerine uygun kavramlar geliştirmeliler. Dolayısıyla, kiralık kapital ile kapitalizm, ithal felsefe ve sosyoloji ile hürriyet olmaz. Bilimin kolektif yapılabildiği dünyamızda toplumlar çevreden kopmadan dünya merkezli bir bakış açısı geliştirmelidir.

Amerika kıtasının Avrupa'dan gidenlerce işgali yerli Astek, Maya ve İnka Medeniyetlerinin imhası keşif değil, bir işgaldir. Elli birinci bölge efsaneleriyle her alanda üstünlüğünü kabul ettirmek ve dünya jandarmalığı için birçok coğrafyada manevralarla ekonomik kaynaklarını çarçur eden ABD, nüfusunun önemli bir kısmı gıda yardımı karnesi ile yaşamaktadır. Sıcak denizlere inme rüyasını gerçekleştirmek ve bir dünya gücü olarak hâkimiyetini devam ettirmek isteyen Rusya sınır ötesi operasyonlar yürütmektedir. Çin de kendi bölgesinde hâkimiyetini pekiştirmek için çevre operasyonlarını yürütmektedir. Avrupa'nın, ekonomik olaylara pozitivist yaklaşarak, merhameti göz ardı ettiğine vatandaşlarının karne ile yaşayanları örnektir.

Artan dünya nüfusu karşısında gıda maddeleri ihtiyaçları uzun süre ve yeterli derecede karşılamayacağı endişesiyle Thomas Robert Malthus: (1766-1834 İngiliz nüfus bilimci, ekonomi politik teorisyeni); nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik arttığı ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüş. Hızla artan dünya nüfusuyla doğru orantılı artan ve yeni yeni ihtiyaçlar olmasına rağmen, gıda maddelerinin nüfus artışından daha hızlı artışı ile karamsar olan bu teori geçerliliğini kaybetmiştir.

Güç otoriteleri, iklim değişikliği, kimyasal püskürtme, insan soykırımı, ürün geniyle oynama (GSO) ve gen bombası gibi stratejik çalışma iddiaları yaygınlaşıyor. Kaynakları sömürmek için nüfus seyreltme siyaseti ve vekâlet savaşları ile yürütülüyor. Gıdalar üzerinde "Gıdayı yönetirseniz, insanları yönetirsiniz" anlayışı ile dizayn ediliyor. Metafizik; beyin kontrolü, kara büğü ve cinleri kullanarak topladıkları istihbaratlar ile istedikleri ülke ve grupları kontrol ediyorlar.

Neocon ve neoliberalizm ittifakıyla Evanjelistler ile Huntington'un öncülüğünde şekillenen BOP'u gerçekleştirmeye çalışıyorlar. **Neocon** (yeni muhafazakâr)**;** ABD'de klâsik sağda yer alan, dış politika konsepti eksikliğini değerlendirerek ABD imparatorluk taraftarı kıymeti kendinden menkul entelektüel, köşe yazarı, think-tank analisti ve acar politikacıdan oluşan ekiptir. "ABD değerlerini" dünyaya yaymak için tüm gücünü kullanarak, saldırgan bir dış politika benimseyen ve tehditlere sert karşılık verme taraftarlarıdır. **Evangelion;** Yunanca "iyi haber, kabul edilen gerçek" **Evanjelizm,** Kitab-ı Mukaddes'e dönme, yönelme, **Evanjelist** ise Hristiyanlık bildirisini vaaz eden, yayan kişidir. **Evanjelik,** Protestan Kilisesi'nin muhafazakâr kesimini nitelemek için kullanılır. Evanjelikler, ABD'yi kuran ve tutuculuğuyla bilinen Protestan mezhebi Puritenler'in devamıdır.

Uluslararası sistemin başlangıcı sayılan Vestfalya Barışı'ndan (1648) itibaren krallar, milletler ve ideolojiler arası mücadeleler uluslararası politikanın odak noktası olmuş. Samuel Huntington'un Medeniyetler Çatışması Tezine göre; "bu mücadeleler sonrası, sıra medeniyetler arası mücadeleye gelmiş. Soğuk Savaş sonrası çatışmaların temel kaynağı ideoloji ve siyasi görüşlerden ziyade din ve kültür farkı oluşturacak. Dünyada çatışma, muhtemel iki medeniyet; askeri ve ekonomide üstün olduğu kabul gören Batı medeniyeti ile onun askeri üstünlüğüne meydan okumak için iş birliği yapma ihtimali olan Konfüçyüs ve İslam medeniyetleridir."

Global olumsuz ve karamsar tabloya rağmen dünyada sürekli bir iyiye gidiş vardır. Dünyanın gelecekte barış içinde, adil paylaşımla, huzurlu şekilde yaşayacağına yönelik olumlu gelişmeler de bulunmaktadır.

Dünyanın geleceği ile ilgili olumlu öngörüler:

1. Bilim ve teknolojik gelişmelerin bilinçlendirdiği toplumlar otoriteleri ve rejimleri sorgulaması artıyor.

2. Toplumlarda gerçeği arama eğilimi ve demokratik hak ve hürriyetlere olan ihtiyaç artmaktadır.

3. Adil bir paylaşım ve gelir dağılımında adalete olan ihtiyaç daha çok hissedilmektedir.

4. Anlaşmazlık ve çatışmaların barış yoluyla çözüm ve medeniyetler arası çatışma yerine, yardımlaşma, dayanışma öne çıkıyor.

5. Güneş, rüzgâr, nükleer ve yenilenebilir enerjilerin devreye girmesiyle, ucuz, havayı kirletmeyen bol enerji sağlanıyor.

6. Sonsuz kâinatta, istiflenmiş, sayısız madde ve enerji kaynakları yeni teknolojilerle işlenmesiyle kıtlık ortadan kalkacaktır.

7. Dünyada artan birleşmelerle dünya hükümeti kurulduğunda orduya, silaha, harbe ihtiyaç kalmayacak, bunlara sarf edilen paralar kalkınmaya yöneltilmesiyle yüksek hayat seviyesine kavuşulacaktır.

8. Evrenin tabi enerji kaynağı olan hidrojenin kullanımının artışı ile refah seviyesi yükselecektir. (**Hidrojen**; 1500'lerde keşfedilip1700'lerde yanabilme özelliği belirlenen evrende en çok bulunan, renksiz, kokusuz, zehirsiz element ve enerji kaynağı gaz).

9. Avrupa'nın iki yüzünden birincisi evrensel değerler olan fazilet, adalet ve insanlığa faydalı ilim ve sanatlara hizmet etmekte, ikinci yüzü kapitalizm ve sömürüyü temsil etmekte, birinci yüzünün hâkimiyeti dünya barışına katkı sunacaktır.

10. Foton kuşağı teorisine göre 1960'larda güneş sistemi yüksek enerjili kuşağa girişiyle, dünya bol enerji, hammadde ve gıda maddesi dönemine yol alıyor. (İngiliz gök bilimci Edmond Halley'in **Foton Kuşağı Teorisi;** güneş sistemi eni 2000 ve çapı 2000 ışık yıl olan yüksek enerjili bir foton kuşağına giren güneş sistemi 1962'de sınır noktası olan birinci enerji seviyesine, 1987'de ikinci ve 2012'de üçüncü ve son yüksek enerji seviyesine girmesiyle dünya bol enerji, temiz, yeşil çevreyle huzurlu bir dönem olacağı tezi)

11. Manyetik kaymaya giren dünyanın kuzey kutbunda yer alan Arktrika buzul erimesiyle yeni bir bölge ve ticari ulaşım yolları dünyaya yeni imkânlar sunmaktadır. (**Arktrik Bölgesi**; Kuzey Kutup Dairesi'nin üstünde kalan kanuni tanımlamamış bölge).

Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her bilim, buluş ve anlayışa sızarak kendi lehine kullanır. Birçok alanı, bilimi, kuruluş ve araştırmayı destekler, destekleyici olur ve böylece kendi aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder. Fakirden zengine servet aktararak toplumda ekonomik eşitsizlik oluşturur, bu da ileride biyolojik eşitsizliğe sebep olur. Hâkimiyetini sürdürmek için savaş tekniklerine ilave biyolojik virüs de üretebilir. Bu yapının tahribatı sonrası hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Bu anlayış gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişi ve kurumlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde sömürürler. Bu yapılar kendine hizmet etmeyen, ortak aklı esas alan demokratik gelişimleri engeller.

Sömürü o dereceye vardı ki bir sermayedar, kendi yerinde oturup bankalar vasıtasıyla bir günde bir milyon kazandığı halde; bir bîçare işçi, sabahtan akşama kadar zor şartlarda çalışıp zaruret derecesinde geçinebilecek bir ücret kazanıyor. Şu hal, müthiş bir kin, bir gücenme, kırılma verdi ki halk tabakası zengin üst tabakaya isyan eder hale geldi. Bütün ihtilal ve fesatların sebebi sömürü zihniyeti ve düzeninin yaydığı iki kelimedir: **Birisi:** "Ben tok olayım da başkası açlığından ölürse ölsün, bana ne." **İkincisi:** "Sen zahmetler içinde boğul ki ben nimetler ve lezzetler içinde rahat edeyim." Bu iki açmazın sebep olduğu ve insanların ilerlemesine engel olan isyanlardan, ihtilallerden, ihtilâflardan meydana gelen felâketlerin ilâcı insanlar arası yardımlaşmadır. Bu yardımlaşma dini, ahlaki, gelenek ve kültürlere bağlı kurumlarla olur. Toplum hayatını koruyan düzenin temel şartı, insan tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kesimi halktan, zengin kısmı fukaradan ayıracak derecede uzaklaşmamaları gerekir. Bu tabakalar arası iletişimi temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Bu olmazsa tabakalar arası gittikçe gerginleşir ve aradaki bağ kopar. Bu sebeple alt tabakadan yukarı tabakaya ihtiram, itaat, muhabbet yerine ihtilal sedaları, haset çığlıkları, kin ve nefret feryatları yükselir.

Böylece, yüksek tabakadan aşağı tabakaya merhamet, ihsan, taltif yerine zulüm ateşleri, tahakkümler, şimşek gibi tahkirler yağıyor. Maalesef, üst tabakadaki meziyetler, tevazu ve merhamet etmeye sebep iken, kibirlenme ve gurura dönüşüyor. Fakir tabakadaki acizlik ve fakirlik, ihsan ve merhamet gerektirirken, esaret ve sefaleti netice veriyor. Bunlar için en iyi şahit dünyadaki mevcut baskın medeniyettir. Sonuç olarak tabakalar arası sulhun temini ve yakınlığın tesisi, ancak İslam'ın beş temel şartından birisi olan zekât ve zekâtın yavruları olan sadaka ve bağışlar toplum hayatında yüksek bir düstur kabul edilmesiyle olur.

Dünyadaki çarpık ekonominin düzelmesi için Asya'nın kadim kültüründe mevcut adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir. **Kanaat ekonomisi,** hayatı bir bütün gören, emeğe önem vererek her faaliyetinde insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve tabi kaynakları emanet gören, kâr hadlerine spekülasyon (vurgunculuk) dışında müdahale etmeyen, aldatma ve haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı engelleyecek ve tasarrufu esas alan, diğer toplumlarla adil ticaret yürüten, her türlü sömürü, hamaset, istismar, vurgunculuk ve iddihara (saklama) müsaade etmeyen adil bir iktisadi hayatın kurulmasını öngören teorik ve patik kurallar belirten ekonomik bir sistemdir. İmece ve dayanışmacı yaklaşımı sebebiyle bu ekonomiye; paylaşım ekonomisi, mutluluk ekonomisi isimleri de verilmektedir. **Paylaşım ekonomisi,** sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu bir aracı veya hizmeti kullanılmadığı zamanlarda ihtiyacı olan başka kullanıcılara karşılık beklemeden veya uzman pazarlayıcıyla sunumu ve kullanıcının ödediği kullanım ücretinden bir pay alması temelli alışveriştir. Bu yeniden keşfedilip kullanılan bir yöntem olarak bedel istenilmeden kullanıma arz edilmesi temel de bir imece usulüdür. **İmece,** birçok kimsenin toplanıp el birliğiyle bir kişinin veya bir topluluğun yardımlaşarak işini görmesi ve böylece işlerin sıra ile bitirilmesi.

Kanaat ekonomisi, büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, aile dostu, çevre odaklı politikalar ile vatandaşın beden ve ruh sağlığını önceleyen gayri safi yurtiçi hâsıla ile toplumun sadece ne kadar zengin olduğuna değil daha çok sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin mutluluğuna odaklanan ekonomik bir modeldir.

Uluslararası yardım kuruluşu Oxfam, Ocak 2020 raporunda; 2153 milyarderin, dünya nüfusunun %60'ı olan 4,6 milyar kişiden daha zengin olduğu, büyük işletmelerin sıradan insanların sırtından para kazandığı, zengin kişi ve şirketlerin çok az vergilendirildiği ve bunun sonucu kamu hizmetlerine daha az kaynak ayırıldığı vurgulanıyor. Eşitsizlikleri yok etmenin, yoksullukla mücadelede ekonomik büyümeden daha etkili olduğu belirtilmekte, son (2010-20) 10 yılda milyarder sayısının ikiye katlandığı ve zengin ve fakir arasındaki eşitsizlik giderici politikalar uygulanmadan kapatılamayacağı ortadadır. (https://www.oxfam.org/en/research/time-care)

14.8. Global Sosyal Medya Sorumlulukları

İnternette birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak kargaşa ve bilgi kirliliğine sebep olmakta, dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebilmektedir.

Sosyal medyada "sanal hayat, 'olmaktan' ziyade 'görünmek' üzerine kuruludur" anlayışıyla akıllı telefonlarla görünmek üzerine bir hayat inşa ediliyor. Kendini gösterme, ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı sosyal medya bağımlığı getiriyor. **Sosyal medya,** kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşılmasını ve ulaşılmasını sağlayan yeni bir medya şeklidir. **Medya okuryazarlığı** ise kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir. Bu okuryazarlık ile medyayı çözümleme, yorumlama ve izleyenin iletileri doğru anlama, insanların özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

Sosyal medyada bir metni, görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketeceği kaynağa yöneliyor ve böylece hayatı anlık yaşamaya başlıyor. İnternet ve cep telefonu bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görsel sunuyor. Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bu sebeple internet tabanlı okumalar, yazmalar, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklı olacaktır. Bilgi çağının öne çıkan temel özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü daha da arttırmaktadır.

Sosyal medyanın faydaları:

1. Dünyadaki her tür gelişimi yakından takip etmek,
2. Her türden bilgiye kolay ve hızlı ulaşma imkânı,
3. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlaması,
4. Alışveriş imkânı sunması,
5. Kişinin kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşması, onların desteğini alabilmesi,
6. Bir fikri, bir buluşu hızlı şekilde yayabilme ve geniş kitlelere ürün satma imkânı,
7. İnsanlara kendinizi daha iyi ifade edebilme imkânı sunması,

Web tabanlı, mobil uygulama veya mobil tarayıcılar üzerinden arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog gibi sadece bir servislik hizmetlerden oluşan veya çevrimiçi sosyalleşme için birçok servisi birlikte sunan sosyal ağ platformları internette ortamında yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Toplum faydasına yürütülen projeler siber ortamda büyük rağbet görmektedir. Bu alanda artan internet kullanımı davranışsal bağımlılık içinde ifade edilen internet bağımlılığını ortaya çıkarmaktadır.

Bağımlılık kavramı, alkol, sigara, kokain, internet ve sosyal medya gibi birçok alanda kullanılmaktadır. **Bağımlılık,** biyolojik, sosyal ve davranış boyutlu, düzelebilen ancak madde kullanımıyla tekrar eden, kronik bir beyin hastalığıdır. **İnternet bağımlılığı** ise interneti aşırı kullanım isteğinin önüne geçilememesi, kullanımda kontrolü kaybetmesi ve interneti kullanamadığında gergin davranışların olması, sosyal hayatı etkileyen bağımlılıktır. Bu bağımlılığa; teknoloji ve sosyal medya bağımlılığı da denilmektedir.

Sosyal medya kullanıcısının her geçen gün hızla artışına bağlı olarak bu alanda siber zorbalık gibi istismarların görülmesiyle önleme çalışmalarına ağırlık verilmektedir. Önleme yaklaşımı, zarar verici sonuçları olabilecek bir olayın ortaya çıkmadan önce engelleme, olayın vereceği zararı telafisinden daha kolay, etkili ve ekonomik olduğu ilkesine dayanır. **Siber zorbalık,** utanç verici kaba davranışların, küfürlü konuşmaların ve başkalarına karşı düşmanca çevrimiçi ileti, tehdit, taciz ve negatif yorumların, izinsiz fotoğraf paylaşımının, e-posta, web siteleri, sosyal ağlar ve mesajlaşmalar aracılığı ile kasıtlı olarak gerçekleştirilmesi fiilidir. Elektronik ortamlarda yapılan zorbalık "elektronik zorbalık", "sanal zorbalık" veya "siber zorbalık" olarak da isimlendirilir.

Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar:

1. Dedikodu: Kamuoyunda spekülasyon oluşturma. Çevrimiçi ortamlarda kişi hakkında kasıtlı ve alenen dedikodu yapılması.
2. Dışlama: Bir grup arkadaştan bir kişiyi ayırma. İş yerinde başlayan ve siber ortamda devam eden dışlanma.
3. Taciz: Sürekli ve kasıtlı olarak yapılan zarar verici ve rahatsız edici davranışlar.
4. Takip: Her an izlenildiğini hissetme. İnternette başlayıp, gerçek hayata yansıyan takip ediliyormuş hissi.
5. Trollemek: Kasten ve maksatlı olarak yapılan provokasyon (kışkırtma) ve örtülü hakaret, sabote.
6. Yorumlar: Yazı, fotoğraf, video yoluyla yapılan hakaret ve küfür içeren negatif iletiler.
7. Saygısızlık: İletişimde haddi aşmak ve bunu devam ettirmek.
8. Sahte Hesap: Kurban adına sahte hesaplar oluşturarak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. Kandırma: Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlayarak ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
10. Manipüle: Kurbanın kendisi gibi davranmak.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Özgüveni düşük sosyal medyayı çok kullanan gençleri, online (çevrim içi) platformlar üzerinden çeşitli eğitimlerle robotlaştırma, mankurtlaştırma ile istedikleri işi yaptırabiliyorlar. İnsanın iç âlemini geliştirip, iç hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelme bazı tuzakları da peşinden getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu alanda değişimin hemen anlaşılamadığı için zararları da büyüktür. İnsanların bu açıklarını bilen kötü niyetli yapılar siber ortamda oluşturdukları profillerle kişi, işletme veya ülke üzerine siber operasyonlar yapabiliyorlar. Bu faaliyetleri komplo teorisi yaftalaması ise gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltmaktır. Aslında yanlış olan komplo teorisi değil komplo teorisyenidir.

Sosyal medyanın zararları:

1. Mantıklı düşünme ve akıl yürütme becerisini zayıflatması,
2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkilemesi ve mahremiyet duygusunun gelişimini engellemesi,
4. Bağımlılığı, olumsuz rekabeti artırması ve depresyon gibi eğilimlere yol açması,
5. Kişinin bilgisiz, yetersiz olduğu alanda kandırılma ve suiistimalini artırması,
6. Kişiyi bencilleştirmesi ve toplumsal hayattan uzaklaştırması,
7. İş hayatındaki performansı olumsuz etkileyerek verimi düşürmesi,

Sosyal medyadaki bilgi kirliliği, yalan, yanlış haber, hızlı şekilde yayılıyor, bundan mağdur, hak gaspı olan kişi ve kurumlar olabiliyor. Yeni olan bu alanın varlığı ve sürekli gelişiyor olduğu gerçeği kabullenilerek bununla yaşamanın yolları bulunmalıdır. Bu mecrayı faydalı kullanımını ve verimli hale getirmek için ihtiyaca bağlı olarak sürekli yeni düzenlemeler yapılması gerekir.

Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları:

1. Siber âleme esaslı, ihtiyaçları karşılayacak ve normal hayattaki değerleri geçerli kılan bir kanuni düzenleme getirilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Her bilgi, habere şüphe ve temkinle yaklaşılmalı, teyit kültürü geliştirmeli ve doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Kişilerin sosyal medya ve finansal okur-yazarlığı eğitimle geliştirilmelidir.
5. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı içerikli siteler adli bir sansür sistemi kurulmalıdır.
6. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
7. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
8. Global ve yerel ölçekte sosyal medya üzerinden siber ve biyolojik teröre, dijital diktatörlüğe müsaade edilmemelidir.
9. Dijital şirketlerin sosyal medya üzerinde sunduğu bedelsiz hizmette vatandaşı ürün görmemeli ve güçleri sınırlandırılmalıdır.
10. Toplum hayatı üzerinde büyük etkisi olan kararların sadece bilgisayar programları tarafından alınması engellenmelidir.
11. İnternet şirketlerinin muhtevayı yayma, tanıtma ve kaldırma yöntemleri ve sorumlulukları açık olmalıdır.

İnternet kullanıcılarının sosyal ağları ve sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı mobil platformlarda aynı hizmetleri sunan sosyal ağlar, kullanıcılar için her platformda farklı güvenlik ve gizlilik tehlikeleri oluşturmaktadır. Buralarda açıkça paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgiler, art niyetli birileri veya bazı kuruluşlarca veri toplama programları ile bunlar bir araya getirilerek kötü amaçlar için kullanılabilmektedir.

Paylaşıldığında kişileri zor durumda bırakabilecek; kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaaflar, fiziki özellikler ve yetenekler gibi bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarda paylaşıldığında ileride muhtemel sorunlara davetiye çıkarılmaktadır. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

İnternet ahlakı; gerçek hayatta iletişimde olunan insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da gösterilmesi, diğer insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapılıp nelerin yapılamayacağını bildiren bir kavramdır. Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, "doğru" ve "iyi" işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamalardır. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

Erkeğin toplumsal veya cinsi bakımdan kadına egemen olduğu ve bu sebeple efendilik ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan maçoluk ve siber zorbalıklara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır. İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternette ahlaki olmayan, kanun dışı içerikleri üretmek, indirmek, paylaşmak, saklamak, fikir ve sanat eserlerini kopyalamak ve intihalinin suç olduğu, yapılan herhangi bir paylaşımın, birdenbire milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranılmalıdır.

Robot insanın yapay zekâ teknolojisi ile daha geliştirilmiş şekli olan dijital insan hayatın birçok alanına girmesiyle dijital vatandaş kavramı ortaya çıkmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim toplumsal yapıyı hızlı bir şekilde etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir "dijital vatandaş" olmaya değiştirmiştir. İnsanların artık yüz yüze etkileşimden daha çok çevrimiçi iletişime geçmesiyle iyi bir dijital vatandaş olma algısı, gerçek hayatta olduğu gibi siber / sanal ortamda da hak, hukuk ve sorumluluklar çerçevesinde; ahlak algısını da gözeterek hareket etme gereğini ortaya çıkarmaktadır. **Dijital vatandaş;** bilgi ve iletişim kaynaklarını kullanırken eleştirebilen, çevrimiçi davranışlarının ahlaki sonuçlarını bilen, teknolojiyi kötüye kullanmayan, dijital dünyada iletişim kurarken, iş birliği yaparken doğru ahlaki davranışı teşvik eden insandır.

Devlet, halkı ve sistemi siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Bunun bir ilerisi bazı ülkeler özel kuruluşlarla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kuruyor. Klasik savaşla birlikte bilgi temelli siber savaşlarda artışlar görülüyor. Bunlarla işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Sosyal sorumluluk nedir?
2. Kişisel sosyal sorumluluk nedir?
3. Kurumsal sosyal sorumluluk nedir?
4. Sosyal sorumluluk konuları nelerdir?
5. Sosyal sorumluluğun faydaları nelerdir?
6. Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara sağladığı faydalar nelerdir?
7. Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara zararları nelerdir?
8. Kurumların sosyal sorumluluk alanlarını yazınız.
9. Global sosyal sorumluluk nedir?
10. Global riskler nelerdir?
11. Sosyal sorumluluk açısından sorgulanması gereken global konular nelerdir?
12. Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin sebepleri nelerdir?
13. Dünyanın geleceği ile ilgili öngörüleriniz nelerdir?
14. Sosyal medyanın faydaları ve zararları nelerdir?
15. Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları nelerdir?
16. İnternet ahlakı nedir?

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

ACUNER Ş.A.: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yay., Ankara, 2001.
AKDOĞAN, Abdurrahman: Kamu Maliyesi, Gazi Ünv. Yay. No:67, İ.İ.B.F. Yay. No: 34, Ankara, 1985.
AKTAN, C.C. Meslek Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Der. Yay, 1999.
ALTINBAŞAK FARİNA, İpek ve diğerleri, Küresel Pazarlama, Anadolu Ünv. Yay. No:2821. 1. Baskı. Eskişehir, 2013.
ARIKAN, Rauf ve ODABAŞI, Yavuz: Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci, A. Ü., Yay., No:646, Eskişehir,1996.
ARPACI, T. ve AYHAN, D.Y. ve Diğ.: Pazarlama, Gazi Yay., Ankara, 1992.
ARSLAN, Metin: "Global Pazarlama" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016
ARSLAN, Metin: "İşletme Yönetimi-1" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016
ARSLAN, Metin: "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016
ARSLAN, Metin: "Hizmet Pazarlaması" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
ARSLAN, Metin: "İşletme Becerileri ve Grup Çalışması" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
ARSLAN, Metin: "Marka ve Marka Stratejileri" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
ARSLAN, Metin: "Müşteri İlişkileri Yönetimi" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2014.
ARSLAN, Metin: "Tüketici Davranışları" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2014.
AYDIN, Ahmet Hamdi: www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare
BAKIRTAŞ, Hülya: Müşteri İlişkileri Yönetimi, 1. Baskı, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
BALÇIK, Bahaettin: İşletme Yönetimi. 5. Baskı. Nobel Yayınları, Konya, 2005.
BATTAL, Ahmet: http: www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetilen-ve-adina-yonetilen_380497
BÜKER, Semih ve SEVİL, Güven.: İşletmecilik Bilgisi, A.Ö.F. Yay. İş. İd.111.
CAN, Halil ve diğerleri: Genel İşletmecilik Bilgileri, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
CEMALCILAR, İlhan: Pazarlama Yönetimi. Anadolu Ünv. Yay. No:885. Üçüncü Baskı. Eskişehir, 2001.
ÇETİN, Canan: Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta, 1.Baskı, Yay. No:3132, İstanbul, 2014
DÜREN, A. Zeynep: Yönetim Bilimi Ders Notları, İst. Ünv. Sos. Bil. Ens. İstanbul,1994.
EFİL, İsmail: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11.Baskı, Dora basım, yayın, dağıtım, Bursa, 2010.
EKER, Aytaç ve TÜĞEN, Kâmil: Kamu Maliyesine Giriş, 2. Baskı, Aklıselim Ofset Tes., İzmir, 1989.
EKİCİ M. Sena: İktisada Giriş, Siyasal Kitabevi, 2, Baskı, Ankara, 2001.
EKİCİ M. Sena: Kamu Maliyesi, Kavram Yayınları, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş. 2. baskı, İstanbul, 1993.
EREZ, Yalım: Topla Kalite Yönetim Sistemi, Tisamat Basım Sanayi, Ankara, 1998.
ERGİNAY, Akif: Kamu Maliyesi, 12. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara 1987
HATİPOĞLU, Zeyyat: "Temel Pazarlama", Beta Yayınları, 1993
http://aa.com.tr/tr/dunya/8-milyarderin-serveti-dunyanin-yarisina-esit/728261 (Erişim tarihi; 19-01-2017)
KARA, M.Ali, İşletme Becerileri Grup Çalışması, 6. Bsk. Murathan Yayınevi, Mart 2008
KARABULUT, Muhittin: Tüketici Davranışı, 3. Baskı. İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:102.
KARAFAKIOĞLU, Mehmet: Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İst.Ünv. İstanbul, 1990.
KARAHAN, Kasım: Hizmet Pazarlaması, Beta Basım Yayım Dağ. Birinci Baskı, İstanbul, 2000.
KAVAS, Ali Can ve Diğ: Tüketici Davranışları, Anadolu Üniv., Yay. No:880, 1. Baskı, Eskişehir, l995.
KOZLU M. Cem: Uluslararası Pazarlama, İş Bankası Yayınları, 6. Baskı, 1998.
MUCUK, İsmet: Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 2005.
NADAROĞLU, Halil: Kamu Maliyesi Teorisi, Ankara, 1992
ODABAŞI, Yavuz: Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
ÖNAL, Güngör: İşletme Yönetimi ve Organizasyon, Marmara Ü. S.B.E. No: 04. İstanbul, 1995.
ÖZEVREN, Mînâ: Toplam Kalite Yönetimi, Alfa, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
ÖZTÜRK, Ayşe: Hizmet Pazarlaması, 2. Baskı Detay Kitap ve Yayın. Eskişehir, 2000.
PEHLİVAN, Osman: Kamu Maliyesi, Derya Kitabevi, Trabzon 2008
TAVMERGEN, İge: "Doğrudan Pazarlamada Stratejik Pazarlama Planlaması ve Uygulanabilecek Stratejiler", Verimlilik Dergisi, Sayı 4, 1998.
TEK, Ömer Baybars: Pazarlama İlkeleri, Yedinci Baskı, Cem Ofset Mat. San. İzmir, 1997.
UYGUR, Akyay; Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Konya, 2005.
ÜNSALAN, Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent: Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
ZAİM, Sebahaddin: İslam'ın İktisadî Görüşü, Mülâkat: Burhan Bozgeyik, Yeni Asya Yayınevi, İstanbul, 1981.