

# **MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ**

**METİN ARSLAN**

**BİRECİK, 2020**

## 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 gözükten 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, coğrafi 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 sürdürecektir, adil, evrensel insani değerleri barındıran, fitratına en uygun, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

İnsanlığın ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa'nın bazı bilim insanları 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 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.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı yapmak öğretim (talim) ve eğitimle (terbiye) gerçekleşir. Önce öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonra eğitim gerçekleşir. Eğitimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz”, “akla kapı açılır, fakat ihtiyar elinden alınmaz” ve ‘eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim’ anlayışı geçerli olmalıdır. İnsanlar ve sistemler eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Öğrenim, okula ve öğreticilere bağımlı olmaktan kurtulup zengin öğrenme imkânları ile yeni neslin öğrenmeleri daha yüksektir.

İnsanlar sürekli gelişen ortamda daha iyi statü elde ederek yaşamak için sürekli bir öğrenme ve kendini geliştirme ihtiyacı içindedir. Bilgi toplumunda insanın temel niteliği; zihni yetenekleri ve sosyal becerileridir. İnsanlık, gelecekte bütün kuvvetini ilimden alacak ve hüküm ve kuvvet ilmin eline geçeceği için çalışanların, iş başında öğrenmesi ve kendini geliştirmesi gerekir.

Sade ve nitelikli bilgiye etkin şekilde ulaşarak öğrenme ve bunu faydalı şekilde kullanma becerisini geliştirme bir ihtiyaçtır. Bir mesleğin başarı için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumları geliştirme, iletişim teknolojileri ile internette arama motorları marifetiyle daha kolay ve hızlı olmaktadır. İnsanların teknoloji desteği ile kendilerini geliştirmeleri hayat kalitelerini artıracaktır. Burada önemli olan, ulaşılan bilgilerin hayata faydalı olacak şekilde kullanım becerisini kazandırmaktır.

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 mesabesinde.

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 çözmeye 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 vadeli 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 olmaktadır.

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. Birinci bölümde, müşteri ilişkileriyle ilgili temel kavramlar, ikinci bölümde; müşteri ilişkileri yönetiminin işlevleri, üçüncü bölümde; pazarlama işlevi, dördüncü bölümde; müşteri ilişkilerini geliştirme, beşinci bölümde; müşterilerle iletişim, altıncı bölümde; müşteri hizmet sistemi, yedinci bölümde; müşteri tatminini etkileyen faktörler, sekizinci bölümde; müşteri tutma, dokuzuncu bölümde; müşteri ilişkilerini ölçme, onuncu bölümde; organizasyon kültürü, on birinci bölümde; organizasyon geliştirme, on ikinci bölümde; insan kaynakları yönetimi, on üçüncü bölümde; iş ahlâkı ve on dördüncü bölümde; sosyal sorumluluk konusu incelenmektedir.

<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>1</b>
<b>1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİYLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....</b>	<b>5</b>
1.1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi.....	5
1.2. İnsan İhtiyaçları.....	10
1.3. İşletme ve Üretim Faktörleri.....	14
1.4. Ekonominin İşleyişi .....	15
1.5. Ekonomik Sistemler.....	18
1.6. Piyasa ve Piyasa Türleri.....	23
1.7. Müşteri Kavramı .....	23
1.8. Tüketici Kavramı.....	25
Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	26
<b>2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ.....</b>	<b>27</b>
2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	27
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi.....	29
2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimin İşlevleri .....	29
2.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Planlama .....	30
2.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Organizasyon.....	33
2.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Yönelme İşlevi .....	34
2.3.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Koordinasyon .....	36
2.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kontrol.....	36
2.4. Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	38
2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları ve Sorumlulukları.....	39
2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Pazarlama Karması.....	40
İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	41
<b>3. PAZARLAMA İŞLEVİ.....</b>	<b>42</b>
3.1. Pazarlama ve İlgili Kavramlar.....	42
3.2. Pazarlamanın Özellikleri ve Temel Amaçları.....	44
3.3. Hizmet Pazarlaması .....	45
3.4. E-Pazarlama .....	47
3.5. Pazarlama ve Marka .....	48
3.6. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	50
3.7. Pazarlama Anlayışının Gelişimi.....	51
3.8. Pazarlama Yönetim Süreci .....	53
3.8.1. Pazarlama Faaliyetlerini Planlama.....	53
3.8.2. Pazarlamanın Organizasyonu .....	62
3.8.3. Pazarlamanın Sevk ve İdaresi .....	62
3.8.4. Pazarlamanın Koordinasyonu.....	62
3.8.5. Pazarlamanın Kontrolü.....	62
Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	62
<b>4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ GELİŞTİRME.....</b>	<b>64</b>
4.1. Yeni Ekonomi Kavramı ve Müşteri İlişkileri .....	64
4.2. Yeni Ekonomi ve Bütünsel Pazarlama .....	65
4.3. Müşteri İlişkilerini Geliştirme ve Etkin Bir Müşteri İlişkileri Kurma .....	66
4.4. Müşteri Tatmini ve Müşteri Memnuniyeti.....	67
4.5. Müşteri Odaklılık.....	69
4.6. Müşteri Sadakati .....	70
4.7. Müşteri İlişkilerinde Saygınlık Oluşturma .....	71
4.8. Müşteri Değeri .....	71
4.9. Müşteri İlişkilerinde Toplam Kalite Yönetimi.....	73
Vak'a: Müşteri Memnuniyeti.....	77
Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	78
<b>5. MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM.....</b>	<b>79</b>
5.1. Müşterilerle İletişim .....	79
5.2. İletişimin Unsurları.....	79
5.3. Kurumsal İletişim.....	80
5.4. Kurumsal İletişimin İşleyiş Şekilleri.....	81
5.4.1. Formel İletişim ve İletişim Kanalları .....	81

5.4.2. İnfomal İletişim ve İletişim Kanalları.....	81
5.5. İletişimi Engelleyen Faktörler .....	82
5.6. Müşteri İletişim Standartları.....	82
Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	83
<b>6. MÜŞTERİ HİZMET SİSTEMİ.....</b>	<b>84</b>
6.1. Kişisel Hizmet Sunmada İzlenecek Yollar.....	84
6.2. Kişisel Hizmetlerde Müşteri Yönetimi .....	84
6.3. Müşteri Hizmet Sistemi.....	86
6.4. Müşteri Hizmet Kalitesi .....	87
6.5. Müşteri Hizmet Sisteminin Kurulması .....	88
6.6. Müşteri İlişkileri Bilgi Sistemi.....	90
6.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları .....	91
6.8. Müşteri Hizmetlerinde Etkinlik ve Verimlilik .....	92
Vak'a- Bir Dilim Peynir.....	93
Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları.....	95
<b>7. MÜŞTERİ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>96</b>
7.1. Öğrenme .....	96
7.2. Algılama .....	98
7.3. Motivasyon.....	99
7.4. Tutumlar ve İnançlar .....	100
7.5. Kişilik.....	102
7.6. Aile .....	104
7.7. Toplumsal Gruplar .....	105
7.7.1. Temel Gruplar .....	106
7.7.2. Birincil ve İkincil Gruplar.....	107
7.7.3. Üyelik Grupları ve Referans Grupları .....	107
7.7.4. Resmi Gruplar ve Resmi Olmayan Gruplar .....	107
7.8. Sosyal Sınıf.....	108
7.9. Kültür .....	109
Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	110
<b>8. MÜŞTERİ TUTMA.....</b>	<b>111</b>
8.1. Müşteri Şikâyetleri .....	111
8.2. Kaybedilen Müşterinin Geri Kazanılması.....	112
8.3. Müşteri Tutma .....	113
8.4. Müşteri Tutma Modelleri.....	114
8.5. Müşterileri İşletme Lehide Elde Tutma Yöntemleri.....	115
8.6. Müşteri Kârlılığını Artırmak.....	117
Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları .....	118
<b>9. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ ÖLÇME.....</b>	<b>119</b>
9.1. Müşteri İlişkilerini Ölçme .....	119
9.2. Müşteri İlişkilerini Ölçmede Kullanılan Teknikler .....	119
9.2.1. Fokus Grup Görüşmeleri.....	119
9.2.2. Danışma Panelleri.....	120
9.2.3. Kritik Olay Tekniği .....	120
9.2.4. Müşteri İlişkileri Anketi.....	120
9.2.5. Kıyaslama .....	120
Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları .....	121
<b>10. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ.....</b>	<b>122</b>
10.1. Organizasyon İklim .....	122
10.2. Organizasyon Kültürünün Unsurları.....	122
10.3. Kurumsal Bağlılık .....	123
10.4. Kurumsal İtibar.....	123
10.5. Organizasyon Kültürünün Geliştirilmesi.....	124
Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları.....	124
<b>11. ORGANİZASYON GELİŞTİRME .....</b>	<b>125</b>
11.1. Organizasyon Geliştirme Yöntemleri .....	125
11.1.1. Değişim Yönetimi .....	125

11.1.2. Bilgi Teknolojileri .....	127
11.1.3. Elektronik Dönüşüm.....	128
11.1.4. Siber Güvenlik .....	129
11.2. Başarı ve Kişisel Gelişim Yönetimi .....	133
11.3. Psikolojik Dayanıklılık Yönetimi .....	140
11.4. Kuşakların İş Hayatında Yönetimi.....	141
11.5. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetimi .....	143
Marco Paşa .....	145
Ahilik ve Lonca Sistemi .....	146
On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları .....	147
<b>12. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....</b>	<b>148</b>
12.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	148
12.1.1. İş Analizi .....	148
12.1.2. İş Tanımı .....	149
12.1.3. İş Gereklilerinin Belirlenmesi .....	149
12.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti.....	149
12.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu .....	150
12.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi .....	150
12.3.1. İşe Alma.....	150
12.3.2. Oryantasyon .....	152
12.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme.....	153
12.3.4. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü.....	159
12.3.5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme .....	161
12.3.6. Kariyer Yönetimi.....	163
12.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği .....	164
12.3.8. İşçi Sendikaları .....	164
12.3.9. Çalışanların Motivasyonu .....	165
12.3.10. Mobbing .....	165
12.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu .....	167
12.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü.....	167
On İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları .....	167
<b>13. İŞ AHLAKI .....</b>	<b>168</b>
13.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar .....	168
13.2. Ahlak Kavramı ve Kaynakları .....	168
13.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi .....	170
13.4. Ahlak Eğitimi ve Kişi Ahlakının Gelişimi .....	171
13.5. Değerler Eğitimi ve Toplumsal Yozlaşma.....	172
13.6. Güzel Ahlak .....	174
13.7. İş Ahlakı.....	175
13.8. İş Ahlakının Temel İlkeleri.....	176
13.9. Meslekî Yozlaşma ve İş Ahlakının Önem Kazanma Sebepleri .....	177
13.10. Yönetim Ahlakı.....	180
13.11. Ahi Ahlakı.....	183
13.12. Global Ahlaki Sorumluluklar.....	183
On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları .....	187
<b>14. SOSYAL SORUMLULUK.....</b>	<b>189</b>
14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı .....	189
14.2. Kurumların Sosyal Sorumlulukları .....	189
14.3. Kurumların Sosyal Sorumluluk Alanları.....	190
14.4. Global Sosyal Sorumluluk.....	192
14.5. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler .....	193
14.6. Sosyal Medya Sorumlulukları .....	195
On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları .....	197
<b>FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>198</b>

# 1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİYLE İLGİLİ KAVRAMLAR

## 1.1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi

Bilim insanları, toplumun gelişiminde kendine münhasır kanunlarını bulmaya çalışırken Avrupa'nın ilmi, iktisadi ve sosyal tarihini tek ve evrensel olarak kabul ettiler.

Sosyal ve ekonomik gelişimin dinamikleri her toplumun kendine münhasır şartlarında gelişir. İnsanlar hayatını devam ettirmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletlerde birbirine muhtaçtır. Ülkeler hedeflerine ulaşmak için diğer ülkelerle maddi, manevi değer alış-verişinde bulunurlar. İnsanlığın ortak meselesi; cehalet, zaruret ve ihtilaf, bunun ilacı; marifet, sanat ve ittihattır. Dil, ırk, coğrafya, din gibi farklılıklar insanların birbirini tanıması, sulh içinde dünya kaynaklarını adil kullanımı için bir fırsattır. Dünya kaynakları tüm insanlığın müşterek servetidir, hiçbir güç bu kaynakları istediği gibi tasarrufta bulunamaz.

İnsanlık, ilkelik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemden geçerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Bu süreç, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyerek gelmiştir. Her yapının beka meselesi vardır. Devletin bekası, istiklal ve istikbali, toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu, anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruyarak hayatini devam ettirmesidir. Toplumun bekası, nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakarlık, yaşadığı coğrafyanın değerini bilmesi ve ona bağlılığı ile mümkündür. Geleceğin getireceği zorluklar demokrasi ve bilim hürriyeti ile aşılabılır.

Zihin gücü ile dünyayı imar eden insan, yaşadığı dünyadan etkilenir. 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 Gırmata'da kurdukları üniversiteler bilim ve teknoloji ile Hristiyanlık âlemini uyandırmış. Avrupa, İslam medeniyetinden önemli oranda istifade ederek gelişmiştir. Böylece tarihte kültür ve medeniyetlerin insanlığın ortak geliştirdiği ürünleri etkileşimle alarak gelişmelerine temel yapmışlardır.

Asya ve Avrupa medeniyetinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı bir anlayışı yansıtırken Avrupa medeniyeti ise Roma hukukuna ve Yunan felsefesine dayanır. Üretim ve tüketim sistemini de belirleyen medeniyetin geliştirdiği kültürler birbirleriyle etkileşim içindedir.

**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. **Medeniyet** ise kültürün gelişmesiyle oluşan, tüm insanlığa hitap eden, insanların fizyolojik, manevi ve ahlaki ihtiyaçlarını karşılayan evrensel nitelikli esaslardır.

Yakın ve Uzak Doğu'nun kültür, dil ve halklarının incelendiği Batı merkezli Oryantalizm (Şarkiyatçılık) araştırmalarında Avrupa ve Asya medeniyet, kültür kıyaslamaları yapılmıştır.

### **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 medeniyettir ve insanı ilme teşvik eder.
4. Çok kültürlü ve çok hukukludur.
5. Kamucudur, yardımlaşmayı ve imeceyi esas alır.
6. Çevrecidir ve faaliyetlerinde çevreyi dikkate alır.
7. İnsanı merkeze alır ve çevresiyle uyumlu olmayı esas alır.
9. Evrensel değerleri benimseyen barışçı bir anlayışı yansıtır.
9. Kanaati esas alır, iktisadi faaliyetlerinde diğer insanları ve diğer canlıları gözetir.
10. Ahlaki ve insani değerleri eğitimle gelen nesillere aktarır.

### **Batı Medeniyetinin temel esasları:**

1. Batı medeniyeti kuvvete dayanır.
2. Ana hedefi menfaattir ve hayatta ilkesi mücadeledir.
3. Kitleler arasındaki bağı başkalarını yutarak beslenen ırkçılığdır.
4. Çekici hizmeti ihtiyaçları tahrik ederek arzuları tatmindir.
5. Roma Hukuku ve Yunan Felsefesinin yönlendirdiği salt akla dayanır, bireyci, çıkarıcı 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 toplumlar değişimle asimileye çalışır.
8. Uzun vadeli planlı düşünür, sistem kurar ve sistemli yaşar. "Doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir."

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 1. Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren 2. Avrupa'yı birbirinden ayırmak gerekir.

En az çabayla en çok tatmin sağlamayı gösteren yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Üretim bütün topluluklar için farklı iki yoldan gelişmiş; birincisi, klasik ve Avrupa'ya özgü yola göre, toprak beyleri kendi denetimindeki toprağın sahibi olmalarıyla buldukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşır ve kendi kendilerini yönetirlerdi. Feodalizm olarak ifade edilen bu üretim yapısı kapitalizmin klasik gelişme yoludur.

İkincisi ise farklı bir seyir izleyen; Hindistan, Çin, Osmanlı Devleti gibi Asya toplumlarıdır. Avrupa'nın aksine merkezi otorite, gücünü muhafaza etmek ve yetkilerini paylaşmamak için ülke topraklarını belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil, belirli şartlarda, kendisine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanma hakkını devrederdi. Bu hakkı elde eden bunu miras yoluyla

çocuklarına devredemeyeceği için toprak, şahısların değil, devletin mülkiyetindeydi. Bu durum diğer yapıları da farklılaştırmıştır.

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 nesnelere değersiz gören kapitalizmin sömürsünü 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 sürdürecektir ve fitratına en uygun olan ekonomik sistemi kuracaktır.

**Kanaat ekonomisi;** hayatı bir bütün gören, emeğe önem vererek her faaliyetinde insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve tabii kaynakları emanet gören, kâr hadlerine spekülasyon 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, spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) müsaade etmeyen adil bir iktisadi hayatın kurulmasını öngören teorik ve pratik kuralları belirten ekonomik bir sistemdir.

Asya toplumu olan Osmanlı Devleti kanaat ekonomik sisteminde kabul edilen insan tipi "homo-İslamicus (İslami insan)", Avrupa kapitalist ekonomik sistemde ise "homo-economicus (iktisadi insan)" modeli esastır. Bu farklı iki sistemin temel varsayımı ve özellikleri birbirinden farklıdır.

Kapitalizm, Roma hukuku ve Yunan felsefesini temel alan, kapitale (anamal-anapara-sermaye) dayalı materyalist (maddeci) bir tekelci ekonomik sistemdir. Karl Marx'ın felsefesine dayalı geliştirilen tekelci bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizm (komünist ekonomi) de özü itibariyle materyalist olduğundan toplumların ekonomik meselelerini adil bir şekilde çözememiştir. Kanaat ekonomisi ise temel kaidelerini İslam Dini esaslarından alan ve Asya toplumunda gelişen bir ekonomik sistemdir. İslam, insanı Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır.

İslam'da sosyal güvenliği sağlayan ve uyulması mecburi olan; nafaka, zekât, sadaka-ı fitır, adak (nezir), fidye ve kefaret ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadakalar, vakıflar, vasiyetler, ziyafetler, eşyaların âriyeti, îsar (başkasını nefesine tercih), hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi sosyal dayanışma ile fakirlerin zaruri ihtiyaçları karşılanır. Dünyadaki çarpık ekonominin düzelmesi için Asya'nın kadim kültüründe mevcut adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insanı temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir.

Hükümdarın yetkilerinin anayasa ve seçimle gelen milletvekillerinin oluşturduğu meclis tarafından kısıtlandığı ve yasamanın hükümdar fermanı ile değil, parlamento ile yapıldığı yönetim şekli olan meşrutiyet 1215'de İngiltere'de 'Magna Carta' ile başlar, 1789 Fransız Devrimi sonrası 1830 Fransa'da ve 1876'da 'Kanun-i Esasi (Anayasa)'nin ilanı 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 Meşrutiyet ilan edilir ve 1877-78 Osmanlı-Rus Savaşı sonrası 1878'de Meclis-i Mebusan'ı kapatmasıyla son bulur. Anayasa 29 sene askıdan sonra 23.07.1908'de II. Meşrutiyetin ilanı ile tekrar anayasal düzene ve Ağustos 1908'den itibaren 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 çizmeliyelerden 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 mozağiyle zengin hoşgörüyü sahip coğrafyaları sömürmek isteyenler bunların modern ve kadim akademik bilgilerini de elde ederek yeni sömürü teknikleri geliştirmektedirler.

### **Kapitalist sömürü yöntemleri:**

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

Efsane oluşturma, komplo teorileri, gizem katma, 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, bu gizeme daha fazla gizem katarak bilmeden onların değerlerine su taşırlar. İki süper güç olan 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) diplomasiyle küresel hesaplaşmalarda büyük operasyonlara maruz bırakılmıştır.

### **Anadolu'yu önemli kılan temel sebepler:**

1. Asya ile Avrupa kıtaları arasında her türlü maddi ve manevi değerlere köprü olması.
2. İlk Çağ' dan günümüze kadar birçok uygarlığa beşiklik etmesi ve merkez olması.
3. Anadolu hinterlandı, jeopolitik ve jeostratejik bir değere sahip olması.
4. Zengin hammadde ve enerjiye kaynaklarına sahip olması.
5. Rusya'nın, Slav ırkını hâkimiyetine alma siyaseti Panislavizm Akdeniz'e inme ideali Anadolu'dan geçiyor olması.
6. Çin'den başlayıp Avrupa'ya uzanan İpek Yolu; doğu-batı arası bilim, din, kültür ve orduların akışı Anadolu'dan sağlanması.
7. Hindistan'dan başlayıp İran, Irak, Suriye, Kızıldeniz, Süveyş ve İskenderiye'ye ulaşan Baharat Yolu Anadolu çeperindedir.
8. Arz-ı Mev'ud (Yahudilere vaat edilen toprak) Türkiye kısmı olan Dicle ve Fırat Nehri Anadolu'da olması.
9. Anadolu'yu kapsayan Megali İdea; Fatih'in İstanbul'u fethi, Bizans'ın yıkılışı Yunanistan'ın Bizans'ı geri getirme ideolojisi.
10. Anadolu coğrafyası üzerinde Ermenilerin Büyük Ermenistan hayalleri.
11. Avrupa'nın Malazgirt Zaferi (1071) ile Anadolu'ya yerleşen Müslümanları buradan sürme idealleri.
12. Avrupa, Endülüs Emevi (756-103 / Ben-i Ahmer: 1230-1492) Devleti gibi Anadolu'yu yeniden alma idealleri.

Osmanlı Devleti, toprakları kolonileştirilemediği için emperyalistler arasında gizli bir planla paylaşımı sonucu 1. Dünya Savaşına zorunlu olarak girmiştir. Lozan anlaşması ile Osmanlı Devleti'nin tasfiye süreci tamamlanmış ve güney sınırımızda Misak-ı Milli dâhilinde birçok il dışarıda kalmıştır.

Bilim, sanat ve teknikte uzun dönem parlak zaman yaşayan Asya medeniyetleri çeşitli sebeplerle başarılarını sürdürmediler. Miladi 632-661 yılları arası İslâm âlemini yöneten Hulefa-i Raşidin dönemindeki mutlak hürriyet ve adalete dayalı anlayıştan 679'da Yezid'in saltanata yönelmesi ve bunun zaman içinde yaygınlaşması demokrasinin geç keşfine sebep olmuştur. Frenk illeti (hastalığı) ırkçılığın çok milletli Asya toplumlarında yayılması sömürgecilere fırsat vermiştir. Temsil gücü yüksek ve tüm dünya Müslümanlarının biat ettiği Hilafet Makamının Osmanlı Devleti (Devlet-i Aliyye-i Osmaniyye) uhdesinde olması, bu coğrafyayı sömürmek isteyen ülkelerin her zaman hedefi olmuştur. Mütteaddit Haçlı Seferleri ile elde edemediklerini yeni entrikalarla elde etmeye çalışıyorlar. Bölge haklarının kardeşliğini bozacak etnik ve mezhep temelli teşkilatların kurulmasına öncülük ederek, bir nevi; idari olarak yıkılan Osmanlıyı halklar nezdinde de parçalamaya çalışıyorlar. I. Dünya Savaşı sonrası haritalar üzerinden Ortadoğu'nun paylaşımı ile yaşanan olaylar 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 diyerek Anadolu'ya dair niyetlerini belirtmiş. Türk Din bilgini Matürîdî'nin, Hanefi Mezhebi'nin kurucusu İmam-ı A'zam 'ın düşüncesini izleyen ve açtığı yoldan yürüyüp, akli ön plâna alarak geliştirdiği Matürîdilik, İslam dini itikad mezhebidir. Türkiye, Afganistan, Pakistan, Hindistan ve Orta Asya ülkelerinde yaygındır. Ahmed Yesevî, Hacı Beştaşî Veli, Gazali, Yunus Emre, Mevlâna, Ahi Evran, Şeyh Edebali, Geyikli Baba, Evliya Çelebi, Akşemseddin Hazretleri gibi âlim ve bilginler bu yolun Anadolu öncüleridir. Bunların gayretleriyle sosyal ve kültürel birliktelikle toplumu bilinçlendirerek Anadolu kültürünün kökleşmesini sağlamışlardır.

### **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, millî 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. Yönetilenin interaktif, katılımcı şekilde buldukları modern demokratik yönetim yaklaşımı olan yönetişimin uygulanmasıdır.

Bor ve Toryum madenleri gibi geleceğin yeni nesil enerjinin Anadolu'da keşfi, yer altı ve insan kaynakları açısından geleceğin merkezi olma potansiyeli, bölgenin önemini artırmıştır. Dünyanın ilk merkezi ve 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. ordusu ile bozguna uğratması sonrası 16 Mayıs 1916' da Ruslarında mutabakatıyla İngiltere ve Fransa arasında kumazca, sinsice Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu haritası çizilmişti. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın yeni versiyonu 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.



Osmanlı kontrolündeki Akdeniz havzası, 16. asır başında ilmi, teknolojik, siyasi ve ekonomik merkez iken bu Avrupa ve Atlantik'in diğer bölümlerine kaydı, burada yeni bir sistem kuruldu. İnsanlık ilk kez bu yeni kapitalist sistemle karşı karşıya kaldı. Sürekli gelişip yayılan kapitalizm, dünyayı sömürmeyi sürdürmektedir.

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 ekonomisinin** 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 (yünün dövülmesi ile yapılan kalın ve kaba kumaş) Kayseri, Manisa ve Tokat'ta dericilik (debbaglık) yaygındı. Savaş araç ve gereçlerini üretmek için imalathaneler kurulmuştu. Bu üretim ülke ihtiyaçlarını 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 hakimiyet 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 yabancılara eline geçmesi.
8. Dış borçlanmanın 1854'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 gelişen ve global konumunu devam ettiren işletmeler, az gelişmiş ülkelerin işletmeleri ile rekabette avantajlıdır. Devletlerarası hukuk ve kurallar zayıf ülkelerin aleyhine işleten güçlü devletler Dünya Ticarete Organizasyonu gibi milletlerarası yapılara hakimiyetleriyle 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 bilgilerden mahrum edilmektedir. İstihbarat teşkilatları menfaat alanlarında toplumu kontrol için sun'î uyarıcılar, şişme gündemler, beyin yıkama teknikleri ile istedikleri algıyı oluşturup illegal teşkilatlarla 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.

Siyasi gücün tek elde toplandığı totaliter devlet anlayışının önem vermediği iktisadi ve sosyal hayat, refah devleti anlayışının benimsenmesiyle önemli hale gelmiştir. Devletin, kalkınma, sosyal barışı, adaleti sağlamak için sosyal ve iktisadi hayata müdahalesini gerekli ve meşru gören, vatandaşlık temel geliri sağlama, istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren sosyal devlet modeli toplumu geliştirmektedir.

**Sosyal devlet**, vatandaşın 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.

Toplumların ekonomik gelişimi yatırımla kurulan sanayileşme ile gerçekleşir. **Yatırım**, belirli bir getiri için, alternatif maliyetleri ve risk faktörlerini de göze alarak belli vadelerde birikimlerini yatırım araçlarına bağlamasıdır. **Sanayileşme** ise üretimde makinelerin yaygınlaşması, işlerin mantıklı 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.

Bir ülkenin gelişimi, milli hasıladaki reel artışı, ekonomideki yapısal değişimi, sosyal, kültürel ve siyasi değişimleri içerir. **Gelişme**, belirli bir dönemde üretimdeki artışı gösteren fizikî büyüme ile birlikte, kuruluşun yetenek, bilgi ve anlayış gelişimi, ürünlerin kalite yükselmesini ifade eden büyümeyi de kapsayan kavramdır. **Büyüme** ise sermaye, emek, teknoloji gibi ekonominin temel verilerinde, kişi başına bir yıldan diğer yıla daha yüksek bir reel gelir sağlayacak artışları ifade eder. Temel ekonomik verilerdeki artışlar ülkede kişi başına reel gelirden sürekli bir yükselmeye sebep oluyorsa ülke ekonomisi büyümüş demektir. Büyüme, ekonominin, ölçülebilir verilerindeki artışla ekonominin gövdesi ile büyümesidir. Gelişme ve büyümeyi içine alan kalkınma, gelişmekte olan ülkeler için vatandaşların refahı ve ülkenin gelişmişliği açısından önemlidir.

Bir ülkede belirli bir dönemde üretimdeki artışı gösteren fizikî büyüme ve milli gelirdeki artışla birlikte, ekonomideki bilgi, yetenek ve kalite anlayışın gelişimi, ekonomik yapıda sanayi ve hizmetler sektörü lehine değişim, sosyal ve kültürel alanlardaki gelişmelere **kalkınma** denir. **Sürdürülebilir kalkınma** ise insan ve tabiat arasında denge kurup kaynakları koruyarak, bilinçli kullanımını sağlayıp ihtiyaçları karşılama, kalkınmayı sağlayacak şekilde mevcut ve gelecek kuşakların hayatlarını planlamadır.

İlmi ve teknolojik gelişimiyle ülkeler arası hızlı 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 küçülmüş, küçülen dünyada ise ülke ve organizasyon yönetimleri yeniden yapılanma ihtiyacı duymuşlardır. 19. asır "**sanayi**

**toplumu**”, 20. asır “**bilgi toplumu**”, 21. asır ise “**bilgi ötesi toplum**” u yansıtır.

Avrupa gelişiminde, Emevîlerin, İslâm Dinini, İspanya’dan Avrupa’ya taşıması, Fas, Kurtuba ve Gırnata da kurulan üniversitelerin ilim ışıkları 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. Sanayileşme de gerekli olan; sermaye, hammadde, enerji, emek, girişimci, teknoloji ve pazarlama imkânlarını elde ederek, bu güçle diğer kültür ve medeniyetleri gasp etti.

Gücün, servet ve iktidar olarak iki temel kaynağından serveti piyasadan, iktidarı ise 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’de 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’lerden sonra 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 harektir. 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 hakimiyeti, bu yola alternatif yeni yol arayışı, doğunun zenginliğini elde etme isteği, pusulanın keşfi, dünyanın yuvarlaklığına artan inanç, harita bilgisi ve gemiciliğin gelişimi keşifleri hızlandırdı. İlk keşiflerde Bartelme Diaz Afrika’nın en 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’de 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 sanayiye 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 devriliş, yerine cumhuriyetin kurulması ve Roma Katolik Kilisesi’nin ciddi reformlara gitmeye zorlanmasıdır. Avrupa, tarihinde bir dönüm noktası olarak 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 yansımaları 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 merkantilizmi gündeme getirdi. **Merkantilizm;** 16., yy, Batı Avrupa’da başlayan ekonomik teoriye göre bir milletin refahı anaparanın miktarına bağlıdır. Ekonomik servet, devletin elinde tuttuğu, altın, gümüş miktarıyla temsil ettiği 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 ayrılıyor. Her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, da 17,5 yıl, endüstri 4.0’ın uygulamaları 2005’te, 2020’lerde endüstri 5.0’la ilgili ilk çalışmalar başlamıştır. Avrupa’da yaşanan sanayileşme, üretim dağıtım, bölüşüm, işveren ve işçi sorunlarını peşinden getirirken, fikri alanda sermayeyi temsil eden kapitalizme karşı bir 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. Refahı sağlama düşüncesiyle kurulan sosyalist ekonomi üretimsizlik ve doyumsuzluğa bağlı zayıflamasıyla sistemden sapmalar sonucu 1990’larda SSCB’nin dağıldı ve sistem kapitalizme geçti.

Toplumları geri bırakan, atalete uğratan, yozlaştıran, hayat dinamiklerini parçalayarak, erozyona uğratan, her yönden gelişmelerini engelleyen ve sömürüye hazır hale getiren pek çok sebep bulunmaktadır.

#### **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. Üyelik, 1963 Ankara Anlaşması (ortaklık anlaşması) ile müracaat edildi, 1987'de tam üyeliğe başvuruldu, 1999'da aday ülke kabul edildi. Kriterleri (Kopenhag) 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 değerler çerçevesinde kurup 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 ve gayret,
2. Adalet ve hoşgörü; zulmün, zalimin karşısında, mazlumun yanında olması,
3. Liyakat ve maharet,
4. İnsanı yaşat ki devlet yaşasın anlayışı,
5. Dayanışma, yardımlaşma ve imha değil inşa edici yaklaşım,
6. Gelişmiş idarî yapının herkesi kucaklaması,
7. İrk değil din birliği anlayışı,
8. Her kültür, dil, din ve millete hoşgörüsü,
9. İyiliği emretme ve kötülükten sakındırma anlayışı.

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 olması sebebiyle 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. Üretim ekonomisini esas alarak katma değeri yüksek teknolojik ürünlere yoğunlaşmalı,
5. Stratejik ürünlerde dışa bağımlılığı azaltan ithal ikamesine dayalı üretime yönelmeli,
6. Adaleti esas tutup çalışma emniyetini sağlamalı,
7. Kurumlara olan güveni artırarak demokratik sistemi tüm kurum ve kuralları ile yerleştirmeli,
8. Kalkınma için gerekli olan teknoloji ve sermayeye güvenli bir liman sağlamalı,
9. Lüks tüketim ve israftan uzaklaşıp, tasarrufları yatırıma yönlendirmeli,
10. Stratejik bağımsızlık, jeopolitik menfaatler için duruma göre; sert, yumuşak veya akıllı güç kullanılmalı,
11. Dış politika çeşitliliği, sağduyulu üslup, birden fazla iş birliği, esnek, sakın kamu diplomasisi uygulanmalı,
12. İhtiyaçların getirdiği ittifaklar, arka kapı diplomasisi, kıta sahanlığı, münhasır ekonomik alan, denge siyasetine bağlı diplomasi; "Bekle gör, zamanı gelince vur." ve "Düşmanı sık değişenin dostluğuna güven olmaz." anlayışını dikkate almalı,
13. Diplomatik gücün askeri güç ile desteklenmesinin sağlanması. "Böl parçala yönet / yut",
14. Çok dinli, çok kültürlü, çok hukuklu ve çok 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 sürdüreceği, 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 bozan ve oyun kuran ülke olarak ilerleme ekonomik ve sosyal gelişmeyle olur. Türkiye AB 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 buldukları 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 üretmek toplumlara kabul ettiriyor ve varlığını sürdürüyor. Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere 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 temelinde 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.

Ekonominin temel konularından olan tüketim ve tüketimin öznesi olan tüketici etrafında araştırmalar anlamaya çalışılmaktadır.

Dengeli ve sürdürülebilir bir üretim ve tüketim sistemi tüm zamanlar için geçerli bir konudur. Günümüz piyasa ekonomilerinde üretim ve tüketim konularındaki sorunların çözümü üretimi yönlendiren tüketici üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bilinçli bir tüketici ekonomide yaşanan pek çok sorunu temelden çözebilecek bir konumdadır. Piyasa şartlarında tüketicinin, organize olmuş üreticiler karşısında korunmasının yolu da tüketiciyi bilinçlendirmekten geçmektedir.

İnsan zekâsının ileri boyutta geliştirdiği ilimler insan hayatını kolaylaştıran teknoloji ve yeniliği günlük hayata kazandırarak hayatı kolaylaştırmaktadır. Bilimin ilerlemesinde insan ihtiyaçlarının belirleyici bir etkisi vardır. İlimlerin de ortak hedefi insanların somut ve soyut ihtiyaçlarını karşılayarak onu mutlu etmektir. Bilimler, insanı komple bir yapı olarak algılayıp, kendine konu edindiği alan dâhilinde insanı anlar ve onun problemlerine çözümler üretir. Ayrıca bilim ve teknoloji alanındaki gelişme de 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 ihtiyaçlar çok fazla ve karmaşık bir yapıdadır. Üretim ve tüketim sisteminde **1980**'ler sonrası köklü değişimle, hızlı bir tüketim meylliyle toplumda '**değer**' in yerine '**imaj**' ı koymuş, ihtiyaçlar reklam ve imajla belirlenip üretilerek alıcısı pazara sunulmuştur. Günlük hayatın standartlaştırılan bu

İhtiyaçları kültür ve endüstri tarafından karşılanmaya çalışılıyor. İnsanlar standart paketlerde yiyecek, içecek, giysi, bilgi, hayal, sevgi-nefret, ev, araç-gereçler, otomobil, tasarım, eğlence ve boş zaman meşguliyetleri üretilip pazarlanıyor. Sermaye sahipleri insanı düşünen değil de tüketen bir yapıda görmesiyle metalaşan kültür ürünlerini pazarlayabilmek için üzerinde yoğunlaşarak istediği şekli vermeye çalışıyorlar.

Zaruri ihtiyaçlar; yiyecek, su ve barınmadan iken, gelişmiş ekonomilerde ihtiyaçlar çok fazla ve karmaşıktır. Üretim ve tüketim sisteminde köklü gelişimle, hızlı bir tüketim meyli toplumda” **değer**” in yerine **“imaj”** ı koydu. İhtiyaçlar reklam ve imajla belirlenip üretilerek alıcısı hazırlanan ürün pazara sunuluyor. Günlük hayatın standartlaştırılan ihtiyaçları, işletmeler tarafından standart paketlerde yiyecek, içecek, giysi, bilgi, hayal, sevgi-nefret, ev, otomobil, tasarım, eğlence ve boş zaman meşguliyetleri pazarlanmaktadır. Sistem, insanı sadece tüketici görerek metalaşan kültür ürünlerini pazarlayabilmek için istediği şekli vermeye çalışmaktadır.

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

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

İhtiyaçların karşılanmasına dönük üretimden kaynaklanan meselelerin artışıyla bilhassa iki binlerden 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 **“meczip”** gözüyle bakılıyordu. Ekonomik durgunluk ve artan işsizlikle birlikte toplumda artan 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 ve soyut çalışmaları zorlamaktadır. Aynı şartlarda gelişen ilim ve teknik, sanayi devriminden sonra aynı paralelde gelişimiyle bir buluş ve teknolojinin düşünceden üretime geçiş süreci çok kısaldı. Bilim, teknolojik, sosyal ve ekonomik araştırmalarla elde edilen bilgiler ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme olan inovasyonun önemi sürekli artmakta, buda tüketim ve tüketiciyi yakından ilgilendirmektedir.

**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, ekonomik ve biyolojik bir olaydır.

İstek, bir şeye karşı duyulan ilgi, arzudur, ihtiyaç ise insan hayatının devamı için mutlak karşılanması gereken isteklerdir.

İnsan, hayatını devam ettirebilmesi için bazı ürünleri tüketme veya kullanmaya muhtaçtır. Karşılanması zorunlu olan temel ihtiyaçlar; hava, su, gıda, giyim ve barınmadır. Bu ihtiyaçlarını karşılamak için farklı uğraşı alanlarında farklı insanlarla iş birliğine yönelir. İhtiyaçların tatmini, insan faaliyet ve davranışlarının itici gücünü oluşturur ve bu güçlerin her birine ihtiyaç denir. İnsanın fiilleri, yani davranış ve hareketleri kalbin ve hissin yöneliminden çıkar. Yönelim ise ruhun izlenimleri ve ihtiyacından gelir. Dolayısıyla insanların meyilleri, yönelimleri ihtiyaçlarına göre yön bulur.

İnsan ihtiyaçları geçmişten günümüze çeşitli nitelik ve türlerde, kişiden kişiye, zamandan zamana farklılık gösterir, dinamik ve devamlı değişir. Bunların niteliği aynı kalsa bile karşılanma yöntemleri sürekli gelişmiştir. Değişmeyen, sadece bir şeye 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. Dolayısıyla ihtiyaçlar değil, ihtiraslar sınırsızdır. **“İnsan ihtiyaçları sınırsızdır”** ifadesindeki sınırsızlık, ihtiyaçların biri karşılanınca bir diğer ihtiyaç gelir. Bunu, insanın hayalinin gittiği yerde ihtiyacının ortaya çıkması şeklinde yorumlamak da mümkündür. **“İhtiyaçlar sınırsızdır”** ifadesinin bir izahı; insanın hayalinin gittiği yerde ihtiyacının ortaya çıkmasıdır.

Önceleri bilinmeyen birçok mal ve hizmet günümüz insanın ihtiyacı olarak ortaya çıkmıştır. Endüstri (sanayi) toplumlarında giderek artan tüketime yönelik üretim, tabii kaynakların hızla tüketilmesine yol açmakta ve bu tür toplumlar da tüketim toplumu haline gelmektedir. Bu gelişimin ileri boyutunda yeni tüketim modelleri gündeme gelmektedir. Tüketimde ithal ürünlerinin oranını düşürmek şeklinde bir modelde; ihtiyaçlar iktisatçıların dediği gibi sınırsız değil, sınırsız olan arzulardır ve bunu yeniden belirlemek 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
9. İhtiyaçların 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. İnsanlar, kıt imkanlarıyla önce hangi ihtiyaçlarını karşılayacaklarına karar verirler. İhtiyaçların farklı şiddet ve boyutta olması, onlar arasında bir sıralama yapılmasına imkân vermektedir.

**3. İhtiyaçların şiddeti tatmin edildikçe azalır.** İhtiyaçlar karşılandıkça şiddeti azalır ve önem sırası geriye atılır. Bu eğilim, özellikle zorunlu temel gıda gibi ihtiyaçlarda daha da belirgindir. Susayan bir insanın birinci 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 zeytin yağı 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 eğilimindedir. Bu artma eğilimi toplumların içinde bulunduğu teknolojik, sosyal, kültürel ve ekonomik duruma göre değişir.

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

İhtiyaçlar; birincil (fizyolojik) ve ikincil (sosyal) ihtiyaçlar haricinde; (1) zorunlu, (2) kültürel ve (3) lüks ihtiyaçlar gibi fizikî ve soyut farklı sınıflandırmalara konu olur.

#### **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 tatmin etmek durumunda oldukları ihtiyaçlar karşılanmadığı zaman insanların hayatının devamı tehlikeye girer.

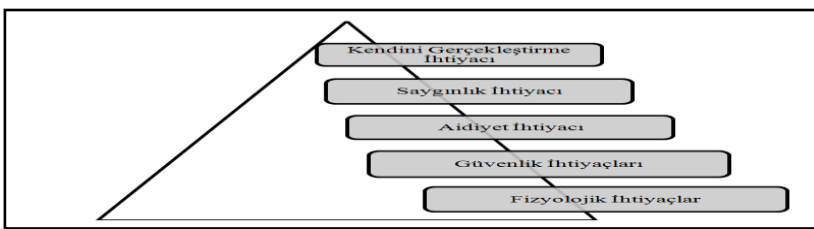
**2. Kültürel ihtiyaçlar:** İnsanların zorunlu ihtiyaçları karşılandıktan sonra gerçekleştirmek istedikleri ihtiyaçlardır. Tatmin edildikçe insanlara haz veren eğitim, gezi, spor, tiyatro, eğlenme ve müzik dinleme gibi ihtiyaçlardır.

**3. Lüks ihtiyaçlar:** Zorunlu ve kültürel ihtiyaçları yeterince karşılayan insanların duydukları kendini aşma, başka insanlara yardım etme, toplumuna hizmet etme ihtiyaçlarıdır.

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 gibi ihtiyaçlardır.



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

**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.

**4. Saygınlık İhtiyacı:** İzzet, şeref, ün, bağımsızlık, saygı görme, tanınma ve başarıya 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 karşılamaya gösteren basamaklar dizisini izleyerek karşılama yoluna gidilir.

### 1.3. İşletme ve Üretim Faktörleri

Günümüz şartlarında insan ihtiyaçları işletmelerce belirli bir işlemde 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, çığ 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.

İşletme, kıt kaynakların üretimi, değişimi, bölüşümü ve tüketimi ile ilgili problemlerin çözüm yollarını araştırır. İşletme, bir ekonomi bilimi olarak, mal ve hizmet üretimini belirli amaçlara yönelik gerçekleştirir. Kâr amacı güden ve gütmeyen işletmeler olarak ayrılabilir. İşletmelerin kâr amacı gütmemesi temel şart değil, kâr elde etmenin dışında farklı amaçları da bulunmaktadır.

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 boyacılığında 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 sorumluluk 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 çıkışı 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. Tabii 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 zihni 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 doyunluklara 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; Yunanca ‘ev yönetimi’, dilimize Arapçadan geçen iktisat kelimesi de kullanılmaktadır.

**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, 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 olaydır**. 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 aşığılayarak, 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 sürmüştü. 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, Kâinata, sınırsız kaynakları elde etmek için sunduğu inkişafı kıtlığın olacağı söylenemez. Kötü yönetim, adil olmayan paylaşım ve kaynakları israfı suni bir kıtlık oluşturabilir.



Ekonomi, incelediği konulara ve kapsamlarına göre dallara ayrılır.

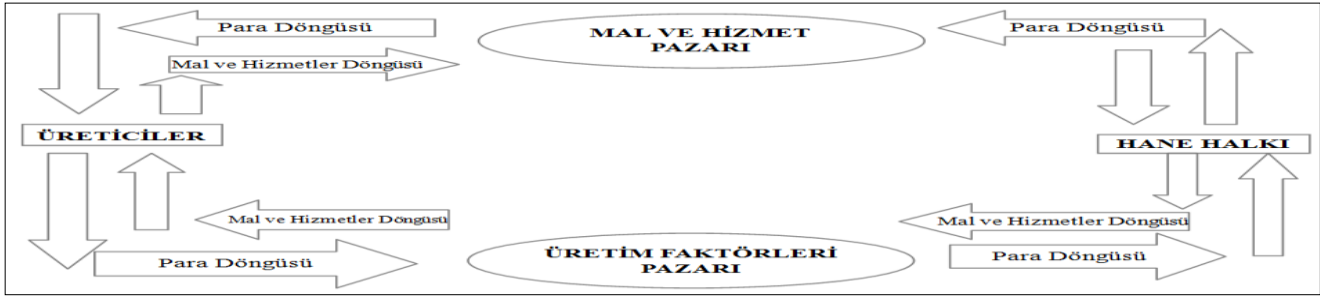
### Ekonomi biliminin alt dalları:

**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 tespiti 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 felsefeci, 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 sürmüştür. 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 değer yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir mal, hizmet, üretim yöntemi geliştirme süreci ekonomiye yeni bir bakış açısı getirdi. Bundan ekonomi ve iş dünyasını etkiledi, iş modellerini geliştirildi, geleneksel yapı ve faaliyetler büyük oranda yenilendi. 1950’lerden başlayan ve 1990’larda olgunluk dönemine ulaşan ‘**elektronik çağ**’ yerini, yeni medya, dijital ağlar ve yeni teknolojilerin ürün ve üretim sürecinde esaslı bir role sahip olduğu ‘**yeni ekonomi**’ dönemine geçildi. Peter Drucker tarafından 1969’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 söylene de aslında kapitalizmin revize edilmiş halini yansıtır.

Yeni ekonomi anlayışı, sosyal bilimlerde disiplinler arası çalışmanın önemini ortaya çıkararak ekonomiyi sosyal içerikten 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 vurgular 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. Araçlar 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 üretim 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 geliyor. 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 kuralları kapsar. 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, siyaset, coğrafya, tarih ve din ile iç içe bir bilim olarak, mevcut kaynakların sınırlı, insan ihtiyaçlarının ise sınırsızlığı sebebiyle insanların tercihleri ve bu tercihler dolayısıyla aralarındaki üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim şekillerini, ilişkilerini inceler.

**Ekonomik sistem;** 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.

Ekonomik sistemler, hangi ürünler, nasıl ve kimler için üretilecek gibi temel ekonomik meselelere farklı yollarla cevap arar. Ekonomi ile toplum arasındaki ilişkiyi ülkedeki siyasi ve toplum değerleri etkiler. 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 teşebbüsüne ve aralarındaki serbest sözleşmelere bırakıldığı üretim, tüketim, bölüşüm ve mübadeleyi ayarlama ve düzenleme işini serbest piyasalardaki fiyat mekanizmasına bırakıldığı iktisadi sistemdir. Bu sistem; kapitalizm, serbest piyasa sistemi / ekonomisi, liberal kapitalist sistem (liberalizm) veya pazar ekonomisi isimleri de alır.

Liberal düşünce akımının belirlediği ekonomik düzeni yansıtan kapitalizm, toplumda tabii bir dengenin varlığını ileri sürer. Benimsediği insan modeli '**homo-economicus**'; tam bilgiye sahip, çoğu aza tercih eden, seçici ve tutarlı olma özelliğine sahip olduğunu kabul eder. Her insan kendi menfaatini maximize etmeye çalışan, akılcı, bilinçli, haz, elem, hesabı yapar. Arzı, talebin belirlediği sistemde, kişi kendi menfaatini maksimize etmeye çalışırken, toplum menfaatine de hizmet eder ve kişi ile toplum menfaatleri arasında çatışma olmadığını iddia eder. "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" felsefesi temel alır. Sistem; özel mülkiyet, kâr elde etmek, seçme hürriyeti ve rekabet etme hakkı 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 piyasasıdır. Kapitalizmde, tüketici hâkimiyeti ve üreticilerin kâr motiflerine göre tespit edilen arz, talep ve fiyat mekanizması yardımıyla 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.

Kapitalist sistemde; para, borsa ve faiz gibi üçkâğıt üzerinden sapmalarla rekabet şartlarının giderek bozulması veya ekonomik yapının bu sistemi savunanların düşündüklerinden farklılaşması gibi sebeplerle devletler ekonomik işleyişe müdahale etmişler. İlk müdahale 1929'da Dünya Büyük Ekonomik Buhranı ile ikinci müdahale ise 2008'de ABD' de başlayıp yayılan krize ülkeler değişik şekillerde müdahale etmişler. Global ekonomik sistem haline getirilen ve müdahalelere açık olan kapitalizmin sorgulanması, eleştirisi, tepkileri ve protestoları dünya genelinde sürekli gelişerek artıyor.

Global kapitalizmin olumsuz etkilerini en aza indirme ve insanlığın ondan faydalanmasında ahlak önemli bir rehberdir. Sistemleri kuran ve kullanan insan, onları faydalı kılması da onun elindedir. Sosyal medya ve kamuoyu demokrasisinin gelişimiyle global diktatörlük olan kapitalizmin yanlış uygulamaları ile oluşan global ekonomik huzursuzluklara tepkiler artmakta ve krizler ekonomik sistemler üzerinden sorgulanmaktadır. Gelişmeler, sermaye ve kapitalin önemini kaybederek mülkiyetin tabana yayılacağı, serbestlik ve rekabetin sermayeden daha önemli olacağı tezleri kuvvetleniyor. Sürekli derinleşen krizin bir dünya ekonomik krizi değil, bir sistem krizi olduğu algısı artıyor. Tüm bunlara rağmen sistem sürekli kendini yenileyerek, yeni isim ve algılarla devam ediyor. Liberalizmin tohumunu Adam Smith, neoliberalizmin tohumunu Friedrich Hayek ve Milton Friedman atmıştır. 1970'ler sonrası farklı coğrafyalarda politik hegemonyayı ele geçiren neoliberal ideoloji globalleşmeyi hızlandırıp devletleri özelleştirerek millet iradesinden kaçırma ve sosyal devlet anlayışını çöktürmeye çalışmıştır.

**Neoliberalizm;** temelde serbest piyasa ekonomisini tanımlamak için kullanılır ve serbest piyasalar, özelleştirme, devletin küçültülmesi, esnek iş gücü piyasalarıyla ilgili politikaları kapsar. Bu kavram IMF ve diğer kurumların serbest piyasa yaklaşımı olan Washington Konsensüsüyle yakından ilişkilidir.

**Washington Konsensüsü:** IMF, Dünya Bankası, AB ve ABD gibi uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen bir dizi genel serbest piyasa ekonomi düşüncesidir. Bu anlamda neoliberalizm, ekonomik faktörlerin kontrolünü kamu sektöründen özel sektöre devreden bir sosyal ve ekonomik politika modelidir.

Karl Marx 19. asır kapitalizminin gayriahlaki olduğu; (1) işçinin emeğini sömürüyor, (2) insanları yabancılaştırıyor ve (3) azınlığın menfaatlerini korumayan, çoğunluğun adil, iyi yaşayan bir toplum olmasına engel olduğunu üç noktada eleştirerek kapitalizmin sonrasının sosyalizm olacağını söylemiş. Lâkin tekelci bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizmin çöküşüyle bunun olmayacağı ortaya çıkmıştır.

Kapitalizm, rekabet, kalite isteyen, düşünen, sorgulayan, eğitilmiş kesimi istemez, “üreten yönetir” anlayışını esas alır, tüketenleri yönetmeye çalışır. Kişi, toplum ve devletlerin zaafalarını kullanarak onları köklerinden uzaklaştırıp asimile eder. Coğrafi keşifleri izleyerek Sanayi Devrimi ve sömürgecilikle devam eden Avrupa merkezli kapitalizmin kuruluş ve işleyiş devamında Amerika'yı dünya ekonomisinin merkezi yaparken, faaliyetleriyle de adaletsiz ve kendine bağımlı birçok global sorunu beraberinde getirmiştir.

### **Kapitalizme yöneltilen eleştiriler:**

**1. Emeği sömürmektedir:** Kapitalizm çıkış ve işleyiş insan emeğini sömürü üzerine kurulan bir sermaye rejimidir. Köle ticareti ve bunları zor işlerde istihdamı kapitalizmin emek üzerine inşa ettiği sömürü, kölelik maliyetlerinin bir işçi maliyetinden daha yüksek olmasıyla sömürünün yönünü emekçiler üzerine değiştirmiştir. İnsan emeğini sömüren bu sistem ile her insan ve her organizasyonun mücadele etmesi ahlaki bir sorumluluktur.

**2. Gelir dağılımında adaleti bozuyor:** Kapitalizm, fakirden zengine servet aktaran ekonomik bir rejim ve fakiri daha fakir, zengini de daha zengin yapmaktadır. Sistem, aç gözlü, her şeyi şiddetli arzulan, aza kanaat etmeyen bencil bir seçkinler sınıfı oluşturur. Oxfam'ın, “Küresel Servetin Dağılımı ve Gelir Adaletsizliği” araştırması, küresel servetin gün geçtikçe daha küçük ve varlıklı elit grubun elinde toplandığı, zengin ve fakir uçurumunun büyüdüğünü belirtiyor. Gelir eşitsizliği artışı; vergi kaçırma, emek sömürsü, patron ve üst düzey yöneticileri zengin etme çabaları vardır. Adil olmayan bir sistem ilânhaye devam etmez. “Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar.” “Herkesin faydalanabileceği şeyden bazıları mahrum edilirse büyük kavga çıkar.”

**3. Ahlaki olmayan yayılmacıdır:** Kapitalizm, kendine uygun olmayan üretim, tüketim sistemleri, farklı inanç ve kültürlerin kendine uymayan yönlerini değiştirip asimile ederek hayatın her alanını kontrol etmeye çalışır. Krizler sonrası kendini devam ettirme dinamiklerini, insanları ahlak ve maneviyattan tecrit edip birbirine düşürerek çıkardığı iç ve dış savaşlarla, silahlanmayı, aşırı tüketimle israfı teşvik eder, emeği sömürür, ekonomiyi bağımlı hale getirir, işgalci ve istilacı karakterdedir. Sistemi devam ettirmek için neoliberalizm ve globalizm gibi yeni farklı kavramları kullanarak hayatini devam ettirmeye çalışır.

**4. Paraya hükmederek reel ekonomiyi bankalara boğduruyor:** Ekonominin sıcak para ile döndüğü ve ülkelerin etkinliğinin dünya sermayesi ile entegrasyondan geçtiği süreçte; paranın madde olarak ucuz, bol ve ayrıca sanal (siber) olması ile dünyadaki paranın mislinden daha fazlası dolaşıma girmesi ve kontrol edilemeyişi peşinden krizleri getirmektedir. Doların rezerv (sadece kendine endeksli) para olması, mübadele özelliği ve senyoraj (paranın üretim maliyeti ile yazılı değeri arasındaki fark) hakkı sorgulanmaktadır. Konvertibilite olan dolar; diğer paralara veya altına hiçbir kısıtlama olmadan çevrilebilmesi, petro dolar (petrol ticaretinde sadece doların kullanımı) olarak da kullanılmaktadır. Ülkeleri kendilerine maskeleyen para baronları; başkalarının paralarını kullanarak kendilerini dünyanın patronları gösterip, reel olmayan sanal (siber), karşılıksız paraya hükmediyorlar. FED (Federal Reserve Sistemi 1913'te kurulan banka dolar basım ve dağıtım yetkili) üzerinden dolarda tek otorite olarak reel ekonomileri kontrol ediyorlar.

**5. Sermaye kazancını sürekli artırmaya çalışıyor:** 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 türlü 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 olarak bilinen para kaynağını elinde tuttuğu için ziraat, sanayi ve ticaret sektörlerine hâkimdir. Gerçek değer oluşturmeyen bankacılık sektörü sadece para ticareti yaparak toplumdaki sağladığı kaynakları kullanırken toplum menfaatini gözetmez. Sermaye akışkandır.

**6. Altına dayalı iktisadi yapıdan kâğıt paraya geçiş ile sanal değerler oluşturuyor:** 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**; sadece kendine endeksli ve altına dönüştürülebilir tek para birimi ABD doları olmuş, diğer para birimleri de dolara göre ayarlanmasına karar verilmişti. Anlaşmayı imzalayan, parasını altına dönüştürülebilir ve sisteme giren ülkeler para değerini dolara göre belirlemişlerdi. Tüm para birimlerinin dolara endeksten kaynaklanan piyasa gerilimleri sebebiyle 1971'de ABD doları altına endekslenmekten vazgeçerek BWS'i çöktürüp karşılıksız para basmaya başlamıştır. Dünyayı tek pazarlı kapitalizme dönüştüren globalleşmeye “banka-medya-hükümetten” müteşekkil “ekonomik-siyasi sistem”, gerçek değerinin 8-10 katı spekülâtif finans yapısı ile sanal (siber) değerler oluşturmaktadır. Geleneksel bankaların kredi vererek ürettikleri fizikî olmayan paralar gibi modern sistemler de yeni sanal paraları gerçek kullanıma sunuyorlar. Para sistemi; fizikî para global toplam paranın sadece yüzde 10'u, geri kalan yüzde 90'ı bankalarca kredi vererek üretilen sanal paralardan ibarettir. Para yönetiminde; “az olan kıymetli, bol olan değersizleşir”, anlayışıyla arz ve talep dengesine göre sanal (siber) para bu duruma uygun değer artış ve azalışları olur. Kabul gören para birimleri bir girişim sonrası ortaya çıkışıyla; girişimcinin dijital olması sonucu dijital kripto (şifreli) para birimini

çıkarmıştır. Dolara endeksli global ekonomik sistem ABD için çok hayati, devamı için her an yeni stratejiler geliştirmektedir.

**7. Dünya ekonomisini tek merkezden yürütmek istiyor:** Kapitalist sistem, kendini inşa ederken karşısına çıkan engelleri de tasfiye etmekte ve dünya ekonomileri üzerindeki hâkimiyetini sürekli artırmaktadır. New York'u dünyanın para merkezi ve başkenti, buradan yürütülen faaliyetler, alınan siyasi ve ekonomik kararlar dünyayı etkiliyor. Sanayileşmiş ülkelerin türev piyasalarında yapılan spekülasyon işlemleri haksız kazanç kabul edilmekte ve bu toplumları rahatsız etmektedir. Global güçler bilgisayar marifeti ile bankalar üzerinden sanal (siber) kripto paralar ve nakitsiz para sistemiyle nakitsiz bir toplum tasarlıyorlar. Böylece 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.

**8. İnsanı ve Toplumunu Dönüştürüyor:** Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her yeni bilim, buluş ve anlayışa sızarak onu kendi lehine kullanır. İşin başında, bilimi, kuruluşu ve araştırmayı destekler, ona sponsor olur ve kendi aleyhine gelişmeyi engeller. Fakirden zengine servet aktararak oluşan ekonomik eşitsizlikle biyolojik eşitsizliğe sebep olur. Böylece hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Bu anlayıştaki devlet, kurum ve kişiler güçleri nispetinde etraflarını sömürürler. İnsanları kültür ve ahlaki geleneklerinden uzaklaştırarak, kendi kültürünü yerleştirir. Kanaat, tasarruf, diğerkâmlık ihtiyacı olduğu halde imkânlarını başkaları için kullanması ve hoşgörü gibi faziletlerini kaybettirmektedir. Kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimleri engeller. Yenilik, gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, kurum ve devletleri dönüştürür kendine hizmet ettirir. Her yenilik ve gelişimi kapitalizmin tuzağı görmek, göstermek kolaylığı, ona psikolojik üstünlük ve fizikî bir güç verir. Bunlar kendini zayıf göstermek, onların saldırılarını daha da artırır. Toplumunu istediği yönde dönüştürüp sömüren kapitalist anlayış ile vicdani bozulmamış her insanın mücadele etmesi ahlaki bir sorumluluktur.

**9. Dünya kaynaklarını hızla tüketerek ekolojik dengeyi bozuyor:** Ana akım iktisat literatürü, bugünkü haliyle iktisat bilimi, kapitalist sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan ve toplumda karşılığı olmayan ideolojidir. Şaşalı bir hayat tarzı gösterir ve oluşturduğu mutlu bir azınlığın yaşadığı imrenilen hayatı toplumun diğer kesimlerine örnek pazarlar. Sürekli büyüme, aşırı rekabet ve sorumsuz tüketim anlayışıyla tüm insanlığın kaynaklarını fütursuzca kullanarak yaşlı dünyanın ekolojik dengesini alt-üst etmektedir. İnsanların ilgisizliğini ve bilgisizliğini de kullanarak varlığını sürdürmektedir.

**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 sınırlıdır.
7. Özel teşebbüs yoktur.

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 görünüm alan ve temelde ilmi 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 taşımaya 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’de 1929 Büyük Ekonomik Buhan’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:** Sermaye rejimi olan ve insan emeğini sömürüye dayanan, insanın insana üstünlüğünü maddi temellere göre belirleyen kapitalizm ve devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizm aksine insana değer veren ve insanı bir bütün olarak çevresiyle ele alan bir ekonomik sistemdir. Arayışlar insan merkezli, adalet ve merhameti esas alan, sağlam, adil, paylaşımcı ve sürdürülebilir bir ekonomik anlayışı benimseyen ve sıfır faizle işleyen bir sistem olan kanaat ekonomisi dünya ekonomisini düzlüğe çıkarabilir. Diğer ekonomik sistemlerin zehrine bir panzehir olabilir. Homo-İslamicus (İslami-insan) modeline dayanan kanaat ekonomisi sisteminin ekonomik ve sosyal alana dair temel özellikleri vardır.

**Kanaat ekonomisi;** hayatı bir bütün gören, emeğe önem vererek her faaliyetinde insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve tabii kaynakları emanet gören, kâr hadlerine spekülasyon 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, spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) müsaade etmeyen adil bir iktisadi hayatın kurulmasını öngören teorik ve pratik kurallar belirten ekonomik bir sistemdir.

#### **Kanaat ekonomisi sisteminin temel özellikleri:**

1. Hür teşebbüs esastır, devlet hakem rolü üstlenir.
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 esastır ve faiz haramdır.
6. Bütün kararlarda akıl ve kalp dengesi esas alınır.
7. Belirsizlik içeren, zararlı ve haram sayılan faaliyetler yasaktır.
8. Toplum menfaati, iş birliği ve yardımlaşma esastır.
9. Faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi gözetir.
10. Kamu faydasına olan gayrimenkul mülkiyeti kamuda olmak üzere kiralanır.
11. Tüm kaynakları insanlığın ortak değeri ve emanet görür, kimseyi mahrum etmeyerek üretime dahil eder.
12. Değer ölçü birimi mal para (altın veya gümüş) esastır.

Kanaat ekonomisinin kabul ettiği insan tipi olan Homo-İslamicus’un belirgin değişmeyen temel özellikleri vardır. Homo-İslamicus, inancına göre hayatına yön verir ve ekonomik faaliyetteki davranış şeklini de inançları çerçevesinde belirler. İslam, insanı İslami prensiplerle, Allah’ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır.

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

1. İnançlarına göre 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.

Temel kaidelerini İslam Dini esaslarından alan **Kanaat Ekonomisi** emeğe dayanır ve adaletle yürütülür.

İbn-i Haldun, “**Mukaddime**” isimli eseri ile kanaat ekonomisine temel teorik katkılar sunmuştur. Tarihi ve sosyal olaylara yön veren siyasi, iktisadi ve mali konuları inceleyerek, devletin asıl görevinin insanlar arasında sulh ve adaleti sağlamak olduğunu söyler. Kanaat ekonomisinin temel kurallarından olan; devletin ekonomik ve ticari faaliyetlere girmesinin ekonomik dengeyi bozacağı ve serbest rekabet ortamının gelişmesini önleyeceğini belirterek, devletin görev kapsam ve alanını belirlemiştir.

Kanaat ekonomisi, insani değerleri incelemesi, toplumun mutluluğunu esas alması ve paylaşımcı ve imce yaklaşımı sebebiyle paylaşım ekonomisi, dayanışmacı ekonomi, insani değerler ekonomisi veya mutluluk ekonomisini de kapsar. Kanaat

ekonomisi, insanı ve insani değerleri önceleyen, büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, aile dostu, çevre odaklı politikalar ile insanın 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.

**Paylaşım ekonomisi**, sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu bir araç veya hizmeti kullanmadığı zaman ihtiyacı olan kullanıcılara karşılıksız veya pazarlayıcı tarafından sunumuyla kullanıcının ödediği kullanım ücretinden pazarlayanın bir pay aldığı alışveriş düzenidir. Yeniden keşfedilip kullanılan bir yöntem olan paylaşım ekonomisinde bedel istenilmeden kullanıma arz edilmesi temel de bir imcece usulüdür. Toplumu yükselten ve ekonomiyi canlandıran bir aktivite olan **imece**, birçok kişinin toplanıp el birliğiyle bir kişi veya topluluğun yardımlaşarak işini görmesi ve işlerin sıra ile bitirilmesi.

İslam'da sosyal güvenliği sağlayan, uyulması mecburi olan; nafaka, zekât, sadaka-ı fitır, adak (nezir), fidye, kefarete ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadakalar, vakıflar, vasiyetler, ziyafetler, eşyaların âriyeti, îsar (başkasını nefesine 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 anlayışa ihtiyaç vardır. Öncelikle tüketim kalıplarının yeniden tasarlanması gerekir. "Bütün ağaçların kesildiğinde, bütün hayvanlar avlandığında, bütün sular kirlendiğinde, işte o zaman paranın yenilebilir bir şey olmadığını anlayacaksınız" (Kızılderili Sözü). Bunun yolu, kaynakların adil dağıtımı ve tüketimde israfı önlemekten geçer. İnsanı yaşatan medeniyetimizin değerlerini yeniden inşa ile buna uygun üretim ve tüketimde ahlaki olan kanaat ekonomisi anlayışını yeniden canlandırmaktır. Materyalist anlayışın getirdiği kriz ve isterik madde bağımlılığında insanı kurtaracak, 'kanaat' anlayışına sahip kanaat ekonomisi modelidir.

**Kanaat**, ancak ihtiyacı kadar bir şeyi üreten ve tüketen, dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanların hakkı olduğunu düşünerek onu sahiplenen bir hak ve manevi anlayıştır. Kanaat, eşya ve insan ilişkilerinde, davranışta, üzüntü ve sevinçte ölçülü olmayı gerektiren bir hayat sisteminin; maddeye ve tüketime ait yanıdır. Bu anlayış ve kültür, hayatı tehlike ve felaketlerden koruyarak; şuurlu, ölçülü ve sade hayatın getireceği mutlu bir dünyanın kurulmasını sağlar. Materyalist anlayışlar; israfa dayalı, sömürgeci, acımasız, insanın ruh dünyasını bozan, abartılı, gösteriş ve sınırsız üretim-tüketim anlayışı ile insanları sürdürmeyeceği tüketime yöneltmekte ve diğer insanların menfaatine ferdi hürriyet sınırlamaları getirebilmektedir.

Kanaat ekonomisi, modern ekonomik faaliyetlerin sürdürülmesinde sukuk gibi finansal seçenekler geliştirip sunmaktadır.

**Sukuk**, bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki müşterek mülkiyeti temsil eden, ondan faydalanma hakkına dayanak teşkil eden eşit değerdeki sertifikalardır. Sertifika veya vesika olan sukuk tahvilin muadili faizsiz esaslara uygun sertifikadır. Geleneksel tahviller faizli menkul kıymetlerden oluşurken, sukuklar, varlık sepetinde mülkiyet hakkından oluşan ticari bir varlığın menkul kıymet olarak sertifikalar aracılığıyla satımıdır. Sertifika sahibi sertifikası oranında ortak olur, geliri de onlara ait olur. Sukuk, farklı sözleşmeler ile emek-sermaye, kâr-zarar ortaklığı, kira finansmanı gibi çeşitli finans metodları vardır.

#### **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. Müşaraka** (Kâr-zarar ortaklığı): Tarafların emek ve sermayelerini bir araya getirerek belirli bir yatırımın finansmanını sağlamak için, taraflardan biri banka olmak şartıyla iki veya daha fazla tarafın, sözleşme hükümlerine göre kâr ve zararın katılma payları oranında paylaşıldığı bir faaliyettir.

**3. Murabaha** (Maliyet artı kâr marjlı satış): 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. Banka mülkiyetin üzerinde bulunduğu süre içinde gerçekleşebilecek ürüne ilişkin riskleri üzerine almaktadır.

**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 vermesi olarak ifade edilen orta vadeli bir kredi işlemidir. Leasing şirketi satın aldığı bu sabit kıymeti kiracının kullanımına tahsis eder.

**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. Burada finans kurumu ileri vadede belli bir tarihte teslimatı yapılacak belli miktardaki ürün bedelinin tamamını peşin ödemekte ve riskini bertaraf etmek için bu pozisyon paralel selem sözleşmesine girmektedir.

**7. Tekâfül:** Arapça bir kelime olan kefaletten türemiş; paylaşılmış sorumluluk veya paylaşılmış garanti prensibine dayanan katılım sigortacılığıdır. İslam dünyasında farklı yorumlarla uygulanmakta ve en az iki ilkeye uyması gerekir: 1. Kâr amacı olmayan sigortalıların bir araya geldiği kooperatif sigortacılığı. 2. Sigorta şirketinin biriktirdiği fonları faizsiz yatırım araçlarında değerlendirilmesi. Katılım sigortacılığının İslam fikhındaki meşruiyet temeli karşılıklı bağış, vekâlet ve mudarabe ortaklığıdır.

Kanaat ekonomisi 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 hak davaları üzerine inşa ettikleri fedailik kültürünü manipüle ederek onları sömürür. Üretim için gerekli olan emek ve sermayeyi birbirleriyle çatıştırarak servetin gücü ile varlığını devam ettirmektedir.

Global seçkin azınlıktaki üst akıllarca dizayn edilen kapitalist sistem sürekli kendini yenileyerek insanlığı sömürmektedir. Kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm olmayan insanlık ortak aklı ile adil,

evrensel insani değerleri barındıran, fitratına en uygun, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

Emperyalistler, asıl hedeflerini işletmelerle perdeleyip suiistimal ederek hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. 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.

Dünyadaki çarpık ekonomiyi düzeltmede Asya'nın kadim kültüründe mevcut adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir. Materyalist olan kapitalizm ve sosyalizme ilaç olacak kanaat ekonomisini; iyi ahlak, adalet, kardeşlik, paylaşım ve yardımseverlik gibi meziyetleri yeniden canlandırıp kurmak mümkündür.

İşletmeler, içinde buldukları 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-satma 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) tekeli 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 tekeli ve serbest rekabet piyasası olarak ikiye ayrılır:**

**1. Tekeli 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 serbestisi:** 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.

Müşteri, pazarda bulunan sınırlı ve kıt kaynak olması sebebiyle tüm işletmeler pazar paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilerine daha çok ürün satmaya çalışırlar. Müşteri, bu bakımdan, itina ile elde tutulması, ilgilenilmesi ve sürekli iletişim halinde olunması gereken kişidir.

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, müşteriye 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 müşteriye alır ve onu memnun etme yoluyla işletme kârlılığını artırmaya yönelir.

Müşteriler farklı ölçüler dâhilinde farklı şekillerde sınıflandırılabilir.

#### **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. İhtirashlı tip müşteri.
4. Şaşkın tip müşteri.
5. Ketum (sessiz) tip müşteri.
6. Şüpheli 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 gruplandırılması:**

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 karşılaşılır. 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 tüketicisiye arz eder. Sistemin etkin yürütülebilmesi için üretici, tüketicisiye 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.

**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.

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.

**E-tüketici;** 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.

Tüketim ilişkilerini; üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında internet faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılandırılmış elektronik araçlar olan elektronik posta ve mesajlar, elektronik bülten panoları, Word Wide Web (Dünya çapında ağ) teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi, elektronik veri değişimi vb. üzerinden gerçekleştiren gerçek veya tüzel kişiler e-tüketici olarak kabul edilebilirler.

**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 Kanununun 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 olmaktadır**.

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 nihai 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 etkiye 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 tabii 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. Bu gelişim işletme faaliyetlerini müşteri merkezli hale getirmiş ve uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bunu sadakate dönüştürmeyi zorunlu hale getirmiştir.

İşletmecilikte bir müşteriye ilk satışı yapma ve onunla bir ilişki kurmanın maliyeti, tekrarlanan satışlardan daha yüksek olduğu kabul edilir. Geçmişte yeni müşteri kazanmanın, müşteriye 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 müşteriye 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 hazırlatmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları, müşteri bağlılığını sağlamaya yönelik, müşteri esaslı bilgilerin toplanması ve işletmenin pazarlama hedeflerine uygun kullanılmasıdır.

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;** 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, yönlendirmek, koordine etmek ve kontrol etmektir.

Customer relationship management (MİY), müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlamak, organize etme, yönlendirmek, 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 kurulu 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.

Yönetim, insanı ile birlikte görülen bir olgu olarak, ortak gaye etrafında faaliyetleri organize etmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplum yaşamı kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, birtakım faaliyetleri ve işlevleri; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak da sistemli ve ilmi bilgi topluluğunu açıklar.

**Yönetim;** ortak gayeli 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, yönlendirmek, koordinasyon, kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik, bilinçli olarak uygulanması sürecidir.

Yönetimde maddi araç ve para kaynaklar olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve gayelere ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir şarttır. Maddi araç ve gereçler ile paranın belirli gayeler doğrultusunda kullanılması ile ilgili karar ve uygulamalar **ekonomik bir faaliyettir**, yönetim süreci değildir. Bu anlamda yönetim ve yöneticiden söz edebilmek için mutlaka emrinde çalışan otoritesini kabullenen bir insanın bulunması gerekmektedir.

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 bütünlük 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 durumunun bilinmesi, ürünün rezervasyonu gibi süreçlerin doğru koordine edilmesi, bölümler arası net bilgi akışının sağlanması gibi tüm süreçler entegre yani bütünlüştürülür. 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.

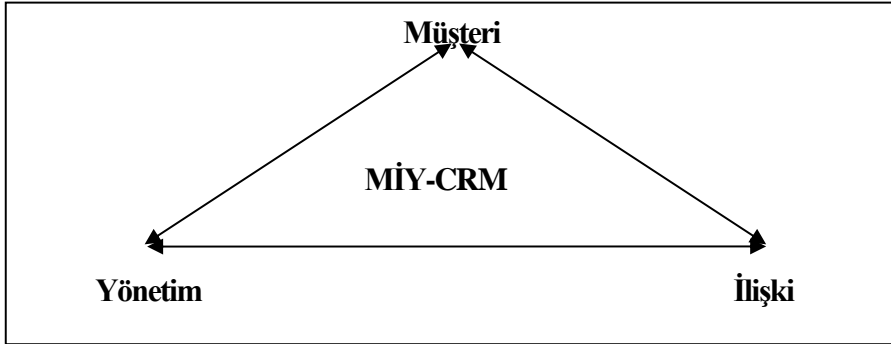
CRM-MİY müşteriler hakkında sahip olunan bilgi birikimi konusunda derinleşerek, kuruluşun siyaset ve stratejilerini müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere şekillendirmektedir. CRM teknolojik imkânlar kullanmak suretiyle yapılan satış gücü otomasyonu veya basit bir çağrı merkezinden ziyade, müşteriye 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 teknolojidten 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 teknolojidten 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:** Kurulustan 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 cezp etmektedir.

## 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 oluştuğundan 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 görülmüştür.

### 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 satımın yapıldığı dönemdir. Bu anlayışta doğrudan satış yapan küçük iş yerlerinin yerini büyük mağazaların aldığı ve kişisel ilişkilerin yerine Pazar bölümlenmeleri 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 olarak almalarıyla potansiyel müşterileri tespit ederek onlara dönük stratejiler geliştirilmektedir.

4. **Müşteri ilişkileri yönetimi dönemi** ise pazarlama gelişim süreci içerisinde geline 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 Yönetiminin 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, yöneltme, 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 yapılacağı, nasıl yapılacağı, ne zaman harekete geçileceğinin, bütün bu çalışmalarda kimlerin sorumlu olacağı 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.

**Planlama;** 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.

**Plan;** 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 faaliyettir, (4) planlamanın önceliği vardır, (5) dikkatleri amaçlar üzerinde yoğunlaştırır.

#### Planlamanın aşamaları:

1. Mevcut durumun gözden geçirilmesi
2. Amaçların belirlenmesi
3. Amaçlara ulaşılacak 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 ayrılabilir. 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 faaliyettir. **Karar verme** ise ulaşılmak istenen hedef, bu hedefe en verimli ulaşılacak 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 ulaşmış, 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 zihni 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;** işletmenin 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 türdür. 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 tespitte 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 harcamalarını 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 arasında 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 değerlendirildiği 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, ulaşılabilecek 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 kullanımını temel alan ve kapasite kullanımında, faaliyetleri zaman ve hacim olarak planlayan bütçe türüdür. Bu bütçede, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan giderlerin detaylı şekilde incelenmesini, her birinin kapasite değişimleri 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 bütününe 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 izlenen 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 yapısıdır. 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 ulaştırarak 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 arasındaki 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 işlevlerindedir.

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 görecekt 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 sorumluluklarının 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 Yönelme İşlevi**

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

**Yönelme;** 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 iletişim 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 yönelme işlevi ile gerçekleşir. Bu işlev yönetim sürecinin dinamik (hareketli) yönünü oluşturur ve süreklilik niteliği taşır. Yöneticilik, **başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı** olarak kabulüyle yönelme işlevi yönetimin çekirdeğini oluşturur ve işletmede görev yapan insanlara, bunu etkin, verimli yoldan yapmaları için teşvik edici ve yol gösterici bir özelliğe sahiptir. Yönelme "**yürütme, sek ve idare, yön verme ve emir-komuta**" olarak da kullanılmaktadır.

Yöneticilerin yönelme 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. Yönelme işi ile yönetici; emir verme ve yapılacak işleri idare etme yanında; insanların verilen emirlere olumlu şekilde karşılık vermesini sağlamak için çalışanları yakından tanınması ve onları liderlik vasfı ile motive etmesi gerekir. "Marifet iltifata tabidir" ifadesine uygun olarak çalışanlar taltif edilmelidir. Kuruluşlarda etkin ve verimli bir yönelme sisteminin kurulup sürdürülebilmesi için yönetim ve organizasyona dair bazı şartların yerine getirilmesi gerekir.

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

### **Etkin bir yönelme 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

Yönelme 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.

#### **Yönelmenin 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 pozisyonundan 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. İş 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 buldukları 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 özelliklerle 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:** Yönelme 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 üstten 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 yapıp 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 sağlamaktır. 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 davranışları 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, düzenleme 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 işlevidir.

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 haberdar 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 yürütülebilmesi 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 ulaşip ulaşmadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları yönetimin son işlevi olan kontrol (denetim, teftiş) işleviyle belirlenir.

**Kontrol işlevi;** organizasyonun amaçlarına ulaşip ulaşmadığını 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 yapılacağı 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 sayısı 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.

#### **Kıyaslamamın 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 mükemmelle 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.

#### **Kıyaslamamın 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. Gerekliğinde 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 ticarete 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-tüketicinin boyutunu arttırmakta 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 satışı yapan işletmenin siber ortamda kurduğu sanal mağazadır.

E-mağazalar tüm ürünlere kısa sürede ve kolayca ulaşma imkânı sunmaktadır. Siber (sanal) ortamda açılan mağazanın kira, ısınma ve diğer muhtelif masrafların çok az oluşu maliyetleri düşürmektedir. 7/24 mağazanın açık ve işler olması hem tüketicilere kolaylık sağlıyor hem de satıcıların maliyetini düşürüyor. Lojistik ve diğer dağıtım imkanlarının gelişmesi ile daha çok tercih edilir olması sebebiyle e-mağazaların işlem hacimleri sürekli artıyor. E-pazarlama alanında faaliyet gösteren işletmeler siteler için arama motoru stratejileri belirleyerek onların bulunabilirlik seviyelerini yükseltmektedir. Arama motoru optimizasyonu, sektör dili ile internet sitelerinin arama motorlarında daha üst sıralarda çıkması için yapılan bir dizi işlemlerden oluşur. İnternet üzerinden online (çevrim içi) alışveriş aramalarında tekel oluşturan kurumlar 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 İnternet'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 arttırmak, müşteri sadakatini arttırmak 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 tanınması 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 bildirimini 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 convince (müşterinin ürüne rahat ulaşması) ve customer to communication (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 sağlamaktır.

### **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 oluşturmaın 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 ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilip ürün haline getirilmesi, fiyatlandırma, dağıtım, promosyon (satış çabası, özendirme, tutundurma) ve satış sonrası sunulan hizmetler **pazarlama işlevini** ifade eder.

İngilizce de “market” pazar, “marketing” pazarlama anlamındadır. 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 çabasıdır. Pazarlama, işletme faaliyetlerini kapsama yanında sosyal bir süreç olması sonucunda faaliyet alanına; kâr amacı gütmeyen dernekler, vakıflar, eğitim kurumları, belediyeler ve benzer kuruluşlar girmeye başlamıştır.

Teknolojinin hızlandığı, günümüzde bazı şeylerin değeri hızlı büyüyor. Pazarlama da bu süreçte çok canlı ve hızlı akıyor.

**Pazarlama anlayışı;** işletmenin varlığı, büyümesi ve istikrarı ile ilgili olarak tüketici rolünün kabulünü gerekli kılan bir yönetim felsefesidir.

Pazarlamanın nihai hedefi müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr sağlamaktır. Kavramın gelişiminde gelinen nokta toplumu önceleyen bir pazarlama anlayışı olan **sosyal pazarlama** hâkim olmaya başlıyor.

#### **Pazarlamanın temel işlevleri:**

1. Pazarlama insan istek ve ihtiyaçlarını karşılar.
2. Pazarlama değer oluşturur.
3. Pazarlama, mal ve hizmetlerin kalitesinin artışına yardımcı olur.
4. Pazarlama tüketici tatmini oluşturmayı hedefler.
5. Pazarlama düşüncesi geçmişten günümüze gelişerek gelmiştir.
6. Pazarlama, tüketici talebinin karşılanması için üretime rehberlik ederek onu yönlendirir.
7. Pazarlama, hangi mal ve hizmete ne miktar, nerede ve ne zaman ihtiyaç olduğunu belirlemeye çalışır.

#### **Her gelişim pazarlama işlevini geliştirmekte ve farklı tanımlarını ortaya çıkarmaktadır:**

**Pazarlama;** tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması, tutundurması (promosyonu) ve satış sonrası hizmetleri ifade eden işletme faaliyetleridir.

**Pazarlama;** kişisel ve organizasyon amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, mal, hizmet ve fikirleri üretme, geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım ile ilişkili planlama ve uygulama sürecidir.

Pazarlama, temelde insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir değişim işlemi olarak satış ve dağıtım ile eş anlamlı kabul edilmektedir.

#### **Pazarlamada dört farklı tanım:**

**1. Pazarlama (Dağıtım Yönlü):** Mal ve hizmetlerin üreticilerinden tüketicilere ve / veya kullanıcılara doğru akışını sağlayan işletme çabalarıdır.

**2. Pazarlama (Mülkiyet Yönlü):** Ürünlerin mülkiyetlerinin değişimini sağlayan etkinliklerdir.

**3. Pazarlama (Yönetim Yönlü):** İşletme amaçlarına ulaşmak için hedef pazarda değişimi sağlamak için mevcut ve potansiyel alıcılara istek tatmin edici ürün sunmak üzere planlama, uygulama ve kontrol aşamalarından oluşan işletme faaliyetidir.

**4. Pazarlama (Teknolojik Yönlü):** İşletmenin müşterileri ve çevresiyle ilişkiler kurması ve bu ilişkileri yönetmesinde kullandığı teknoloji araçlarını esas alan pazarlamadır.

#### **Pazarlama yöntemlerinin gelişim seyri:**

**1. Geleneksel (Klasik) Pazarlama:** Üretim, ürün ve satış kavramlarının üstünlüğüne dayalı ve 1920’de pazara hâkim anlayış; tüketici ihtiyacını karşılama yerine, sadece ürün satmaya dayalı, tüketicinin rakip ürünlerin kalite ve özelliklerinin birbirinden farklarını bildikleri, ödediklerinin karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve “iyi ürün kendini satar” gibi tasavvurlara dayanır.

**2. Modern (Çağdaş / Müşteri Yönlü) Pazarlama:** Hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim kaideleriyle demokrasiye dayanan; ürün pazarlamada “**mal üretip sat**” yerine “**istekleri belirle ve yerine getir**” anlayışı ile işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünlük pazarlama araçlarından faydalanıp, alıcıları tatmin ederek kâr sağlamak ve diğer organizasyon hedefine ulaşmaktır.

**3. Sosyal (Toplumsal) Pazarlama:** Pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma temel kriterlerine ilave; hedef gruplardaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini artırmak için ürün planlama, fiyatlandırma, İletişim, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programların düzenlenmesi, uygulanması ve kontrolü faaliyetlerini ifade eder.

Gelişmeler, pazarlama işlevini geliştirmekte ve yeni pazarlama türleri, stratejileri, anlayışları, modelleri, teknikleri veya yöntemleri de denilen yeni çeşitlerini ortaya çıkarmaktadır.

#### **Yeni pazarlama türleri**

**1. Yeşil Pazarlama:** İnsanların istek ve ihtiyaçlarını tatmin için çevreye duyarlı, ileri / geri dönüştürülebilir ve korunabilen

ürünler üretmek için pazarlamacıların, üretim ve tüketimin her safhasında “sürdürülebilirlik” ilkesini benimsedikleri bir pazarlama yöntemi anlayışıdır. Eko, ekolojik, sürdürülebilir ve çevresel pazarlama ismini de alan yeşil pazarlama var olan ürün ve üretim sistemlerinin olumsuz sosyal ve çevresel etkilerini azaltmaya yönelik faaliyetleri kapsayan bir kavramdır.

**2. Bütünsellik (Holistik / Entegre) Pazarlama:** Müşteri değeri, temel rekabet yetenekleri ve iş birliği ağlarını içine alan işletme ile müşterileri ve iş birliği yaptığı diğer kurumlar arasındaki karşılıklı etkileşimle ortaya çıkan ve işletmenin tüm bölümleriyle müşterinin istediği değerleri üretip, dinamik, rekabetçi bir ortamda ulaştırmayı hedef alan bir pazarlama anlayışıdır.

**3. Söylenti (Buzz / Fısıltı) Pazarlaması:** Ürünleri deneyen gönüllü kişilerin tecrübelerini günlük hayatta karşılaştıkları kişilere herhangi bir zamanda aktarmasını esas alan pazarlama anlayışıdır.

**4. Viral Pazarlama:** Ağızdan ağıza pazarlama, dijital ortamda marka, ürün veya kuruluş ile ilgili mesaj ve reklamların, oluşturulan içerikle internet ortamında, sosyal medya ağlarında başka kişilere veya sitelere aktarılması ve yayılmasını sağlayan bir pazarlama modelidir.

**5. Gerilla Pazarlama:** Pazarı büyüterek satışları artırmak yerine, rekabet edilen işletmelerin zaaflarından faydalanarak onların piyasa paylarını elde etmeye yönelik pazarlama faaliyetleridir.

**6. Minimal Pazarlama:** Etkili bir pazarlama programının ortaya çıkmasını ve faaliyetlerde hissedilir ve gözle görülür bir pazarlama çabasının görülmesinin istenmediği ve işletmenin müşteriye değil, daha ziyade müşterinin işletmeye yöneldiği bir pazarlama anlayışıdır.

**7. Hard-Sell Pazarlama:** Müşteriye yakın duran, onu yakın markaja alarak birebir ilgilenmeyi öngören, yeni müşteriler için çekici fiyatlandırma ve ilginç propaganda usulleriyle satışa dönük çabaların ön plana çıktığı, ticari ve topluma dair ahlak kurallarının göz ardı edildiği bir pazarlama anlayışıdır.

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

**9. 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 yaklaşımıdır.

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

**11. 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.

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

**13. Çok Kültürlü Pazarlama (Multicultural Marketing):** Bir markanın genel kitesinden farklı kültürlere sahip insanları hedef alan bir pazarlama modelidir.

**14. Kampüs Pazarlaması (Campus Marketing):** Öğrencileri işe alarak bunlara stant kurarak veya eşantıyon ürün dağıtımını yaptırarak işletmenin marka elçisi haline getirmeye dönük pazarlama modelidir.

**15. 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.

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

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

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

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

**20. 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.

**21. Etkinlik Pazarlaması (Event Marketing):** Bir markayı, ürünü veya bir servisi tanıtmak için bir etkinlik planlamak, düzenlemek ve yönetmek yoluyla yapılan pazarlamadır.

**22. Kitle Pazarlama:** Bir ürünü müşteri sınıflaması ve ihtiyaç ayırımı yapmadan büyük miktarlarda pazara sunma stratejisidir.

**23. 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.

**24. 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.

**25. Sosyal Medya Pazarlaması (Social Media Marketing):** Marka ve ürünlerin sosyal medya platformlarında sergileme, tanıtmak için içerik üretip bunu yayınlamak üzerine kurulu pazarlamadır.

**26. Glokal Pazarlama:** Her ülke pazarına, aynı şekilde ürün sunmanın başarısızlığı sebebiyle tercih edilen, global ve lokal pazarlama sentezi olarak; girilen pazardaki tüketici davranış ve tercihleri dikkate alınarak ürün içeriği büyük ölçüde aynı kalarak

sunumun değiştirilmesiyle yapılan pazarlamadır.

**27. Karşı Pazarlama (Contra Marketing):** Markanın veya firmanın bir saldırıya maruz kaldığında karşı tarafa cevap verme şeklinde marka değerini savunma ihtiyacıyla ortaya çıkan bir pazarlama modelidir.

**28. Lokal Pazarlama:** Belirli bir bölge insanların özel zevk, ihtiyaç ve ilgi alanlarına odaklanarak satış yapmayı hedefleyen pazarlamadır.

**29. 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.

**30. Organizasyon Pazarlama:** Üyeleri, bağış verenleri, katılımcıları ve gönüllüleri belirli bir organizasyona çekmek amacıyla tasarlanan ve uygulanan, kâr amacı gütmeyen pazarlama faaliyetleridir.

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

**32. Marka Pazarlaması (Brand Marketing):** Markanın halkın gözündeki algısını şekillendirme, hikâye anlatıcılığı, itibar geliştirme, mizah ve ilham aracılığıyla hedef kitle ile duygusal bağ kuran bir pazarlama stratejisidir.

Pazarlamanın değişik yönlü tanımları ve bu alandaki yeni teknik ve anlayışlar açıklandıktan sonra, pazar, pazar fırsatı, pazarlamacı, satıcı, pazarlama sistemi ve pazarlama 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 tüketici 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 Pazar:** (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 yapılan ve ürünün alıcıya verilmesi ve karşılığında bir fiyat, bir değer alınması yoluyla yapılan ürünlerin el (sahip) değiştirmesini sağlayan bir 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:** Pazarlamanın gereği gibi yerine getirilmesi ve bu alana ilişkin sorunların tespit ve çözümü için gerekli bilgilerin toplanıp analiz edilerek pazarlama kararlarında kullanılmasıdır.

Pazarlama, ürünün üretim öncesinden başlayıp, üretim süreci, satış ve satış sonrası tüm faaliyetleri içine alan geniş kapsamlı bir işletme faaliyetidir. Her işletme pazarlama yapacağı için, bu alanda eğitim görmüş elemanlara ihtiyacı bulunmakta ve bu alanda iş imkânı oldukça fazladır.

### **Pazarlama alanı altında yer alan meslekler:**

**1. Sigortacı:** Mal, can ve diğer sigorta edilebilir riskleri belirleyip, sigorta poliçesi üreten, hasar takip işlemleri yapabilen, sorumlu nitelikli kişidir.

**2. Emlak Komisyoncusu:** Alım-satım, kiralama işlerine aracılık yapan sorumluluk sahibi nitelikli kişi.

**3. Satış Elemanı:** Ürünlerin toptan ve perakende satışlarını yapabilecek, mal ve hizmetlerle ilgili siparişlerin alınması iş ve işlemlerini yürüten nitelikli kişidir.

**4. Satın Alma Görevlisi:** İşletmenin ihtiyaç duyduğu her türlü girdi olacak mal ve hizmetin işletmeye satın alınmasıyla ilgili iş ve işlemleri yerine getiren nitelikli kişidir.

**5. Tanıtım Görevlisi:** Ürünleri müşterilere tanıtmaya faaliyetlerini yürüten nitelikli kişidir.

**6. Depo Görevlisi:** Depoya gelen ürünleri sayarak teslim alan, cinsine, niteliğine göre uygun şartlarda tasnif eden ve saklayan, istenildiğinde depo çıkışını yaparak teslim eden nitelikli kişidir.

**7. Müşteri Temsilcisi:** Müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayıp, ürün satışı sonrasında çıkabilecek problemleri çözümlenerek, müşterinin memnuniyetini sağlayan nitelikli kişidir.

### **3.2. Pazarlamanın Özellikleri ve Temel Amaçları**

İnsan ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu işletmelerin ürettiği ürünler pazarlama işlevi ile tüketicilere ulaştırılır. Bu şekilde pazarlamanın birtakım özellikleri bulunmaktadır.

#### **Pazarlamanın temel özellikleri**

1. Pazarlama, çeşitli faaliyetler sistemi olarak; 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 şeyi elde etmek için verebileceği değerli bir şeyi olmalıdır.
4. Her taraf diğer tarafla iş yapmaya istekli olması gerekir.
5. Her taraf karşı tarafın sunduğu değeri kabul edip etmeme hürriyeti esastır.
6. Her taraf diğer tarafla serbestçe iletişim kurabilmelidir.
7. Pazarlama, mallar, hizmetler ve fikirlerle ilgili üretici ve tüketici amaçlarını gerçekleştirecek şekilde tüketiciye ulaştırılmalıdır.
8. Pazarlama, bir işletme faaliyetleri grubu olarak dinamik ve sık sık değişebilen bir ortamda yürütülür.

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

Tüketicinin seçme hürriyeti, potansiyel zararları önleme, temel ihtiyaçların karşılanması, gelişim ve tüketici haklarını koruma ile çevreyi koruma gibi temel kurallar çerçevesinde pazarlamanın geniş yelpazede farklı amaçlarının bulunduğu 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,

Eski atık ürünlerin geri alınması veya toplanması günümüzde artan pazarlama sorumluluklarından biridir. Ömrü biten elektronik eşyalar tabiatı kirleten ve zarar veren ağır metaller içermektedir. Türkiye’de 2013’te yürürlüğe giren Atık Elektrikli ve Elektronik Eşyaların Kontrolü Yönetmeliği (AEEE) ile başlayan yeni dönemde işletmelere büyük sorumluluklar yüklemektedir.

**Elektronik atık;** kırılmış, hasarlı, tamir edilemez veya kullanım ömrünü tamamlayan elektrikli ve elektronik eşyalardır.

Pazarlama, insan hayatının birçok yönünü etkilemekte ve ekonomik ve siyasi sistem içinde her alana girmiş bulunmaktadır. 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 sahiptir.

#### **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 bulunmaktadır. Pazarlama, işletmeden pazara, pazardan da işletmeye doğru bilgi akışını sağlayan çift yönlü bir iletişim ağı oluşturur. İşletme, belirtilen 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 yükselmesi, teknolojik gelişmeler yeni ve değişik hizmetlere olan talebi de 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.

**Hizmet;** insan gayreti ve makineler aracılığıyla üretilen, tüketicilere doğrudan fayda sağlayan, maddi yapısı olmayan üründür. Hizmetin bir mala bağlı olarak sunumunu kabul etmeyen tanımlar da vardır.

**Hizmet;** 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. **Somut hizmet** ise hizmetlerin soyutluk özelliği olmasından dolayı bir tezat olarak görülmemeli, burada ifade edilen hizmetin özellikleri, niteliği, tarzı ve markasıdır.

**Mükemmel hizmet,** “hizmet” deneyiminin ötesine geçilmesi ve müşterilerin, beklentilerinden biraz daha fazlasına ekstra çaba gösterilerek sahip olduklarını hissetmesiyle gerçekleşir. **Zenginleştirilmiş hizmet** ise meslek mensuplarının hizmetlerinin kalitesini yükseltmelerini sağlayan ve kendilerini diğer meslektaşlarından farklılaştıracak ek hizmetlerdir.

Pazarlama, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, malların, hizmetlerin ve fikirlerin "geliştirilmesi (tasarımı)", "fiyatlandırması", "tutundurulması" ve "dağıtılması" sürecidir. Burada, pazarlama sadece mevcut malların üreticiden tüketiciye geçişi veya satışı olmadığı; üretim öncesinde başlayan pazarlama faaliyetleri, bilgi toplama, tasarım, reklâm satış ve satış sonrası şikâyetlerin çözülmesi, bakım, tamir olmak üzere birbirini tamamlayan çabalardan oluşmaktadır.

Kişilerin ve her türlü organizasyonun pazarlama faaliyeti mal ve hizmetler yanında fikirlerin de pazarlamanın konusu olduğu

noktada pazarlamanın kapsamı genişlemektedir.

Geleneksel pazarlama karmasının temel unsuru olan malın yerini, hizmete ilişkin pazarlama karmasında “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.

Hizmetler, mallardan farklıdır. Farklılık, hizmetlerin karakteristiklerinden yani bünyesinde bulundurduğu farklı özelliklerden kaynaklanmaktadır. Tüketiciler, hizmetleri fayda veya tatmin olarak algılar. Hizmetlerin fizikî yapısının olmayışı ve üretiminde personel ve tüketicinin önemli rol üstlenmesi, üretim ve tüketimin aynı anda, karşılıklı gerçekleşmesi üretim zorluklarını gösterir. Hizmetlerin çeşitlendirilmesi mallara oranla zorluğu, hizmetin sunulduğu anda tüketilme gereği, depolanamayışı, tüketicinin beklentileri, davranışlarını anlama ve çözme, karşılıklı ilişkilerin iyileştirilmesi uzmanlık gerektirmesi üretim zorluklarını gösterir.

#### **Hizmetlerin temel özellikleri:**

**1. Soyutluk:** Hizmet, elle tutulamaz, görülemez, duyulamaz, bir ölçü birimi ile ifade edilemez, sergilenemez, paketlenemez ve taşınmaz olması sebebiyle hizmet dayanıksızdır, pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi halinde ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

**2. Eş Zamanlı Üretim / Tüketim:** Eş zamanlı üretim / tüketimin sonucunda hizmetin pazarlanması birbirinden ayrılmadığı için, bir hizmet aynı anda birçok pazarda pazarlanamaz. Birçok hizmet türünde müşterinin hizmet üretim sürecinde bizzat bulunması, olaya tanık olup yaşaması gerekmektedir.

**3. Heterojenlik:** Hizmet özü, kalitesi, kapsam ve kapasitesi açısından farklılık, çeşitlilik göstermeleri sebebiyle standartlaştırılmaları zordur. Üretiminde temelinde insan var ve onun davranışlarıyla gerçekleşmesi sebebiyle aynı kişinin ürettiği 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 bağlıdır.

**7. Hizmetin Bölünmezliği:** Üretim ve tüketimleri birbirinden ayıramaz, aynı anda üretilip tüketilir. Hizmet, tedarikçilerinden tedarikçi ayıramaz ve bölünemez. Bu tedarikçi makinede olsa böyledir.

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

#### **Hizmet pazarlamanın mal pazarlamasından 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 depolanamama özelliği:** Endüstriyel ürünler genelde uzun süre saklanabilir, buna mukabil hizmet ürünleri anında tüketilmelidir. Uçak bileti gününde satılmadığı zaman daha sonra satılmak üzere saklanamaz veya bekletilemez.

**3. Dağıtım kanalları:** Hizmetler soyut özelliklerinden dolayı bir yerden bir yere taşınmaz, 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. Dolayısıyla satın alma sürecinde satılan hizmetin kalitesine duyulan güveni gösteren garanti, hizmetin satış sonrasında geri alınması, ödemenin geri iadesi vb. opsiyonun bulunması gibi 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.

Pazarlamacılar, hizmet ürünleri ile sanayii ürünleri arasındaki farkları çok iyi bilmeleri gerekir. Kendine özgü özelliklerinden dolayı hizmet sektörü emek yoğun bir endüstridir. Hizmetlerde de sermayeye ayrılan pay gün geçtikçe artmaktadır. Hizmeti sunan kişilerin, olumlu veya olumsuz performanslarının tüketicilerin kendilerine sunulan hizmet hakkındaki görüşlerini anında ve oldukça hızlı etkileme gücü bulunmaktadır.

Hizmetlerin soyutluk, sergilenemez, depolanamaz, dayanaksız, heterojen oluşu, reklamları kolay yapılamaz, standartlaştırılmaz, küçük miktarlar halinde satın alınıp kullanılamaz, üretim ve tüketiminin aynı anda oluşu ve beş duyu yardımı ile kolayca algılanamayışı gibi mallardan farklı özellikleri sebebiyle pazarlanmasında farklı zorluklar ortaya çıkar. Mal pazarlamasına ilişkin izlenen stratejilerden farklı stratejiler izlenmesi gerektirir.

#### **Hizmet pazarlamanın zorlukları:**

1. Tanımlama ve derecelendirme zorluğu
2. Standartlaştırma zorluğu
3. Sergileme ve resmedilme zorluğu

4. Her hizmeti aynı şekilde pazarlama imkânsızlığı
5. Üretim ve tüketim zamanını ayırma zorluğu
6. Dayanıklı olmama ve erteleme zorluğu
7. Üretenden ayrılma zorluğu
8. Hizmet talebini sürekli hale getirme zorluğu
9. Hizmeti test etme ve bölme zorluğu
10. Hizmet pazarını bölümlenme zorluğu
11. Hizmetlerin isteğe bağlı oluşunun zorluğu
12. Emek yoğun olma halinin getirdiği zorlukları
13. Hatadan geri dönme ve plana bağlı kalma zorluğu
14. Fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım zorluğu

Hizmetlerin pazarlamasındaki yenilikler de maddi ürünlerle ilgili işletmelerden gelmiştir. Hizmet alanında pazarlama yönlülüğünün olmamasının belirli bazı sebepleri vardır. Öncelikle, hizmetlerin soyut olmasının sıkıntısı ve profesyonel hizmetler başta olarak birçok hizmet sanayi kendisini pazarlamacı olarak değil de üretici, meslek sahibi, sanatkâr olarak görürler.

Hizmet üretenler genelde pazarlama ile satışı özdeşleştirmekte ve pazarlamadan sorumlu olan bir yönetici de bulundurmazlar. Bunun temel sebebi devletçe hizmetlerin kısıtlayıcı kanunlara maruz bırakılmasıdır. İlerleyen zamanlarda toplumdan gelen baskılar bu kısıtlama ve baskıları hafifletmiş, önemli bir bölümünü kaldırmıştır.

### 3.4. E-Pazarlama

E-pazarlama ve sosyal medya; işletme tanınırlığı ile marka bilinirliği açısından önem taşımaktadır.

Gelişen teknoloji, artan bant genişlikleri ve çoğalan mobil cihazlar, toplum hayatını sürekli geliştirmektedir. Dijitalleşmenin arttığını gören işletme yöneticileri interaktif dijital pazarlamaya önemli bir oranda yer vermeye başladılar. E-pazarlama, TV, radyo, dergi gibi geleneksel medyadan uzak yöntemlerle, marka ve işi desteklemek ve tanıtmak amacıyla internet, mobil ve diğer interaktif platformları kullanmaktadır.

**E-pazarlama**, elektronik pazarlama, interaktif pazarlama, ağ pazarlaması, siber (sanal) pazarlama, mobil pazarlama, dijital pazarlama, e-ticaret, online (çevrim içi) pazarlama, e-marketing, internet marketing, network pazarlama ve web pazarlama gibi isimlerle ifade edilebilmektedir. E-pazarlama, müşteriler ile her zaman ve her yerde; direkt, enteraktif ve hedefli iletişim kurmak için SMS, MMS ve yeni nesil video gibi teknolojik araçlarına ilave klasik radyo, tv, gazete ve fiziki panolar kullanıldığı bir sistemdir. **Dijital**, sayı ile ilgili, sayı temeline dayalı verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesidir.

**E-pazarlama**; mevcut ve gelecekte ulaşılabilecek müşterilere sunulan mal, hizmet ve fikirlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) internet tabanlı araçlarla yapılma sürecidir.

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-tüketicinin 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.

E-mağazalar tüm ürünlere kısa sürede ve kolayca ulaşma imkânı sunmaktadır. Siber (sanal) ortamda açılan mağazanın kira, ısınma ve diğer muhtelif masrafların çok az oluşu maliyetleri düşürmektedir. 7/24 mağazanın açık ve işler olması hem tüketicilere kolaylık sağlıyor hem de satıcıların maliyetini düşürüyor. Lojistik ve diğer dağıtım imkanlarının gelişmesi ile daha çok tercih edilir olması sebebiyle e-mağazaların işlem hacimleri sürekli artıyor. E-pazarlama alanında faaliyet gösteren işletmeler siteler için arama motoru stratejileri belirleyerek onların bulunabilirlik seviyelerini yükseltmektedir. Arama motoru optimizasyonu, sektör dili ile internet sitelerinin arama motorlarında daha üst sıralarda çıkması için yapılan bir dizi işlemlerden oluşur. İnternet üzerinden online (çevrim içi) alışveriş aramalarında tekel oluşturan kurumlar ülkelerin rekabet kanunlarına göre ceza verilir.

#### E- Pazarlamanın dört temel adımı:

**1. Elde Et (Acquire):** Müşteriyi web sitesi veya satışın yapıldığı sayfaya çekebilmek için yapılan aktivitelerdir. Arama Motoru Reklamları, Arama Motoru Optimizasyonu, Sosyal Medya Pazarlama, E-mail Marketing, Reklam Ortaklığı, İnteraktif Karşılaştırma, Viral Pazarlama, İçerik Üretme ve Zengin Site Özeti temel konulardır.

**2. Kazan (Convert):** 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 (Measure&Optimize):** Neyin yanlış neyin doğru yapıldığının anlaşılması ve rakiplerle karşılaştırma açısından önemli olan bu süreçte, önce site performansı analiz edilir. Bu faaliyet Web kısmında yapılan aktiviteleri



değerlendirmek, sonuçlara göre optimize edilecek yerleri belirlemek ve sitenin başarı kriterlerini rakiplerle karşılaştırmaktır. Online (çevrim içi) panel ve anketlerle kullanıcıları daha iyi anlamaya çalışmak ve kullanılabilirlik testleri de yapılmalıdır.

**4. Sahip Çık-Büyüt (Retain&Grow):** Bu aşama, mevcut müşterileri memnun etme ve kurumun daimî müşterileri olmaları için çalışma yapılması gereken bir süreçtir. Bu konudaki teknikler ise iyi bir müşteri hizmetleri sunma, kişiselleştirme, sadakat programları, e-mail marketing, dinamik fiyatlandırma stratejileri uygulama 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. İçerik Pazarlama:** Web site, blog vb. mecralarda mal veya hizmet tanıtımları.

**3. Mobil Pazarlama:** Mobil uygulama üzerinden tanıtımlar, sosyal platformların mobile uyarlanmasıdır.

**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=İşten İşe), B2C (Business to Consumer=İşletmeden Tüketiciye) pazarlama, kampanya yönetimi gibi aktivitelerdir.

**6. Test Etme ve Raporlama:** Dijital mecralarda kullanıcı davranışlarını inceleme, onlara göre raporlama.

E-pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde, dijital reklamcılık, dijital ajanslar ve doğal reklam gibi konular öne çıkmaktadır. Dijitalin sosyal hayata girişiyle değişen sektörlerden olan reklamcılıkla; online (çevrim içi) reklamlardan ismi yeni konulan doğal reklamlar ile marka bilinirliği ve dönüşüm oranları artırılmaktadır.

**Elektronik reklam,** her türlü elektronik ortamda yapılan etkileşimli reklamdır. **Elektronik reklamcılık** ise online (çevrimiçi) 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 kullanıma sunumu açısından hedef kitlenin eğitim, sosyal ve ekonomik verilerinin iyi derlenmesi gerekir.

#### **3.5. Pazarlama ve Marka**

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

Ürünü rakiplerinden ayırtacak isim, sembol, kavram, tasarım veya bunların birkaç bileşeninden oluşan markanın; pazara, üreticiye ve tüketiciye dönük değişik açılardan tanımlanabilir. 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 teşebbüsün tüm varlıklarını temsil eden, ürününü başka teşebbüsün ürünlerinden ayırt etmeyi sağlayan, kişi ismi sözcük, şekil, harf, sayı, ses, renk ve ambalaj gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer şekilde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanıp çoğaltılabilen her türlü ayırt edici işaretlerdir.

**Marka;** bir satıcı veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayırtırmayı hedefleyen bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımdır (ABD Pazarlama Derneği).

Dünyanın gelişen yüzü ile birlikte 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, onları birbirinden ayırmak zordur. Bir işletmenin tüm işlevleri marka inşa etme sürecine katkıda bulunduğundan, 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 departmanı (bölüm) olmuş demektir.

Günümüzde mal veya hizmetler iyi bir markalama ile satılabileceğinden işletmeler ürün satışlarını sağlamak ve artırmak için marka oluşturma ve markalamaya önem vermeleri gerekir. "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.

**Marka oluşturma;** marka imajı ve ismi ile mal ve hizmetlere kimlik kazandırmaya yönelik çabalarıdır.

Marka ürün ile müşteri arasındaki ilişkiyi ima eder, müşterinin beklediği bir dizi hizmeti ve kaliteyi akla getirir. Markaya bağlılık, müşteri beklentilerini yerine getirerek, hatta daha da iyisi onları aşarak oluşturulur.

**Dünya markası;** belirli bir satıcının ürünlerini tanımlamak ve rakiplerinkinden ayırmak için bir isim, kavram, işaret, sembol ve tasarım veya bunların değişik kombinasyonlarını dünya çapında kullanılmasıdır.

Toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar sebebiyle girilmesi planlanan her yabancı ülkede düşünülen marka ile ilgili; kolay okunabilir, söyleniş rahatlığı, akılda kalıcılığı, anlamı, sesi veya şekli o ülkenin kültürüne uygunluğu, ürünün ambalajı ile uyumu ve ürünü rakiplerden farklılaştırıp, özelliklerini vurgulayabilecek özellikleri 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 bir yeni bir ürün niteliğinde ise, ayrıca patenti de alınmalıdır. Ürünün kullanımı değil de dizaynı (tasarım, çizim) orijinal özellikte ise, sanayi tasarımı tescil ettirilmelidir.

#### **Marka ile ilgili kavramlar:**

**1. Patent (İhtira Berati):** Oluşturucu bir fikir mahsulü olan, sanayide uygulama alanı bulunan, bunun işletilmesi konusunda

sahibine, belli bir zaman için münhasır hak temin etmek için, ilgili mevzuatın dünyada öngördüğü hüküm ve şartlara uygun olarak, devletçe verilen ve korunan bir hakkı gösteren belgedir.

**2. Faydalı Model:** Kimyasal maddeler ve üretim usulleri hariç, patentleşebilir kriterlerinden yenilik ve sanayiye uygulanabilirlik kriterini sağlayan bütün ürünler için verilebilecek olan 10 sene süre ile buluş konusu ürünü üretme ve pazarlama hakkını sağlayan bir belgedir.

**3. Tasarım:** Az veya çok sayıdaki parçaların bir amaca yönelik düzenli şekilde bir araya getirilmesidir. Tasarım, 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 Kayısı, Elâzığ Öküzgözü Üzümü, Malatya Kaysısı gibi.

**b. Mahreç İşareti:** Ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinden en az biri, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek zorunda olduğu ürünlerin coğrafi işaretlerine denir. Mahreç işaretine konu olan ürün özelliklerinden en az birinin o yöreden kaynaklanması şartıyla, yöre dışında da üretilmesi mümkündür. Isparta Halısı, Siirt Battaniyesi, Adana Kebabı, Çorum Leblebisi ve Afyon Sucuğu gibi.

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

**6. Lisans:** Herhangi bir şeyi yapmak, imal etmek veya kullanmak üzere verilen izin, imtiyazdır. 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 oluşturmak durumundadır. Marka ile ilgili işletmeler; 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 toplanması olarak görülür. İşletme, pazara sunduğu yeni üründe aile markasını kullandığında hem tüketicilere hem de dağıtım kanallarına malum olan aile markasıyla kendini takdim eder.

**2. Marka Genişletme Stratejisi:** Marka genişletme, yayım (brand exension-brend etkensin) stratejisi, başarılı bir marka ismini, firmanın mevcut ürünlerinde yaptığı değişiklikleri veya çıkardığı yeni ürünleri lanse etmek için kullanma çabalarıdır. İşletme, piyasada farklı sektörlerle 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** (brand value); bir marka satıldığında veya ikame edildiğinde elde edilen finansal değerdir.

İşletmeler markalarına yıllarca önemli yatırım yaparak sonucunda bir satış etkisi oluştururlar. Brand Finance, 1996'da marka değerlendirme şirketi pazarlama ve finans alanları arasında köprü kurmak için kurulan, ilk bağımsız marka değerlendirme ve strateji danışmanlık şirkettir. Her sene dünyanın en büyük markalarını incelemeye tabi tutuyor ve hangilerinin en güçlü ve değerli olduğunu ölçüyor. 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.

Her yıl Türkiye'nin 20 kategoride en itibarlı şirketlerinin belirlendiği Türkiye İtibar Endeksi Araştırması; ile ölçümlenen parametreler ışığında Türkiye'nin itibarlı markaları belirleniyor.

**İtibar endeksinde ölçümlenen parametreler;** (1) tanıma, (2) beğeni, (3) güven, (4) satın alma, (5) tatmin, (6) tavsiye, (7) eçlilik ve (8) gönüldaşlık, olarak sıralanır.

Markayı seçtikten sonra korumak gerekmektedir. Başarılı markalar kurumun bina, makine gibi, varlıkları arasındadır. 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 dizaynı (tasarım) 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 on sene sonu marka sahibi Türk Patent Enstitüsü'ne başvurarak yenileme harcını yatırarak markasını 10 sene 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. 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.

Müşteri, pazarda bulunan sınırlı ve kıt kaynak olması sebebiyle tüm işletmeler pazar paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilerine daha çok ürün satmaya çalışırlar. Müşteri, bu bakımdan, itina ile elde tutulması, ilgilenilmesi ve sürekli iletişim halinde olunması gereken kişidir.

İnsanlar, psikolojik, sosyal ve kültürel yönlü canlılar olarak beş psikolojik ve üç sosyo-kültürel unsur bulunmaktadır. Müşteri tatminini etkileyen psikolojik ve sosyo-kültürel unsurlar; (1) kişilik, (2) öğrenme, (3) algılama, (4) motivasyon, (5) tutumlar ve inançlar, (6) aile, (7) sosyal sınıf ve (8) kültür.

**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, yönlendirmek, koordine etmek ve kontrol etmektir.

Customer relationship management (MİY), müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlamak, organize etme, yönlendirmek, 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.

Müşteri yönlülük (müşteri merkezli) olarak da ifade edilen müşteri odaklılık müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri sunma üzerinde işletmelerin yoğunlaşmasını ifade etmektedir. Müşteri tatmini ve müşteri memnuniyeti üzerinde durur.

**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;** 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 düşünüyüm, sen de beni düşün”** sözünü müşteriye olumlu şekilde benimsetmek onun sadakatini artırır.

Pazarlama anlayışının gelişimine bağlı olarak, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmeleri için mutlaka müşteriye sistemlerinin temeline koymalıdır. Müşteri odaklılık gelişen pazarlama uygulamalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. 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.

İşletmeler müşteriye araştırmaya, istek, ihtiyaç, eğilimleri, kişilik ve kültürel özelliklerini belirlemeye çalışarak ürün, yönetim ve pazarlama stratejilerini ona göre düzenlerler. 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) müşteriye 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 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 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, müşteri ve işletmelerin uzun vadede stratejiler ve değerleri karşılıklı dayanışmalarla aralarında paylaşımları şeklinde müşterilere verilen kurumsal taahhütleri de belirtmektedir.

**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.

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.

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 amacıyla mal ve hizmet satın alan ve kullanan kişidir.

**E-tüketici;** 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.

**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 aktif olması durumudur.

Kullanıcılar tarafından üretilen bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşım ve ulaşımını genel ağ (internet) üzerinden sağlayan online (çevrim içi) bir medya şekli olan **sosyal medya**, geleneksel medya platformlarıyla kıyaslandığında sahip olduğu avantajlar sebebiyle tüketici ve üreticiler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Tüketiciler, satın almak istedikleri ürün veya bir bilgi için öncelikle hızlı ve geri bildirim imkânı sebebiyle sosyal medyaya başvurmaktadır.

Tüketicilerin birçok alışkanlığı online platforma taşınıyor ve geleneksel üreticilerin iş modelleri dijital dünyaya entegre oluyor. Bu durumun en çok etkilendiği sektörlerden bir olan e-ticaret ise hızla gelişiyor.

Pazarlama yöneticisi çeşitli kararlarında tüketici davranışı araştırmalarının sağladığı girdileri kullanır. Bu bilgiler pazarlama yöneticisinin doğru ve etkili kararlar alabilmesinde çok önemlidir.

### **Pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı temel alanlar:**

1. Pazar fırsatlarının belirlenmesi
2. Hedef pazarın seçilmesi
3. Pazarlama karmasının oluşturulması
4. Talep analizlerinin yapılması

Tüketici davranışı bilgisi gelecekteki tüketici davranışını tahmin etmede de kullanılır. İşletmenin plan ve programları satış tahminlerine dayanır. Bu tahminlerin hatalı yani 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 değer verilmesini bekliyor, bu olmadığında ise markaya karşı hızlı bir olumsuz tavır geliştiriyor ve bunu hemen yayıyor. Kolay sinirlenen ve kızgınlıklarını toplum içinde rahatlıkla dışarı vuran bu müşterilerin, şikâyetlerini iletebilecekleri çok fazla kanal mevcuttur. Siber ortamda sosyal medya; Facebook, Myspace, Youtube, Blogger, Tagged, Twitter ve LinkedIn gibi 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.

### **3.7. Pazarlama Anlayışının Gelişimi**

Günümüzde pazarlamanın gelişimi sosyal, ekonomik ve teknolojik şartların bir sonucu olarak dünyadaki pek çok değişimlerle paralel olarak 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. Pazarlama anlayışları; (1) üretim yönlü, (2) ürün yönlü, (3) satış yönlü ve (4) müşteri yönlü pazarlama ve (5) sosyal pazarlama olarak 5'e çıkarmaktadır:

**1. Üretim Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması:** 1900'lerin başı ve 2. Dünya Savaşı öncesi bu dönemde temel mesele üretim ve arz yetersizliği olduğu ve müşteri bulmanın ikinci planda olduğu ve bundan dolayı üretim tekniklerinin geliştirilmesine, kitle halinde üretimin artırılıp maliyetlerin düşürülmesine, 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 anlayışları klasik-geleneksel pazarlama anlayışı dâhilinde değerlendirilir.

**2. Ürün Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması:** İkinci Dünya Savaşı sonrası artan üretim ve ürünlerin bol ve kolay bulunabilir olduğu ve rekabetin olduğu bir ortamda tüketicilerin veri fiyatla en iyi kaliteli, performansı yüksek ve nitelik gösteren ürünlere yönelecekleri düşüncesinden hareket eder. Bu sebeple işletmeler tüm çabalarını ürün kalitesini yükseltmeye çalışarak, tüketici meselesinin çözümü yerine, yalnızca ürün satın almakla yetindikleri, ürünün kalitesi ile ilgilendikleri, rakip ürünlerin kalite ve niteliklerini, birbirinden farklarını bildikleri ve tüketicilerin 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 bileşenleri (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 amaç 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 (Modern) 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 anlayış, ürün pazarlamasında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünlük pazarlama araçlarından faydalanıp, alıcıları tatmin ederek kâr sağlamak ve diğer organizasyon amaçlarına ulaşmak olduğunu savunur. 1960'larda netleşmeye başlayan bu anlayışta, başlangıç yeri olarak "pazar" veya "piyasa" alınır. İşletmenin istenilen tatminlere rakiplerden daha seçici ve etkili bir 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 ayrılabilmesi 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. Ancak modern pazarlama uygulamalarındaki şüpheler ve sosyal dengesizliğin artışıyla toplumsal meseleleri de denkleme koyacak yeni arayışlar 1970'ler sonrası hızlandı. Bu arayış sonu sosyal dengeyi gözetken sosyal pazarlama anlayışı ortaya çıktı.

**5. Sosyal Pazarlama Anlayışı Aşaması:** Sosyal pazarlama, 1980'lerden sonra ortaya çıkan "işletmelerin sosyal sorumluluğu" anlayışına dayanır.

**Sosyal pazarlama;** kâr amacı gütmeyen, kamu kurumları, birlik, vakıf ve demeklerin sosyal fayda sağlayacak bir fikri, davranışı topluma benimsetmek için yaptıkları pazarlama uygulamalarıdır.

Sosyal pazarlama anlayışı, işletmeye çok yönlü bir sorumluluk yükleyen, gayesini kısa ve uzun dönem kişi ve toplum ihtiyaçlarını karşılayarak gerçekleştirmelerini hedeflemektedir. Hızla gelişen ihtiyaçları karşılama çabasında olan işletmelerin yönetimini, gelişen sosyal pazarlama anlayışının gereklerini benimseyerek yerine getirmeye zorlamaktadır. Çevre kirliliğinin arttığı, kaynakların azaldığı, nüfus artışları, sosyal hizmetlerin aksadığı, enflasyonun tüm dünyada yükseldiği 1970'li ve 1980'lerde modern pazarlama iyi bir yöntem olup olmadığı sorgulanmış ve "sorumlu tüketim", "ekolojik zorunluluklar" ve "sosyal pazarlama" gibi kavramlar geliştirilmiştir. Pazarlama, işletme faaliyeti olma yanında aynı zamanda sosyal bir süreç olarak faaliyet alanına; kâr amacı gütmeyen sosyal kuruluş, birlik, demek, vakıf, eğitim kurumları, belediye ve benzer kuruluşlar girmesiyle toplumu önceleyen sosyal pazarlama anlayışı benimsenmiştir. Sosyal pazarlama, 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, İletişim, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programların düzenlenmesi, uygulanması ve kontrolü faaliyetlerini kapsar. Sosyal pazarlama, çevreyi dikkate alan ve sürdürülebilir pazarlama anlayışıyla tüketici yönlü bir yaklaşım olup, işletme hedeflerini gerçekleştirmek üzere müşteri tatmini

ve refahını temel alan anlayışa dayanır.

Açıklanan bu pazarlama anlayışlarının, bazılarının iyi bazılarının kötü olduğu şeklinde bir neticeden ziyade; bazı durumlarda firmalar yanlış siyaset veya yanlış seçim sonucu bazen de zorunlu olarak klasik pazarlamayı benimseyebilirler. Dolayısıyla bu aşamaların mutlak kronolojik bir sıra izlemesi gerekmez.

### 3.8. 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, organizasyonu, yöneltmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür.

Pazarlama yönetimi, işletmenin pazarlama bölümünün faaliyetlerinin yürütülmesi ile birlikte tüm işletme faaliyetlerinin ağırlık noktasını oluşturur, diğer işletme faaliyetlerini etkiler, işletmenin varlığı ve büyümesinde temel belirleyicidir.

#### 3.8.1. Pazarlama Faaliyetlerini Planlama

Ürün pazarlaması çalışmasında, pazarlama stratejisi ve planlaması yapılırken, önce mevcut durum analiz edilir, hedefler belirlenir, hazırlanan pazarlama stratejisinin gerektirdiği faaliyet programı yürürlüğe konulur.

Hedefe ulaşmak için eldeki kaynakları etkin kullanmak üzere yapılan plan ve tetkikler olan pazarlama stratejisi veya pazarlama faaliyetlerinin planlanması; (1) pazarlama planlaması, (2) pazar fırsatlarının analizi, (3) hedef pazarın seçimi ve (4) pazarlama karmasının oluşturulması olarak dört alt safhadan oluşur.

#### Pazarlama faaliyetlerinin planlanması süreci:

##### 3.8.1.1. Pazarlama Planlaması

Planlama, gelecekte ne yapılacağına bugünden karar verilmesidir. Planlama, istenen bir gelecek ile bunu gerçekleştirmek için atılacak adımların belirlenmesidir.

Kurumlar ayakta kalmak ve varlıklarını devam ettirmek için plan yaparlar. Her işletme nereye ve nasıl gideceğini önceden iyi belirleme sürecinde yöneticilere geleceği rast gele hareketlere bırakmamak için stratejik ve işlevsel planlar yaparlar.

**Stratejik plan,** bir organizasyonun amaçları ve kapasitesi ile değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum sağlamak ve sürdürmek için girişilen yönetim sürecidir. **İşlevsel plan** ise işletmenin genel stratejik hedeflerine ulaşmaya yardımcı olacak pazarlama stratejilerinin kararlaştırılmasıdır.

Pazarlama planı hazırlayan yönetici çevre ve piyasa şartlarını yakından izleyip tanımalıdır.

##### 3.8.1.2. 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 aramalıdır. İşletmeler pazar fırsatlarını sistematik olarak araştırıp belirlerler.

##### 3.8.1.3. Hedef Pazarın Seçimi

Firma, 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.

**Hedef pazar;** işletmenin hitap ederek çekmek istediği nispeten homojen (benzer) müşteriye ifade eder.

**Hedef pazar seçimi;** (hedef pazar seçimi + pazarlama karışımının geliştirilmesi)'den oluşan pazarlama stratejisinin bir parçasıdır. Pazarlama stratejisi, bir firmanın bir pazarda ne yapacağına ilişkin kaba resmidir.

#### Hedef pazarın seçiminde dikkat edilecek unsurlar:

1. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar,
2. Mal veya hizmetin özellikleri,
3. Mal veya hizmetin hayat eğrisindeki yerini,
4. Pazarın yapısını,
5. Rekabet durumu,

Hedef pazarı seçmek, belirlemek, bölümlendirmek isteyen bir işletme pazarlar içinde bir seçim yapmalıdır. Ülkelerin farklı ekonomik ve sosyal yapıları pazar farklılıklarını da beraberinde getirir. Bu sebeple pazarlamacı hedef pazarları gelişigüzel değil, belli kriter veya değişkene bağlı olarak pazarları bölümlenmeli ve ürünlerinin başarı şansının en çok olduğu bölümleri ve ülkeleri hedef pazar olarak seçmelidir. Bir işletmenin, tüm pazarlara ürünlerini kârlı bir şekilde sunabilmesi beklenemez. Bu dünyada sadece birkaç işletmenin başarabildiği bir durumdur ve uzun süreli bir çabanın sonucunda ulaşılabilir.

Pazar, bazen bir ülke, ülke grubu, ülkenin içinde bir bölge, bazen belli bir ülkedeki tüketici veya endüstriyel kullanıcıların bir bölümü anlamına gelebileceği gibi birçok ülkede aynı anda bulunan birbirine benzer tüketiciler anlamına da gelir.

**Pazar bölümlendirme;** ihtiyaç farklılıkları çerçevesinde, bir pazarı benzer özellikler taşıyan tüketici gruplarına veya Pazar bölümlerine ayırma ve işletmenin hizmet verebileceği en uygun grubu seçme olarak ifade edilir.

Pazar bölümlendirme, 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 ayrılmasıdır. Pazarı bölümlendirme, pazarlama harcamalarının pazarın kârlılık potansiyeli en yüksek bölümüne yöneltmesini sağlar.

### **Pazarı bölümlenmenin faydaları:**

1. İşletmenin daha bilinçli ve etkili olması sağlanır.
2. Yeni pazar fırsatları elde edilir.
3. Pazar bölümünün ihtiyaçları ve istekleri daha iyi belirlenir.
4. Şiddetli rekabetten uzaklaşılır.

Böl ve tatmin et stratejisi ile her bir bölüm için farklı bir pazarlama bileşimi oluşturulur. Pazarı bölümlenme, bir işletmenin tüm dünyaya tek bir siyaset ile hizmet veremeyeceği gerçeğine dayanır. Ülkeler arası 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 yönlentmeli şeklinde iki durum ve seçenek söz konusudur. Bu seçeneklerden, stratejilerden birincisi **yaygınlaşma** ikincisi ise **yoğunlaşma**dır. Burada bir pazara yönelme yoğunlaşmayı, birkaç pazara yönelme ise yaygınlaşmayı ifade etmektedir.

Pazarların bölümlendirmesinin nasıl yapılacağı konusu temel bir meseledir. Hemen hemen tüm pazarlamacılar dünya pazarlarını bölümlerler.

### **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 bölümlenme ile her bölüm bir uzmana verilerek yöneticisi, tüm bu faaliyetleri yönetir ve düzenler. Basit bir organizasyon şeklidir.

**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 bölümlenme sisteminin kuvvetli ve zayıf yönü dolayısıyla; işletme bir bölümlenme sisteminin üstünlüğü ile diğerinin mahzurlarını dengeleyebilir. Bazen işletmeler tek bir bölümlenme sistemi ile başlayan yapı büyüme gerçekleştiğinde diğer bölümlenme sistemleri de uygulanarak karma sisteme dönüşebilmektedir.

Yurt dışına açılmak isteyen bir işletme **birinci aşamada**, kendi mal veya hizmeti için ülkeleri sınıflandırmada kullanacağı bir kriter belirlerler. **Sonra** bu kritere dayanarak ülkeleri orta özelliklere sahip homojen bölümlere ayırmalıdır. **Üçüncü olarak**, her bölüme en etkin şekilde nasıl hizmet verebileceğini belirlemelidir. **Dördüncü adımda**, işletme kendi kaynaklarını ihtiyaçlarına en iyi şekilde uydurabileceği pazar bölümünü seçmelidir.

Hedef pazar belirlenirken; dış pazarda başarılı olmak için hedef alınan müşteri gruplarının belirlenmesi ve bu gruplara nasıl etkili olarak ulaşılabileceğinin planlanması gerekir. Global pazarlar belirli kıstaslara göre bölümlendirildiğinde belirli tip tüketici grupları ile daha etkin çalışılabilir.

### **Global pazar seçiminde temel yaklaşımlar:**

**1. Az sayıda ülkede birkaç pazar bölümüne yönelmek.** Bu çifte yoğunlaşma, bilhassa ürün birçok ülkede belirgin gruplara cazip geliyorsa ve işletmenin kaynakları çok pazara yönelecek kadar geniş değilse, uygundur. Başarı için bölümlerin büyük ve istikrarlı olması gerekir.

**2. Az sayıda ülkede birçok pazar bölümünü hedef almak.** İşletmenin geniş bir ürün gamı varsa, bir reklâm şemsiyesi çoğu ürünü kapsıyorsa ve hedef alınan pazar boyutları büyük ise bu seçenek yeğlenebilir.

**3. Birçok ülkede bir pazar bölümüne girmek.** Geniş kitlelere seslenen tek ürünü olan işletme bu yolu seçebilir.

**4. Birçok ülkede birçok pazar bölümünü hedef almak.** Bu seçeneği kullanabilmek için işletmenin hem birçok bölüme cazip gelen ürün dağıtıcı, hem de mali kaynakları olmalıdır.

Global pazarları bölümlendirirken ülkenin coğrafyasını ve demografik yapısını, ülke vatandaşlarının yaşam şeklini 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 bölümlenmede kullanılan temel değişkenler:**

1. Ekonomik temele göre bölümlendirme
2. Coğrafi temele göre bölümlendirme
3. Ülkelerarası bölümlendirme
4. Din temeline göre bölümlendirme
5. Siyasi temele göre bölümlendirme

6. Davranış temeline göre bölümlendirme
7. Ülke içi bölümlendirme
8. Hayat fizikî kalitesi temeline göre bölümlendirme
9. 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.

### 3.8.1.4. Pazarlama Karmasının Oluşturulması

Pazarlama karması, hedef pazara sunulacak ürünü geliştirmek, dağıtım kanallarını seçmek, ürünün fiyatını belirlemek, tanıtım ve dağıtımını yapmak, satışı artırıcı çabalarda bulunmak faaliyetlerinden oluşan bir bütündür. Pazarlama karması pazarlamacının kontrolünde olan ve değiştirebildiği veya etkileyebildiği faktörler olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmada oluşur.

**Pazarlama karması elemanları;** İngilizcede 4 adet "P" harfi olan bu bileşenler (Product=ürün, Price=fiyat, Placement=dağıtım, Promotion=satış çabaları) dir. Bazı pazarlara girmek için yeni gerekçelerle mevcut dört elemanın kâfi olmayacağı bu dört eleman genellikle imalat işletmelerinde geçerliliği ifade edilmektedir. Hizmet işletmelerinde bu dört eleman yeterli olmaz ayrıca; **katılımcılar, fizikî ortam ve süreç yönetimi** olarak üç elemanın pazarlama karmasına eklenmesi gerekir. Diğer yandan, yeni ekonomik anlayışın getirdiği bir fikir olarak, pazarlamanın yeni formlara sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon (tutundurma, özendirme) oluşan pazarlama karmasının yerini artık; **müşteri değeri, müşteri maliyetleri, müşteriye uygunluk ve müşteriyle iletişimin** alacağı söylenmektedir.



Şekil 3-1: Pazarlama Karması

**1. Ürün:** Bir istek ve ihtiyacı karşılamak için belli bir fizikî veya zihni çaba sonucunda elde edilen, dokunulabilir veya dokunulamaz nitelikte olan, işlevsel, sosyal ve fizyolojik faydaları bulunan şeylerdir. İnsan ihtiyaçlarını karşılayan araçlar somut olarak mallar ve soyut olarak hizmetlere birlikte ürün denilir. Ürün, fizikî bütünlüğüne bağlı onunla ilgili yardımcı işler, bakım, tamir, ek ve yedek parça kolaylıkları, ambalaj ile birlikte ifadesidir. Müşteriye satıldıktan sonra işletmenin ürün ile ilgili görevi devam eder.

Yenilik ürünün kendisinde veya ambalajında da olabilir, burada ürünün tüketici tarafında yeni olarak algılanması önemlidir.

**“Yeni”** birçok imalatçının rahatlıkla ürününe yakıştırıp ambalajına yapıştırdığı bir sıfattır. Bu yaklaşımın tüketici açısından onun ihtiyacına cevap verme ölçüsü ile ilgili olmasıdır.

**Yeni ürün;** pazara daha önce hiç sunulmamış ticari ürün veya var olan bir ürünün teknolojik veya kurumsal yenilik uygulanması ile üzerinde değişiklik yapılarak sunulan ürünler ifade edilir.

**Yeniliğin temel ölçüsü,** tüketici ihtiyacına cevap verebilme kabiliyetini barındırmasıdır. 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.

#### Yeni bir ürün ortaya çıkarma şekilleri:

1. Gerçekten yeni bir ürün, henüz bir benzeri piyasada olmayan yeni üretilmiş bir ürün ortaya koymak
2. Mevcut bir ürünün yerini alan fakat yerini aldığı üründen farklı nitelikleri sahip ürünler
3. Mevcut ürün üzerinde değişiklik yaparak pazara sunduğu ve onun yerini alan ürünler
4. Pazarda bilinen fakat üreticisi için yeni olan aslına benzetilen ürünler
5. Başka ülkelerde üretilmekte olan bir ürünün uyarlanarak pazara arzı

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

#### Ürünlerin pazara sunulduktan sonra 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

İşletmelerin varlıklarını sürdürüp, planladıkları kâr miktarlarına ulaşabilmeleri ancak pazara yeni ürünler sürerek veya ürünlerinde değişiklik yaparak olabilir.

#### İşletmelerin yeni ürün üretmeye yönelme sebepleri:

1. Kaynak kullanımı



2. Pazar stratejisi
3. Büyüme isteği
4. Ürünün modasının geçmesi.
5. Rekabet.
6. Teknolojik gelişmeler

Ürünlerin piyasada belirli bir kalış süresi vardır, bu süreyi gereksiz uzatmak talep azalacağı için risk taşır. Bu sebeple zamanı geldiğinde ürünü piyasadaki çekip yerine yeni ürünler sunulmalıdır.

Ürünlerin hedef pazarda kabul görmesi tüketici ihtiyaç, isteklerine uygun kalite, fiyat ve zamanında sunumuna bağlıdır.

Mal ve hizmetlerle ilgili olarak üzerinde durulması gereken diğer bir konu ürünün hayat seyridir.

**Ürün hayat seyri** (Product life cycle); bir ürünün satış ve kârlılık tarihçesinde gözlemlenen; geliştirme, giriş, büyüme, olgunluk, düşüş ve ölüm olarak altı dönemden oluşan hayat sürecidir.

Pazarlama ortam ve pazar şartları hızla değiştiği için, ürünlerin de çok gözde olduğu veya ürüne ilginin azaldığı dönemler vardır. Ürünün piyasaya sunumundan itibaren hızı ve süresi her ürün için farklıdır.

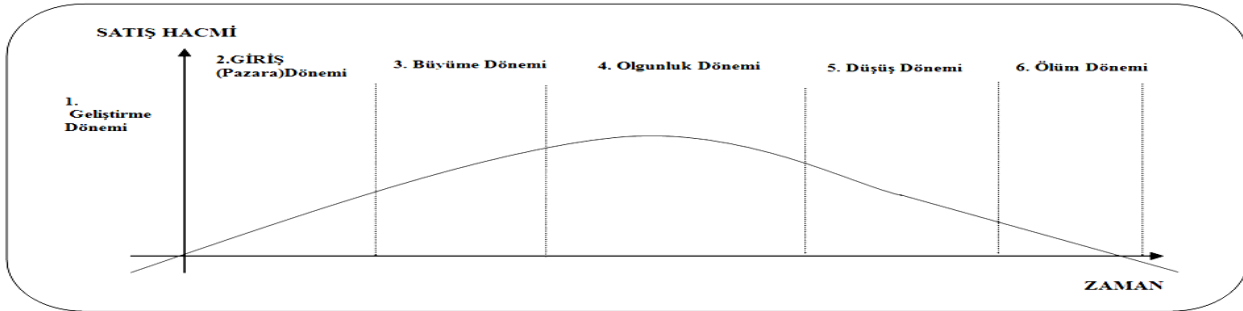
#### Ürün hayat seyri:

**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.

**3. Büyüme 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.

**3. Büyüme dönemi:** Satışların artmaya başladığı dönem olarak ürünün kâra geçiş, başa baş noktasına 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.



Şekil 3-2: Ürün Hayat Seyri

**4. Olgunluk dönemi:** Ürünün satışları tüm potansiyeli ile büyür ve en yüksek düzeye ulaşır. Buna paralel olarak, büyük ölçüde üretim yapıldığından, maliyetler düşer ve bu iki sebeple, kârlılık en yüksek düzeye ulaşır. Olgunluk döneminin ortalarında satış eğrisi maksimum düzeye ulaşmakta, buna mukabil maliyet eğrisi minimuma inmekte, bu noktada kâra azami katkıyı yapmaktadır. Olgunluk dönemi ürün birim maliyetinin en düşük olduğu ve dolayısıyla kâr marjının en yüksek olduğu için mümkün olduğunca uzatılması gerekir. Bunun için ürün farklılaştırılması gibi yöntemlerle bu dönem uzatılmaya çalışılır.

**5. Düşüş dönemi:** Tüketicilerin istek ve zevklerinin değişmesinden ve rakip ürünlerin pazara sürülmesi sebebiyle satışların tutarı azalmaya başlar. Bu dönem pazarlama yöneticileri, reklamları artırarak satış miktarlarını koruyabilirler. Lakin bu durumun birim maliyeti yükseltip kârlılığı azaltacağı için çözüm olamayacağı için bu dönemde pazarlama yöneticisi, tekrar ürün yenileme üzerine eğilerek ürünün hayat dönemini uzatacak çareler aramalıdır. Bunun içinde “ürün farklılaştırmasına” veya bir ürün geliştirme faaliyetine yer verilmesi ile ürünün hayat dönemini uzatmak mümkündür.

**6. Ölüm dönemi:** Ürünün hayat seyriindeki 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 açısından kullanışlı bir araçtır. Bu seyrde 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.

**2. Fiyatlama:** Fiyat; bir mal, hizmetin veya fikrin satın alınması veya kullanılması karşılığında talep edilen para veya benzeri değerlerdir. Fiyatlama, işletmenin gayelerine 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.

### Ürünleri fiyatlandırmada temel yöntemler:

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

Günümüz serbest piyasa şartlarında fiyatlandırma daha ziyade; **maliyet + kâr = satış fiyatı yerine Pazardaki Fiyat – Maliyet = Kâr** şeklinde yapılmaktadır. İşletmeler farklı fiyatlandırma politikaları belirlerler.

### Temel fiyat politikaları:

1. Tek fiyat politikası
2. Özel fiyat politikası,
3. Kalanlı fiyat politikası
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.

Üretici işletmelerin ürün ortaya koymak için katlanmış olduğu fedakârlıkların 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. Dağıtım:** Pazarlama bileşeni olan dağıtım, "yer" kavramıyla ilgili; üretim yeri, depolama yeri, satış yeri ve kullanım yeri dağıtım işlerinde göz önünde tutulacak verilerdir. Ürünün bulunması ve ulaşılabilir olması tüketici açısından önemlidir. Dağıtım kanallarından ve araçlardan faydalanarak ürünlerin fizikî dağıtımı yapılır.

İşletme faaliyetlerinde üretilen ve fiyatı belirlenen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasını dağıtım, dağıtım kanalları aracılığı ile gerçekleştirir.

**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.

Dağıtım kanalı, işletme bünyesinde veya işletme dışı, aracı işletmeler vasıtası ile organize edilebilir. Dağıtım kanalında yer alan araçlar sistemin önemli yürütücüleridir.

**Araçlar;** üretici ile tüketici arasında bağımsız veya yarı bağımlı kuruluş olarak yer alan kişiler ve organizasyonlar, ürün alım ve satımında görev üstlenir ve ürün mülkiyetini üzerine alır veya devrinde aktif rol oynar.

İşletmenin bünyesinde veya dışında yer alan, dağıtım kanallarının işlemlerini sağlayan veya destekleyen tüm iş birimlerinin oluşturduğu bir tedarik zinciri bulunmaktadır. 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;** malların, hizmetlerin, bilgilerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketlerini planlayan, uygulayan ve kontrol eden, ürün hayat döngüsü sürecindeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, faaliyetler, kaynaklar sistemini oluşturan lojistik ağıdır.

Lojistik ağ veya tedarik zinciri, ürün hayat döngü süreçlerini kapsayan ve hammaddeden yola çıkıp son müşterinin eline ulaşması, geri dönüşümüne kadar geçen operasyonları, bilgi akışını, fizikî dağıtım ve alışverişin bütününe kapsayan bir sistemdir.

İş süreçleri açısından bakıldığında, tedarik zinciri; satış süreci, üretim süreci, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri gibi pek çok alanı içine almaktadır.

Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için malların, hizmetlerin ve bilgilerin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar verimli bir şekilde akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri (lojistik ağ) pazarlama sisteminde önemli bir yere sahiptir.

Lojistik ağ sisteminde yer alan dağıtım kanallarının üretici işletmelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır.

### Dağıtım kanallarının üretici işletmelere sağladığı faydalar:

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

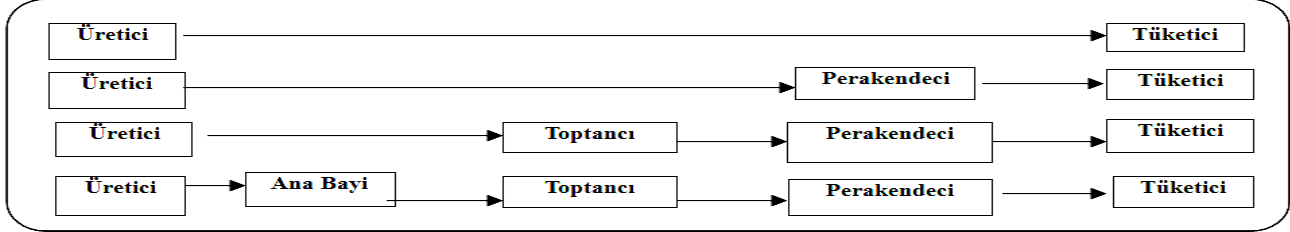
Dağıtım sisteminde rekabet varsa, en etkin ve düşük masrafla çalışacaklarından, netice müşteriler için olumlu olur. Tüketicilerin birçok üründe ödedikleri fiyatın; gıda ürünlerinde bilhassa sebze ve meyvede büyük bir kısmının araçlara gitmesinden dolayı bu tür maddelerde üreticiden tüketiciye doğrudan satışlar güncel konular arasına girmiştir.

Üretici ile tüketici arasında yer alan aracı sayısı işletmenin ürettiği ürünlere göre değişebilmekte, bu da dağıtım kanalının seçimini etkilemektedir.

### Dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler:

1. Pazarın yapısı
2. Ürünün nitelikleri
3. Tutundurma (Promosyon)
4. Fizikî dağıtım
5. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar
6. Çevre faktörleri

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



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

### Dağıtım kanalı türleri:

**1. Doğrudan dağıtım kanalı:** Üretici ve tüketici arasında bir aracının yer almadığı durumda doğrudan (direkt) kanal söz konusudur. Doğrudan dağıtım kanalları, üreticilere pazarlama sürecinde daha fazla kontrol etme hak ve imkânı verir. Hizmetlerin dağıtımını doğrudan dağıtım kanalı olan elektronik (dijital) dağıtım kanalı; insan etkileşimini gerektirmeyen tek kanal seçeneğidir.

**Elektronik (dijital) dağıtım kanalı;** hizmetlerin dağıtımında doğrudan insan etkileşimini gerektirmeyen tek kanal seçeneğidir. Gerekli unsur önceden tasarlanmış hizmetle ve buna ulaştırılacak bir elektronik araçtır. Ses, görüntü ve bilgi gibi, hizmetin müşteriye direkt ulaştırılmasının yeni yollarından önemlileri internet, uydular ve bilgisayarlardır. İnternetin gelişimine bağlı olarak 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 doğruya tüketiciye satmasının şartları; (1) üretim ve tüketim bölgeleri birbirine yakın olmalı, (2) üretim ve tüketim temposu birbirine yakın olmalı, (3) tüketici sayısının az veya tüketicilerin belli bölgelerde toplanmış olması ve (4) standart ürünler olmalıdır. Direkt dağıtımın avantajları; (1) üretici, tüketiciyle yakın bir ilişki kuracağı için pazardaki gelişmeleri daha iyi izleyebilir, (2) üretici hareket serbestliğine sahip olur, (3) satış faaliyetleri etkin bir şekilde kontrol edilebilir. Dezavantajları; (1) geniş depolama ihtiyacı ve (2) finans zorlukları oluşturur.

**2. Dolaylı dağıtım kanalı:** Üretici ile tüketici arasında aracı / araçlar yer aldığında dolaylı kanallar söz konusudur. Genelde dayanıklı tüketim ürünü dağıtım yapıldığı bu kanalda taşıma ve stok üretici veya sistemde yer alan diğer araçlarca yapılır. Ana bayi, toptancı ve perakendeci dolaylı dağıtım kanalının temel araçlarıdır.

### Dolaylı dağıtım araçları:

**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 tercihi 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 araçlarla 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.

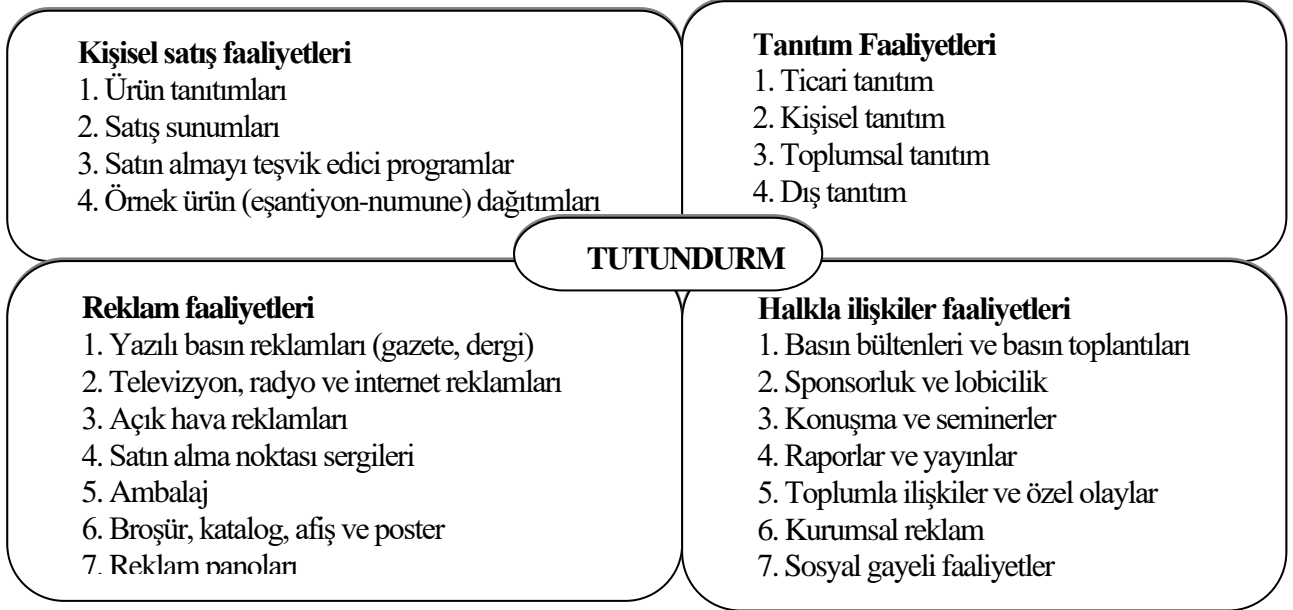
**4. Tutundurma:** Satış çabaları, promosyon ve tanıtım ve reklam olarak da ifade edilen tutundurma, pazarlama karmasının (bileşenlerinin) dördüncü ve sonuncusudur. Tutundurma, ürünle ilgili olarak tüketicilerin bilgilendirilmesi, ihtiyaç hissetmelerinin ve satın almalarının sağlanması için yapılan, (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.

**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.

#### **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 satış 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.



#### **Şekil 3-4: Tutundurma Karması**

#### **Tutundurma karması elemanları:**

**1. Kişisel satış;** işletmenin satış temsilcisi ile müşteri arasında yüz yüze iletişimi içeren satış artırıcı çabanın (tutundurmanın) bir elemanıdır.

**Kişisel satış;** bir alıcı veya alıcı grubunun satın alma kararını etkilemek için yüz yüze veya telefon gibi araçlarla iletişim kurarak ikna etmeye dayalı gerçekleştirilen bir tutundurma metodu, bir tutundurma karması elemanıdır.

Kişisel satış, ikna 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
4. Örnek ürün (eşantiyon-numune-örnek) dağıtımları

**Eşantiyon;** bir mal veya hizmetin niteliklerini tanıtmak üzere 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 tanıtılmadadır.
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 gibi aynı zamanda bireysel ekonomik faydaları kapsayan çok boyutlu ve yönlü etkinliklerdir.

**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 ferdi nitelikte olmayan iletişim türündeki tanıtım faaliyetidir.

Reklam, bir ürünü, markayı tanıtmak, bilinirliğini arttırmak, markaya değer katmak, imaj ve itibar oluşturmak için kullanılır ve pazarlama bileşenlerden tutundurma içerisinde yer alır. Reklam pazarlamada geniş yere sahip bir ağ olarak üreticiden tüketiciye kadar geçen sürede ürün tanıtım ve kullandırmada oldukça önemli bir rol oynar.

### **Reklam şekilleri:**

**1. Hatırlatıcı reklam;** bir ürünle ilgili olarak önceden verilen bilgileri ve eğitimleri pekiştirme yoluyla hatırlatma ve isimleri zihinlere yerleştirme çabasıdır.

**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 iletler 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 faaliyetleri:**

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

Reklam, kişisel satış, posta ile satış, satış teşvikleri gibi tutundurma ve tanıtım çalışmaları optimal planlanmalıdır. Tüketiciler bu tür faaliyetlerden çeşitli yönlerden olumlu veya olumsuz tarzda etkilenirler.

### **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 yerleştikten ve bir müşteri tabanı oluşturduktan sonra alışkanlığın sürdürülmesini sağlayan bir hatırlatıcı ve marka değerlerini pekiştirecek bir unsur olmak.
5. Tutundurucu faaliyetleri sürdürmek.

Reklama yüklenen bu temel işlevler dijital platformlarda da geçerli ve markanın dijital mecradaki iletişimlerinde önemini korumaktadır. Verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesini ifade eden dijitalin, hayata girişiyle değişen sektörlerden olan reklamcılıkla; online (çevrim içi) reklamlar ve tabii reklamlar ile marka bilinirliği ve dönüşüm oranları artırılmaktadır.

İnternet yanında, mobil telefon ve oyun platformlarını da içine alan dijital kavramıyla gelişen dijital reklamcılığın sonuçları hedefleyebilme, ölçme kabiliyetine sahip olması en iyi tarafıdır. Dijitalleşme süreci insanların medya tüketme şekillerini belirli bir ölçüde değiştirmiştir. İnsanlar, geçmişte yapamadıkları ölçüde konu içeriği ve reklam paylaşıyorlar. İnternet'ten önce viral (virüs) pazarlama, kulaktan kulağa yayılan bilgiye dayanıyordu ve sosyal medya, tüketicilerine ne zaman, nerede, nasıl yaklaşmak gerektiğini ve bazen yaklaşmamanın daha iyi olup olmayacağını ele alırken duruma yeni bir çelişki eklemektedir.

Dijital reklam yatırımlarında, dijital ajanslar yapılanması yoluyla da önemli artışlar gerçekleşmektedir.

**Dijital**, sayı temeline dayalı verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesini ifade eder. **Dijital ajanslar** ise web sitesi tasarımı, markalar için interaktif uygulamalar, ilave arama motoru optimizasyonu, sosyal medya pazarlama, web tabanlı prodüksiyon çalışmaları ve mobil pazarlama hizmetleri de vermektedir. Bu gelişime bağlı olarak geleneksel reklam ajansları “dijital” ekini almıştır.

Dijital ajans, tanım olarak oturmuş İnteraktif Ajans ve Web Ajansı kavramından daha gelişmiş bir modeldir. Dijital bir reklam ajansında da ortaya çıkartılan işlerin temelinde üretkenlik, ürünün internette doğru hedef kitleye ulaştırarak şekilde konumlandırılması 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 dünyanın teknik alanlarında tecrübe sahibi olan dijital ajanslar klasik ajanslarla aynı şekilde ürünleri doğru şekilde hedef kitle ile buluşturabilmeyi hedeflerler. Bu ajanslar, tecrübeli bir kadroya sahip olup birçok hizmet alt dalını barındırmakta, diğer ajanslar ise 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 (makale, infografik, video veya bir başka format) şirketler tarafından satın alması ve çeşitli platformlarda tanıtımının yapılmasıdır.

Reklamcılığın basılı yayınlardan dijital dönüşümüyle 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 hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır. Ürün tanıtımının yapılması, tüketicilerin bilgilendirilmesi reklamın olumlu tarafı, buna mukabil, hatalı veya kasıtlı, sağlığa zararlı maddelerin reklamı, çocuklara yönelik bir kısım reklamlar, reklamların 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 gelecek senelerdeki psikolojik ve sosyolojik yapısına ciddi zararlar verebilmektedir. Çocukların gerçekleri değerlendirme kabiliyetleri henüz gelişmediği için reklamın ikna edici mesajlarına karşı müdafaasız 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 almalı. Bilhassa temizlik, gıda gibi reklamlardan çocukların olumsuz etkilenmemeleri için verilen mesajların, kullanılan teknik araç ve gereçlerin, animasyon unsurlarının iyi bir şekilde pedagojik kontrolünden geçirilerek yayınlanması gerekir.

Tüketiciler reklam yoluyla verilen uyarıcıların bir kısmını kabul ederken, bir kısmını da görmezlikten veya duymazlıktan gelirler. İhtiyacın durumuna göre algılamalardaki seçicilik farklılık gösterir. Kişiler hayatlarını kolaylaştırmak için maruz kaldıkları uyarıcıları “**seçicilik**” kuralı ile aldıktan sonra hatırlamayı daha iyi yapabilmek için bunları gruplandırarak organize eder. Bilhassa kişi reklam yoluyla maruz kaldığı uyarıcıları yorumlayarak anlam yüklemesi ile uyarıcı hakkında genelleme yapma imkânı bulur.

Uyarıcının reklam yoluyla çok kısa süre gösterimi ve mesajın hızlı ve alçak bir ses tonunda verilmesiyle **subliminal** (bilinçaltı algılama) gerçekleşir. Şuuraltını etkilemeyi hedefleyen gizli mesajlara “**subliminal**” denir. İnsanın gözü, kulağı belli frekansların altındaki ve üstündeki enerjileri duyamaz, göremez, ancak şuuraltı beyin duyar, görüntüleri fark eder, hıfzeder. “Bu filmde sanal (siber) reklam uygulanıyor” ibaresini taşıyan bütün yayınlarda da şuuraltına telkin göndererek daha fazla tüketim hedeflenmektedir.

**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.

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, nesnelere ticarî reklamlar arasına sızıp zararlı mesajlar, uygun olmayan objeler kullanılarak, yetişkinlerin siyasî, ticarî yaklaşımları yönlendirilebilir. Sinema perdesi veya televizyon ekranında görülen bir anlık görüntü 24 küçük kareden oluşur ve her 24 kare ise bir saniyelik görüntüyü oluşturur. Her kare arasında bir de “control-track” denilen aralık vardır. Bu aralıktaki görüntüler kesilip, çıkarılıp aralarına başka görüntüler konularak oluşturulan 25’ci kare anlıktır, görüntü bir anda gelir ve anında 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 etkileyerek insanı istenen yöne veya harekete yönlendirebilmektedir. Bu bilinç altı algılamaya dayalı reklamların kötüye kullanımı ve ahlaki olmadığı görüşü haklıdır. Çocukları hedefleyen çoğu çizgi film veya müziğin alt yapısına bu mesajlar ustaca yerleştirilmektedir. Bu telkinlerin zararından korunmak için 6112 sayılı Kanunun 9/2 maddesinde, “ticarî iletişimde bilinçaltı teknikleri kullanılmaz” hükmü vardır. Yaygın piyasa denetimi caydırıcı yaptırımlar da yeterli olmadığı için bu teknikler sorumsuzca uygulanmaktadır. Tüm bu olumsuzluklardan kurtulmak için tüketicinin bilinçlenmesi ve seçici davranması gerekir.

#### **Aldatıcı reklamların zararlarından kurtulma yolları:**

1. Ürün reklamlarında çekiciliği ve yanıltıcı özelliğini engellemek için otoriteler kontrol etmeli

2. Reklam konusunda bilgilendirme
3. Reklam veren firma ve reklam hazırlayan ajansların sadece ürünü satmaya odaklanmak yerine 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”

Reklamın eksik veya hatalı bilgilerle tüketicileri yanıltarak yanlış yönlendirmemelidir. Zararlı veya besin değeri olmayan gıdaların, sigara, alkol ve uyuşturucu maddelerin tüketicilere ihtiyaç gibi benimsetilmesi, aldatıcı ve yanıltıcı ticari reklam ve ilanlar yasaktır. Medya tarafından reklamlar ile 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 izlenimler oluşturmaya, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yönlendirmesi ve halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalarıdır.

#### **Halkla ilişkiler faaliyetleri:**

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 gayeli faaliyetler

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 ilişkilerin ayrışmasından ziyade bütünleşip pazarlama ağırlıklı bir halkla ilişkileri getiriyor. Bu sebeple bazı işletmeler halkla ilişkiler birim faaliyetlerini pazarlama bakışıyla yönetiyor.

#### **3.8.2. Pazarlamanın Organizasyonu**

İşletmenin pazarlama bölümünde yapılacak tüm işlerin tek tek belirlenip; bunların değişik organizasyon kurallarına göre gruplandırılıp, belirli kişilere görev olarak verilmesi; bu kişiler arasındaki 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.

#### **3.8.3. Pazarlamanın Sevk ve İdaresi**

Pazarlama yönetiminin üçüncü işlevi, kurulan organizasyonu harekete geçirerek hazırlanan planı uygulamaktır. Bunun için iyi bir emir- komuta zinciri kurulmalı, etkin bir liderlik yapılmalıdır.

#### **3.8.4. Pazarlamanın Koordinasyonu**

Pazarlama organizasyonu harekete geçirilip, hazırlanan pazarlama karması uygulamaya konulduktan sonra, ortaya çıkan birbirleriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun yapılması gerekir.

#### **3.8.5. Pazarlamanın Kontrolü**

Her türlü kontrol faaliyetlerinde olduğu gibi pazarlama kontrol edilmesinde de planda belirlenen gayelere 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. Pazarlamanın temel işlevleri nelerdir?
2. Pazarlama nedir? Gelişim seyri nasıldır?
3. Geleneksel, modern ve sosyal pazarlama nedir?
4. Pazarlamanın temel özellikleri nelerdir?
5. Pazarlamanın temel amaçları nelerdir.
6. Yeşil pazarlama nedir?
7. Hizmet ve hizmet pazarlaması nedir?
8. Hizmetlerin temel özellikleri nelerdir?
9. Hizmet pazarlamanın zorlukları nelerdir?
10. E-pazarlama nedir? Açıklayarak, e-pazarlamada en çok kullanılan araç ve mecraları yazınız.
11. Marka nedir? Açıklayarak, markalama stratejileri konusunda bilgi veriniz.
12. Müşteri ilişkileri yönetimi ne ifade eder?

13. Müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri odaklılık nedir?
14. E-tüketici nedir? Açıklayarak, pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanları yazınız.
15. Üretim yönlü pazarlama anlayışı ve ürün yönlü pazarlama anlayışı aşamalarını değerlendiriniz.
16. Satış yönlü pazarlama anlayışı ile müşteri yönlü (modern) pazarlama anlayışı aşamalarını açıklayınız.
17. Sosyal pazarlama anlayışı aşamasını açıklayınız.
18. Pazarlama faaliyetlerini planlama sürecini açıklayınız.
19. Hedef pazar seçiminde dikkate alınacak temel unsurlar nelerdir?
20. Pazarlama bölümünü organize etme yöntemlerini sıralayarak açıklayınız.
21. Global Pazar seçiminde temel yaklaşımlar nelerdir?
22. Pazarlama karması nedir?
23. Pazarlama karması elemanlarını sıralayarak açıklayınız.
24. Ürünlerin hayat seyri aşamalarını sıralayarak, şekil yardımıyla açıklayınız.
25. Ürünlerin fiyatlandırılmasında temel yöntemler ve temel fiyatlandırma politikalarını sıralayınız.
26. Dağıtım kanallarının üretici işletmeye sağladığı faydalar nelerdir?
27. Dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler nelerdir?
28. Dağıtım kanalı türlerini sıralayarak açıklayınız.
29. Pazarlama sisteminde, genel bir dağıtım kanalında yer alan muhtelif araçları şekil yardımıyla sıralayınız.
30. Tutundurma temel özelliklerini sıralayınız.
31. Tutundurma karması elemanlarını sıralayarak açıklayınız.
32. Reklam nedir? Reklamın temel özelliklerini sıralayınız.
33. Aldatıcı reklamın zararlarından kurtulmanın yolları nelerdir?
34. 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 ilginç, “**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 çağ**’ 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 özelliklerindedir. Eski ekonomi düşüncesi, üretim sektörünü ölçek ekonomisine ulaşma yönünde yönetme düşüncesi üzerine kuruludur. **Ölçek 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 ve dönüştürülmesi ile birlikte pazarlanması ve dağıtımı gibi üç temel süreci sağlayan bilgisayar sisteminin fizikî araçları ile birlikte, insan yardımı ile 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	Kitlesele Üretim	Tam Zamanında Üretim, Esnek Üretim
Büyümeyi Belirleyen Faktör	Sermaye, İşgücü	Yenilik, İcatlar ve Bilgi
Teknolojiyi Belirleyen Faktör	Makineleşme	Dijitalleşme

Karşılaştırmalı Kaynağı	Üstünlüğün Ölçek Maliyeti	Ekonomileri, Düşük	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
Regülasyonlar	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 çıkarlarını 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 alıcılara iletilmektedir. Bilginin analogtan dijital 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. Araçların azalması:** Üretici ile müşteri arasındaki araçlar, 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 faktörlerindedir.

**7. Üretici ve müşteri bütünleşmesi:** Kitleselel 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 bulunabilmektedirler.

**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 eşliğinde 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 formlara 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), price (fiyat), place yer (dağıtım) ve promotion (tutundurma) yerine müşteri merkezli pazarlama karması olan **4C**; customer to value (müşteriye sunulan değer), customer to cost (müşteri için maliyet), customer convince (müşterinin ürüne rahat ulaşması) ve customer to communication (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 girmektedir. 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 bütününe 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, müşteriye elde tutmaya ve bağlılık oluşturmaya odaklanmak durumundadır. Geleneksel pazarlamada, satış hacmini artırarak 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 müşteriye elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği gibi, yeni bir müşteriye kazanmak eski müşteriye elde tutmanın maliyetinden daha yüksektir. Bundan dolayı yeni pazarlama anlayışında, pazarlama gayelerinin gerçekleştirilmesinde öncelikle, mevcut müşterinin tüketiminin artırılması, 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 **değerlendirmeye** tabi tutma, kuruluş ile müşteri arasındaki ilişki performans ölçümleriyle **ölçme** ve müşteri ilişkilerinde yapılacak **faaliyetler** için karar vererek hareket edilmelidir.

Yöneticiler, farkına varma, değerlendirme, 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 arzulan 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 sistemini 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 müşteriye 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 olduğu 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 karşılamalıdır. 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 artırılması, sonrasında yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşmaya 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 olduğunu, 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 büyüme faaliyetlerinden oluşur.

**Müşteri seçimi;** sınıflandırma, kampanya modelleme, marka yönetimi ve yeni ürün çabaları ile **müşteri büyüme;** 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 işlevidir.

**Müşteri tatminin korunması ve artırılması 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, hızlilik 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 düşünüyüm, 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 düşünüyüm, 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 unutulmakta 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 artırılması, sonrasında yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin hayat boyu değerine ulaşılmaya çalışılmaktadır.

Müşteri memnuniyet zinciri oluşturabilmek için öncelikle müşterileri doğru belirleyebilmek, tercihleri doğrultusunda bölümlenip 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 müşteriye 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 müşteriye anlama, ona yakın olma, itina gösterme, kişisel bağ kurma ve müşteriye takip ederek gerekli düzenlemeleri öngören bir yaklaşım, bir anlayıştır.

İşletmeler müşteriye 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 tanıtmaya çabaları ve tüketici araştırmaları 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) müşteriye 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 sadakatının 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.

Sadakât ve memnuniyet arasında kurulan bağdan sonra, **sadakât değeri** mutlaka hesaplanmalıdır. Bu değer 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 hedefdir.

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 oluşturmamanın 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 çalışmalarlarıyla 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 formlara sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmada 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 convince (müşterinin ürüne rahat ulaşması) ve customer to communication (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 oluşturmamın 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 yansımalarının doğurduğu şekli, işlevsel kullanım veya pazarlama seçenekleri farklılıklarıdır.
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 bağ 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 oluşturmamın 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 beklenen 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 kazandıracığı 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 kuruluşun 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 aday müşteriler.** En çok büyüeyebilen, 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. (İnsan sağlık ve emniyeti, hayvan, bitki, çevreyi ve tüketiciyi doğru bilgilendirmeyi esas alan tanım)

**Kalite;** istenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır.

**Kalite;** 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 verimliliklidir: 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 kapsamaması 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 artırılması ve rekabette üstün olmak gayesiyle personel, süreç, zaman ve teknolojiye 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 kuruluşta 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 ürettiyor 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 katlanırlar.

#### **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 sağladığı faydalar:**

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'lerden sonra EFQM Mükemmellik Modeli diye bilinen ve sürekli geliştirilebilir nitelik taşıyan bir model benimsenmiştir. EFQM Modeli Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality Management)'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 dünyanın 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 ticarete 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-governmental) ve milletlerarası kuruluşların üstlendikleri tüm gıda standart çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak

4. İlgili kuruluşların yardımıyla belirlenen standart taslakları hazırlamada öncelikleri belirlemek ve çalışmalarını 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 kuruluşu, 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 ticarete ürün standardı, kalitesi, beslenme ve gıda güvenliği açısından CE işareti, Helal Gıda Sertifikası ve Kosher Sertifikası aranan temel belge ve işaretler haline gelmiştir.**

**Dış ticarete 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 itibarıyla Türkiye iç pazarında da kullanıma 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. Tüketicie 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 katkıları 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 Mah 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 otele 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 belgesi nedir?

## 5. MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM

### 5.1. Müşterilerle İletişim

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.

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 sağlamaktır.

İletişim, kaynak ile hedef arasında kurulan bir süreç olarak birtakım işlevleri üzerinde bulundurulur.

#### İletişimin temel işlevleri:

1. Bilgilendirme ve uyarma
2. Yönlendirme ve kontrol etme
3. Bilgi ve becerileri iletme
4. Öğretme ve eğitime
5. Duyguları dile getirme ve eğlendirme
6. Toplumsal ilişki kurma
7. Problem çözerek endişeleri giderme
8. Gerekli rolleri üstlenme

Kişisel bazda etkili bir iletişim için sahip olunması gereken birtakım beceriler bulunmaktadır.

#### Etkili bir iletişim için gerekli beceriler:

1. Karşılığı dinlemek
2. Hoşgörülü olmak
3. Empati kurabilmek
4. Ses ayarı, beden dili, göz teması ve hitap şekline dikkat edilmeli
5. Ön yargıdan uzak durmak
6. Her tür eleştiriye açık olma
7. Beden dili

Etkili iletişimin ilk basamağı iyi bir dinleyici olmaktır. Karşılığı 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 önemseydiğini gösterir.
4. Karşıdaki insan ile empati kurar.
5. Dinlerken vereceği cevabı düşünmez.
6. İşin başından sonuca ulaşmaya çalışmaz.

#### İletişim kurmada yapılan temel hatalar:

1. Nutuk çeker gibi konuşmak
2. Yüksek perdeden öğüt vermek
3. Acımasız abartılı eleştiri
4. Tenkit etmek, suçlayıcı dil kullanmak
5. Konuyu farklı yerlere taşımak
6. Ana konudan kopmak
7. Alaycı bakmak, yargılayıcı olmak

### 5.2. İletişimin Unsurları

İletişimin gerçekleşmesi için temel bazı unsurların bir araya gelmesi gerekir. İletişimde, bir mesaj kodlanarak bir kanal aracılığıyla bir kaynaktan bir hedefe (alıcıya) aktarılır. Kaynak (gönderici), 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 semboller; kelime kalıpları gibi dönüştürür, şifreler ve karşıya (alıcıya) gönderir. Hedef, ihtiyaç, fikir ve bilgilerin bir mesaj olarak ifade edilebileceği bir şekil oluşturabilmektir. Göndericinin iletişimin başarısı için gerekli özellikleri ise (1) bilgili olmalı, (2) kodlama özelliğine sahip olmalı, (3) düzlem ve rolüne uygun davranmalı ve (4) gönderici 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. Kodlama, bilgi, düşünce ve



duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilmesidir. Kaynak, kodlama yaparken iletişimin etkinliği için alıcının da bildiği sembolleri kullanmalıdır.

**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 yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanması sürecine kod çözme denir. Mesajlar iletişimin görünür yönünü oluşturduğu için iletişim türü ve etkinliği üzerinde büyük etkiye sahiptir. Mesajın niteliklerine göre iletişim çeşidi ortaya çıkar ve bu çeşide göre de mesajın taşınması gereken nitelikleri vardır. Mesajın temel özellikleri; (1) anlaşılır olmalı, (2) açık olmalı ve (3) mesaj uygun yolu izlemelidir. Mesajın, sözel ve sözel olmayan iki türü mevcuttur. Sözel mesaj, konuşma ve yazma şeklinde gerçekleşen iletişim, sözel olmayan mesaj ise yüz yüze iletişimde bilerek veya kontrolsüz iletişim yolu ile, jest ve mimiklerle iletişimidir. Jest ve mimikler toplumun kültür yapısına göre anlam kazanan davranışlardır.

**4. İletişim Kanalı:** Kanal mesajın gönderilmesinde kullanılan 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. Enformasyonun toplanması, işlenmesi ve depolanmasında, ağlar aracılığı ile bir yerden bir yere transfer edilmesi, kullanıcıların hizmetine sunulmasında faydalanılan iletişim ve bilgisayar teknolojilerini kapsayan bütün teknolojilere bilgi iletişim teknolojileri denilir. İletişim kanalları formel (biçimsel, resmi) olabileceği gibi enformel (biçimsel, gayri resmi) olabilir.

**5. Kod Çözme:** Gönderilen mesajın alıcıya ulaştıktan sonra aslına uygun olarak anlamlı bir şekilde yorumlanmasıdır. 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):** Bir iletişim sürecinde alıcı, kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü veya sözsüz tepki veren kişi veya gruptur. İletişim sürecinin etkinliği, başarılı bir iletişim, alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı yüklemesi, alıcının mesajı alarak kodu, şifreyi çözdüğü, ona doğru anlamı yüklediği zaman gerçekleşir. Bunu başarmak için alıcının zihinle ilgili bir faaliyet olan dinlemeyi iyi bir şekilde gerçekleştirmesi gerekir. Etkili bir iletişim için alıcıda bulunması gereken nitelikleri (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):** Göndericinin ve alıcının, algılama ve değerlendirme şekilleri hem gönderici hem de alıcı için önemlidir. **Algı**, kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesnelere fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. **Duyum** ise duyu organları aracılığıyla iç ve dış çevreden gelen uyarıcıların alınarak sınırlar yoluyla beyne ulaşmasına denir. Alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, amaçları, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyi, duyguları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikleri algılamayı etkiler. Duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik 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. Duyu organları yoluyla ihtarın alınması, alıcı tarafından değerlendirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine sebep olacaktır.

**8. Geri Bildirim (Feedback):** İletişim sürecinde alıcıdan kaynağa yönelen tüm tepkilere denir. Geri bildirim, mesajın alınmış ve anlaşılabilir olup olmadığını, kaynağın görebilmesine imkân veren, alıcı tarafından verilen bir cevap, bir karşılık ve göndericinin bir değerlendirme aracıdır. Geri bildirim olmayan iletişim tek yönlüdür, geri bildirim sayesinde iletişim çift yönlü olur. İletişim sürecinin devamlılığını sağlayan 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:** Çevre şartları mesajın iletişim kanalından akışını olumsuz etkileyen çevre şartlarına denir. Gürültülü bir çevre ve diğer çevre şartları sözlü iletişim imkânını azaltacaktır. İletişimi engelleyen tüm faktörler gürültü sayılır. Gürültü, iletişim sürecinin herhangi bir aşamasında istek dışı ortaya çıkan, iletişimi engelleyen, iletişim sürecini olumsuz etkileyen bir faktördür.

### 5.3. Kurumsal İletişim

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.

**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.

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, organizasyon 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, video konferans, resim prodüksiyonları, tv ve bilgisayarla iletişim görsel iletişim araçlarını içerir.

**4. Sözsüz iletişim araçları:** Vücut hareketleri, el, kaş, göz hareketleri, ses tonu, fısıldama, mimikler, temas, rozet ve takı gibi mesajı gönderen ile alan arasındaki iletişimi sağlayan araçları kapsar.

**5. Elektronik posta araçları:** Organizasyonlarda telefon, faks ve diğer iletişim araçları yanında, elektronik posta kullanımı, dokümantasyon konusunda işletmeler önemli oranlarda tasarruf sağlamaktadır. Kurumlar çalışanları ile iletişimi; organizasyon içi bülten ve gazeteler elektronik postayla ve yine dış çevre; müşteriler, ortaklar, rakipler, sendikalar, tedarikçiler, devlet gibi çevrelerle olan iletişimde elektronik posta önemlidir.

#### **5.4. Kurumsal İletişimin İşleyiş Şekilleri**

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

Kurumun hiyerarşik düzeninde, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanalları formel (biçimsel-resmi) ve enformel (biçimsel olmayan) şeklinde ikiye ayrılır. Formel iletişim kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olarak dört, enformel iletişim kanalları ise merkezi, Y modeli, zincir, dairesel ve serbest model olarak beşe ayrılır.

##### **5.4.1. Formel İletişim ve İletişim Kanalları**

Bir işletmedeki formel (biçimsel) iletişim kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olmak üzere dört başlıkta incelenebilir.

##### **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 iletişim;** işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler, sistem bilgileri kurumun hiyerarşik yapısı içinde diğer kişileri aydınlatma ve etkilemek için üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Bu yol ile kurumun çeşitli kademelerindeki karar vericinin, kararlarını diğer personele aktarmaları sağlanır. Bu iletişimde birden fazla yazılı; organizasyon içi yayın, el kitapçıkları, duyuru ve sözlü; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, konferans ve seminerler gibi iletişim araçlarından faydalanılır.

**b. Yukarıya doğru dikey iletişim;** personelin düşünce, beklenti, tutum, tavsiye ve tepkilerini hiyerarşik yapı içinde üst kademelere iletilmesini sağlayan iletişim sürecidir. Bu iletişimde; 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. Yazılı iletişim araçları; tutum ve moral anketleri, yazılı raporlar, sendika yayınları olarak sıralanırken, sözlü iletişim araçları ise, kulaktan kulağa iletişim, işletme içi şikâyet mekanizmaları, tavsiye sistemleri ve personel danışmanlığı olarak sıralanabilir.

**2. Yatay İletişim:** Kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticileri ve personel, ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmak için yatay kanallar kullanılır. Yatay iletişim kanalları, benzer konulardaki yöneticilerin iş birliği yapmak için aralarındaki ilişkiyi direkt olarak geliştirmelerine büyük katkı sağlar. Aynı düzeydeki kişiler arasındaki iletişim 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. Çapraz iletişim, kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim şeklidir. Bu iletişim yardımıyla kuruluşlarda, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır, çalışanlar kendilerini çok yönlü geliştirme, yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirme imkânı bulur. Çapraz iletişim, otorite birliğini bozucu ve organizasyon yapısını sarsıcı bir kanal olarak görülmesine rağmen kaza, yangın gibi bazı hallerde iletilen bilginin niteliğine göre bu kanala başvurulabilir.

**4. Dışa Dönük İletişim:** Sürekli gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, varlığını amaçlara 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. Amaç, kurum içinde ve dışındakilere kurumun varlığını sürekli, dürüst, içten ve yaygın olarak iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmak, bunu sürekli hale getirmektir.

Formel iletişim kanalları dışında kalan enformel iletişim kanalları ise tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan, iletişim yollarıdır. Formel yapının eksik kalması sebebiyle, çalışanların iletişimle ilgili ihtiyaçlarını karşılamada tabii grupların olduğu bir sistemdir. Genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir, organizasyon dâhilinde enformel ilişkiler kendiliğinden bir iletişimin doğmasına yol açar. Kurumda her bir birim bir grup olarak görüldüğünde, bu grubu oluşturan kişiler arasındaki iletişim değişik modeller gösterilebilir.

##### **5.4.2. İnfomal İletişim ve İletişim Kanalları**

Organizasyonda enformel iletişim kanalları; merkezi model, y modeli, zincir, dairesel ve serbest olarak beşe ayrılır.

##### **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.

**2. Y Modeli:** Merkezileşme derecesi en yüksek ikinci grup iletişim modelidir. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, liderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hızı çok yüksek, ferdi tatmin, doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile iletişim kanal sayısı ise düşüktür.



Şekil 5-1: Gruplar arası enformel iletişim modelleri

**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 verimliliğinin tehlikeye düşmektedir. Bu modelde; merkezileşme derecesi, iletişim kanal sayısı, liderlik, grup ve ferdi tatminler, hız ile doğruluk derecesi düşüktür.

**4. Daire Modeli:** İletişimin olduğu grupta belirgin bir lider yoktur. Kişilerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânları fazla olduğu bu modelinde, 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.

### 5.5. İletişimi Engelleyen Faktörler

İletişimi engelleyen; iletişim sürecinin etkin bir şekilde işlemesine mâni olan; **fizikî ve teknolojik** nitelikli faktörler ile **sosyal ve psikolojik** özellikte olan engel bulunmaktadır.

#### 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 kastı çarpıtmak kişisel bir engeldir.

**2. Dil faktörü:** İletişim araçlarının temeli olan dilin içerdiği kelimelerin bazıları birden fazla anlama gelebilir, gönderici ve alıcıların farklı algılamasına sebep olabilir. Bunun için de farklı ve birden çok anlam ifade eden kelimelere dikkat edilmeli, kullanıldığında ise kastedilen anlamı ayrıca belirtilmelidir.

**3. Fizikî ve teknolojik engeller:** Görüşmek istenilen kişi ile yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı fizikî uzaklık iletişimin önünde engel olur. İletişim telefonla olduğunda sözlü iletişime katkı sağlayan beden dili uzaklık sebebiyle görülemez.

**4. Dinleme eksikliğinden kaynaklanan zorluklar:** Taraflar karşılıklı birbirlerini dinlemeyi öğrenmeli, dinleme eksikliği algılamayı olumsuz etkiler. Algılamadaki seçicilik, bazı mesajların bilerek veya bilmeyerek algılanmaması veya yanlış algılanması ile ilgilidir.

**5. İfade netliğinin olmamasından kaynaklanan zorluklar:** Gönderici ifadeleriyle ne söylemek istediğini önceden düşünerek netleştirmelidir. İfadeler karşı tarafın anlayacağı şekilde açık ve net olmalıdır. Gönderici mesajı oluştururken kodladığı semboller alıcı için anlamsız ise etkin iletişim gerçekleşmez.

**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.

### 5.6. 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 ulaşılabileceğinden, 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. Kurumsal iletişimi nedir?
7. Organizasyonlarda iletişim araçları nelerdir?
8. Formel iletişim kanalları nelerdir? Açıklayınız.
9. İnfomel 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 geçindirmeyen. 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 olmayan 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 her 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. **Süreç,** bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi olarak ifade edilir.

**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, yönlendirmek, koordine etmek ve kontrol etmektir.

Customer relationship management (MİY), müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlamak, organize etme, yönlendirmek, 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 değerlendirme 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 karşılamaını 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 pozisyonudur.

**Müşteri temsilcisi**; kuruluş, marka ve ürünle ilgili soruları cevaplayıp potansiyel müşterileri firmaya yönlendiren, müşteri kayıtlarını tutan ve müşteriye 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 içerisinde 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 eğitilmiş olması, sürekli öğrenme isteği ile kendini geliştirme becerisi alanında yükselmesini kolaylaştırır. 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 zihni 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 zekası 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 açılacaklardır.

#### 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.

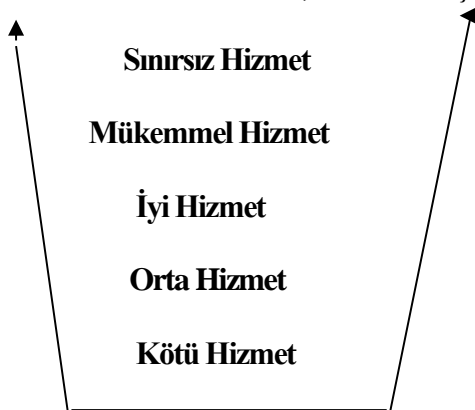
**Kalite;** “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü” dür (ISO 9000).

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.

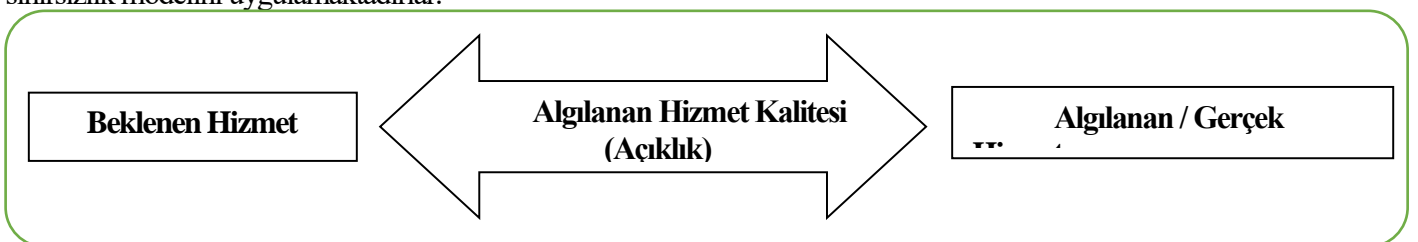
**Hizmet kalitesi;** bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilmek veya bunun üzerine çıkmak için üstün ve bir mükemmel hizmet verilmesidir.

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 üretilen ürün ile değil, verilen hizmetin üstünlüğü ve kalitesi ile ayakta kalabileceklerini ve pazar paylarını ancak bu şekilde artıracabileceklerini 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, müşteriye 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 alacağını bilincindedirler.

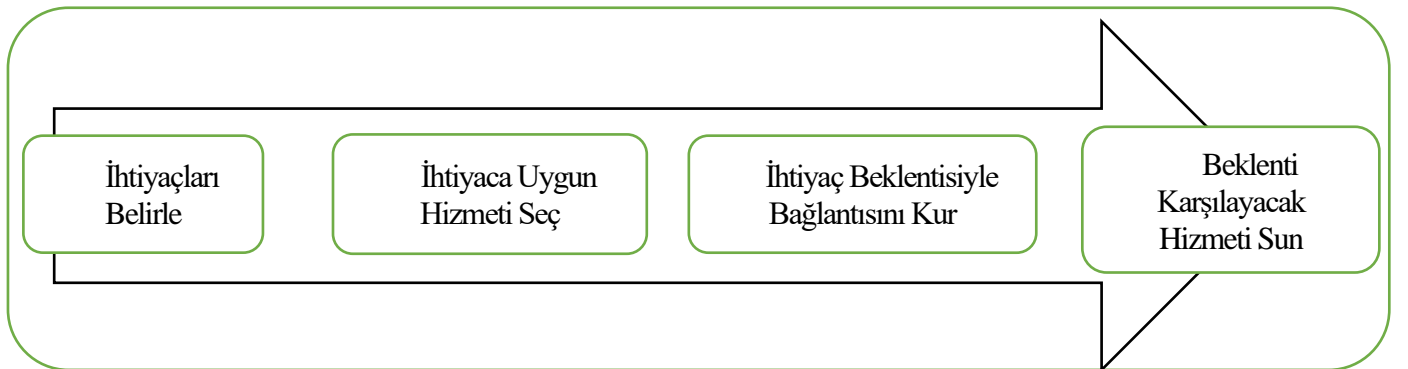
**5. Güvenirlilik ve Doğruluk.** Müşteriler hizmet tedarikçisine, çalışanlarına ve sistemlerine güvenir, sözlerini tutacakları ve müşterileri ile içten, samimi en iyi ilgiyi yerine getirecekleri konusunda emindirler. Bu, hizmet sunmak için gerek işletme gerekse de çalışan personelin gerekli bilgi ve 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 değerini müşterilerle bu hizmet tedarikçisi tarafından paylaşılabilmesine inanmaktadır.

**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 tatmininin 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.

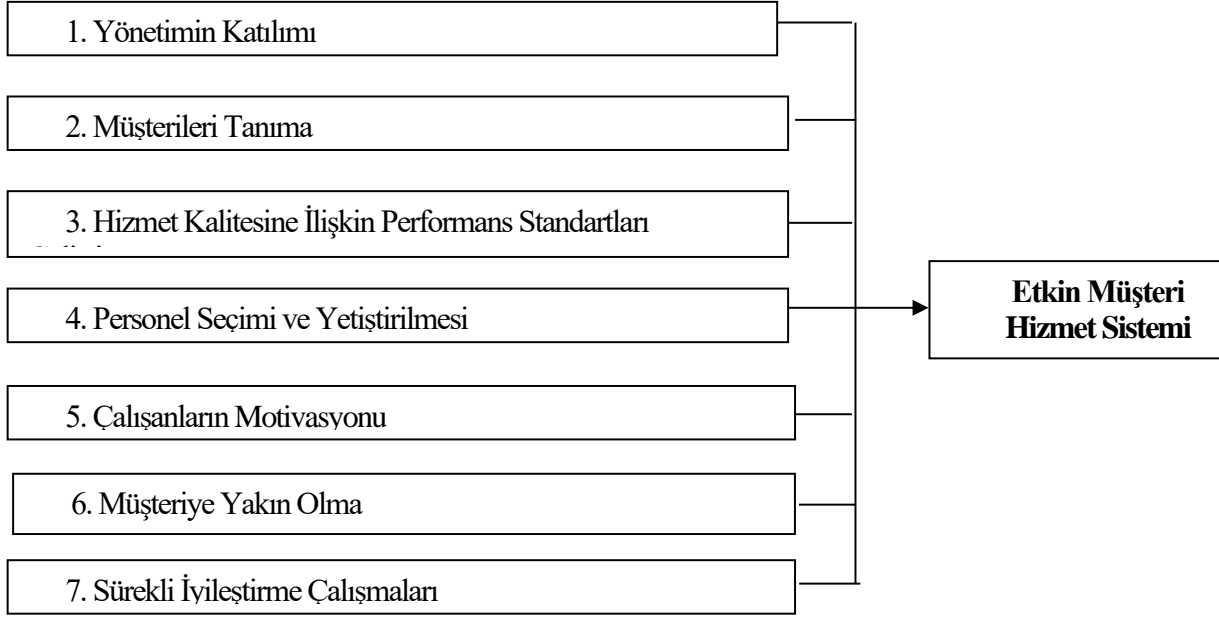
#### **6.5. Müşteri Hizmet Sisteminin Kurulması**

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 karşılama 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 tanımının 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 garantisini 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 başarılarından 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 değişimlere 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 kumalıdırlar.

**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 hafızaya alınması.

**2. Interaktif Medya:** Çağrı merkezleri (call centers), web siteleri, satış otomasyonu veya POS otomasyonu gibi interaktif medya araçlarını kullanarak, her müşterinin nasıl bir hizmet istediğini belirleyebilmek mümkündür.

**3. İsmarlama 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 teknolojisi.

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, müşteriye 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 müşteriye 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 bütünsel 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 durumunun 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 koymasından 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 itibarıyla 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 müşteriye 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 kaçırılmaz. 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 yapılabilmesi, 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 multimedya 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, bağımaya 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 başlık 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 akıl 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 adım 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 başarısının 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 (İnternet 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 başlıkları altında hangi tanımlarla takip edileceği tespit edilmeli ve bir "Müşteri Veri Sözlüğü" (Data Dictionary) hazırlanmalıdır.

### **Veri Toplama Yeteneği**

Verilerin sağlıklı akışının sağlanabilmesi için kurum içi veri kanallarının tespiti, harici veri kaynaklarının belirlenmesi ve etikleyici verilerin tespit edilerek veri akış 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 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 yapı kurulmalıdır.

### **Operasyonel Hedeflerin Seçimi**

Kurumun operasyon el hedefleri, metot ve otomasyon önceliklerini belirler. Değişim anlayışının benimsenmesi, proseslerin müşteri odaklı yapılarak, 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.

### **İnteraktif Hedeflerin Seçimi**

Müşteri odaklı yapılanma içinde en önemli adım 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 Ggulduur@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.

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.

Geçmişte, ilkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı Türkiye’de iyi üniversite Batı’da üretilen bilgiyi çabuk ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak değerlendirilmektedir. Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990’lar sonrası bilgi kit 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. Duyusal 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)

Öğrenmede, uygun öğrenme çıktıları ve etkin öğretme stratejileri benimseme, kişisel öğrenmeyi kuvvetlendirme, uygun değerlendirme sistemini kurgulama ve öğrenene odaklanan müfredat bir bütün oluşturur.

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.

İnsan hayatında öğrenme, bebeklik döneminden başlayarak, hayata gözlerini kapadığı döneme kadar süren bazen edilgen yani 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 bu süreç aile büyüklerinin çocuklara verecekleri bilinçli ve sistemli eğitimle şekillenmekte, okul sıralarında öğretimle bütünleşerek kişisel gelişimin temelleri atılmaktadır.

**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.

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 performansına dönüşü artar.

### **Eğitim ve öğretimin sağladığı faydalar:**

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 eleştirir 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 geliştirir, hayat kalitesini artırır.
7. Felsefe, hukuk, siyaset, ideoloji, edebiyat ve iletişim konularında bilgilenmesi kişinin fikir üretmesini artırır.
8. Geleceğin mesleklerini sürdürecektir 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 eğitime 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.

**Öğrenme süreci bir gelişim süreci olarak;** (1) duyma, (2) görme, (3) tatma, (4) dokunma ve (5) koklama olarak beş duyu aracılığı ile beyne girişi öğrenmeyi başlatır. Ayrıca bu beş duyuya ilave olarak görülmeyen ve önsezi olarak da ifade edilen; (1) **akıl**, (2) **hayal**, (3) **hafıza**, (4) **zan (vehim)**, (5) **sahiplenme** (kullanma), (6) **sürükleyen** (sevk eden) ve (7) **arzulama** gibi yedi duyu da öğrenmeyi etkiler. Veriler, ilgi ve ihtiyaçlar arasında yer alıyorsa, öğrenme derecesine göre hafızaya kaydedilerek öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istekli olmak öğrenimi kolaylaştırırken, şüphe 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. Doğru davranışların sistematik ve ısrarlı tekrar sonrası refleks haline gelmesi iyi bir durumdur. İstenmeyen reflekslere “**tık**” denir ve buna sebep olmamak için hiçbir yanlış hareketi tekrar etmemek gerekir. Çünkü refleks halini almış alışkanlıkların değişimi çok zordur.

**Öğrenme teorileri**, 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:** Bu teoride, gözlemlenebilir davranıştan hareket ederek davranış-çevre ilişkileri incelenmiş. Kişilerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir. Teorinin geçmişi '**Şartlı Refleks**' veya diğer ismiyle '**Klasik Şartlanma**' ilkelerini geliştiren Rus fizyoloğu İvan Petroviç Pavlov'la başlar.

Modern davranışçı yaklaşım öncüsü B. Frederic Skinner 'Edimsel Şartlanma' deneyleriyle öğrenme ilkeleri geliştirmiştir. **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:** Bu teorinin temeli kişilerin kullandığı zihni aktivite ve süreçleri oluşturur. Öğrenme genellikle kavramlar, prensipler, kanunlar, teoriler ve problem çözme süreci ile ilgili bilgilerin öğrenilmesini içerir.

### **Bilişsel öğrenme düzeyleri ve bunu tanımları 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 'çağırışım ilkeleri' olduğu öne sürülür, bilişsel öğrenme teorileri bu açıklamayı yetersiz bulur.

**Bilişsel öğrenmeye göre**, öğrenmenin temelinde bilişsel (zihni) süreçler ve yapılar yatar. Öğrenme süreci de bilginin nasıl kullanıldığı üzerinde durur. Kişi geçmiş tecrübesi, tecrübesi olmasa bile, düşünce yeteneği ile sorunu anlayabilecek ve çözüm yollarını öğrenebilecektir. Davranışsal öğrenme ise, fertlerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir.

### **3. Duyuşsal Öğrenme Teorileri:** Bu teori, inanç, niyet ve hislerle ilgili kavramların fertlerde değişimini kapsamına alır.

Eğitim ve öğretimin kitleleştiği günümüzde sadece okumak ve duymak üzerine planlanan öğrenme yetersiz olur. Tek yönlü anlatımdan ziyade, kurallar belirleme, 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.

Geçmişte 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. Bu sebeple, zengin öğrenme ortamlarında özel bir gayrete gerek kalmadan zamanla öğrenme kabiliyeti de artacaktır. İnsanlar, sürekli gelişen ortamda daha iyi yaşamak için sürekli öğrenme ihtiyacı içindedir. Kişinin zihni yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. İnsan, gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirerek hayat kalitesini artırabilir.

Öğretim, nitelikli düşünmeyi teşvik etmelidir. Nitelikli düşünme; tutarlı, temeli bilgiye dayalı, derin, üretken, elverişli şekilde ortaya konur, rastgele değil, nedeni aranır ve üzerinde çalışarak geliştirilebilir. Hakikatten uzak, marifete dönüşmeyen, ahlak üretmeyen ve çevre ile kaynaşmayan bilgi ve eğitim insanı yozlaştırır. Eğitimdeki etkileşim, “öğretim” ile daha iyi bir seviyeye ulaşır. Öğretim; öğrenen öğretenden öğrendiği gibi öğretenden 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 için öğretim gerekir. 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 mümkün olacaktır. Eğitimli insan, ihtiyacı hisseder, gelişimi takip eder ve durumdan kendine vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil, üretim odaklı olmak, ahlaken, vicdanen ve sorumluluk açısından görevlerini bilmek ve yerine getirmek ancak eğitimle mümkündür. Başkasına ırgatlıktan kurtulmanın yolu, katma değeri yüksek ürünler üretmek için yeni teknoloji ortaya çıkaracak eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle mümkündür.

## 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 nesnelere fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir.

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.

Uyarıcılar arasındaki farkı kişi algılar ve ona göre ihtiyacı olana yönelir. Algılamanın sadece fizyolojik bir olay olmayıp kişinin sahip olduğu özellikler de algılamaya etki etmektedir. Bundan dolayı benzer sosyal ve ekonomik özelliklere sahip insanlar aynı şeyi farklı şekillerde algırlar. 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) hafıza, (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.

**Algılamayı etkileyen faktörler;** alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, amaçları, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyleri, duyguları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikleri.

**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 değerlendirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine sebep olacaktır.

**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 sadece duyumların bir işlevi olmayıp, birbirleriyle etkileşim içinde olan, çevreden gelen ve kişisel etkiler olarak iki tür etki sonucu oluşur.

Kişinin farklı algılamalara sahip olması, pazarlamada pazar bölümlenmesi 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. 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 algılandığı zaman, onu geçmiş tecrübeler ve imajlarla birleştirmekle kalmayıp, hoşla gidip, gitmemesi konusunda duyu yönünün de katılması söz konusudur.

Algılama sadece duyumların bir işlevi olmayıp, birbirleriyle etkileşim içinde olan, çevreden gelen ve kişiye özgü etkiler olarak iki tür etkinin sonucunda oluşur.

#### **Algılamayı etkileyen faktörler:**

**1. Çevreden Gelen Etkiler:** 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 nesnelere, 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.

**2. Kişisel 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.

#### **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 karşılaşmak 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 (geçmiş 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”, “saik”, “harekete geçirici” veya “güdüleme”dir. 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 ise, kişinin ihtiyacını tatmin için, motiveler aracılığıyla davranışta bulunmasıdır.

**Davranış;** canlıların içerisinde bulunduğu duruma göre verdiği bir tepkidir.

**Motivasyon;** bir insanın ihtiyacını tatmin için, bir hedefle bağlantılı olarak, belirli şekillerde davranmaya ve düşünmeye sevk eden, güdüleyen durum veya süreçtir.

Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddî kazanç ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusu da geniş manada bir motivasyon olarak, kişilerin belirli bir amacını gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koyma durumudur.

#### **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 davranış 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 şekilde 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 teorisin 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 olma.

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 zihni bir hazır oluş halidir. **İnanç** ise bir düşünceye gönülden bağlanma, birine duyulan güven ve inanılan şey, görüş, öğretilerdir.

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 incelenen 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 açıklayıcısıdır. 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 davranış yansıtan satın alma ihtimali çok yüksek olacaktır.

Tutumlar 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 kalıcı bir özellik göstermez çünkü tutumlar zamanla değişebilir.

**3. Tutumlar bir objeye veya aksiyona yöneliktir.** Tutumlar belirli bir odak noktasına sahip olmalıdır. Objeye 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 yönelir.

**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, müşteriye soğutabilir ve hemen alternatiflere yönelmesine sebep olabilir.

#### 7.5. Kişilik

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. Kişinin psikolojik özelliklerini de hayat **tarzı** (şekli-Life-style) temsil eder.

Kişilik **“mizaç”** ve **“huy”**, **“karakter”** gibi kelimelerle yanlışlıkla eş anlamlı kullanılmaktadır. Kişilik insanı başkalarından ayıran, farklı kılan bedeni, zihni 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 ve faaliyetlerindeki benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden tutarlı ilişki şeklidir.

Kişiliği geliştirmede; öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır. Burada güven esastır ve temel değerler önemlidir.

**Kişilik gelişiminin temellerini;** (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkına varma, (3) inançlar, değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar ve (6) kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur.

Kişilik, insanı ferdi olarak bütün diğer insanlardan ayıran ruhi ve bilince dair özelliklerin tamamıdır. Kişisel gelişim sürecinde önemli olan; modelleme, taklit ve özentî gibi faktörler birbirlerine benzerler ancak aralarında bazı farklılıklar vardır. Modelleme, derinlemesine ve uzun vadeli gelişim olduğu halde, taklit ve özentî 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.

**-Özentî,** birinin davranışlarını, konuşmasını tekrarlayarak eğlenme olarak negatif bir davranış şeklini ifade eder.

**Kişilik tanımlarında geçen üç temel kavram:**

**1. Tutarlılık** kavramı ile zaman içinde kişinin benzer durumlar karşısında davranışının pek değişmemesini ifade eder.

**2. Yapılmış kavramı,** kişilik özelliklerinin birbirleriyle uyum içinde, tutarlı görüntü geliştirmesi anlaşılır. Kişi, sakin, uysal, iyi kalpli, ailesine bağlı, görevine düşkün bir kişi olarak tanımlandığında, kişilik özellikleri arasında bir çelişki bulunmamaktadır.

**3. İlişki kuruluş şekli,** kişi iç ve dış çevresiyle sürekli ilişki halindedir ve kişilik bu ilişkinin şeklini belirler.

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. Bedeni (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 zihni 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 zihni 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, sonrada 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 zihni 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 etkindir. 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; yaşlılar, 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 etkindir. 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-şüpheli 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 kullandı.

**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 yapıya bağlı olmakla birlikte, tüketim bağlamında kişinin eşyayı, mekânı ve zamanı kullanım 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 demekleriyle 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 kurallarıyla 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.

Toplum oluşturulan 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 kalıpları, 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 şeklindedir.

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 bölümlenmesi 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 etkili ve gelişmiş olarak bir ülkede bulunan ailelerin davranışı toplum yapısını şekillendirir.

**Aile;** kan bağılılığı, 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 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 toplumalarda 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 etkili 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 uygundur.

#### **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 tüketeyeğine 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 ayırmadan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabilmesi 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 çözümünü 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 hissi 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 tabii 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 buldukları, 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 üyelerinininki 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 gruplarının 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:** İnfornel 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 infornel 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 tabii 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 iktisadi, 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 bölümlenme 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 bölümlenmesi 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 görünümelerini, etkiler, değiştirir ve düzenler. Bu açıdan müşteriye sunulan üründe bunlara da dikkat edilmelidir.

Müşteri çevresiyle vardır ve bir değer ifade eder. Bu anlamda müşteri tatmininin 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 taşıy 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 tabii 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 ekmeğe gibi ürünlerin daha çok tüketildiği görülür.

İçinde yaşanan 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 başarılacak bir şeydir. Bu sebeple işletmeler girdikleri ülkelerin pazarlarına ve kültürlerine çekici gelen pazarlama karmaları ile faaliyette bulunurlar. Başarılı olmak isteyen işletmelerin faaliyette buldukları 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, müşteriye 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 müşteriye 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; müşteriye 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 ele 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 düzeyde indirebilmektir.

Müşteri şikâyetlerinin uzaması çözümün gecikmesi, başka ekenlerin denkleme girmesi müşteriye 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 ciddiyle dinlenmeli,
2. Anlayış gösterilmeli ve problem paylaşılmalı,
3. Müşteriyi kızdıran sebep tespit edilmeli,
4. Müşteri problemini çözmeye 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 kuruluşa 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 değerlendirir. Hizmet kalitesinin değerlendirmesi çoğu zaman özünde subjektif (kişiyeye özgü) özellik arz eder. Burada müşterinin beklentisi ile bulunduğu hizmet karşılaştırması örtüşüyorsa kalite de problem yok sayılır. Müşterinin beklentisi ile bulunduğu 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 olacaktır. 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 işletmelerde 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 işletmelerde 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 sağlar.

**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 problemidir. 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 olduğunu, 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 paylaşırsa, en üst noktasına çıkar.

Müşteri tutma programları pazarlama şemsiyesi altında tüm çalışanların katkısıyla gerçekleştirilir. Çalışanlara müşteri tatmininin 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 tatmini 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 modelde 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 kuruluza katılmaya davet edin. Müşterileriniz, farklı görüşler sunacak ve onların yargılarına değer verdiğinizi anlayacaklardır.
3. Müşterilerinizin firmanızda kazandığı başarılarla 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 müşteriye 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 hoşça 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 göreceklidir.
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 haklıdır. Olumlu olumsuz her tür eleştiri için onlara teşekkür edin. Onları mutlu etmek için elinizden geleni yapın. Yazar: Bea Fields Kaynak: [www.marjinal.com.tr](http://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 müşteri tutma, müşteri 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. İş 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 oluşturmalarıdır.

Müşteri tutma programları pazarlama şemsiyesi altında tüm çalışanların katkısıyla gerçekleştirilir. Çalışanlara müşteri tatmininin 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 subjektif, 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 ele 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 şikâyetlerinin 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 artışı 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 şikâyetlerinden 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 ele 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 ciddiyle dinlenmeli
2. Anlayış gösterilmeli ve sorun paylaşılmalı
3. Müşteriyi kızdıran sebep tespit edilmeli
4. Müşteri sorunlarını çözmeye 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 gayelerinin gerçekleştirilmesinde öncelikle, mevcut müşterinin tüketiminin artırılması, sonrasında yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşmaya 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 kârlılığını 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 müşteriye 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 cezp edecek 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 müşteriye 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 müşteriye 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 oluşturmaya 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 müşterisiyle 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 hedefler. 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 olduğunu, 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 grup 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 dördür 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 tatmininin 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 sorularak ve daha az seçenekte 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.

### Kıyaslamamanın 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 mükemmelle 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.

#### **Kıyaslamamın 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 yapılması,
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. Kıyaslamamın temel sebepleri nelerdir?
10. Kıyaslamamın sağladığı faydalar nelerdir?

## 10. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

### 10.1. Organizasyon İklimi

İşletme yönetimi, kurum içinde faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir. Bu insan kaynaklarını verimli yönetmek için de bir ihtiyaçtır.

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. İşletme sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme iklim ve kültürüne yansır ve belirleyicidir.

Organizasyon iklimi ile organizasyon kültürü bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergiler ve daha fazla deneysel ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

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. İşletme sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme iklim ve kültürüne yansır ve belirleyicidir.

Organizasyon iklimi ile organizasyon kültürü bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergiler ve daha fazla deneysel 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, organizasyonun kendi içinde, çevresinde “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür.

**Organizasyon ikliminin temel işlevi**; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurumu kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, ona hâkim, kurumun iç çevresinde kararlı, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, soyut, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojik bir konudur.

Organizasyon iklimi, 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 birtakım ölçülebilir özelliklerin dolaylı veya dolaysız olarak çalışanlar tarafından hissedilmesiyle onların davranış ve motivasyonlarını etkilemesidir.
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. **Gözlemlenebilir 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, öğretilerdir.

**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 artırır.

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 ulaştırarak, 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 aşılacak 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 arttırmaya 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 bir işlev olarak, zamanla ortaya çıkan problemleri çözmek, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü için organizasyonun mesele çözüme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girilen uzun süreli çabalarıdır.

**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 geliştirmede izlenecek yöntemler:

1. Değişim yönetimi
2. Bilgi teknolojileri
3. Elektronik dönüşüm
4. Siber güvenlik

#### 11.1.1. Değişim Yönetimi

Dünyada her şey değişme ve gelişme içindedir. Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, yapı ve işleyişini değiştirmektedir.

Globalleşme ile işletmeler organizasyon geliştirme yönetimiyle, daha fazla ilgilenmek, gelişen dünya şartlarına ayak uydurmak ve global rekabet ortamında başarılı olabilmek için kendilerini geliştirmelidirler. Bunun, için ilk aşamada global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir, ikinci aşamada, işletmelerin kültürlerinde ortaya çıkan değişimler; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır. İşletmelerin rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi ürün sunabilmek için, bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.

Organizasyonlarda değişme ihtiyacı, verimliliğin azalması, çatışma veya memnuniyetsizliğin artması ve organizasyon niteliklerinin yetersiz olmaları halinde ortaya çıkar. Bu açık bir sistem olan organizasyon büyüdükçe, çevre şartları ve organizasyon üyeleri değiştikçe, değişen durumlara uyma ihtiyacı belirecektir.

#### Değişim ihtiyacının temel sebepleri:

1. Yetersiz faaliyetler,
2. Dengesiz büyüme,
3. Eskime ve faydasız hale gelme,
3. Elastiki olmama,
4. Belirsiz veya çatışan amaçlar,
5. Tempo eksikliği ve yenilik yapma kapasitesinin olmayışı.

Organizasyonların gelişimini etkileyen sebepler organizasyonun kontrolünde olanlar ve olmayanlar diye ikiye ayrılır. Ekonomik şartlardaki değişim, kanunların değişimi, teknolojik ve sosyal etkiler bir dereceye kadar organizasyonların kontrolü dışında oluşan 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 yönetimi;** organizasyon değişimini gerçekleştirmek için tüm çalışanların gelişimini sağlama ve iş süreçlerinde ortaya çıkan değişimleri bilinçli olarak yönlendirme, planlanma ve benimsenme sürecidir.

**Değişim,** planlı veya plansız bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi için, kalite, iş ahlakının yerleşmesi, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğinde bir organizasyon ve teknolojiye yüksek seviyeyi sağlamaktır. **Değişim mühendisliği** ise işletmelerin rekabet edebilmesi, müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ürün sunabilmek için, tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü şekilde yeniden yapılandırılma, değişen dünya şartlarına ayak uydurması, kendini yenilemesidir.

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 mühendisliğinin temel faydaları:

1. Değişim mühendisliği uygulamaları ile gereksiz uygulamalar işletme bünyesinden çıkarılır
2. Muhtelif 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.

#### Yeni gelişmelerin ortaya çıkardığı temel değişimler:

1. Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük fabrikalara geçişi hızlandırması
2. Bürokratik kişilik yerine girişimciliği ön plana çıkarması
3. Pazar payı arttırmak yerine yeni pazarlar bulma çabası

5. Miktar yerini kalite odaklı üretim anlayışına bırakması
  6. Büyüklük ekonomisinden esnekliği sağlayan küçük yapılara geçiş yapılması
  7. Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan basık ve yalın organizasyonlara geçilmesi
- Kişiler ve organizasyonlar açısından 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 değerlendirme gibi beş aşamadan oluşur ve kendini sürekli yenileyen bir süreci kapsar. Organizasyon geliştirmede, duruma göre sürecin aşama sayısı da değişir

Yönetimde, farklı organizasyon geliştirme yöntem ve tekniği mevcut ve kullanılmaktadır. Burada anlaşılabilir olması açısından yapısal ve beşerî teknikler olarak sadece iki ana gruba ayrılarak incelenecektir.

### **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 çalışanlarının 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 sıralanır.

**2. Beşerî Teknikler:** Organizasyonun insan unsuruyla ilgilidir ve biçimsel olmayan yönünü oluşturur. Organizasyon üyelerinin, inançları, sosyal, psikolojik etkileşim, iletişim ve duyguları ile oluşturdukları organizasyonun kültürü üzerinde durur. İş birliği, paylaşma, güven, iletişim, anlaşma ve çözüm işletme kültürünün nitelikleridir. Beşerî teknikler oluşan bu tabii organizasyon yapısı üzerinde; (1) duyarlılık eğitimi, (2) etkileşim analizi, (3) organizasyon davranışı, (4) süreç danışmanlığı, (5) tartışma grupları, (6) hayat ve meslek planlaması ve araştırma (geri bildirim) olarak sıralanan teknikleri oluşturur.

İster büyüme isterse başka şekillerde olsun her yenileştirme (inovasyon) ve değişim ihtiyacı organizasyondaki dengeyi etkileyen, kişisel ilişkilerden başlayarak organizasyonda bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

**İnovasyon;** ilmi, teknolojik, sosyal ve ekonomik araştırmalar sonucu ortaya çıkan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme çalışmalarıdır.

Gelişim, "her duruma kusursuz uyum sağlayan" bir alana doğru ilerliyor. İnovasyon, mevcut olan bir değer yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmektir. Yenileştirme ile mal hizmet veya yöntem ticarileştirebilmeli ve sunuma daha hazır hale getirilmelidir. İnovasyon kendi içerisinde dört farklı çeşidi bulunmaktadır.

### **İnovasyon çeşitleri:**

**1. Mal İnovasyonu:** Farklı ve yeni bir malı geliştirme veya önceden olan bir malı geliştirme ve farklılaştırarak pazara sunulması sürecine mal inovasyonu ismi verilir.

**2. Hizmet inovasyonu:** Farklı ve yeni bir hizmet geliştirme veya önceden olan bir hizmeti geliştirme ve farklılaştırarak müşteriye sunulan bir hizmeti ifade eder.

**3. Pazarlama İnovasyonu:** Mal veya hizmetin değişik ve yeni tasarımlarla ambalajlanması veya farklı pazarlama stratejileri geliştirilip sunulmasına pazarlama inovasyonu ismi verilir.

**4. Yönetim İnovasyon:** Gelişen rekabete ayak uydurmak veya mevcut pazar konumunu koruyabilmek için çalışma ve iş süreçlerinin organizasyonunda yenileşmenin uygulanmasını ifade eder.

**İnovasyonun getirdiği endüstriyel gelişim;** 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik gruba ayrılıyor. Her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 sene, endüstri 2.0 70 sene, endüstri 3.0, 35 sene, endüstri 4.0, da 17,5 sene sürdüğü tespititiyle bu süre endüstri 4.0'ın temeli uygulamalar 2005'te görüldüğünden 2020'lerden itibaren endüstri 5.0'la ilgili yapılan ilk çalışmalar başlayacaktır.

**Endüstri 1.0:** Buhar, su, rüzgâr gibi tabii çevre unsurları enerjisinden bir tork (dönüş) gücünün sisteme aktarımı ile bir endüstriyel güç elde edildi. Buhar gücüyle çalışan makinelerle fabrikalar, lokomotifler yapıldı.

**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 sanayiye bir araya getirmeyi hedefleyen ve iki bileşenden ilki yeni nesil yazılım ve donanım; düşük maliyet, az yer kaplayan, az enerji harcayan, az ısı üreten, yüksek güvenilirli çalışın donanımlar ve bunları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerdir. İkinci ana bileşen ise cihaz tabanlı internet; tüm cihazların birbiriyle bilgi alışverişi için kullanıldığı, eşyaların interneti ile her türlü araç ve gerece entegre edilen, sensor ve üreticilerle donanmış, internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Üretimde bu sistemlerin kullanımı ile insana daha az bağımlı üretim yapabilecek 'akıllı fabrikalar' marifetiyle üretim süresi, maliyetler ve üretim için gerekli enerji miktarı azalacak, üretimin miktar ve kalitesi artacaktır. Bu süreçte, bilgi ekonomisi ve dijital dönüşümün her alana girişiyle meslekler de farklı zihni beceriler gerektiren bir dönüşüme girmiştir. İş gücü piyasasında 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. Bu sebeple sürekli yeni bilgi öğrenme ve sorgulama her insanı yakından ilgilendiriyor.

**Endüstri 5.0: 1İnsan+1Bilgisayar+1Fabrika=Endüstri5.0:** ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler hızla geliştiriliyor. **Yapay zekâlı robotlar;** bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanabilme, onları tamir edebilme, yeniden programlama, online (çevrim içi), buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran, uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir. Bu süreci, ülke ve işletmeler iyi takip ederlerse, teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri

mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır.

### 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 olarak kabul edilen bilginin etkinliği, verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir.

**Bilgi yönetimi;** bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması, kullanım tekniği süreçlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Bilgi yönetiminin temel unsuru insandır ve teknolojiden ve süreçlerden çok insanlara odaklanılmalıdır. Dijital ağlar, sosyal medya, e-mail zincirleri, CRM uygulamaları gibi teknolojik imkânlardan faydalanabilmek için insan unsurunu ihmal etmeyen bir bilgi yönetim sistemi kurmak gerekir. Harvard Business School ve Mckinsey gibi kurumların geliştirdiği "T tipi yönetim ve yönetici" kavramı bu meseleye bir çözüm öneriyor. Bu yönetim yaklaşımının özü bilgi çağında çalışacak olan "T tipi" yöneticilerin bilginin organizasyon içinde yatay şekilde paylaşılması için vakitlerinin yüzde 15-20'sini ayırmaları bekleniyor.

Bilim insanlık kadar eski ve insanlığın başlangıcından beri, anlamı ve içeriği zamanla tekâmül ederek gelen bir olgudur. İnsanoğlunun hem kendisini hem de kâinatı anlama çabası kesintisiz bir şekilde devam ede gelmiştir. 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, mantiki düşünceyi temel alan, tarihi nitelikte, düzenli bilgileri ifade eder.

İnsanlığın ortak mirası olan bilim, deney ve teknolojik yön, ilim ise teorik ve manevi taraflı açıklanıyor olsa da birbirinin yerine kullanımda bir mahzur yoktur.

İnsanlar bilgiyi; duyu-tecrübe, akıl, sezgi, bellek, inançlar, otorite, ideoloji gibi birçok kaynaktan elde edebilir.

**Bilgi;** kişilerin öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile çaba sarf ederek elde ettiği, aklının kapsayabileceği gerçek ve kuralların bütünüdür.

**Bilimin temel özellikleri;** (1) gerçeği ifade eder, (2) mantıktır, (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.

Geçmişte, ilkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı Türkiye'de iyi üniversite Batı'da üretilen bilgiyi çabuk ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak değerlendirilmektedir. Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990'lar sonrası bilgi kit bir ürün olmaktan çıktı, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale geldi.

Bilgi ve bilim üretenleri, bilimin gücünden faydalanmak, emri altına almak, kendine hizmet ettirmek isteyen güç ve odaklar her zaman olacaktır. Kapitalizmle gelişen emperyalist anlayış ticarileştiremeyeceği bir araştırmayı desteklemez. Bunlar, sihirli kelime "değişim" ile toplumları dönüştürerek ahlaki değer yargılarından uzaklaştırıp sömürür. Bu manada bilginin toplum faydasına kullanımı kısıtlanmış olur. Bilginin toplum ile buluşturulması ve yaygınlaştırılması, bilginin etkileşimli uygulamalarla anlaşılır bir şekil kazandırılması, belirli otoritelerin kontrolünden kurtarılarak hürriyetine kavuşturulması gerekir.

Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan tekniklerin tamamını kapsayan bilişim teknolojileri, işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak ve teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmek için çok önemlidir. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte, (internet gibi) işletmelerin faaliyetlerini fazlaca etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir. Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan tekniklerin tamamını kapsayan bilişim teknolojileri, işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak ve teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmek için çok önemlidir. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte, (internet gibi) işletmelerin faaliyetlerini fazlaca etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir.

**Bilgi teknolojileri;** bilginin üretimi, gelişimi, kaydedilmesi, saklanması, yaygınlaşması ve bu bilgilerin paylaşımında yoğun olarak kullanılan elektronik bilgi işlem sistemleri ile iletişim sistemlerini ifade eder.

Sahip olunan bilgi teknolojileri, bilgi odaklı yönetim anlayışını da geliştirmektedir.

**Bilgi odaklı yönetim;** elektronik bilgi işlem sistemleri (bilgisayar), iletişim (telekomünikasyon) teknolojilerini kapsayan bilgi teknolojileri ile yeni gelişmiş malzeme teknolojileri, biyoteknoloji, gen mühendisliği ve enerji teknolojilerini içine alan jenerik teknolojilerdeki gelişmelerin organizasyon bünyesinde kullanılmasını ifade eder.

Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle, klasik eğitim ve öğrenme hızla yerini 'uzaktan öğrenme', 'dijital öğrenme', 'mobil öğrenme', 'online (çevrim içi) öğrenme' ye bırakmaktadır. Bilgi yönetiminin gelişimine bağlı olarak artan her tür içerik üretme, bunu organize etme ve paylaşımının kolay ve hızlı oluşu online öğrenmeyi cazip hale getirmektedir. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun şekilde düzenlenebilen mobil öğrenme birçok zorunluluğu ortadan kaldırmaktadır.

#### Bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri ile ilgili kavramlar:

**1. Veri (data):** İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişik kaynaklardan, gözlem, mülakat ve anket yolu ile elde edilen bilgiler.



**2. 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.

**3. Bilgi toplumu:** Gelişim sürecinde sanayi toplumundan sonra gelen, ekonomideki ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, meslekî ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, yeniliklerin bilimden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayalı toplum

**4. Veri madenciliği:** Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme ve bu bilgiyi önemli iş kararlarında kullanma işlemidir.

**5. Veri madenciliği yazılımı:** Büyük işletmelerin stratejik adımlar atarken çok büyük veri yığınları arasından, kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analiz etmelerini sağlayan uygulamalardır.

**6. 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.

**7. Temel araştırma:** Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlenmeyi hedefleyen araştırmalardır.

**8. Uygulamalı araştırma:** Malum bilgilerin göz önünde bulundurulması, bunların belirli problemlerin çözümü gayesiyle genişletilmesi ve derinleştirilmesine yapılan araştırmalardır.

**9. 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 ihtiyacı ortaya çıkarıyor. Bunun için yeni organizasyon tasarımına bağlı olarak dijital işletme ortaya çıkıyor.

**Dijital işletme;** müşteriler, tedarikçiler, çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan organizasyondur.

Müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan dijital işletmeler sürekli gelişiyor. Dijital işletmede süreç, ürün üretim veya sunum işlerinin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Stratejik adımla büyük veri yığınları arasından kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analizini uygulamalar olan veri madenciliği yazılımı işletmelerde büyük önem arz etmektedir.

Dijital işletmeler, global organizasyona, fırsatlara kolay ulaşır, sadeleştirilen işlerin kolaylaşmasıyla verimli ve kârlı çalışarak rekabet üstünlüğü elde eder. Dijital hizmetlerin gücü ile yeni gelir kaynakları oluşturarak büyüme sağlayacak, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini geliştirip geleneksel iş yapma tarzlarını yeniden şekillendirecektir.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimine bağlı olarak asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan ve teknolojiyi iyi kullanan şirketler büyümesini sürdürmektedir. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin hâkimiyeti artmakta, ucuz, kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma ve iş kurma açısından para veya fizikî gücün önemi azaltılmaktadır.

### 11.1.3. Elektronik 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 kullanılabilir hale getirilmesi elektronik dönüşümü hızlandırmaktadır.

**Elektronik dönüşüm;** kağıtlar üzerinde oluşturulan hukuki nitelikli belge, bilgi, değer, varlık, girişimcilik ve ihtiyaçların dijital ortamda gerçekleştirilmesi ve hız ile tasarrufun temel bir ihtiyaç haline gelmesidir.

E-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 kısaltarak zaman ve emekten tasarrufla maliyetleri düşürmesiyle kurumların dönüşümünü cazip hale getirmektedir. Uzman yardımıyla kurumların dijital dönüşümü, nesnelere interneti (IoT) ile ev ve işyerinden internete (genel ağ) bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırması sebebiyle kuruluşlar maliyetleri düşürmek için bilişim ve dijital dönüşüme büyük yatırımlar yapıyor.

#### Elektronik dönüşümün sağladığı faydalar:

1. Tüm işler elektronik ortama taşınmasıyla süreç hızlanır.
2. Muhasebe işlemleri hızlanır.
3. Süreç takibi kolaylaşır.
4. Zaman ve işgücünden tasarruf sağlar.
5. Arşive ulaşım kolaylaşır.
6. Kâğıt, basım ve arşiv gibi maliyetleri azalır.
7. İş yükü hafifler
8. Çevreye olumlu katkı sağlar.
9. Müşteri ve tedarikçilerle etkili iletişimi sağlar.
10. Klasik dikey hiyerarşiyi zayıflatarak yatay hiyerarşinin gelişmesini sağlamaktadır.
11. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki tekelleşme ve istibdadın kırılmasını sağlamaktadır.

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 zihni 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: 1İnsan+ 1Bilgisayar + 1Fabrika = Endüstri5.0:** ile yapay zekalı robotlar ve giyilebilir teknolojiler hızla geliştiriliyor.

**Yapay zekâlı robotlar;** bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanan, tamir eden, yeniden programlayan, online (çevrim içi), buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran, uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

Ülke ve işletmeler gelişimi takip ederlerse, teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır. Demir medeniyeti yerini veri medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri analizi yapan iki teknoloji öne çıkmaktadır. Elektronik dönüşümle ürün odaklı kodlama, algoritmalar ve güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Bu süreci, ülke ve işletmeler iyi takiple teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır.

Dijital işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşıyor, işlerini sadeleştirip verimli ve kârlı çalışarak rakiplerine üstünlük sağlar. Dijital platform; işletmelerin, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini temelden değiştirerek geleneksel iş yapma şekillerini yenileyerek sağladığı yeni gelir kaynaklarıyla büyüme sağlayacaktır. Kurumlar, yapay zekâ ile hazırlanan kurumsal yazılımların ve bulut tabanlı yapay zekâ geliştirme hizmetlerinden büyük oranda faydalanmaya çalışıyor.

İlmi ve teknolojik gelişimin getirdiği e-dönüşüm, yapay zekâlı yazılım ve uygulamalar yeni bir ekonomik alan oluşturmaktadır. Popüler sosyal ağlar, takipçilerinin ürettiği içerik, paylaşım, yorum ve beğenilerini başka firmalara satarak gelir elde ediyor. Bunlar internetten sundukları bedava uygulamalar vasıtasıyla kullanıcıların hareket, ilgi alanı, istek ve ihtiyaçlarını belirleyip bunları girişimcilere satarak bir gözetleme ekonomisi oluşturuyorlar. Bunlar sosyal ağlara büyük reklam geliri getiriyor.

**Gözetleme ekonomisi;** internet tabanlı akıllı uygulamalar vasıtası ile sosyal ağlar üzerinden kişilerin ürettiği içerik, yorum, beğeni, istek ve ihtiyaçlarını tespit edip bunun girişimcilere satılmasıyla ortaya çıkan ekonomidir.

Gelişen teknoloji ve e-dönüşümler iş dünyasına yeni meslekler kazandırıyor. Doğuş sürecindeki teknolojik mesleklere iş dünyasında hızlı bir talep artışı vardır. Yapay zekâ, robotlar ve otomasyon alanındaki gelişim ve elektronik dönüşüm işletmelere büyük imkânlar sağlamaktadır. Yapay zekâ teknolojisini iş süreçlerine entegre etmek isteyen şirketler; yapay zekâ mimarı, yapay zekâ ürün yöneticisi, robot teknisyeni, beslenme uzmanı, insan DNA programcısı (biyoteknolog), iklim mühendisi, veri bilimci, yazılım mühendisi ve yapay zekâ ahlak bilimcisi gibi meslek elemanlarına kadrolarında yer açmaya başlıyor.

Yapay zekâ, ülkeler arasında ciddi bir rekabet alanı oluşturuyor. ABD ve Çin, bu alana en çok yatırım yaparak en büyük yapay zekâ gücü olmayı hedefliyorlar. Birçok ülke “milli yapay zekâ stratejilerini” açıklıyor. 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 aktarılabilir. Bu durum kişi ve kurumlara ürün sunanlar açısından kolaylık ve avantaj yanında, istismar riskini de getirir.

**Kişisel verilerin korunması hakkı;** kişinin şeref, haysiyet, itibar ve şahsiyetinin korunması ile kişiliğini serbestçe geliştirebilmesi, temel haklarını hürriyetlerini kişisel verilerin işlenmesi esnasında korumayı hedefler.

**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 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 yerel ve global tartışmalar devam etmektedir.

Bağımsız karar verme yeteneğine sahip son nesil günümüz insanın tespiti; gelecek bağımlılık üzerine inşa ediliyor. Bilgi yığınlarını işleyerek kişiye özgü neticeler üretilen 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 kodlar ile donatılması gerekir. Ahlaki değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji topluma yıkıcı etki yapmaktadır.

#### 11.1.4. Siber Güvenlik

Siber (sanal) saldırıların artışına bağlı olarak; kişi ve kurumların veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler alınması 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 espionaj (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 işlemler aracılığıyla kişi, kurum ve ülkelere siber operasyonla yapılıyor algısı ve inancının sürekli artmasıdır.

Her sistem bir zafiyet içerir. Endüstri 4.0 ile sağlanan gelişim nesnelere interneti (IoT), siber (sanal) saldırı, siber zorbalığı ve troll saldırılarını artırmaktadır. Bu phishing (password-şifre) ve fishing (balık avlama, oltalama) yemleme saldırıları ile kişi ve

kuruluşlara büyük zarar vermektedir. Bundan kurtulmak yolu, başkasının erişemeyeceği kendi sorvery sistemini kurup saldırılara karşı koruma tedbirlerini sürekli geliştirmesi ve siber caydırıcılığını 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.

Özel kurum ve işletmeleri siber saldırılara karşı koruyan uzman kişilere siber güvenlik uzmanı, devlet ve kamu kurumlarını koruyan siber güvenlik uzmanlarından oluşturulan yapıya siber ordu denilir.

**Siber güvenlik uzmanı;** çalıştığı ve hizmet verdiği kurumun elektronik bilgi sisteminin korunmasını sağlayan siber ağlar ve bilgisayar alanında nitelikli uzaman olan kişidir.

Siber (sanal) saldırıların devletten devlete olanına siber savaş denir. Siber saldırılar bazen simple (basit) ağlar yanında ‘dipnet (maskelenmiş, kanun dışı kontrol edilemeyen internet dünyası) ve ‘dipweb’ gibi ayrı bir network ağı üzerinden de gerçekleşiyor. Burada elektro manyetik sinyaller vasıtasıyla karşı saldırı yapılabilmektedir. 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

İnternette faydasız birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak bilgi kirliliği ile dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebiliyor.

Teknoloji, bazı kolaylıklar sağlarken, bazı zararlar da verebiliyor. “Sanal hayat, ‘olmaktan’ ziyade ‘görünmek’ üzerine kuruludur” anlayışına uygun akıllı telefonlar ile sosyal medyada görünmek üzerine bir hayat inşa ediliyor. Buradan kendini gösterme, ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı ileri boyutta sosyal medyaya bağımlılığı getiriyor. Sanal bir mutluluk veren veri paylaşımları ve beğeni toplama isteği ekran ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor.

**Sosyal medya,** kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşılmasını ve ulaşılmasını sağlayan yeni bir medya şekli olarak ifade edilir.

**Sosyal medya site örnekleri;** Facebook. Tür: Sosyal Ağ Sitesi, Twitter. Tür: Mikroblog, Sosyal Ağ Sitesi, RSS, WordPress. Tür: Blog., Google Plus. Tür: Dijital Kimlik, Sosyal Ağ Sitesi., LinkedIn. Tür: Profesyonel Ağ Sitesi., -Instagram. Tür: Fotoğraf/Video Paylaşım Ağı, -Windows Live. Tür: Sosyal Ağ Sitesi.

Sosyal medyada bir metni veya görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketeceği kaynağa yöneliyor ve böylece hayatı ‘anlık yaşamaya’ başlıyor. 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.

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.

**Medya okuryazarlığı;** kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğini ifade eder. Medyayı çözümlayebilme, yorumlayabilme ve izleyenin iletleri doğru anlaması için katkıda medya okuryazarlığı, insanların günlük özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

#### **Sosyal medyanın faydaları:**

1. Dünyadaki gelişimi yakından görmek,
2. Her türden bilgiye kolay ve hızlı ulaşma imkânı,
3. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlanması,
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 imkânı,
7. Geniş kitlelere ürün satma imkânı,
8. İnsanlara kendinizi daha iyi ifade edebilmek,
9. Teknolojiyi yakından takip etmek,

Toplum faydasına yürütülen projeler siber ortamda büyük rağbet görmektedir. Kötülerin, kötülüğünün azalması ve iyilerin iyiliğinin çoğalması için siber organizasyonlara katılımın artırılması gerekir.

Sosyal medya kullanıcısının her geçen gün hızla artışına bağlı olarak bu alanda siber zorbalık gibi istismarlarında arttığı görülmektedir. 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.

**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 oluşturularak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. Kandırma: Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlamaya 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 anlaşılacağı 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 zayıflatıyor.
2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkiliyor.
3. Mahremiyet duygusunun gelişmesini engelliyor.
4. Bağımlılığı artırıyor.
5. Kişinin bilgisiz olduğu alanda kandırılma ve suiistimalini artırıyor.
6. Kişiyi bencilleşmeye yönlendiriyor ve toplumsal hayattan uzaklaştırıyor.
7. Depresyon gibi eğilimlere yol açıyor.
8. İş hayatındaki performansı kötü etkiliyor.
9. İnsanlar arası olumsuz rekabeti artırıyor.

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 yaşamının yolları bulunmalıdır. Bu mecrayı faydalı kullanımını ve verimli hale getirmek için ihtiyaca bağlı olarak sürekli yeni düzenlemeler yapılması gerekir.

#### **Sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları:**

1. Siber aleme esaslı, ihtiyaçları karşılayacak 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 okur-yazarlığı eğitimle geliştirilmelidir.
5. Zararlı içeriklere adli merciler üzerinden hızlı sansür sistemi kurulmalıdır.
6. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı siteler adli birimlerce kontrol edilmelidir.
7. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
8. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
9. Global ve yerel ölçekte sosyal medya üzerinden siber, dijital ve biyolojik teröre müsaade edilmemelidir.
10. Sosyal medyanın sunduğu bedelsiz hizmette vatandaşı bir ürün gibi görmemelidir.

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 kullanılabilir. Buralarda, 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 kullanılabilir.

Paylaşıldığında kişileri zor durumda bırakabilecek; kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaafılar, fiziki özellikler ve yetenekler gibi bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarda paylaşıldığında ileride muhtemel sorunlara davetiye çıkarılmaktadır. Buralarda, kullanıcılar 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 yapıлып nelerin yapılamayacağını bildiren bir kavramdır.

Erkeğin toplumsal veya cinsi bakımdan kadına egemen olduğu ve bu sebeple efendilik ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan akım olan maçoçluk, siber zorbalık gibi yanlışlara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır.

İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternet ortamında uygun olmayan kanun dışı içerikleri indirmek, paylaşmak veya saklamaktan kaçınılmalı, bu tarz içeriklerin üretim ve paylaşımının, fikir ve sanat eserlerini kopyalamanın, intihalinin suç teşkil ettiği, yapılan herhangi bir paylaşımın, birdenbire milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranılmalıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin getirdiği sosyal ve toplumsal yapıyı hızlı bir şekilde etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir “dijital vatandaş” olmaya çekmeye başlamıştır. 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.

**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 ileriye 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.

Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, “doğru” ve “iyi” işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk, 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.

Kurumsal sosyal 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.

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 düşürülebilir, otomobiller uzaktan erişim yoluyla sistemi kilitlenerek kaza yaptırılabilir. Dünyada her kişi, kurum ve sistem siber tehdit altındadır. Hackerler (bilgisayar korsanı) siber ataklarla ve elektromanyetik dalgalarla akıllı (işletim sistemi-akıllı cihaz) sistemleri kontrol edilebilir. Yapay ve artırılmış 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. 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 maddeler kullanılarak insan, hayvan ve bitkileri öldürme veya etkinliklerinin kısıtlanmasına yönelik bir savaş yöntemidir.

**Nükleer savaş;** toryum, uranyum, plütonyum, nükleer yakıt gibi nükleer silahların kullanıldığı savaşlara denir.

**Psikolojik savaş;** 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 zekâli 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 olacaktır. Mobil telefon, bilgisayar ve bilgisayar ağı kullanılarak işlenen **siber suçlar** artmaktadır.

**Siber suç;** kişi, grup veya kurumların bilişim sisteminin güvenliğini ve / veya buna bağlı verileri ve / veya kullanıcılarını hedef alan, onurunu zedeleyen, fizikî, zihni doğrudan veya dolaylı zarar verme kastı ile bilişim sistemi kullanılarak işlenen suçlardır.

Siber suç 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 arttığı 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 ülkelere 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 kuruluştaki 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 çevrim içi siber saldırıyı engellemek caydırıcılığı artırır. 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 arasında kapsayan sürede online (çevrim içi) suç bağlantıları gerçekleştirilmektedir.

Güvenlik kameraları ile kişi ve nesnelere elde edilen görsel kayıtlar teknoloji ile analiz edilerek toplum güvenliği sağlanıyor.

#### **11.2. Başarı ve Kişisel Gelişim Yönetimi**

Başarıda, her şeyde bir şey bilen değil, bir şeyde çok şey bilen insan olmanın önemi gün geçtikçe artıyor.

**Başarı;** bir iş için gerekli olan zihni enerjiyi, fiziki enerji amaca uygun, bezginlik göstermeden, ekonomik olarak, etkin şekilde kullanma azim ve becerisidir.

İş için gerekli enerji, insan gücü, makine ve bilgi olabilir, önemli olan, başarı için gerekli enerji kullanımı doğru organize

edilmelidir. Başarı iyi bir plan ile gerçekleşir ve sabırla elde edilir. Başarıda; ne istediğini bilmek, harekete geçmek, yapılanın sonuçlarını öğrenmek ve hedefe varana kadar davranış değiştirmeye hazır olmak vardır. Sürdürülebilir bir başarı için beyin, akıl, kalp ve gönül birlikteliği gerekir.

Toplumların yapılarına bağlı olarak; ekibe bağlı, lidere bağlı 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 Bektaşî 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 (yıkılma)" sözüyle de başarı için yapılacak bellidir.

Ferdî ve içtimaî başarılarda mutlaka bir başarı ahlakî oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şey mubah anlayışı ahlakî değildir. Eleştiriye açık, adaleti ve liyakati esas alan aynı zamanda vicdan eğitimini temel kabul eden bir değerler yapısı belirlenmelidir. 'İlmi ile amel etmeyen' ferdî 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 dili kullanıyor. Dolayısıyla toplumların medeniyet tasavvurları, başarıya büyük etki yapmaktadır. 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. Yakıncı insan ve yönetici tipleri her şeyden yakındır, başarıları görmez ve başarmak için de bir şey yapmaz.

Kuruluşların bünyesinde başarıyı olumlu veya olumsuz etkileyecek birçok faktör vardır. Merkezîyetçilik, 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 tespit etmede önemlidir.

#### **Başarıyı engelleyen temel unsurlar:**

**1. Tembellik:** Yapılması gerekene karşı gönülsüz olma, bir iş yapabilecekken bundan çekinme, bir faaliyet için gayret göstermeme ve harekete geçmeme halidir. Miskinlik, uyusukluk, haylazlık, aylaklık, avarelik, kaytarma ile yakın anlamda bir sıfat olarak, muhtelif din ve görüşlerce yerilmiş bir davranıştır.

**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 olduğu 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 tavrıdır.

**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 halidir. Yaptığı küçük işleri büyük göstererek kariyer yapmaya çalışırlar. "Bin de bilsen, bir bilene sor" sözüyle bu durumdan uzaklaşılabilir.

Bu noktalar gözden geçirilirse, başarılı olma ve toplum hayatında ayağa kalkma ihtimalinin ileri seviyede artacağı anlaşılır. Verimli çalışmanın bedeni, hissi ve akli olarak üç esas şartı vardır. Çalışmanın bedeni şartı, sağlık ve sağlamlık ve hissi şart, çalışmayı sevmek, akli şartı da çalışmanın usul ve yolunu bilmektir. Erteleme veya geciktirme davranışı özel ve iş hayatına kadar hayatın her alanını olumsuz etkiliyor. İş yaparken başkasına zahmet vermemek gerekir ve hiç kimseyi başkasının arkasında bıraktığını toplamaya zorlamamak gerekir.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir değil, istifadeye dönük olmalıdır. Başarılı olabilmenin sırları, şartları konusunda 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 bulunmaktadır. 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. Aralarında en ideal olanı “**demokrat**” yönetici tipinde; çalışanlara kararlara katılma fırsatı verdikleri için iş yerinde güven ve iş birliği unsuru, objektif ve rasyonel yöntemlerin uygulanmasıyla çalışanlarda moral düzeyi yükselir ve verim de artar. Bu yöneticilerin görev yaptığı iş yerlerinde, çalışanlar arasındaki sevgi ve saygı bağları da çok sıkıdır. **Serbest ve babacan yönetici tipi**; iş yerinde, çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu görüşü farklı kaynak ve yazar görüşü olarak ifade edilmektedir. Bu yöneticiler, çalışanlarla aralarındaki arkadaşlık bağlarının kuvvetli olması ve çoğu yanlışların görmezlikten gelinmesi verimi düşürmede önemli etken olduğu iddia edilir. **Sert yönetici de ise** yönetimindeki çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksek olmaktadır. Korku ve endişenin hâkim olduğu bu tür çalışma hayatının olumsuzlukları ilerleyen zaman içinde ortaya çıkabilmektedir.

İş başarısı veya kendi alan ve mesleğinde başarılı olan genç, yaşlı idealist insan örnekleri vardır.

#### **Başarılı olmuş gençler:**

1. Şehzade Mehmed, 12 yaşına geldiğinde Sultan Murad, tahttan feragat etti ve yerine; ileride 21 yaşındayken İstanbul'u fethederek çağ açıp kapayacak birini bıraktı.
2. Alparslan 1072'de vefatı ile 18 yaşındaki Melikşah yerine geçti ve Selçuklu en parlak dönem yaşadı.
3. Ünlü fizikçi Isaac Newton, yer çekimi kanununu keşfettiği zaman 24 yaşında bulunuyordu.
4. Ünlü müzisyen Beethoven, ilk eserini 13 yaşında iken bestelemiştir.
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 yazılmış bütün eserleri okuyacak kadar bu dile vakıf olmuştu.
10. Makedonyalı İskender 33 senelik ömrüne kocaman bir imparatorluk sığdırdı.
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 ancak bir sakallıda olabileceğini” düşündüğünüzü bilseydi, şüphesiz size, benim yerime bir keçi gönderirdi.

#### **Başarılı olmuş yaşlılar:**

1. Harvard Üniversitesi'nin ünlü profesörü Roscoe Paund, 86 ve 89 yaşları arasında ABD adalet sistemi üzerine 5 ciltlik büyük bir eser yazmıştı.
2. Meşhur ressam Titian, Lepanto Savaşı isimli tablosunu ölümünden 1 sene 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 sene 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 Councilman, 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.
11. George Bernard Shaw, piyeslerinden biri ilk defa sahnelendiğinde 94 yaşında bulunuyordu.

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. Kişisel gelişim, ebeveyn (ana-baba), çevrenin olumlu, olumsuz etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılgılarla pekiştiği bir süreçtir.

**Kişilik**; insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerindeki benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden tutarlı ilişki şeklidir.

Başarının temelini kişilik oluşturur. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1'silirse geriye bir şey kalmaz.



Kişisel gelişim sürecinde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır, güven ve temel değerler önemli bir yer tutar. 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.

**Kişisel gelişimin temelleri;** (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3) inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyeti ve (7) toplam kalite yönetimi anlayışıdır.

**Kendine güven;** kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesinin farkında olması, kendini tanımasını ifade eder.

Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulması gerekir. Toplumda “Ne iş olursa yaparım” düşüncesi artık beceri ve kabiliyet sayılmıyor. Kişinin inanç ve değerlerine ters düşen ortamlarda başarının azlığı, başarı için kurum kültürü ile kişinin değerlerinin uyum içinde olmasını gerekli kılıyor. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ve alışkanlıkları ile bağdaşmıyorsa yine mesele var demektir. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamasına sebep olur. Bu tehdit algısı bulunduğu ortamdan uzaklaşmaya yönelir.

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 16 farklı kişilik tipi bulunuyor ve bu 16 tip, 4 farklı kişilik özelliğinin farklı bileşimlerinden oluşuyor.

#### **Kişilik tipleri I:**

1. E (Dışa dönük) / I (içe dönük)
2. S (Duygusal) / N (Sezgilerini kullanan)
3. T (Düşünen) / F (Hisseden)
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)
9. Barışçı (Uyumlu)

Sanayi devrimi ile köylerden 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 bilgisiyile 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.

Toplumda, 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.

T tipi 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;** mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününe göremeyen, etkili bir iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir.

I tipi insanlar, fikir bazında kendi mesleklerinin dışındaki insanlara değer vermez, genelde her kararı kendi aralarında alır ve T tipi insanların tam tersidir.

Günümüzde birçok mesele ancak bilimler arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanlarının iş birliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok fazla konu bulunmaktadır. Bu da T tipi insana olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Farklı bilgi, görüş, beceri ve düşünceye sahip çok yönlü insanların birlikte mesai yürüttükleri ve ortak akılı esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

**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.

**Gelişim;** belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim sürecini ifade eder. Kendini geliştirmek ise kişinin olmak istediği ve belirlediği bir durumu elde etmek için gerçekleştirdiği değişim sürecidir.

Algılama, farkındalık anlamında, çevreye bilinçli, şuurdu 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 nesnelere fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir.

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.

Uyarıcılar arasındaki farkı kişi algılar ve ona göre ihtiyacı olana yönelir. 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 algırlar. 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) hafıza, (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.

**Algılamayı etkileyen faktörler;** alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, amaçları, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyleri, duyguları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikleri.

**Algı ile gerçek arasındaki farklar:**

1. Algı öznel, gerçek ise nesnelidir.
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 değerlendirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine sebep olacaktır.

**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) duyum (hasse), (2) simge yönlü ve (3) duyu yönlü süreçler olarak üç gruptur. Algılama sadece duyuların bir işlevi olmayıp, birbirleriyle etkileşim içinde olan, çevreden gelen ve kişisel etkiler olarak iki tür etki sonucu oluşur.

Kişinin farklı algılamalara sahip olması, pazarlamada pazar bölümlenmesi 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. Algılama süreçleri üç şekilde ele alınır.

**Algılama süreçleri;** (1) duyum (hasse), (2) simge yönlü ve (3) duyu yönlü süreçler olarak üç gruptur. Algılama sadece duyuların bir işlevi olmayıp, birbirleriyle etkileşim içinde olan, çevreden gelen ve kişisel etkiler olarak iki tür etki sonucu oluşur.

**Kişisel gelişim;** kişinin kendisini tanıması ve bilinçli olarak rutinden farklı, kendisini daha iyiye, ileriye götürmek için gerçekleştirdiği pozitif çabaları sonucu gerçekleşen değişimdir.

Kişinin kendini tanıması, eksikliklerini görmeye başlaması ve bu sebeple kendini geliştirmeye karar vermesi gelişimin başladığı anı gösterir. Hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarıya isteği uyandırmak için gösterdiği gayret kişisel gelişimi ifade eder.

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.

**Kişisel gelişim yolları:**

1. Hiç kimsenin hayalleriyle dalga geçme.
2. Kıyafetlerini denemeden alma.
3. Küçük bir tartışmanın büyük bir arkadaşlığı bozmasına izin verme.
4. İnsanlara umduklarından fazlasını ver, fakat isteyerek yap.
5. Seni kendine örnek alan biri her zaman olacaktır. Onu yüzüstü bırakma.
6. Müdürüne ne kadar dostça davranıyorsan, odacına da o kadar dostça davran.
7. Biri sana cevaplamak istemediğin bir soru sorarsa, gülümse ve 'Niçin öğrenmek istiyorsun?' de.
8. Yolculuk zamanını yüzde on beş fazlasıyla hesapla.
9. Haklarını koru fakat nezaketi elden bırakma ve unutma, tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.
10. İyi bir fikri, sırf söyleyeni sevmediğin için bir kenara atma.
11. Birinden özür dilerken gözlerinin içine bak, dua et. Duanın verdiği güç başka hiçbir şeyde yoktur.

Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istekli olma, sevgi, saygı, hür olma, güven, eleştiriye açık, duyu olgunluğu

ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisini ifade eden özgüven ve bunu geliştirme önemlidir. Özgüven, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir.

**Özgüven;** kişinin kendisini tanıması, iyi ve olumlu duygular geliştirmesi, çevresiyle barışık olması, yapabileceği ve yapamayacağı şeylerin kararını kendisi verebilmesi, değerinin farkına varması, cesaretli olması, kendi analizini yapabilmesidir.

Özgüven sahibi olmak, kişiyi başkalarının yönlendirmesine izin vermemesidir. Abartılı bir özgüven ise aslında özgüvensizliğin kamufleajıdır.

**Özgüven patlaması;** abartılı, aşırı özgüven, insanın kendi haddini, sınırını aşmasıdır.

Anneler çocuklara özgüven aşılama yerine onların özenetimlerini güçlendirmeye çalışmaları daha doğru olur. Çünkü aşırı özgüven mutsuz eder, kişiye zarar verir.

**Özgüven artırma usulleri:**

1. Öz eleştiri yapmak.
2. Kötü şeyler yerine iyi şeylere ağırlık verme ve iyi şeyler düşünme.
3. Tecrübelerden ders çıkarma ve onlardan faydalanma.
4. Gerçekçi hedefler belirleme ve cesaretli olma.
5. Sürekli öğrenme isteği ve faydalı işler yapma.
6. Sadeliğe önem verme ve gelişime yönelme.

**Özgüven eksikliği;** kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştiriye hassas olma, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme durumudur.

Özgüven azaldığında bunun yeniden inşası gerekir.

**Başarı 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, olmaya çalışma, 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 almak için misilleme yaparsam, bundan sonra nasıl hizmet edeceğimi kendim değil, artık 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 söylenen 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 İbşihî
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. “Bir gemi doğruya gider, biri batıya. Esen aynı rüzgârla: hangi yöne gidebileceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir.” Ella Wheeler Wilcox
21. “Aradığımı bilmeyen, bulduğunu anlayamaz.” Cladue Bernard
22. “Bazı yenilgilerin sebebi, insanların işi yarıda bıraktıklarında, başarıya ne kadar yakın olduklarını bilememeleridir.” Thomas Edison
23. “Demir mknatsa 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 geçtiği zaman olgunlaşmışsın demektir.” John Mac 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 boyunca büyük resmi görmeyi başaramayan 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 yaparı 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 asaletimdir, 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 basmasıydı” 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 Gide

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. Gracian

69. “Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır.” Balzac

70. “Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır.” Konfüçyüs

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.”

Abraham 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. Fikirleri parlatıp koruyan onların yasaklarla desteklenmesi değil, serbestçe tartışılıp değerlendirilebilmesidir.” 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 enerjini tek bir noktaya sürekli uygulama yeteneğidir." Thomas Edison

82. "Esen aynı rüzgâr ile bir gemi doğuya biri batıya gider; hangi yöne gidebileceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir." Ella Wheeler Wilcox

83. "Gücünü aşan rolü üzerine alan, bu rolü, iyi oynamadığı gibi yapabileceği rolü de terk etmiş olur." Epiktetos

84. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın." Alex Morrison

85. "Bir ülkede akıl ve sanattan çok, servete değer verilirse, bilinmelidir ki orada keseler şişmiş, kafalar boşalmıştır." Büyük Frederich

86. "Parayı köleniz yapın, yoksa efendiniz olur. Para açlığı giderir mutsuzluğu değil, yemek mideyi doyurur ruhu değil." Bernard Shaw

87. "Yüz lira kazanıp yüz lira harcayan sefildir, yüz lira kazanıp yüz bir lira harcayan rezildir, yüz lira kazanıp doksan dokuz lira harcayan zengindir." Anonim

88. "Akıllı insan yaşadıklarından ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen, çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders çıkarandır." Anonim

89. "İnsanlar bankacılık sisteminin nasıl çalıştığını bilseydi güneş doğmadan devrim yaparlardı." Henry Ford

90. "Sanma ki dert sadece sende var. Sendeki derdi nimet sayanlar da var." Mevlâna Celaleddin-i Rumî

### **11.3. Psikolojik Dayanıklılık Yönetimi**

Çevresiyle ilgili ve onlara bağlı olarak hayatını sürdürebilen kişi, çevre şartları altında bazen sıkıntılı durumlarla karşılaşabilir. Korku, yalnızlık, stres, depresyon, tükenmişlik, sosyal fobi, rekabetçilik, yabancılaşma, benmerkezcilik, dışlanma gibi insanların karşılaşabildiği sorunlar psikolojik olarak zayıflamasına sebep olabilir. Riski, zorluğu azaltan veya ortadan kaldıran, örselleyici, sarsıcı şartları hafifleten veya ortadan kaldıran sağlıklı uyumu ve yeterliliklerini geliştirmek için koruyucu faktörler devreye girer. Kişinin duygu ve fiziki olarak iyi olmasına katkıda bulunacak davranışlar, tutumlar, tecrübeler ve bilgiler zorluklar karşısında ayakta kalmasını sağlar.

Her türden bağımlılığın arttığı günümüzde muhtemel risklere, olumsuzluklara ve afetlere önceden hazırlık yapılması gerekir. Bilimsel ve teknolojinin getirdiği yeni üretim, tüketim sistemleri, yeni alışkanlıklar, bağımlılıklar beraberinde yerel veya global ölçekte tehlikeleri, kaosları da getirebilmektedir. İnsanlar, tüm bu durumlarla önceden alacakları farklı tedbirlerle, dayanıklılık eğitimleri ile baş edebilirler.

**Psikolojik dayanıklılık;** kişinin kişisel ve iş hayatında karşılaştığı olumsuzlukların üstesinden gelme, stresle baş edebilme, stresin oluşturduğu olumsuz etkilere karşı korunabilme, zorlukların ardından tekrar toparlanabilme, sabır, öfke kontrolü, motive olma becerilerini geliştirerek verimliliğini artırmadır.

Psikolojik dayanıklılık, kişinin sosyal yeterlilik, problem çözme becerisi, kendine yeterlilik, anlama, amaç duygusu, iç faktörlerle anne, baba, diğer yetişkinlerle yakın ilişkiler, güvenilir ebeveynlere sahip olma, olumlu aile iklimi, düzenli ev ortamı, ebeveynin eğitimi olması, sorumlu ve kurallara uyan arkadaşlıklar, sosyal organizasyonlar katılma, ruh sağlığı hizmetleri gibi dış faktörlerin etkin ve verimliliğiyle gerçekleştirilebilir.

**Psikolojik dayanıklılık eğitimi;** çalışanların stresle baş edebilme, stresin oluşturduğu olumsuz etkilere karşı korunabilme, zorlukların ardından tekrar toparlanabilme, sabır, öfke kontrolü, motive olma becerilerini geliştirmek ve bu yolla verimliliklerini arttırmayı sağlamaktır.

#### **Psikolojik dayanıklılık eğitiminin hedefleri:**

1. Ataletle baş edebilmeyi geliştirme
2. Engeller karşısında sabır ve tahammül gösterme
3. Zorluklar karşısında sakin ve makul davranma
4. Zor şartlarda ayakta kalabilme becerisi geliştirme
5. Zorluk ve engellerden ders çıkarma
6. Duygusal zekayı yükseltmek
7. Değişimi kabullenme ve uyum sağlama
8. Olumlu düşünmeyi geliştirme
9. Psikolojik rahatsızlığa daha az maruz kalma
10. İletişimi güçlendirme

#### **İnsanların zorlukla baş edebilmelerine yardımcı adımlar:**

1. Engel, zorluk ve acıları hayatın bir parçası olarak görmek kişiyi olgunlaştırır
2. Olayı zihinde bitirmek, kazanmaya giden yolun yarısını aşmaktır
3. Tecrübeler ve yaşananlar kişiyi olgunlaştırır
4. Korkular insanın başarısını engeller, onlarla yüzleşmeli
5. Değiştirmek istenilen konuda sorumluluk alınmalıdır

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.

#### **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 yirmi beş, otuz senelik yaş kümelerindeki kişi topluluğu, nesli, jenerasyonu ifade eder.

Her yeni kuşak kendinden bir öncekini sorgular, hayat tarzları, algı ve yorumları da farklıdır. Sosyal, siyasî, ekonomik, demografik, psikolojik, sosyolojik alanlarda 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, hayat enerjisi, beceri ve tecrübe aktarımı ile desteklemeli ve motive etmelidir.

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 nesildir.

#### **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 1965-1979 yılları arasında doğan, çalkantılar, ekonomik buhranlar ve siyasi çatışmalar arasında büyüyen kuşaktır.

Eski dönemle ilim ve irfan bağı kopan kayıp kuşağın hali bir konvoy halinde ilerlerken rast gelinen bataklık geçmek için bazı araçların o bataklığa batırılarak zemini düzenleyip o araçlar köprü vazifesi görmesiyle 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 nesildir. Bu kuşağın değişime ayak uydurması, inovatif ve teknolojiyle iç içe olması sebebiyle dünya ve insanlarla etkileşim içindedir.

### **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 imkanlar 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, ekip çalışmasına yatkın değil,
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,
6. Demokrasi yanlısı, eşitsizliğe karşı tepki veriyor, değişim talep ediyor, iklim krizi tehlikesinin farkında,
7. Onlar için ‘mümkün olmayan hiçbir şey yok’ anlayışındalar,
8. Aynı anda pek çok işe dahil olabilen zekâ ve becerileri yüksek bir nesil,
9. Fikirleri çabuk tüketen ve hızlı slogan üreten nesil,
10. İnternet teknolojisi üzerine doğan, oyuncak sevmeyen ve sosyal medya üzerinden sosyalleşen nesil,
11. Dünyanın bugüne kadar gördüğü en ilerici kuşak.

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 edildiğini 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, 2010 sonrası doğan çocuklara Yunan alfabesinin ilk harfi olan “Alpha / Alfa” ismini vermiştir. Alfa; yer, zaman, sıra bakımından başkalarından önce gelen kimse anlamındadır. İbrenin Latin harflerinden Yunan alfabesine yönelmesi bir dönüşümün göstergesidir. 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 anlaşılan,
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, yanıltan 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 tabii 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 alingan, 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 soruna global ölçekte tüm insanlık çözüm getirmelidir. Bunlar için eğitim sisteminde duygu eğitimi ve değerler eğitimi konularına ağırlık verilmesi 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.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir alacak şekilde değil, ondan daha fazla istifadeye dönük olmalıdır. 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 Yönetimi

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar, sadece o coğrafya üzerinde yaşayanların değil, tüm dünya insanların 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, gelecekte emanet alınmış değerlerdir.

Kapitalizm feodal bir toplum olan Avrupa'da doğdu ve gelişti. 15. asır sonraları teknolojiye paralel üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkması ile bunlara sahip olmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışları ile kapitalist sistemi yerleştirdiler. Sömürüye açık kapitalist yayılcı model önce demokrasi, barış kisvesiyle militarist istila, sonra iktisadi üşüşme ve paylaşım yapar. Ehlileştirme, özgürleştirme paravani ile devletleri ve kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getirir. Avrupa'nın 1750'lerde başlayan üstünlüğü geleceğe dönük ekonomik perspektiflerle 2030'lerde biteceği tahminini kuvvetlendirmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmışlığın belirleyiciliğinde; buna sahip kişi ve ülkeler 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 ve vergisini ödeyen kesimi mağdur etmektedir. Hayatın her safhasında emek sarf etmek ve emeğe ahlak katmak iş hayatı ve toplum hayatı açısından çok önemlidir.

Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere 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 sanayileşmemiş 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 sömürmektedirler. 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 bir yardımlaşma değil, mücadele gören, emperyalist vizyona sahip ultra kapitalist bir anlayış yaygınlaşmaktadır. İlimi, teknolojik ve ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, diğer ülkeler üzerinde psikolojik üstünlüğü de elde ederek gelişmişlik düzeylerini sürekli korumaya çalışıyorlar. Gücün kibrine kapılarak güçten zehirlenenler, kendilerini seçilmiş arı (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 stratejisi 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; harcıyandan değil, daha çok kazananın alınması. 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 artışı 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 kirliliği 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'de başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi iki yüz sene sonra asimetric olarak Ortadoğu'ya tam bir 'daimî ve topyekûn savaş hali'ni getirdi. Bu coğrafyayı NATO ve Türkiye üzerinden kendilerine hizmetkâr bir alan oluşturma çalışmalarını da sürdürmektedir. Emperyalist güçler, sömürmek istedikleri ülkeleri kontrollü kaos ile terörle yıldırarak ve vesayet ile dünyadan uzaklaştırıp kendi içine kapalı otoriter bir rejim ile geri bıraktıkları ülkeler üzerinde 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 toplumları üzerinde kültürel sömürüye de yönelerek onların medeniyetlerini geriletmiş. Bilim, sanat ve ekonomide kendi ön kabullerini tek doğru olarak kabule zorlamıştır. Tekelci anlayışla; diğer halkların geliştirdiği sistem ve buluşları ilmi kabul etmeyerek, kendi çalışmalarını akademik ve ilmi buluş ve çalışma olarak görmüştür. Böylece de toplumların tarihi hafızalarını 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 çözümünü 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 çıkıyor. 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 yaklaşık üçte birini oluşturduğu yapıda yönetim anlayışı insanların hayat kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir. Kaynaklar, yönetişim anlayışına uygun olarak verimli şekilde kullanılmalıdır. Yöneticiler, kamu kaynaklarını istedikleri gibi değil, halkın istediği şekilde kullanılmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o miktarda kullanılmalıdır. 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 dolayısıyla hayat giderek daha rekabetçi özellikler kazanıyor. Yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kapitalizm, toplumun yumuşak kamı olan kadın ve aile 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 aşikardır. 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 anlamamanın 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 zayı 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 birisi sorar: “Hiç konuşmayanların durumu nedir?” Bilge cevap verir: “O kadar zekisine hiç rastlamadım!” İnsanlar “anlatmayı ve birileri tarafından dinlenmeyi” çok sevdikleri için olsa gerek Marco Paşa’nın yanından ayrılırken “adeta sorunlarına çözüm bulunmuş olmanın huzuruyla” ayrıldıkları. Bu sebeple “derdini Marco Paşa’ya anlat” sözü, “dinlemeye atfedilen değer” bir ifadesi olduğu söylenir. Yöneticilerin bütün dezavantaj ve organizasyonu zarara uğratma pahasına ifade hürriyetini engelleme sebebi genelde cehalettir. İstibdadın olduğu yerde teşebbüs hürriyeti, fikrini açıklama hürriyeti veya bir iş görme becerisi de gelişmiyor. Onun için “doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir” diyorlar. Bu sistem olarak, kurumsal olarak, bir kültür olarak yerleşmesi lâzım. Bunun için herkese düşen sorumluluklar vardır. Müstebit yöneticiler insanların veya personelinin hindi gibi düşünmesini, papağan gibi konuşmasını isterler. Malûm, papağan söyleneni tekrar eder. Baskıcı 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. Buna “İnanç, destek, katılım” denir. Kültürün dönüşmesi ve yeni bir kültürün yerleşmesi için o organizasyonun başındaki kişilerin bu kültürel değişimin gerekliliğine inanması şart. Eğitimin ezbere dayalı olduğu yerde sorgulama kültürü gelişmez. Sorgulama kültürü olmayınca da çözüm üretme mümkün olmuyor. Çözüm üretme olmayınca da ilim değerlendirilmiyor. Bunun çözümü için üst yönetim, astlar ve bir de içinde bulunulan şartlar, bu üçü bir arada olursa dengeliyor. Öncelikli görev yukarıya düşüyor. Aşağının da buna hazır olması gerekiyor. Marifet iltifata tabidir. Astlar zorlarsa idareci de değişir aslında. “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 karşılıklı 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 kast edilen “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 çiraklık 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. Organizasyonlarda değişim ihtiyacının sebeplerini yazınız.
4. Organizasyon geliştirme işlevini açıklayınız.
5. Değişim mühendisliği nedir? Değişim ihtiyacının temel sebepleri nelerdir?
6. İnvazyon nedir? Çeşitleri nelerdir?
7. Bilgi yönetimi nedir?
8. Elektronik dönüşüm nedir? Elektronik dönüşümün sağladığı faydalar nelerdir?
9. Siber güvenlik, siber saldırı ve siber suç nedir?
10. Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri nelerdir?
11. Başarı nedir? Açıklayarak, başarıyı engelleyen temel unsurları sıralayınız.
12. İş hayatında başarının temel şartları nelerdir?
13. Ekonomik hayat açısından T tipi ve I tipi insan modellerini kıyaslayınız.
14. Kuşaklararası başarı farklılıkları ve çatışmaları değerlendiriniz.
15. Ekonomik ve sosyal gelişimin organizasyon yönetimi üzerine etkileri nelerdir?

## 12. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi ile yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevinin bölüm üzerinde uygulanmasıdır.

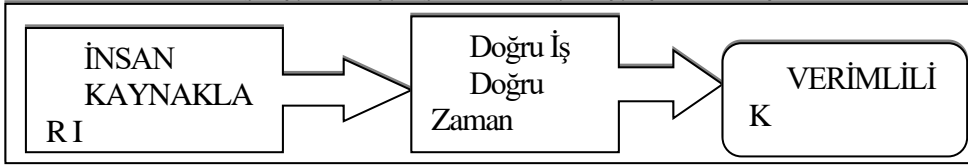
**İnsan kaynakları işlevi**, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt kademedeki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanların bilgi, deneyim, yetenek, karakter ve performanslarıyla beraber ortaya koydukları tüm işlerin toplamıdır. **İnsan kaynakları birimi** ise personeli işe alma, ücret ödeme, 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 katkıda 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 alıştırmaya, motive etme, geliştirme, teşvik etme 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.

**İnsan kaynakları yönetimi bilimi**; kurum çalışanları ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama, değerlendirme ile insan kaynağının doğru yönetilmesiyle uğraşan bir disiplindir.



Şekil 12-1: 3D İlkesi

### 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 onların yardımıyla 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 çalışmalarını düzenleyerek yürütmek
3. Program ve çalışmalarını kontrol etmek ve değerlendirmek
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 kontrol işlevlerinin uygulanmasıdır.

### 12.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminde ilk işlev olan insan kaynakları planlaması ile iş analizi, iş tanımları, iş gereklerinin belirlenmesi ve personel ihtiyacının tespiti yapılır.

**İnsan kaynakları planlaması**; işletmede görevlendirilecek personeli, nitelik, nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve personeli verimli şekilde çalıştırabilme gayesiyle yapılan planlama çalışmalarıdır.

İnsan kaynakları planlama süreci; (1) iş analizi, (2) iş tanımları, (3) iş gereklerinin belirlenmesi ve (4) personel ihtiyacının tespit.

#### 12.1.1. İş Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgileri bir sistematik içinde toplanma, değerlendirme ve tahlildir.

**İş analizi**; işlerin doğru, etkin ve ayrıntılı şekilde değerlendirilmesi için kurumda yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma şartlarını ilmi metotlarla inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.

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 gerektirdiği, tespit edilir.

**İş analizi aşamaları**; (1) analiz edilecek işleri belirlenmesi, (2) soru formu hazırlama, (3) bilgi toplama ve gözlem, (4) bilgilerin tasnifi ve değerlendirme ve (5) iş analiz bilgilerinin kullanılması şeklinde sıralanır.

İş analizi ile işin niteliği, ne tür ortamda ve nasıl yapıldığı, gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, üretilen ürüne ilişkin bilgiler toplanır. Bu bilgiler; kurum yapısının oluşturulması, iş, araç ve gereç dizaynı,

personel planlaması, personel seçimi, personel eğitimi, performans değerlendirmesi, ücret yönetimi, görev belirsizliklerinin azaltılması gibi alanlarda kullanılır.

Uygulamada iş analizleri ile ilgili farklı formlar kullanılır.

### **İş analizi yöntemleri:**

**1. Gözlem:** İşin, fizikî çevre şartlarının analist tarafından yerinde belirlenmesini ifade eder. Gözlem yoluyla elde edilen bilgiler, gözlem süresince gerçekleşen personel davranışlarıyla sınırlıdır.

**2. Serbest mülakat:** Kullanımı daha geniş kapsamlı bilgi alınmasını sağlayan bir metottür. Yapılandırılmış mülakat yoluyla daha sınırlı ancak daha standart bilgiler alınabilir.

**3. Anket:** Kısa sürede çok sayıda kişiye uygulanabilme, zaman ve maliyet tasarrufu gibi faydalı olan bir yol ile elde edilen bilginin içerdiği sorularla sınırlı olması, deneklerin yanıltıcı cevap verme ihtimali vardır.

**4. İşlevsel iş analizi:** İş bilgi, araç ve gereç kullanımı ve diğer insanlarla ilişkiler cihetinden inceler. Durum analizi anketi gibi muhtelif meslekî alanlardan her işin analizinde kullanılmaya hazırdır. Yeni ayrıntıya inmeyen bir teknik olduğu için bir işteki ferdi performans farkını ortaya çıkaran ölçütler içermez.

**5. Kritik olay tekniği:** Bir işteki başarılı ve başarısız davranışların neler olduğunun belirlenmesini sağlar. İşin gerektirdiği genel davranışlar yerine belirli, önemli durumlarda yapılması ve yapılmaması gerekenleri ortaya koyar ve daha ziyade standardize edilemeyen, esnek işlerin analizinde kullanılır.

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 oluşturulurken alınan kararlar için temel teşkil eder.

**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 tasarlanması:** Zaman, kalite ve maliyette avantajlar elde edilerek iş analizi bilgileri, işin basitleştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde değişikliklere gidilmesi gereğini ortaya koyabilir.

**4. Personel eğitimi:** İş analizi, eğitim programları düzenlenirken ihtiyaç duyulan, işin ne tür ve hangi düzeyde bilgi gerektirdiği konularda ön bilgi sağlar.

**5. Performans değerlendirme ve ücret yönetimi:** İş analizleri, çalışanların işlerini ne derece başarıyla yerine getirdiklerinin belirlenmesi ve personele yaptığı işin karşılığını adil şekilde verecek bir ücret sistemi geliştirilmesine yönelik çabalara işlerin birbirine göre olan önem derecelerini, gerektirdikleri personel niteliklerini ortaya koyarak katkıda bulunur.

**6. Belirsizlikten kaynaklanan meselelerin azaltılması:** İş analizi bilgileri, personelin işine ilişkin kendisi ve işletmedeki diğer çalışanların yaşadıkları belirsizlikleri azaltır. İş analizi, hangi görevlerin hangi işi yerine getirenin sorumluluğunda olduğunu kesin ortaya koyar, 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? İşletme içinde işler yönetim işleri, teknik ve büro işleri gibi türlere ayrılmasından iş analizinde bunlara dikkat edilmesi gerekir.

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;** 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.

İş gerekleri ile istihdam edilecek personelde yetenek ve diploma uyumu yanında işin yapılabilmesi için personelin taşıması gereken; eğitim düzeyi, tecrübe, zihni, fizikî, duyu ve davranış nitelikleri ortaya konur.

### **12.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti**

İnsan kaynakları planlamasında dördüncü aşama işletmede ne kadar personel çalışacağı tahmin edilmesine 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 gelecekteki personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeyi sağlayan araç olarak, 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 bölümlendirilen, standartlaştırılan işlerde kullanımını sağlayan bilgilerdir.

**Personel devir oranı;** insan kaynaklarını planlamada kullanılan bir araç olarak, işletmede bir dönem içerisinde muhtelif sebeplerle ayrılan personelin yüzde olarak oranını gösterir.

Yapay zekâ, robot ve otomasyondaki gelişim ve elektronik dönüşüm, personele olan ihtiyacı azaltmaktadır.

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 hayatında hissedildiği günümüzde, 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 olacağına karar verilerek uygulamaya geçilir.

İnsan kaynakları organize edilirken yapıyı 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 ferdi 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 kaynaklarını yönetmede; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitime ve güçlendirme, (4) organizasyon kültür ve iklimi, (5) performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlama, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) çalışanların motivasyonu ve (10) mobbing inceleniyor.

#### **12.3.1. İşe Alma**

İşe alma, işletmede tespit edilen personel ihtiyacını, iş tanımları ve iş gereklerine uygun olarak karşılamak, temel insan kaynakları işlevidir. İşletmelerin varlıklarının devamı ve rekabette üstünlük sağlamak için doğru işlerde, doğru kişileri çalıştırmak zorundadırlar. Bunun formülü: **işin gerekleri = personelin nitelikleri** eşitliği sağlanırsa doğru kişilerin işlemeye alındığı kabul edilir. Bu bir nevi 'işe göre insan' seçim işidir.

**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:

**a. Personel Bulma:** İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlamaktır. Burada esas olan işe en uygun nitelikteki adayların başvurmasını sağlamaktır.

#### **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.

**b. Personel Seçme:** Açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanı tercih etmedir. Personel seçme süreci, nitelikli adayların işlemeye 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 sayısız faydalar sağlamaktadır. İşverenler, istihdam edecekleri kişilerin sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri konusunda önceden bilgi sahibi olarak kişileri 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 olabilirler. AB düzeyinde "Diplomaların ve Mesleklerin Karşılıklı Olarak Tanınması" konusunun ele alınması bu ihtiyaçtan kaynaklanmıştır. (UMS / Ulusal Meslek Standartları: [www.umyo-2011.org](http://www.umyo-2011.org))

**Meslek standardı;** bir mesleğin başarıyla icrası için yapılması gereken görev ve işlemler, sahip olunması gereken bilgi ve beceriler ile sergilenmesi gereken tutum ve davranışları gösteren asgari normlara denir.

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 araştırma sonuçlarında; sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı olan iki farklı insan tipi sınıflaması dikkat çekiyor. Bunlardan Myers-Briggs yaklaşımına göre 16 farklı kişilik tipi bulunuyor ve bu 16 tip, 4 farklı kişilik özelliğinin farklı bileşimlerinden oluşuyor.

**Tablo 12-1 İş Pozisyonları**

<b>İş Pozisyonları (Meslekler)</b>		
Elektrik Elektronik Mühendisi	Kahvaltı Şefi	Yenilenebilir Enerji Uzmanı
İnsan Kaynakları Müdürü	İhracat Uzmanı	Dijital Pazarlama Uzmanı
İnsan Kaynakları Asistanı	Kasiyer	Veritabanı Yöneticisi
Mağaza Müdürü	Satış Temsilcisi	Proje Yöneticisi
Bordro Şefi	Müşteri Temsilcisi	İş Zekası Uzmanı
İşe Alım ve Eğitim Şefi	Pazarlamacı	Yazılım Uzmanı
Web Arayüz Geliştirme Uzmanı	Kalite Mühendisi	Çevre Mühendisi
Bilgi Teknolojileri Uzmanı	Kalite Kontrolörü	Çevre Hukuku Uzmanı
Güzellik Uzmanı	Otel Müdürü	Yeşil Pazarlama Danışmanı
Yurt Dışı Satış Sorumlusu	Ofis Asistanı	Organik Ziraat Mühendisi
Data Yönetimi Uzmanı	Bilgisayar Mühendisi	Turizm/Tatil Uzmanı
Avukat	Üretim Personeli	Tabii Yaşam Koçu
Muhasebeci	Güvenlik Personeli	Sosyal Medya Uzmanı
İnşaat Mühendisi	Ön Muhasebe Personeli	İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı
Web Master	Saha Satış Personeli	Taşeron-Fason Yöneticisi
Lojistik uzmanı	Mobil Uygulama Geliştiricisi	Beslenme Uzmanı
İnternet Gazetecisi	Tohum Üretim Teknisyeni	Gıda ve Beslenme Mühendisi
Ekolog	Dış Hekimi Asistanı	Animatörlük
İmaj Mühendisi	Eğlence Uzmanı	Enformasyon Mühendisi
Gen Mühendisi	Sermaye Piyasası Uzmanı	
Gayrimenkul Danışmanı	Fikir Geliştirme Direktörü	

Sanayi devrimi ile köylerden 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 bilgisiyyle 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 ve üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

İş hayatı açısından T tipi ve I tipi insan modeli daha sık karşılaşılan insan tipleridir.

**T tipi insan;** bunlar birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibidir. T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. Kendi alanlarında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkimdir fakat kendilerini sadece uzman oldukları alanla sınırlamadan farklı alanlara duydukları ilgi onları besler ve bu sayede her geçen gün daha fazla ustalaşarak çok yönlü olurlar. Yenilikçilikleri sayesinde edindikleri disiplinler arası bilgi ve tecrübe ile meseleleri daha çabuk kavrar ve hızlı çözüm üretirler.

**I Tipi insan;** mühendis kafasıyla hareket ederler, bir alana yoğunlaşır, meselenin bütününe hâkimiyetleri zayıftır, resmin bütününe görmekte ve etkili bir iletişimde zorlanırlar. Bunlar, kendi mesleklerinin dışındaki insanlara değer vermez, genelde her kararı kendi aralarında alır ve T tipi insanların tam tersidir.

#### **Kişilik tipleri I:**

1. E (Dışa dönük) / I (içe dönük)
2. S (Duygusal) / N (Sezgilerini kullanan)
3. T (Düşünen) / F (Hisseden)
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)
9. Barışçı (Uyumlu)

Günümüzde 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 akli esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

**Kendini tanıma;** insanın fizikî özellikleri, duyguları, düşünceleri, istek ve ihtiyaçları, güçlü ve zayıf yönleri, amaç ve değerleri, yetenekleri ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında olmasını ifade eder.

Zamanla ekonominin içinde bilgisiyyle 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 seçebilmek için; **ön kabul**, (1) işe alma testleri, (2) görüşmeler, (3) referansların kontrolü, (4) sağlık kontrolü, (5) yönetici ile görüşme ve (6) karar gibi altı aşamalı bir süreçten geçmek gerekir. 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 etkileşime dayalı karşılıklı bir iletişim sürecidir.



**Mülakat;** bir işletmeye başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşmak için gerekli bilgileri toplama ve adayın gelecekte muhtemel çalışacağı işletme hakkında bilgilendirmeyi sağlayan bir yöntemdir.

İş hayatının vazgeçilmez parçası olan ve adayı tanımak açısından işe alım sürecinin önemli bir basamağı mülakatlar; (1) bire bir mülakatlar, (2) panel mülakatlar, (3) toplu mülakatlar, (4) stres mülakatları şeklinde çeşitlendirilebilir. Her biri farklı amaca hizmet etmesi için gerçekleştirilen bu mülakat çeşitlerinin bazıları oldukça sık görülmele 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 yapılan mülakattır.

Stres mülakatında varsayım diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacaktır. 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 planlama süreci:**

- 1. Hazırlama:** Görüşmenin özel amaçlarını karşılaştırma, yöntemi belirleme, cevap veren hakkında bilgileri toplama
- 2. Düzenleme:** Mülakat için uygun ortamı sağlama, soruları hazırlama, görüşmecinin zihni 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 engelleyerek yanlış kararlar almaya yol açabileceği, iş arayan tarafından görüşmenin planlanması esnasında dikkat edilmelidir. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşı tarafa olumsuz yansiyabilir bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

**Görüşme formlarını hazırlamada dikkat edilecek hususlar;** (1) kolay anlaşılabilir sorular hazırlama, (2) odaklı sorular hazırlama, (3) açık uçlu sorular hazırlama, (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.

Görüşme sürecinin kendine özgü dinamiklerini dikkate alan bir yaklaşım takip edilmelidir. Mülakatın, sanata yönelik bir beceri olmasından dikkat edilmesi gereken önemli noktaları vardır. 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, gerektiğinde cevaplayıcı 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.

Personel seçme süreci, açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte ve nitelikli adayların işletmeye açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle sonlanır. İşe alınan personel zaman içerisinde terfi (yükselme)si 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 düzeyde başka bir göreve getirilmesidir. **Terfi yöntemleri** ise kıdem durumuna göre, performansına göre ve iç transferler şeklindedir.

Terfi yönetimi ile çalışanın ücret ve sosyal saygınlığına ilave moral, motivasyon ve işe karşı güven duyguları artar.

### 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 personelin her biri işe alıştırma programına alınır, bu programda işletmenin tanımı, personel hakları, iş bilgisi ve tanıştırma gibi konular bulunur. Oryantasyon süreci işletme ölçeğine göre farklı şekillerde gerçekleşir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde tecrübeli bir yönetici yardımıyla bir günlük olarak gerçekleştirilen bir süreçtir. Büyük ölçekli işletmelerde bu süreç haftalarca verilen bir eğitim olabilir.

**Oryantasyon eğitiminde verilen temel bilgiler:**

1. İşletmenin tanıtımı
2. Personelle tanıştırma
3. Personel haklarının açıklanması
4. İşle ilgili bilgilerin personele aktarımı

Oryantasyon sürecinde verilen temel bilgilerle personel kurumu yakından tanıyıp 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 geliştiği görülmektedir. Yapay zekâ, robotlar, online ticaret, uzaktan eğitim teknolojisi, uzaktan iş yapma modelleri ve video konferansları gibi yeni alanlar ortaya çıkmaktadır. Ruhi hayat döngüsü ve kişiler arası temas olmadan, sosyal mesafeye yapay zekâ çağında hayat eğilimini hem hızlandırdı ve hem de genişletti.

#### **Yeni iş ve meslekler:**

1. Güvenlik şirketi (korumalık): Çalışılan yer, kişi veya eşya koruması, geniş bir iş imkânı sunmaktadır.
2. Bitki pazarlaması: Kirilenmenin önlenmesi için insanlar geriye doğru bitki temelli ürünlere yönelme.
3. Ev yemekleri: Ev hanımlarının ev yemeklerini kendi organizasyonları ile pazarlamaları
4. Organik oyuncak imalatı: Organik maddelerden yapılan oyuncak, sağlık sebebiyle talebi artmaktadır.
5. Kiralık bahçe / hobi bahçesi. Senelik kiralanana alanda kişiye özgü ziraat uygulamalarını ifade eder.
6. Aktariye satış. Bitki ve organik ürünler, şifalı çaylar, tabii kozmetik, şuruplar, organik baharatlar.
7. Bitki üretimi. Bitki temelli ilaçlar için organik bitki üretimine 13.000 bitki türüyle Türkiye fırsattır.
8. Hazır / prefabrik ev. Hazır evler hızlı kurulumları ve görüntüleriyle büyük şehirlerden ilgi görüyor.
9. Bitkisel kozmetik. Kimyevi maddelerin kullanılmadığı kozmetik ürünlere ilgi sürekli artmaktadır.
10. Lisanslı depoculuk: Ziraat ürünlerinin üretimi, ticareti, depolama ve rekabette üstünlük sağlamaktadır.
11. Spor kondisyon aletleri ile elektrik üretimi
12. Yaşam koçluğu.
13. Evlilik ve aile danışmanlığı.
14. Temiz enerji mühendisliği. Yıldırım, rüzgâr, güneş enerjisi ve yenilenebilir enerji mühendisliği.
15. Çatı üstü güneş enerjisi santral projeleri. Yenilenebilir enerjiler çatı üstü güneş enerjisi sistemleri.
16. Helal gıda marketi. İslam dinine göre yeme ve içmede helal olan ürünlerin sağlıklı gıda şartlarında sunumu.
17. İnternet girişimciliği. Risk alarak, yenilikçi çözümler geliştiren yeni girişimciliktir.
18. Şehir içi adresten adrese ulaşım. Ulaşımında kişiye özgü çözümler sunmak.
19. Drone operatörlüğü: İnsansız hava araçları ticari ve askeri kullanım alanları sürekli genişlemektedir.
20. Yapay zekâ ahlak bilimcisi
21. Kır evleri ve kır hayvancılığı
22. Sosyal medya uzmanı
23. Yapay zekâ mimarı
24. Yapay zekâ ürün yöneticisi
25. Robot teknisyeni
26. Beslenme uzmanı
27. İnsan DNA programcısı (biyoteknolog)
28. İklim mühendisi
29. Veri bilimci
30. Yazılım mühendisi

#### **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.

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.

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.

Geçmişte, ilkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı Türkiye’de iyi üniversite Batı’da üretilen bilgiyi çabuk ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak değerlendirilmektedir. Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990’lar sonrası bilgi kit 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)

Öğrenmede, uygun öğrenme çıktıları ve etkin öğretme stratejileri benimseme, kişisel öğrenmeyi kuvvetlendirme, uygun değerlendirme sistemini kurgulama ve öğrenene odaklanan müfredat bir bütün oluşturur.

### **Öğrenmede insanların genel durumu:**

- Okuduğunun %10'unu öğreniyor.
- Duyduğunun %20'sini öğreniyor.
- Gördüğünün %30'unu öğreniyor.
- Hem görüp hem duyduğunun %50'sini öğreniyor.
- Başkalarıyla konuştuğunun %70'ini öğreniyor.
- Yaptıklarının ve gerçek hayatta kullandıklarının %80'nini öğreniyor.
- Başkalarına öğrettiklerinin %90'nını öğreniyor.

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.

İnsan hayatında öğrenme, bebeklik döneminden başlayarak, hayata gözlerini kapadığı döneme kadar süren bazen edilgen yani 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 bu süreç aile büyüklerinin çocuklara verecekleri bilinçli ve sistemli eğitimle şekillenmekte, okul sıralarında öğretimle bütünleşerek kişisel gelişimin temelleri atılmaktadır.

**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, tedarik, 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 yapılıdır.
4. Eğitim, hayatın tümünü kapsar, her yerde, mekânda ve zamanda olabilir, öğretim ise belirli bir kurum ve zamanda yapılıdır.
5. Her eğitim, öğretim olmayabilir, ancak her öğretim, eğitimidir.
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 performansına dönüşü artar.

### **Eğitim ve öğretimin sağladığı faydalar:**

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 eleştirir 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 geliştirir, hayat kalitesini artırır.
  7. Felsefe, hukuk, siyaset, ideoloji, edebiyat ve iletişim konularında bilgilenmesi kişinin fikir üretmesini artırır.
  8. Geleceğin mesleklerini sürdürecektir 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 oturmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
  11. Fıtrata uygun yeni eğitim sistemleri ile insanı kasıtlı eğitime 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 ezber, 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.

**Öğrenme süreci bir gelişim süreci olarak;** (1) duyma, (2) görme, (3) tatma, (4) dokunma ve (5) koklama olarak beş duyu aracılığı ile beyne girişi öğrenmeyi başlatır. Ayrıca bu beş duyuya ilave olarak görülmeyen ve önsezi olarak da ifade edilen; **(1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan (vehim), (5) sahiplenme** (kullanma), **(6) sürükleyen** (sevk eden) ve **(7) arzulama** gibi yedi duyu da öğrenmeyi etkiler. Veriler, ilgi ve ihtiyaçlar arasında yer alıyorsa, öğrenme derecesine göre hafızaya kaydedilerek öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istekli olmak öğrenimi kolaylaştırırken, şüphe 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. Doğru davranışların sistematik ve ısrarlı tekrar sonrası refleks haline gelmesi iyi bir durumdur. İstenmeyen reflekslere "tik" denir ve buna sebep olmamak için hiçbir yanlış hareketi tekrar etmemek gerekir. Çünkü refleks halini almış alışkanlıkların değişimi çok zordur.

**Öğrenme teorileri,** 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:** Bu teoride, gözlemlenebilir davranıştan hareket ederek davranış-çevre ilişkileri incelenmiş. Kişilerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir. Teorinin geçmişi '**Sartlı Refleks**' veya diğer ismiyle '**Klasik Şartlanma**' ilkelerini geliştiren Rus fizyoloğu İvan Petroviç Pavlov'la başlar.

Modern davranışçı yaklaşım öncüsü B. Frederic Skinner 'Edimsel Şartlanma' deneyleriyle öğrenme ilkeleri geliştirmiştir. **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:** Bu teorinin temeli kişilerin kullandığı zihni aktivite ve süreçleri oluşturur. Öğrenme genellikle kavramlar, prensipler, kanunlar, teoriler ve problem çözme süreci ile ilgili bilgilerin öğrenilmesini içerir.

### **Bilişsel öğrenme düzeyleri ve bunu tanımları 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 tanınması 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.

**Bilişsel öğrenmeye göre,** öğrenmenin temelinde bilişsel (zihni) süreçler ve yapılar yatar. Öğrenme süreci de bilginin nasıl kullanıldığı üzerinde durur. Kişi geçmiş tecrübesi, tecrübesi olmasa bile, düşünce yeteneği ile sorunu anlayabilecek ve çözüm yollarını öğrenebilecektir. Davranışsal öğrenme ise, fertlerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir.

**3. Duyuşsal Öğrenme Teorileri:** Bu teori, inanç, niyet ve hislerle ilgili kavramların fertlerde değişimini kapsamına alır.

Eğitim ve öğretimin kitleleştiği günümüzde sadece okumak ve duymak üzerine planlanan öğrenme yetersiz olur. Tek

yönlü anlatımdan ziyade, kurallar belirleme, 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.

Geçmişte 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. Bu sebeple, zengin öğrenme ortamlarında özel bir gayrete gerek kalmadan zamanla öğrenme kabiliyeti de artacaktır. İnsanlar, sürekli gelişen ortamda daha iyi yaşamak için sürekli öğrenme ihtiyacı içindedir. Kişinin zihni yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. İnsan, gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirerek hayat kalitesini artırabilir.

Öğretim, nitelikli düşünmeyi teşvik etmelidir. Nitelikli düşünme; tutarlı, temeli bilgiye dayalı, derin, üretken, elverişli şekilde ortaya konur, rastgele değil, nedeni aranır ve üzerinde çalışarak geliştirilebilir. Hakikatten uzak, marifete dönüşmeyen, ahlak üretmeyen ve çevre ile kaynaşmayan bilgi ve eğitim insanı 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 için öğretim gerekir. 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 mümkün olacaktır. Eğitilmiş insan, ihtiyacı hissediyor, gelişimi takip eder ve durumdan kendine vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil, üretim odaklı olmak, ahlaken, vicdanen ve sorumluluk açısından görevlerini bilmek ve yerine getirmek ancak eğitimle mümkündür. Başkasına ırgatlıktan kurtulmanın yolu, katma değeri yüksek ürünler üretmek için yeni teknoloji ortaya çıkaracak eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle mümkündür.

Kurum çalışanları, ihtiyaca binaen iş başında eğitim ve iş haricinde eğitim usulleri ile eğitime tabi tutulur. Kurum, çalışan personelin daha verimli çalışmasını sağlamak için **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 ihtiyaç olmuştur.

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 personelinin geliştirmede kullanılması gereken temel eğitim yöntemleridir.

**Personel eğitiminin temel amacı;** çalışanın işini daha iyi yapmasını sağlayacak, sorumluluk sahibi ve gayretli olma, beceri geliştirme, liderlik, takım oluşturma ve etkili iletişim gibi işletmeyi tanıtmaya, misyon, vizyon ve kültürünü aktarmaya, kalite bilinci yerleştirmeye katkı sağlamayı kapsar.

Kurum çalışanlarının toplum değerlerine sahip olma ve bunu kurum içinde etkili kullanabilmesi için değerler eğitimi verilmelidir. ‘Küçük kafalar kişileri, orta kafalar hadiseleri, büyük kafalar fikirleri konuşur.’ Lao Tzu

Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, estetik ve vicdan gibi evrensel değerlerin “etkinlik temelli” eğitim uygulaması ile kişilere kazandırılan **değerler eğitimi** kişi ve kurumlar açısından çok önemlidir. Toplumu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlaki, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerler vardır. Bu değerler ile kişiye muhakeme, tahlil etme, eleştirel düşünme, sentez yapabilme, problem çözebilme ve sebep sonuç ilişkisini kestirebilme gibi özellikler kazandırılabilir. Bu noktada, duygu ve vicdanların geliştirilmesini esas alan eğitim; maddi ve manevi olarak çift kanatlı olmalı ve sistem, vasıflı insan, işi ehline veren, yeterlilik, liyakate uygun terfi etmeyi esas alan ve bulunduğu makamda yetersiz olanı bir alt kademeye alabilecek anlayışlı insanlar yetiştirmelidir.

İnsani değerlerden mahrum, bir ideali olmayan, günü veya anı yaşayan fertler, toplumun diğer üyeleri üzerine yüküdür. İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş gelişmelerle dolu, bu sebepten 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 çocuk ve kadına yönelik artan şiddetin çözümü, ahlaki değerlere dönmekle olur. Kapitalizmin inşa ettiği seküler ahlak, toplumları çökertmektedir. İnsanlar ve sistemler ancak, eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Hızla artan eğitilmiş işgücüne olan ihtiyaç ilgilileri bu alanda yatırıma zorlamaktadır. “Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin”. Konfüçyüs.

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 süreç olarak görmesidir. Globalleşmenin getirdiği gelişim toplumu ve organizasyonları etkilemektedir. Kurumlar varlıklarının devamı için değişen şartlar ile hızlanan değişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedirler.

**Öğrenen organizasyon;** bilgi üretim temin ve iletiminde etkin, kuruma has davranışları yeni bilgi ve tahminler çerçevesinde dönüştüren ve kişilerin arzu ettikleri neticeleri elde etmek için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, birlikte sürekli öğrenmeyi

öğrendikleri organizasyonlardır.

Öğrenen organizasyon, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, kişi, toplum ve işletmelerin başarı ve gelişmelerinde temel faktör olarak rol oynamaya başlamıştır.

Dünya ölçeğinde gelişim ve rekabetin ortaya çıkardığı, önemini artırdığı kavram personel güçlendirmedir.

**Personel güçlendirme;** yardımlaşma, paylaşım, yetiştirme ve ekip çalışmasıyla çalışanların karar verme yetkilerini artırma, kendilerini motive hissetmeleri, bilgi ve uzmanlıklarına güvenleri, inisiyatif kullanma isteği ve organizasyonun hedeflerine 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 kısalmasıyla dış çevre şartlarına daha kolay uyum sağlamanın mümkün olması.
8. Güçlendirme ile birlikte işletmede çalışanların sorumluluk alanlarının genişlemesi, özerklik ve kendi kendilerini değerlendirme imkânına sahip olmaları.

Yöneticiler, sinerji oluşturmak için eğitim faaliyetleri ile personel güçlendirmeye önem verirler.

**Sinerji,** uyumlu ve eş zamanlı olarak 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 ve etkin katılımını planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme süreçlerini ifade eder.

Personel güçlendirmenin bir yolu da kişisel gelişime imkân sağlamaktır.

Kişilik “**mizaç**” ve “**huy**”, “**karakter**” gibi kelimelerle yanlışlıkla eş anlamlı kullanılmaktadır. Kişilik insanı başkalarından ayıran, farklı kılan bedeni, zihni 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 ve faaliyetlerindeki benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden tutarlı ilişki şeklidir.

Kişiliği geliştirmede; öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır. Burada güven esastır ve temel değerler önemlidir.

**Kişilik gelişiminin temellerini;** (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkına varma, (3) inançlar, değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar ve (6) kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur.

**Kişisel gelişim;** davranış ve karakter özelliklerini şekillendirmesi, deneme yanılmalarla pekiştigi, çevrenin olumlu veya olumsuz etkilerini birlikte taşıdığı bir süreçtir.

Kişilik, insanı ferdi olarak bütün diğer insanlardan ayıran ruhi ve bilince dair özelliklerin tamamıdır. Kişisel gelişim sürecinde önemli olan; modelleme, taklit ve özentisi gibi faktörler birbirlerine benzerler ancak aralarında bazı farklılıklar vardır. Modelleme, derinlemesine ve uzun vadeli gelişim olduğu halde, taklit ve özentisi 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.

**-Özentisi,** birinin davranışlarını, konuşmasını tekrarlayarak eğlenme olarak negatif bir davranış şeklini ifade eder.

**Kişiliği oluşturan temel faktörler;** bedeni (fizyolojik-biyolojik) faktörler, aile faktörü, kültür faktörü, sosyalleşme süreci, durum faktörü ve çevre faktörü.

**Kişilikle ilgili geliştirilen teoriler** ise özellik teorisi, psikoanalitik teori ve sosyo-psikolojik teori.

Kişinin kendine güveni, iş hayatında becerilerinin de farkında olmasını ifade eder. Kişi gerçekten neyi en iyi yapıyorsa 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 olmasını gerekli kılıyor. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ve alışkanlıklarıyla bağdaşmıyorsa problem vardır. İş ortamında bulunulan diğer insanlarla; zıtlasma, inatlaşma, karşılıklı suçlama, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak durarak, aradaki iletişimin sürekliliği açısından küsmeden kurulan bir çalışma anlayışı başarıyı getirecektir.

Pozitivist, ezberci, sığ eğitim sistemi, genç kuşakları; kişisiz, kimliksiz ve özgüveni düşük, mankurlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelerle dönüştürüyor. Özel eğitim alan çocuklar ise başkalarına hayranlıkla yetişiyor, bu topraklara ruh üfleyen medeniyet dinamiklerinden kopuk, köksüz bir nesil haline geliyor. Genelde sosyal ve özelde iş hayatının ihtiyacı olan eğitim sistemi, kişiye ahlaki değerle birlikte akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik (çözümleyici) düşünme, sentezleme, analiz yapabilme ve fikir yürütmeye yeteneklerini kazandırmalı ve geliştirmelidir.

Kişide özgüven eksikliği, kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştiriye kapalılık, güvensizlik, depresyon ve aşağılık duygusu hallerini ortaya çıkarır buda başarıyı olumsuz etkiler. Özgüven, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir. Özgüveni artırmanın çeşitli yolları vardır.

## Özgüven artırma yöntemleri:

1. Kötü şeyler yerine iyi şeylere ağırlık verme ve iyi şeyler düşünme.
2. Tecrübelerden ders çıkarma.
3. Gerçekçi hedefler belirleme ve cesaretli olma.
4. Sürekli öğrenme ve faydalı işler yapma isteği.
5. Sadeliğe önem verme ve değişimi olumlu karşılama.

Kabullenilen öğrenilmiş çaresizlik kişinin gelişimini olumsuz etkiler.

**Öğrenilmiş çaresizlik;** kişinin karşılaştığı bir problemde bütün çabaları ve denemeleri sonucu çözüme ulaşamadığını görerek bu durumu kabullenip yeni çözüm yolları aramaktan vazgeçmesidir.

Toplumdaki sosyal problemler insanın ruh sağlığını etkiliyor; çaresizlik duygusu psikolojiyi bozuyor ve sosyal ataletle sürükleyerek sosyal patlamalara sebep oluyor.

Kişi, ne kadar çaba harcarsa harcasın durumu değiştiremeyeceğini düşünerek pasif kalır ve bir adım daha ileriye giderek bu pasifliği istemediği bütün durumlara geneller. Öğrenilmiş çaresizlikte sonuç ne olursa olsun kabullenme var ve “ne olursa olsun umurumda değil” eğilimi oluşur. İsteksiz olma, pasif olma, depresyon, korku, her türlü sonucu kabul etmeye yönelik isteklilik ve boyun eğme vardır. Personel eğitimi ve personel güçlendirme faaliyetleri, personeli bu durumdan kurtarmanın çarelerini arar.

Kişiler çevredeki obje ve gerçekleri kendine münhasır bir şekilde görme, fark etme eğilimi gösterir ve bunları bir şekilde tanıyarak sürekli kendini geliştirir. İki farklı kişi aynı cisim veya gerçeği değişik şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için “gerçek” tamamen kendine münhasır bir durum olup, kişinin ihtiyacı, isteği ve değer yargıları ile tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (gerçek duruma) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır.

**Algılama;** tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak veya çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesi ve idradir.

Algılama kişinin sahip olduğu özelliklere bağlı olarak değişir. Kişi bu süreçte; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. Duyma, görme, tatma, dokunma ve koklama olarak beş duyu ve buna ilaveten önsezi olarak da ifade edilen; akıl, hayal, hafıza, zan (vehim), sahiplenme, sevk etme ve arzulama gibi yedi duyu ile algılama gerçekleşir. Kişi dünyayı; bu duyu ve duyu organlarıyla algılar.

Kişisel gelişimde; fikirlerini kabul ettirmek, iyimserlik, istekli olmak, sevgi, saygı, hür olmak, güven, eleştirilere açık, duyu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisine sahip olmayı ifade eden özgüveni geliştirmek önemlidir. Bunun temelini de kişilik oluşturur. İnsan, 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki 1’silinirse geriye sıfırlar kalır. Bir kişiyi başkalarından ayıran veya yücelten özellik, üstünlük vasfı, değerlilik, yüksek karakter, fazilet olan meziyet kişiliğin önemli bir unsurudur.

Analitik (çözümleyici) düşünme, bir konuyu tümünden gelim yöntemi ile alt konulara ayırıp, her bilgiyi ayrıca değerlendirebilme yeteneğidir. Konuların küçük parçalara ayrılıp bilginin sorgulanmasındaki hedef, parçalardan yola çıkıp bütünü çözümlenektir. Bu yeteneğine sahip kişiler, karmaşık yapılar karşısında pratik çözümler üretebilen, sorgulama ve araştırmaya yatkındır. Analitik mantıkla sorgulayarak öğrenme, doğru bilgiye ulaşma ve kalıcı öğrenme metodudur. **Analitik zekâ** ise sebep sonuç ilişkisini etkin bir şekilde kurabilen, kavrama ve algı seviyesi yüksek olan zekâ demektir.

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 olduğunda bu denge ortadan kalkar. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. İşte dünyayı dönüştürecek eğitim, bu eğitimidir. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulduğu Medrese modeli, günümüze uyarlanarak; tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kurmuş her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirmektedir. Eğitim sistemi, akıl artı kalp eşittir ruhu besleyerek; ideal, özgüven, ahlak, tevazu ve saygı aşılmalıdır. İnsanlığı kurtaracak yegâne bu model ile ilim çıkacak bu irfana dönüşecek oradan da hikmet çıkacaktır.

Ahlaki değerlere uygun bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve onu geliştiren özellikte olmalıdır. İnsani ve 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. İş hayatı ve sosyal 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. Ahlakattan mahrum, bilgiyi üreten ve elinde bulunduran otoriteler, bunu bir silah gibi kullanmaktadır. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik odalarındaki bilgilere ulaşarak, bunlar farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilip haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber (sanal) saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlar üzerinde de potansiyel bir tehlike oluşturmaktadır.

Demir medeniyetinin yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknoloji öne çıkmaktadır. Elektronik dönüşümde eğlence odaklı değil, ürün odaklı kodlama, algoritmalar ve güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli 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.

#### **Şirketler tarafından istenen eğitimler:**

1. Motivasyon ve pozitif düşünce becerisi
2. İletişim ve ilişki yönetimi
3. Liderlik ve karar verme eğitimi
4. Stres ve öfke kontrolü eğitimi
5. Disiplinli çalışma becerisi ve çatışma yönetimi
6. Kodlama ve yapay zekâ yazılımları geliştirme
7. Blok yazarlığı eğitimi
8. Kişisel usül geliştirme ve
9. Müzakere becerisi ve özgüveni geliştirme eğitimi
10. Duygusal dayanıklılık ve istikrar eğitimi
11. Yöneticiyi yönetme becerisi geliştirme
12. Proje temelli eğitim ve öğrenme
13. Finansal ve teknoloji okuryazarlığı eğitimi
14. Empati ve analiz yeteneği
15. Yardımlaşma, dayanışma (imece) ve iş birliği eğitimi
16. Eleştirel yaklaşım ve eleştirel düşünme becerisi eğitimi
17. Duygusal, görsel, ruhi ve fizikî zekâyı geliştirme eğitimi
18. İş ahlakı ve sosyal sorumluluk eğitimi
19. Zaman yönetimi ve sunum teknikleri eğitimi
20. Grup (takım) çalışması
21. Statü kaygısını yönetme
22. Ödül ve ceza mekanizması geliştirme eğitimi
23. Psikolojik dayanıklılık (metanet, sabır ve sebat) eğitimi

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. Bu insan kaynaklarını verimli yönetmek için de bir ihtiyaçtır.

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. İşletme sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme iklim ve kültürüne yansır ve belirleyicidir.

Organizasyon iklimi ile organizasyon kültürü bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergiler ve daha fazla deneysel 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, organizasyonun kendi içinde, çevresinde “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür.

**Organizasyon ikliminin temel işlevi**; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurumu kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, ona hâkim, kurumun iç çevresinde kararlı, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, soyut, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojik bir konudur.

Organizasyon iklimi, 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 birtakım ölçülebilir özelliklerin dolaylı veya dolaysız olarak çalışanlar tarafından hissedilmesiyle onların davranış ve motivasyonlarını etkilemesidir.
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

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, görtüş, öğretilerdir.

**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 artırır.

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 ulaştırarak, 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 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.

Çalışanların kuruma bağlılık duygularını geliştirmelerinde organizasyon içi iklim ve kültürün 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 göyerek 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 aşılacak 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 arttırmaya dönük teşviklere yönelmektedirler.

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

### **İtibarın 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.

### **12.3.5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme**

Performans, bir işi yapan kişinin, bir grubun veya bir işletmenin, o iş ile varılmak istenen hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesidir.

Değerleme, başarılı ve başarısız kuruluş çalışanını birbirinden ayırma, ona göre davranmak gayesiyle yapılır. Bir sisteme dayanır; çalışanlar, önceden belirlenmiş standartlara göre puanlandırılır ve bu değerlendirme senede en az bir defa yapılır.

**Performans**, bir fizikî aktivitede, o aktivitenin gerektirdiği fizyolojik, biyomekanik ve psikolojik verimdir. **Performans değerlendirme** ise işletmede çalışan kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek, potansiyel, iş alışkanlıkları ve benzer özelliklerini kapsayan çalışma davranışlarını, önceden belirlenen standartlara göre ölçme, sistematik olarak diğerleriyle karşılaştırma yoludur.

İşletmelerde insan kaynakları bölümünün temel işlev ve görevlerinden olan performans değerlendirme; her bir işletmeye münhasır performans kriterlerine göre, çalışanların belirli bir dönemde gösterdikleri performansı tespit etmek insan kaynakları açısından önemli başarı değerlemesidir.

İşletme yöneticisi, performans değerlendirme ile çalışanların işlerini ne ölçüde yaptığının tespiti ve eksiklerinin belirlenerek giderilmesine dönük çalışmalar yürütür. Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerlendirme, kişinin iş doyumunu ve moralini yükseltir, işletmeye olan güven ve bağlılığını artırır. Yöneticinin çalışana işe yöneltme ve motive etme noktasında etkin ve önemli bir yönetim aracı olup, kuruma ve çalışana karşılıklı fayda sağlar. Bu sebepten işletmelerde performans değerlendirmesinin birçok sebebi bulunmaktadır.

### **Performans değerlendirme 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. Performans değerlendirme sistemi organizasyon ihtiyaçlarına ve organizasyona hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Bu noktada çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır.

**Performans değerlendirme yöntemleri;** (1) çalışanları karşılaştırma yöntemleri, (2) ortak performans kriterlerine bağlı yaklaşım yöntemleri ve (3) kişilerin performansını temel alan yöntemler.

Performans değerlendirme yöntemlerinin 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 belirlenmesini ifade eder ve insan kaynakları işlevinde önemlidir.

**Ücret;** işverenin belirli bir sürede iş karşılığı emek sahibine muhtelif şekillerde para veya mal olarak ödediği bedeldir.

Ücret, personel hayat şartlarını ve işletmelerin kârlılığını etkilemesi yanında milli gelirin önemli bir kalemini oluşturmasıyla devleti ve toplumu yakından ilgilendirir. Fazla çalışma ücreti, primler, kasa tazminatı, kıdem zammı, gece zammı, yolluklar sade ücretin ekleridir.

**İşletmelerde ücretlendirme yönetiminin amacı;** işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ödeme sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir. Ücretlendirme personelleri bulmada ve bunları çalıştırmada önemli bir motivasyon aracı olarak da görülmektedir.

**Ücretlendirme sisteminin aşamaları:**

1. Ücret siyasetini belirleme
2. Sisteme dâhil edilecek işleri tanımlama (iş / rol tanımları)
3. İş değerlendirmeyi gerçekleştirme
4. Piyasa ücret verilerini temin etme
5. Ücret yapısının oluşturma
6. Çalışanları bilgilendirme
7. Sistemi işletme

**Ücret politikası;** kurum misyon, vizyon, hedefleri ve bunlara bağlı tanımlanan insan kaynakları siyasetiyle belirlenen, çalışanların ücretlendirme kriter ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemini ifade eder.

Genelde kuruluş hep daha az ücret vermek, çalışan ise hep daha çok ücret almak isteyecektir. Burada hedef mümkün olduğunca, neye hizmet ettiği hem çalışan hem de kurum tarafından net olarak bilinen, şeffaf, adil ve doğru çalışanları doğru işlerde tutmayı başarabilen bir ücretlendirme sistemini oluşturabilmektir.

Ücret belirlenirken birçok kriter baz alınabilir, çoğu işyerinde oturmuş olan dengeler var, yeni gelen kişilerin ücretleri bu dengeye uyumlu olması beklenir. İşyerinin belirlediği rakam piyasada oluşan ücret ortalamalarına uygun olmalı, bunun altında rakamlara personel bulunamaz ve ortalamaların üzerinde ücret ödenmesi ise maliyetleri yükseleceğinden rekabet zor hale gelir.

**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 bilmektedir.

**Zaman esasına dayalı ücret sisteminin kullanıldığı durumlar:** (1) Personelin yerine getirmesi istenilen iş miktarı tam olarak bilinemediği durumlarda, (2) İşletmede üretim sürecinde önceden bilinmeyen fazla gecikme veya iş duraksamalarının olması, (3) Yapılan işin hızlılık yerine itinalı bir çalışmanın olması ve (4) Her personelinin işyerindeki verimliliğinin tam olarak ölçülemediği durumlarda.

**Zamana göre ücret sisteminin faydaları;** anlaşılması ve uygulanması kolay, personele ödenecek miktar kolay hesaplanabilmekte, alacağı ücreti önceden bilmekte, çalışma şartları nispeten daha iyi, kişisel benlikleri ve güvenlikleri olumlu bir şekilde gelişebilmekte ve işçi-işveren çatışmaları nispeten daha az olabilmektedir.

**Zamana göre ücret sisteminin zararları;** personeli teşvik eden bir sistem olmadığı için emek verimliliği düşük olabilir, personelin bilgi, beceri ve yetenekleri işe tam olarak yansımayaabilir ve personelin işe olan ilgi ve davranışlarını ölçmek için 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 hesaplamasıdır. Personel ürettiği parça adedine göre ücret alır. Ortalama olan personellerin üretebildikleri miktarın üzerinde üretim yapanlar daha fazla ücret alabilmeleriyle çalışma istek ve çabaları artar ve çıktıları yükselir.

**Parça başına ücret sistemlerinin temel faydaları;** (1) verimlilik artar ve (2) makine ve aletlerden daha ziyade faydalanılır. **Parça başına ücret sistemlerinin temel mahzurları 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 duyulduğu durumlarda, personellerin kontrolü dışında bazı kuruma münhasır sebeplerle üretimin durması veya yavaşlaması durumlarında bu sistem personellerin aleyhine sonuçlar doğurur.

**3. Götürü ücret sistemi:** Bu sistemde, personellerin ayrı ayrı yaptıkları üretim miktarının ölçülmesinin veya kolaylıkla hesaplanmasının mümkün olmadığı durumlarda, belirli bir zamanda önceden belirlenen bir işi yapmayı taahhüt eden bir işçi grubuna toptan ücret ödenmesi söz konusudur.

**4. Maktu (aylık değişmez) ücret sistemi:** Aylık olarak ödenecek miktarı önceden belirlenmiş ve değişmez olan ücret demektir. Aylık (maktu) ücret, işverenin 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:** Yüzde usulü çalışan işyerlerinde, toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtılmasını ifade eder. Otel, lokanta, muhtelif yiyecek satan yerlerden "yüzde" usulünün uygulandığı müesseselerde işveren tarafından servis karşılığı veya başka isimlerle müşterilerin hesap pusulularına "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. Ferdi ve grup bazlı teşvik planları uygulanır ve burada, üretim işleri için saate göre 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 yönetiminin personele garanti edilen bir kök ücret üzerine bir plana bağlı ödenen ek ücrettir.

### 12.3.6. Kariyer Yönetimi

Ekonomik hayattaki gelişimler çalışanların kariyerlerini, iş hayatını ve mevcut işler arasındaki ilişkilere tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir.

Emeğini profesyonel olarak değerlendirenler kariyer plan ve stratejilerini iyi belirlemeleri ve ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olmaları gerekir. Kariyer planlaması hem organizasyonların hem de çalışanların sorumluluğunda bir konudur.

Kariyer, kişilerin hayatlarının belirli dönemlerindeki işle ilgili meslekî pozisyonlarının bir sonucu veya kişinin hayatı boyunca kazandığı işe ilişkin tecrübe ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi olarak kendini nereden nereye taşıdığı, gitmek istediği yere ulaşmak için yaptığı tüm yatırımları kapsar.

**Kariyer;** seçilen bir işte yıllar içerisinde ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanması ve bunun sonucu daha çok gelir elde etme, daha fazla sorumluluk, saygınlık, güç ve prestij elde etmektir.

İnsan kaynakları içinde ifade edilen kariyer, oysa insan kaynakları süreçlerini de içine alan geniş bir kavramdır. Her ne kadar kariyer anlamı iş hayatıyla bağdaştırılmışsa da ev kadını, anne, baba, toplum liderleri içinde bu süreç geçerlidir.

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 veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin sebebi, kişinin iş doyumunu ve organizasyonda kalmasını sağlama amacına yöneliktir.

**Kariyer yönetimi;** personelin yetenek, tecrübe, beceri, bilgi ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama, organize etme, yönlendirme, koordine etme ve kontrol etmektir.

**Kariyer danışmanlığı;** organizasyon bünyesinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir iş geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek tecrübeleri kazanmak, eğitim ve öğretim imkânlarından faydalanarak kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı hedefleyen, problemleri çözmeye dönük planlı hizmetler sunumudur.

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.

Dünya Sağlık Organizasyonu 2017 yılı raporunda kronolojik yaş sınıflamasını revize ederek ikinci 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 günümüzde meslek içi eğitimlerle bilgi düzenli olarak yenilip güncellenerek mesleği sürdürmeleri de zorlaşıyor. Çünkü gelişen teknolojiler bazı mesleklere duyulan ihtiyacın azalmasına veya ortadan kalkmasına sebep oluyor. Gelişime ayak uydurarak talebin azaldığı verimsiz sektörlerin yerine yenilerine geçmek gerekir. 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 yolları 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, mevkiiler 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 yapılandığı 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, çalışmada 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 verme de esneklik kazandıran bu kariyerde gelir artırma karı yükseltme ve kişinin işini geliştirmesi gibi ticari başarının temel kişisel ölçüleri vardır.

**8. Kariyer mozaığı:** Çalışanların kuruluşlarda kalış süreleri giderek kısalıyor ve insanlar kariyer evrelerini 3-4 işletmede geçirerek farklı kariyere sahip olma imkanını veriyor.

Motivasyonun devamlılığı için kuruluşlar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları oluşturmak zorundadırlar.

### 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 ile doğru orantılı olarak özellikle iş yerlerinde çalışan kişilerin güvenliği ile ilgili bazı meseleler de açığa çıkmıştır. Bu sebeple birtakım önlemleri önceden alarak iş yerlerini güvenli hale getirmek gerekmekte olduğundan iş güvenliği oldukça önem kazanmıştır.

**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.

**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 sağlığı ve güvenliği, 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 faktörleri ve şartları inceleyen bilim dalıdır. Bu bilim, işyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve daha insanî bir iş ortamı meydana getirmek için yapılan metotlu çalışmalarını kapsar.

İş Sağlığı ve Güvenliğinin temeli işçileri iş kazaları ve meslek hastalıklarından korumaya yönelik tedbirleri almak ve onları bu konuda bilgilendirmektir. İş sağlığı ve güvenliği konusunda işçilerin ve işverenlerin yükümlülükleri, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğine aykırı bir durumun tespiti halinde 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. Çalışma tempoları.
5. Ara verme imkânlarının az olması.
6. Gece işi veya vardiya işler.
7. Ağır çalışma şartları.
8. 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, meselelerini çözmek için kurulmuş ekonomik unsurlar taşıyan, devlet, siyasi parti ve iktidar organizasyonlarından 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 demekleri 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 nitelikleme 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

Motivasyon konusunda yöneticinin görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive etmesi, teşvik etmesi, isteklendirmesi ve işi sevdirmesidir.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden olan motivasyon muhtelif alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve farklı tarifler yapılmıştır

**Motivasyon;** kişilerin belirli bir gayeyi gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymaları şeklinde ifade edilebilir.

Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddî kazanç ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusunu da geniş manada bir motivasyondur. "Marifet, iltifata tabidir" sözü, çalışanların tecrübelerini ve gayretlerini tam olarak ortaya koymaları, onları motive etmekten geçtiğini gösterir.

Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucu ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. Motivasyon planları, bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa daha başarılı olur.

**Teşvik** (özendirme) **araçları;** ücret, prim ve ödüller, sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, takdir, övgü, yapıcı eleştiri, moral vermek, terfi ve kariyer geliştirme imkânları, sosyal statü, prestij (saygınlık-itibar-ün), çalışma şartlarını iyileştirme, kararlara katılma, iş güvencesi, iş güvenliği, yetki, inisiyatif, sorumluluk verme ve yetiştirmek gibi sayılabilir.

Elektronik gelişimin büyük boyutlu sosyal sonuçları özellikle iş hayatında yeni uygulama ve anlayışlar ortaya çıkmaktadır. Genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) her türlü site üzerinden kurulabilen 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 gelişmektedir. 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 sürelerde (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 uyarlanmaya, serbest şekilde yorumlanmaya elverişli ve kesinliği olmayan, uzlaşmaya yatkın olma, kanaat ve davranışı değiştirme imkânı, katılık ve sertlikten uzak olmasıdır.

**Günlük esnek çalışma saatleri;** 8 saatlik süreye uymak şartıyla başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlenir.

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 dayandırarak uyguladığında başarılı olacağını bilmelidir.

### 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 yıldırma için psikolojik terör uygulamasıdır.

Kurumlaşmamış yapılarda disiplin sağlamak, verimliliği arttırmak, refleksleri şartlandırma (askeri disiplin) öne sürülerek mobbing yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.

#### **Mobbing uygulayanların ortak özellikleri:**

1. Aşırı denetleyici, korkak ve nevroitik,
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 konuda en büyük desteği nevroitik, korkak ve 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, ilkel 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, saldırganlığa zorbanın haricinde yönetim veya iş arkadaşları da katılabilir. Bir sonraki aşamada kurban, meselenin kaynağı, problemli veya akıl hastası olarak damgalanır ve süreç, işe son verilmesi veya kişinin ayrılması ile sonuçlanır. Bu sonuç, mobbingi bitirmeyebilir, çünkü benzer bir iş kolunda çalışmak zorunda olan kişi kötü huylu, asi veya işten anlamaz olarak damgalanarak referansları kirlenmiş olur.

#### **Mobbing davranışları:**

**1. Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek:** Sözüünüz kesilir, yaptığınız iş sürekli eleştirilir, jest ve bakışlarla ilişki kesilir, yazılı ve telefonda tehditler vs.

**2. Sosyal ilişkilere saldırı:** Kimse o kişi ile konuşmaz, diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir, çalışanların o kişi ile iletişimi yasaklanır, orada yok gibi davranılır.

**3. İtibara saldırı:** Arkadan kötü konuşulur, asılsız söylentiler çıkarılır, kişinin kararları sürekli sorgulanır, kişi özgüveni olumsuz etkileyen bir 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 işler yapmaya zorlanır, fiziksel şiddet tehditleri yapılır, doğrudan cinsel 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.
8. Organizasyon yönetimi tarafından hoş görülmesi, kışkırtılması, teşvik edilmesi.

Mobbing, insanın 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.

**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;** yeni bir iş araması, yardım alması, özgüvenini geliştirmesi, ihtimalleri hatırlaması, yaraları sarmaya çalışması, kanuni işlem yapması ve sendikaya başvurması gibi korunma usulleri vardır. Mobbingin psikolojik bir saldırı olduğundan psikolojik savunma yöntemleri geliştirme önem taşır. Böylece alınan yarının derinleşmesi önlenemez ve kişi, iş hayatı dışına atılmaktan kendini kurtarabilir. Mobbingi durdurmak veya engellemeden önce meselenin varlığını anlamak gerekir.

#### **Mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler:**

1. Zorbaya itiraz edilerek taciz edici söz ve davranışları durdurması istemeli, güvenilen ve gerektiğinde şahitlik edebilecek bir 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.

**Mobbinge 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. Mobbing için başvurulabilecek 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 kapsamında 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 tanımlanmamış olsa da mobbing gayesiyle gerçekleştirilen bazı fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurmak mümkündür. Mobbing bir kamu görevlisinin görevini kötüye kullanması, kamu görevlisine (psikolojik) işkence uygulanması, özel hayatın gizliliğini ihlal edilmesi ve cinsel taciz şeklinde gerçekleşmişse bu fiillerin ceza kanunlarında yaptırımları vardır. "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Hakkındaki Başbakanlık

Genelgesi", 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 değerlendirmesi 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, günümüzde birçok sosyal etkileşim sürecini ve birlikte faaliyet yürütülen paydaşları etkileme yeteneğini barındıran karmaşık bir mesleki faaliyettir.

#### 13.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar

Toplumun oluşum, gelişim ve huzur içinde yaşamasında o toplumu meydana getiren insanlar arasında uygulanan ve insan ilişkilerini düzenleyen kurallar önemli bir yer tutar. Dinî kurallar, ahlaki kurallar, görgü kuralları, örf, adetler, 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. Kâinatın ve dünyanın gayesini belirler.
2. Hayatın ve insanın yaratılış gayesini belirler.
3. İnsanın toplum hayatında barış ve kardeşçe yaşamalarını sağlar.
4. Toplumun istikrarı ve devamı için kurallar vazeder.
5. Dua ile ruhî huzur bulmasını sağlar.
6. Ferdî ve toplumsal sorumlulukları belirleyerek insanlar arası ilişkileri düzene koyar.
7. 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 özgü ve öznel; kişiye ilişkin diye ikiye ayrılır. İnsanların belirli davranışları iyi veya kötü diye nitelermeleri esasına dayalı ahlaki kurallar aslında din kuralları ile iç içedir. Bazı din kuralları aynı zamanda ahlak kurallarını oluşturur.

**3. Görgü Kuralları:** Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevî 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 kurallardır. 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 hürriyetlere insan hakları denir. İnsanın 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 olarak faydalanma hakkı.

İnsan hakları, insanların geliştirdiği ve demokratik devlet yapılarında uygulanması zorunlu evrensel bir değerdir. 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 çoğuludur. 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 tanımlanmaktadır.

Ahlak, için tek bir tanım yok, genelde ahlakın "bir davranış kodu" ve "toplum fertleri için bir rehber" olduğu ifade edilir. Etik ile ahlak birbirine karıştırılır. 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;** kişide devamlılık oluşturan, meleke haline gelen, terki mümkün olmayan huylardır.

**Ahlak;** toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallar bütünüdür.

**Ahlak;** insanın toplum içinde bir hedefe dönük kendi arzusu ile iyi veya kötü olarak nitelendirilen manevî vasıfları, huyları ve bunların etkisiyle ortaya koyduğu iradeli davranışlarıdır.

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 felsefesinde, ahlak hükümleri, normatif (kural koyucu) olarak; iyi, kötü, yapılması veya yapılmaması gerekeni belirtir. Kişinin iyi olana yönelmesi, fazilet, iç muhasebe, hür irade ile ahlaki kurallara uyma ve davranış gerçekleştirme ahlaki felsefenin temelini oluşturur.

**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.

Sosyal bilimler, çok 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 etmek için kullanılıyordu. Günümüzde ise işletme, iktisat, antropoloji, arkeoloji, beşerî coğrafya dil bilimi, müzik, siyaset bilimi, psikoloji ve sosyal tarihi içeren birçok akademik branşı ifade etmektedir.

### **Ahlak, nesnel ve öznel diye ikiye ayrılır:**

**1. Nesnel** (sosyal / toplumsal) **ahlak**; insanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen, insanın diğer insanlara karşı vazifelerini belirleyen manevi nitelikteki kurallardır.

**2. Öznel** (kişisel) **ahlak**; kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi veya kötü şeklindeki değer yargılarını ifade eder.

Ahlak toplumla birlikte bir anlam taşıması sebebiyle, her toplumun adet, gelenek ve düşünceleri farklı olduğu için farklı ahlak prensiplerini ve göreceli ahlaki ortaya çıkmaktadır.

**Göreceli ahlak**; her coğrafi bölge, ırk, tabiat, hayat şekline göre değişiklik gösteren ve bu farklılıkların hiç yadırganmadan o toplum tarafından kabul gördüğü ahlaktır.

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 (çürümeye) ederse insan ve cemiyet yozlaşır, hukukun uygulanmasında zorlayıcı yaptırımlar revize edilebilir.

Geçmişten günümüze gelen görüşler; ahlak kurallarının ne olduğu, neye dayandığı, kaynağının ne olduğu kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişebilmiştir. Bilim insanların bazıları ahlakın temelini din, kimileri akıl, bir kısmı da insan tabiatı olduğunu söylemişlerdir.

### **Ahlakın kaynağı konusunda üç temel tez:**

-**Birinci tez**; ahlaki insanın hem yaratılışı, tabiatı veya fitrat kanunları anlamında, hem de peygamberler aracılığıyla gönderilen vahiy kaynaklı kurallar anlamında kabul eden dinlerin tezleridir.

- **İkinci tez**; ahlaki akıl referanslı olarak ele alan, onu hem bir metafizik hem de pratik bir insani gerçek olarak gören farklı felsefe doktrinlerinin tezleridir.

- **Üçüncü tez**; 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, mantikî ve teorik temelleri bulmaya çalışır.

Ahlakın farklı kaynakları ile birlikte günümüzde onu besleyen ve sürekli geliştiren kaynaklar açısından bakıldığında bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

### **Ahlakın temel kaynakları:**

**1. Din**: İbadet, itaat, iman, takva, ahlak, tevhit, boyun eğme gibi anlamları ihtiva eden, kaideleri Allah tarafından belirlenen ve peygamberler vasıtasıyla insanlara tebliğ edilen, insanlara dünya ve ahirette saadet yollarını gösteren sistemdir. Din, kesin olarak ahlaka temel kaynaklık teşkil eder. Dini mefhumların menfaat ve siyaset için kullanımı dine zarar verir, insanların dinden uzaklaşmasına sebep olur.

**2. Örf ve Adet** (töre): Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekilleri toplumda yerleşmesi, tekrarlanma zorunluluğu ve 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); 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), Epiküres (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 yaşanan 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 yaklaşımın 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 hedefdir.

**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 iyyinin kriteri sayan bu anlayışa göre de evrensel ahlak kanunu yoktur. Bu bakımdan, faydacılar ile hazcılar fikrî olarak benzer durumdadır.

**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 dışı 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 kurumlara zorlanmaması gerektiğini ve baskıcı kurumların kaldırılmasının insanı mutlu edeceğini ifade eder.

**Stirner;** insanın kendisi dışında hiçbir şeye ve hiç kimseye karşı sorumluluk altında olmadığı ve "iyyinin 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 karşılıklı kaynaşmasıyla şekillenen evrensel bir kültür olarak Helenizm'den bahsetmiş. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba ve Gımata'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 çıkanlar da vardır. Jean Paul Sartre, Friedrich Nietzsche gibi felsefeciler evrensel ahlakı kabul etmezler. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olmasının onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler de evrensel ahlakı kabul etmezler. **Epiküros** gibi bazı felsefeciler hayatın gayesini en yüksek hazzı erişmek olarak görür. **Stuart Mill** ise insan mutluluğunu sağlayan şeyin ondan insanın faydalanması olduğu esasına bağlıdır. **Hobbes** ise ahlakta hâkim olan şeyin kişinin çıkarı olması fikrine sahiptir.

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. Hristiyanlığa 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. Adem'den bugüne kadar tarihî seyri içerisinde ortak bir ahlak üzerinde anlaşabildiği görülmemektedir.

İnsanları Yaraticıdan 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 fitratına 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. Yalan söylememek
2. Adaletli olmak
3. Merhametli ve hoşgörülü olmak
4. Muhtaç olanlara yardım etmek
5. Hiçbir cana kıymamak (öldürmemek)
6. Hak yememek
7. Hırsızlık yapmamak
8. Ana-babaya itaat
9. Küçüklere sevgi ve büyüklere saygı
10. Mülkiyet hakkına ve alın terine saygı
11. Dürüst ve çalışkan olmak
12. Sabırlı ve affedici olmak
13. İffetli ve namuslu olmak
14. Mütevazı ve alçak gönüllü olmak
15. Kanaatkâr olmak
16. Kibirlenmemek ve insanları aşağılamamak
17. Kişi ve toplumu ayırıştırıcı 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 yapabildiğini 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 rastlandığında 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. Ahlak eğitiminin esası ahlak kurallarını öğretmek kişinin ahlaki bir kişilik geliştirmesini sağlar.
7. Ahlak eğitim insanları dünya ölçeğinde, duyguları oturmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
8. Ahlak eğitimi, fitrata uygun olarak insanı kasıtlı eğitime 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 eğitimidir.

Doğru, iyiyi tavsiye etmek, yanlış ve kötünden uzaklaştırmak ahlaki bir vazifedir. İnsanın kendine yapılmasını istemediği bir hareketi, başkasına yapmaması ahlaki olgunluğunu gösterir. Nemelazımcılık, bana değmeyen yılan bin yaşasın, sen çalış ben yiyeyim ve ben tok olayım başkası açlıktan ölürsün gibi bencil anlayışlar toplumu iflase götürür. Ahlak, kimsenin olmadığı, görmediği, duymadığı yerde, aleyhine de olsa doğru olanı söylemek ve yapmaktır. Kişinin kendisinin oluşturdukları ahlaki duruşunun bazı özellikleri vardır.

#### **Kişi ahlakının temel özellikleri:**

1. Doğrunun sadece zekâdan değil, kişinin içinden geldiği ve kendisine dönmesini sağlayan ahlakıdır.
2. Kişinin karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır.
3. Belli kuralların olmadığı 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, nazıklık gibi güzel ahlak uygulamaları geneldir. İnhisar, tahsis ve tekfir anlayışına sahip insanlar kötü ahlakları ile toplumu ifsade 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. Doğruluk, dürüstlük, sadakat ve güven,
2. İnsanların hak ve hukukuna riayet etmek,
3. Müspet hareket, kişi zafiyetini istismar etmemek ve tüm işleri adil ve 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. Sevgi, saygı, hoşgörü ve dostluk,
7. İnsanlar hakkında iyi düşünme, saygı gösterme, yardım etme ve vatandaş sorumluluğuna sahip olma,
8. Dayanışma, yardımlaşma ve acısı olanın acısını paylaşma,
9. Başarıların ekibe, başarısızlığın idarecilere verilme prensibinin kabulü,
10. 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. Değerler Eğitimi ve Toplumsal Yozlaşma**

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, o toplumun mevcut ahlaki çerçevesini kabul etmektir.

Toplumda ahlaki değerlere uygun davranışın; saygınlık, güven kazanma, iyi bir imaja sahip olma, problem çözümede yardım görme, toplumdaki karışıklığı önlemede rol alma, kabul görme gibi olumlu neticeleri bulunur.

**Değerler**, bir grup veya toplumun devamını sağlamak için üyelerinin çoğunluğu tarafından kabul gören, insanları olumlu yönde destekleyen, yaşanabilir yarımlar için bulunması gereken evrensel her türlü 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.

Değerlerin oluşmasında, insanın doğuştan getirdiği özellikler ile içinde yaşadığı toplumun önemli etkileri vardır. Davranışlara yön veren değerlerin bir kısmı, insanın fitratında doğuştan vardır. Doğuştan gelen değerler dinî ve ahlaki değerlerdir. Değer oluşumu ilk olarak ailede başlar. Değer anlayışını etkileyen unsurlar, kişinin dini inancı, yaşadığı sosyal çevre, toplum, kişinin karakteri ve aldığı eğitimidir. İnanma, merhametli olma, hoşgörü, saygı duyma ve yardımsever olma gibi değerler her çağda ve toplumda aynı anlamı taşır. Sahtekârlık, yalancılık, haksızlık ve zulüm de her yerde, her zaman olumsuzluğu ifade eder. Din, insan ve toplum için faydalı olan değerleri ön plana çıkarır onlara uymaya teşvik eder.

Değerler; maddi değerler, manevi değerler, konusuna göre ahlaki, dini, sanat değerleri olarak da sınıflandırılabilir. Bir duygu, düşünce ve davranışın değeri ifade edilirken dini, ahlaki, sanat açısından farklı kavramlar kullanılır. Her toplumun kendine özgü din, ahlak, gelenek, görenek, dil, kültür, felsefe ve sanat anlayışı mevcuttur. Kişi, içerisinde doğduğu toplumun dini, ahlaki ve hukuki değerlerini fark eder, kişiliğini oluşturma sürecinde bunlardan istifade eder.

Değerler eğitimi ile tutum ve davranışa dönen her değeri sosyal çevre içinde model olarak insanlara yansıtılmalıdır.

#### **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. Değerler bu şekilde gelen nesillere aktarılır. Eğitimden beklenen, fertlere bilgi, beceri kazandırma yanında, toplumun devamlılığını sağlayacak kişilerin 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, doğruluk, hedef koyabilme, diğer insanlara hizmet, sebat (azim), seçme hürriyeti, inançlı, cömert, ferdi haklar ve cesaret gibi hayat boyu tüm eğitim safhalarında verilmelidir.

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 edip geliştirmek ve gelen nesle aktarmaktır.

Toplumda herkesin üzerinde anlaşıldığı, gittikçe genişleyen ortak bir ahlaki değerler sistemine ihtiyaç vardır. Eğer bu değerler önemsiz hale gelmiş ise toplumda bir yozlaşma başlamış demektir. Bunun için de insanların faaliyetlerinin ahlaki olup olmadığı da sorgulanması gerekir.

**Yozlaşma;** bir şeyin gerçek özelliklerinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopması, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi, bir tereddidi ve dejenerasyon halidir.

Yabancı kültürlerin olumsuz etkisi ve toplumun kendi değer yargılarına sahip çıkmaması sonu meydana gelen kültür alanındaki yozlaşma diğer alanlara sıçramaktadır. Toplumun ümitsizliğe kapılması, duygusuz nesil, adalet namına zulüm, sınırsız kazanıp sorumsuz harcayanların artışı, bencillik, aç gözlülük, kibir yozlaşmayı tetiklemektedir.

**Toplumsal yozlaşma;** toplum dâhilinde değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, zamanla faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve ahlaki kuralların uygulanmasını olumsuz etkilemesine denir.

Toplundaki yozlaşma, sosyal problemler insanın ruh sağlığını etkiliyor; çaresizlik duygusu, psikolojik çöküş ve sosyal ataletle 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 haline denir.

Toplumsal yozlaşma; (1) sosyal, (2) siyasi, (3) kültür, (4) meslekî ve (5) ahlaki alanlarda oluşan zayıflama sonucu ortaya çıkmaktadır. 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 sıkıntuların 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 edilmesi, taraftarlık ve rüşvet yozlaşmaya sebep olabilir. Siyasi mekanizmada rol alan seçmenler, siyasetçiler, bürokratlar, baskı gruplarının menfaat sağlamak için toplumda mevcut hukukî, dini, ahlaki ve kültür normlarını ihlal eden davranışlarda bulunmalarına “**siyasi yozlaşma**” denir. Siyasi yozlaşma türleri; (1) rüşvet, (2) ayrımcılık, (3) rant kollama, (4) zimmet, (5) lobicilik, (6) kamu sırlarını sızdırma ve (7) siyasi dalavere olarak sıralanabilir.

**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 ayrılır. Edep, haya, tevazu, kanaatkarlık, cömertlik, diğerkâmlık, îsar (ikram) hasleti ve kerem güzel ahlak, yalan söylemek, edepten mahrum olmak, aç gözlülük, bencillik, riyakârlık, kibir ve cimrilik ise kötü ahlaklardır.

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 ve kimseyi üzmemek demektir”.

“Güzel ahlak, genişlikte ve darlıkta insanları razı etmeye çalışmak demektir”.

“Güzel ahlakın en azı, güçlülere göğüs germek, yaptığı iyiliklerden karşılık beklememek, bütün insanlara şefkatli olmaktır”.

“Güzel ahlak, yaratamı düşünerek, yaratılanları hoş görmek, onların eziyetlerine sabretmektir”.

“İyi insan, iyi ahlaklı insan demektir”.

“Başkasında bir ayıp görünce, bunu kendinde aramak, kendinde bulursa, bundan kurtulmaya çalışmalı”.

“Her şeyi, zıddı kırar. Kötü huyları, iyi huylar yok eder”.

“Birin yaptığı hareket bizim hoşumuza gitmiyorsa, onu biz de yapmamalıyız”.

“Biri bizim bir kusurumuzu söyleyince sevinmiyorsak, başkalarının da kusurlarını söylememeliyiz”.

“Biri bizi tenkit edince hoşlanmıyorsak, biz de başkalarını tenkit etmemeliyiz”.

“Bir söz söylerken, kendimizi karşıımızdakinin yerine koymalıyız”.

“Sıcak su buzu erittiği gibi, iyi ahlak da hataları eritir”.

“Güzel ahlak, senden kesilen akrabayı ziyaret etmek, sana vermeyene vermek, sana zulmedenı affetmektir.” Beyhaki

“Güzel ahlak, Allah’a karşı isyanların dışında kalan şeylerde, insanlara muhalefet etmemektir”. Hz. Ali

“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 ahlaklıdır. Güzel bir yüz veya nazlı bir davranış bile, kalp kötüyse, fena (kötü) ahlakı gizleyemez.” Heinrich Heine

“Her binanın bir temeli var, İslâm binasının temeli de güzel ahlaklıdır.” İbn-i Abbas

“Rızık hazineleri, ahlak güzelliğindedir.” Yahya bin Muaz

“En büyük şeref, güzel ahlaklıdır.” 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

“Ahlaksızlara ilim öğretmek, kaplana kanat takmak gibidir.” Hz. Ali

“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 lâyıkiyle iyilikte bulunmak, akrabayı ziyaret.
3. Verilen sözü yerine getirmek, riya ve gösterişten uzak durmak.
4. Mütevazı olmak, güler yüzlü olmak, kalp kırmamak ve nefsin kötü arzularından kurtulmak.
5. Kin tutmamak, iftira ve gıybet etmemek.
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. İnsanların kişilik haklarına saygılı olmak.
10. İnsanların arasını düzeltmek, sır saklamak ve insanlarla iyi geçinmek.
11. İstişare etmek, işlerde anlaşmayı ve barışı tercih etmek.
12. Selamı yaymak ve selama önce başlamak.
13. Komşuya ikram, fakire ve fukaraya yardım etmek ve vakar, hayâ ve edep sahibi olmak.
14. Evini ve geçimini düzene koymak.

15. İnsanlara eza vermeyi, sırlarına vukufiyeti, düşmanlığı terk etmek.
16. Temiz olmak, güzel giyinmek ve hoş kokulu olmak.
17. Aileye, çoluk çocuğa harcamada cömert davranmak.
18. Zulümden, yasak olan ve töhmet getirici hallerden uzak durmak.
19. Emaneti, sözü ve ırzı muhafaza etmek.
20. Helal rızık talep etmek, cömert ve kanaatkâr olmak.
21. Tefekkür ve ibret ile bakmayı devamlı kılmak.
22. Müsamahakâr olmak, hüsn-ü zannı esas almak, affetmek, kini ve öfkeyi yutmak.
23. Seciyeli, karakterli, sadâkatli ve vefalı olmak.
24. Hayır işleri bitirmede aracı olmak, muhtaçlara yardım etmek.
25. Yetime kefil olmak, korumak, gözetmek ve yardım etmek.
26. Empati yaparak, karşı tarafın duygu ve düşüncelerini anlık

#### **Kötü ahlaka örnek bazı davranışlar:**

1. Yalan söylemek, iftira etmek ve dedikodu yapmak,
2. İnsan öldürmek,
3. İnsanlara karşı kibirli olmak
4. Gayr-ı meşru beraberlik yaşamak,
5. İki yüzlü davranmak,
6. Adaletten ayrılmak ve zulmetmek,
7. Haksız yere başkasının malını yemek, gasp etmek ve çalmak,
8. İnsanların ayıp ve kusurunu araştırmak, bilmemesi gereken şeylerin ardına düşmek,
9. İnsanları halka rezil etmeğe çalışmak ve insanları yaftalamak,
10. 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 yer alır.

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 incelenmiş, günümüzde ise ayrı bir başlık olarak incelenmektedir.

İş ahlakı, sosyal sorumluluğu da içine alan bir anlam taşır. Bir işletme sahibinin dürüst olması, 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.

**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.

İş ahlakı, ekonomik faaliyetlerde güven, doğruluk, saygıyı, adil davranmayı kural edinerek mesleğini 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 işler.

Meslek ahlakının kapitalist sistem açısından, gündeme gelişi ABD'de 1960'larda başlamış ve 1980'lerde büyük kuruluşların çoğunda "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri" oluşmuş. İşletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlakı" başlı başına bir ders olarak yer almıştır. Çünkü kapitalizm, insanlığı ahlak ve maneviyattan tecrit etmesiyle toplum hayatı ve iş hayatında büyük açmazlara sebep olmaktadır.

Her iş ve uğraşı alanının ahlakından bahsetmek imkânsız olmakla birlikte 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 tedenni ve yozlaşmanın yansıması olarak toplum hayatı için tehlike teşkil etmektedir. Ahlakın uyaracağı sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için bu değeri canlı tutma bir organize iş olarak görülmelidir.

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.

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 ferdi standartlar söz konusudur. Burada, kişi ve kurumların karşılaştığı mesele, kanuni yükümlülükleri dışındaki karar problemlerini



hür irade ile yapılan seçim bölgesinde ele almalarıdır. Bu fikir aslında, onları kanuni olan her şeyin ahlaki olduğu kabulüne götürür. Oysa bu doğru olmayabilir. Kanuni olan bir faaliyet ahlaki olmayabilir.

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 zanaatkarlarca 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 ahlaki 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 ahlaki ilkeleri, ahlak kuralları olarak 'meslekî davranış ilkeleri' ismiyle yazılan bir meslekî grubun; meslek üyelerine emreden, onları belli kurullarla 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 geçmesi gerekir. Çünkü bir meslek üyesinin yaptıkları, bir noktadan sonra diğer meslektaşlarını da yakından ilgilendirir. Dolayısıyla 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 kurullarından fazlası, meslekî bilgi ve uzmanlık sebebiyle meslek insanına, mesleği yürüten kişiye yüklenen ek bir mesuliyettir.

**Meslekî ahlak 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 öğretmekle 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 güvenilirlik
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. Emegün hakkını verme

İşletmelerde ahlaki çatışma sebeplerinin başında, ferdi değer hükümleri ile çalışılan işin ve yaşanan toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. Kuruluşlar günümüzde artık bilânçoları, kârları gibi mali sermayeleri ile değil, itibarına, dürüstlüğüne, temizliğine, duyarlılığına, yardımseverliğine ilişkin imajları olan sosyal sorumlulukları ve ahlak sermayeleri ile değerlendirilir hale gelmiştir. 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 içerisinde yer alır.

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 faaliyetlerin yürütülmesi esnasında bazı üretici ve tüketicilerin ahlaki olmayan işlem ve davranışlar sergilemeleri mümkündür.

#### **Bazı üretici / pazarlamacıların sergilediği ahlaki olmayan davranışlar:**

1. Ürün, fiyat, promosyon, dağıtım ve paketleme aldatmacaları,
2. Reklam yoluyla yanlış bilgi verme,
3. Reklamlarda rakiplerin kötülenmesi,
4. Kalitesiz ürünü kaliteli olarak göstermeleri,

5. Ürünün gönderilmemesi veya geç gönderilmesi,
6. Ürünle ilgili bütün bilgilerin tam olarak yazılmamış olması,
7. Web sitesinde tanıtılan üründen, farklı bir ürünün gönderilmesi,
8. İndirim kampanyaları aldatmaları; (kış sezonu 14 Ocak-1 Mart, yaz sezonu, 15 Temmuz-1 Mayıs),
9. Tasfiye sebebiyle indirim aldatmaları; (tasfiye satış izni sonu 6 ay içinde indirimli satışlar başlar ve 2 ay ile sınırlıdır.),
10. Tavşan ürün uygulaması ile ürün fiyatını düşük tutarak tüketiciyi kendi mekânına çekmek. (Tavşan üründe fiyat gerçekten ucuz, hatta bazen maliyetinin bile altında, fakat yanında mesela 25 liralık ürün 29.90'a satılıyor. Bu tüketici için bir tuzaktır.).

#### **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 alınmış ürünün iade edilerek 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 bozarak tüketiciye telafisi mümkün olmayan zararlar verebilmektedir. Ayrıca, intihalde bir tür sahtekarlık ve hırsızlıktır.

**Hile**, birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen. **Tağşiş**, bir ürünün tabiliğini, içine başka bir şey karıştırarak bozmaktır. **İntihal** ise bir kişinin eserinden başka kişilerin ifade, buluş veya düşüncelerini kaynak göstermeksizin kendisine aitmiş gibi kullanmasıdır.

Etiketinde beyan edilen maddelerden farklı maddelerin gıdaya katılmasını tanımlayan bir hile olan tağşiş gıda güvenliğini ortadan kaldırmakta ve toplum sağlığına büyük zararlar vermektedir. İntihalın en bilineni ise alıntı ifadeler ve fikirler için kaynak göstermemektir. İntihal üzerinden iş modeli kurmak ahlaki bir davranış değil, bu bir emek hırsızlığıdır.

Toplumun huzur ve güveni açısından paylaşılması düşünülen her bilgi ve haberin doğruluğu mutlaka teyit edilmelidir. Çünkü doğrulanmamış bir haber veya bir 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.

İş hayatında artan problemlerden dolayı ahlaki olmayan iş ve meslek anlayışı sorgulanır hale gelmiştir.

#### **Ahlaki olmayan iş anlayışının sorgulanma sebepleri:**

1. Hürriyetlerin gelişmesi ve toplumda artan bilinçlenme,
2. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değer 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.

Global boyutta artan sorunların çözümü için 1999 Dünya Ekonomik Forum'unda, BM "Binyıl Kalkınma Hedefleri" doğrultusunda iş dünyası liderlerini, evrensel çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek için, şirketleri, BM'i, işçi sendikaları ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getirerek Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 10 ilkesi, insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadelede evrensel olarak kabul gören beyannamelerden alınmış ve şirketlerden bu ilkeleri kavrama, destekleme ve uygulamaları istenmektedir.

#### **İnsan Hakları:**

1. Ülke: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı
2. Ülke: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı

#### **Çalışma Standartları:**

3. Ülke: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli
4. Ülke: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli
5. Ülke: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli
6. Ülke: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli

#### **Çevre:**

7. Ülke: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli
8. Ülke: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyet ve oluşuma destek vermeli
9. Ülke: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli

#### **Yolsuzlukla Mücadele:**

10. Ülke: İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalı

#### **13.9. Meslekî Yozlaşma ve İş Ahlakının Önem Kazanma Sebepleri**

Kişiler 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 artırmaktadır.

**Yozlaşma**, bir şeyin gerçek özelliğinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopması, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi, bir tereddidi ve dejenerasyon hali. **Meslekî yozlaşma** ise iş hayatında değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, faydacılığın, çıkarıcılığın 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 artırmaktadır.

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 katkıları, 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. Üstünlüğü 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 ayırım 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.

Gelişmemiş toplumların müşterek özelliklerinden birisi, ya ahlaki kuralların çözülmesi veya ahlak tarifindeki ideal olma vasfını, dinamizmini kaybedip çürütmesi, 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 hayatıyet 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) yapabilme ve fikir yürütme yeteneği kazandırmalıdır.

**Analitik düşünme;** bir problem veya konuyu çözmek için bilgileri ayrıştırıp problemi çıkaran unsurları dikkate alarak sonuçlandırmak için yürütülen sistematik düşünme kabiliyetidir.

Konuları küçük parçalara ayırıp bilgiyi sorgulama amacı, parçadan yola çıkıp bütünü çözümleridir. 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, siyasi 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 ulaşım 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 olduğunda denge bozulur. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Din ve fen ilimlerinin birlikte okutulduğu Medrese modeli günümüze uyarlanarak; insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kurabilen; ideal, özgüven, ahlak, tevazu, saygı aşıl原因 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 kurtularak hürriyetine kavuşturulması gerekir. Ahlakтан 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. Ahlakтан 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 ahlaki 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 oturmuş bir davranış kalıbı sergilemektir.

#### **İş ahlakının kurumsallaşması için gerekli adımlar:**

1. Kurum misyonunun temeli olan felsefe belirlenerek iş ahlakına nasıl yansıtacağı netleştirilmeli.
2. Ahlaki kaideler belirlenip açık olarak ilan edilmeli ve bu konuda tutarlı olunmalı.
3. Kurum yöneticileri ahlaki değerlere bağlı kalarak örneklik oluşturmali.
4. Tespit edilen ahlaki kodların işletmedeki diğer süreçlerle uyumlu hale getirilmesi.
5. Çalışanlar iş ahlakı konusunda bilgilendirilerek kanuni haklardan faydalanmaları sağlanmalı.
6. İletişim imkânları desteklenmeli.
7. Bir ahlak kurulu oluşturulmalı.
8. 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 işlemlerini 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, güvenilirlik kazanmak ve iyi bir imaj elde etmek,
2. İş âleminde karşılaşılabilecek 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 gruplarıncı 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 bir anlamda her alandaki “ahlaksızlığın” maliyeti sürekli 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 lütf 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 ahırını 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 vatandaş 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.

Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; en ehil ve adil kişilere verilmesi gerekir. Kurnaz, otoriter yönetimler yeni teknolojilerle internet üzerinde hiyerarşik trol ordularıyla muhalefeti, muhalif düşünceleri susturursa demokrasi içinde adil bir yönetime zarar verir. Oysa; muhalefet meşru ve samimi bir muvazene-i adalet unsurudur. Fikirlerin karşılıklı çarpışması ve farklı akıllardan parlak hakikat ortaya çıkar. Muhalif görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk düzeni kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uysun. Demokrasi ile yönetilen ve hürriyetlerin geliştiği ülkeler daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişirler.

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 vatandaşlık buluşturan, etnik köken, din-mezhep, cinsiyet, siyasi görüş ayrımı gözetmeden herkesi kucaklayan, ayrıştırmacı ve ötekileştiren söyleme prim vermeyen anlayış hâkim kılınmalıdır.

Yönetici, demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, yalandan uzak, güvenilir, keyfi 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 davranışları 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) tanınmasıdır.
- 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 nesnelere 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. Bencilik:** Bencilik, 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. Keyfi uygulama, ayrımcılık ve kayırma,
3. Zülüm, tahakküm ve baskı,
4. Kibirlenme, böbürlenme ve insanları küçük görme,
5. Sömürü, istismar ve ihmal,
6. Başkalarının fikirlerine değer vermeme ve bencillik,
7. Yaranma-dalkavukluk, işkence ve mobbing uygulama,
8. Rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek,
9. 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?
2. Sahip olunabilecek başka kaynaklar var mıdır ve varsa bu nasıl elde edilebilir?
4. Sahip olunan kaynaklar kimleri ilgilendirir?
5. Kullanı güç ve yetki ile ilgili kanuni sorumluluklar nelerdir?
6. Bunların kullanımını sonucu kimlere hesap verilecek?
7. Sahip olunan bu güçlerin ahlaki açıdan vicdani sorumluluğu nedir?
8. Güç ve yetki kullanımında adil davranılıyor mu?
9. Sahip olunan güç ve yetki kontrol altında mı? (Kontrolsüz güç, güç değildir).
10. Elde edilen gücün rahatlığı kişinin benliğini unutturup başkalaştırıyor mu?
11. Güç ve yetki müktedirliği 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 prensiplerin büyük katkısı vardır.

**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 dağıtılmasını ifade eder.

Devlet ahlaki ve hukuki açıdan; güçlünün haklı olduğu değil, haklının güçlü olduğu bir ahlak ve hukuk anlayışını vatandaşına eğitimle kazandırmalı ve böyle bir düzeni kurulmalıdır.

**Devletin temel görevleri:**

1. Adaleti sağlamak
2. Temel hak ve hürriyetleri güvence altına almak
3. Güvenliği sağlamak

4. Sağlık ve eğitim hakkı sağlamak
5. İnsan haklarını güvence altına almak
6. Sosyal ve kültürel gelişimi sağlamak
7. Ekonomik gelişmeyi sağlamak
8. 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.

Eleştiri hakkı, ifade hürriyetinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kamu idaresini, harcamaları dahil tüm işlem ve eylemleri bakımından sorgulamak ve eleştiride bulunmak vatandaşın temel hakkıdır. Bu eleştiriler ceza hukukunun konusu olamaz. Vatandaş bu eleştirileri sebebiyle soruşturmaya tâbi tutmak hukuka aykırıdır, lekelenmeme hakkını da ihlal eder.

#### **Hizmet sunumunda kamu idaresinin uyması gereken temel ilkeler:**

1. Şeffaflık ilkesi
2. Sosyal devlet ilkesi
3. Hukuk devleti ve eşitlik ilkesi
4. Adalet ilkesi
5. İfade hürriyeti ilkesi
6. Eleştiri hakkı ilkesi
7. Muhalefet hakkı ilkesi

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.

**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 Rosseau 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 çıkışı, 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:** İktidarın 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 şöhrat 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. İsrâf Devresi:** Siyasi iktidar, atalarından kalan mirası arzu ve hevesine 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 varlıklardan 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 (ilim, sanat, şehir hayatı, zenginlik ve konfor gibi) 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 artışı ve ahlaki niteliklerini kaybedişinden önemle 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 değer yozlaşmasından söz eder. Mesela; saygı ve gelenek yerine, soğuk olgusallık; halk yerine, kitlelilik; 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, gayri 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, gayri meşru ilişkiler yaygınlaşır, din ve ahlak duyguları zayıflar. Bilim gücü emperyalizmin eline geçer, bilim camiasını kendisine hizmet ettirir. Kapitalist anlayış desteklediği araştırmayı ticarileştirir. Sihirli kelime "değişim" ile toplumları ahlaki değer yargılarından uzaklaştırır.

Kamu kaynakları, tüm milletin sahip olduğu değerlerdir. Kamuda görev alanlar kaynak kullanımında azami dikkatli olmalı, faaliyetleri hakkında halkı sürekli ve doğru bilgilendirmeleri ahlaki sorumluluktur. Bunun için devleti, demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolünü artırmak gerekir.

### 13.11. Ahi Ahlakı

İş hayatında rüşvet, vurgun peşinden koşma, kalitesiz ürün üretme, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat, gibi temel meseleler iş ahlakının üzerinde durduğu ve çözmeye çalıştığı olaylardır.

Geçmişten devralınan değer hükümlerini zamanın icaplarına göre yeniden tevil ederek bunlara yeni anlamlar ve yeni işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlakı ve girişimci kültürü oluşturulmalıdır. Toplumumuzun ahlak anlayışının temelinde Ahilik vardır. Ahlaki eğitimi kazandırmak için Ahilikte uygulanan; tedrici, sorgulama, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, darb-ı mesel (misal olarak söylenen meşhur söz) ve emr-i bi'l-maruf, nehy-i an'il-münker (iyiliği emretme ve kötülükten men etme) gibi metotların önemi büyüktür.

**Ahilik;** iyi ahlak, adalet, kardeşlik, cömertlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzendir.

Ahilik, Ahi Evran Veli tarafından 1200'lü yıllarda o dönem Anadolu'ya göç eden Türkmenlere hem aş ve iş imkânı sağlamak hem de onları tekke ve zaviyelerde iyi bir Müslüman ve vasıflı bir meslek sahibi üretici insan haline getirmek için Hacı Bektaş-ı Veli'nin tavsiyesiyle kurulan esnaf dayanışma teşkilâtıdır.

Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu Ahi Evran (1171-1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir'e yerleşmiş, orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Yerleşik Bizans esnafıyla 13. yy. rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları dayanışma ve mali sistem olan "ortasandık" bir ahilik müessesidir.

**Ortasandık;** üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çiraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz kullandırılan sermayedir. Ahilik insanı iki kürekli bir kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insani ilişkileri ve ahlaki değerleri oluşturur. Sistem, mensuplarının meslekî tecrübelerini geliştirir ve güzel ahlak ile teçhiz eder.

**Ahi ahlakını oluşturan kurallar;** (1) iyi huylu ve güzel ahlaklı olmak, (2) iş ve hayatında doğru, güvenilir olmak, ahinde ve sevgisinde vefalı olmak, (3) hizmette ayırım 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, (9) insanların işlerini içten, gönülden ve güler yüzlü yapmak, (10) başkasının malına ihanet etmemek, cömert, ikram ve kerem sahibi olmak, (11) sır saklamak, içi, dışı, özü, sözü bir olmak, gelmeye gitmek, dost ve akrabayı ziyaret etmek ve (12) mahiyet ve hizmetindekileri korumak ve gözetmek gibi Ahiliğin 124 tane altın kuralı bulunmaktadır.

### 13.12. Global Ahlaki Sorumluluklar

Dünyada insan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar bilinen kadarıyla sınırlı olması sebebiyle güçlülerin sahip oldukları kaynakları inhisar altına alarak, diğer insanları mahrum bırakmaları ahlaki değildir.

Tüm insanlığın serveti olan kaynakların belirli ellerde temerküzü dünyada sosyal kargaşaları başlatır. Tüm kaynaklar israf edilmeden ekolojik dengeyi gözeterek kullanılmalı ve gerekli tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmelidir. Bu olmadığı takdirde globalleşmenin arttığı ortamda, sosyal kargaşalar global ölçekte genişleyecektir.

**Globalleşme;** 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 eder.

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.

Neoliberaler, 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 yılı ilk aylarında Çin'de ortaya çıkan ve dünyaya hızla yayılan ve pandemi olarak isimlendirilen salgın hastalığı insanlar arasına mesafe girmesi sebebiyle globalleşmeyi durduran bir etki oluşturmaktadır. Eskisinden farklı olarak yeni normalleşmeyi, kontrollü normalleşmeyi gündeme getirmektedir. Bu süreçte, minimalizm (sadecilik), minimal hayat (küçük yaşama), lükse ve konfora düşkünlükten uzaklaşıp dünya üzerine minimal etki ile hayatın tüm insanlar için daha yaşanabilir kılınmasına bir katkıdır. Dolayısıyla yeni normalleşme veya kontrollü normalleşme global ölçekte birçok şeyi yeniden düzenleyeceği benziyor.

İnsanlar israf tuzağına düşer maddî ve manevî pek çok imkânı yerli yerinde kullanmaz ise topyekûn ağır bedeller öder. İsrاف sıradanlaşırsa, belirli bir aşamadan sonra normal görülür, buda daha tehlikelidir. Popüler kültürün getirdiği tüketme kültürü ve tüketimcilik hastalığının maliyeti tüm dünyaya yüksek olmaktadır. Bir şeyin gereksiz yere harcanması olan **israf**, kanuni değil daha çok ahlaki ve vicdani bir sorumluluktur. İnsanlığın çoğunluğu fakr-u zaruret için de yaşarken hiçbir kişi ve kurum istediği gibi saçıp savuramaz. Kaynakların esas sahibi olan toplun bunlardan mahrum bırakılmaz. 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 uzaklaşıp her alanda tasarrufa yönelmelidir.

**İsraf**, gereksiz harcama, savurganlık, aşırı tüketim, tutumsuzluk ve ihtiyaçtan fazla tüketmektir. **Tasarruf** ise insan hayatının devamı için insan ve diğer canlıların kullandığı hayatın vazgeçilmez maddelerinin kullanımında, tüketiminde dikkatli davranma, idareli kullanma, yeteri kadar kullanma ve iktisat etmedir. Kişinin sahip olduğu değerlerden kullanmadığı, tüketmediği bölümünün, toplam değerlerine oranı **tasarruf meylini** ifade eder. Hayatın her aşaması ve her türlü faaliyette tasarruf yapılabilir.

Güç otoriteleri, hukuk, adalet, demokrasi, barış, medeniyet ve insan hakları gibi prestijli kavramları bir 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.

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 ticarete dövizin bir baskı aracı olarak kullanılması,
7. Tüketimin bir kültür haline getirilmesi olan tüketimcilik,
8. Din, inanç, ırk, milliyet ve değerler istismarı,
9. Yenedünya 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. Hakimiyetini sürdürmek için savaş tekniklerine ilave biyolojik virtüs 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 akli esas alan demokratik gelişimleri engeller.

**Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin temel sebepleri;** insanlığın ortak kaynaklarının belirli ellerde temerküzü, bilimin endüstri hakimiyetine girmesi, ülkeleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırma, bankaların aşırı büyümesine izin verilmesi, maharetten, liyakatten mahrum yönetici zümresinin gücü elinde tutması, liberal devlet kapitalizminin ahlaki olmayan uygulamaları, sömürgeci anlayış, parada yapılan manipülasyonlar, BM'ye bağlı kuruluşların etkisizliği, aşırı tüketim ve israftır.

Sömürü o dereceye vardı ki bir sermayedar, kendi yerinde oturup bankalar vasıtasıyla bir günde bir milyon kazandığı halde; bir biçare 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 çılgınlıkları, 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 tabii 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.

Kanaat ekonomisi, insani değerleri öncelmesi, toplumun mutluluğunu esas alması ve paylaşımcı ve imece yaklaşımı sebebiyle paylaşım ekonomisi, dayanışmacı ekonomi, insani değerler ekonomisi veya mutluluk ekonomisi isimleri de verilmektedir. Kanaat ekonomisi, insanı ve insani değerleri önceleyen, büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, aile dostu, çevre odaklı politikalar ile vatandaşın beden ve ruh sağlığını önceleyen gayri safi yurtiçi hasıla ile toplumuna sadece ne kadar zengin olduğuna değil daha çok sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin mutluluğuna odaklanan ekonomik bir modeldir.

**Paylaşım ekonomisi;** sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu bir aracı veya hizmeti kullanılmadığı zamanlarda ihtiyacı olan başka kullanıcılara karşılık beklemeden veya uzmanlaşmış bir pazarlayıcı tarafından sunulması ve kullanıcının ödediği kullanım ücretinden pazarlayıcının bir pay alması temelli alışveriş düzenidir.

Paylaşım ekonomisi yeniden keşfedilip kullanılan bir yöntemdir. Bu sistemde bedel istenilmeden kullanıma arz edilmesi temel de bir imece usulüdür. İmece, toplumu yükselten ve ekonomiyi canlandıran bir aktivitedir.

**İmece;** birçok kimsenin toplanıp el birliğiyle bir kişinin veya bir topluluğun yardımlaşarak işini görmesi ve böylece işlerin sıra ile bitirilmesi.

İngiltere merkezli uluslararası yardım kuruluşu Oxfam, Ocak 2020'de yayınladığı raporda; 2 bin 153 milyarderin, dünya nüfusunun yüzde 60'ını oluşturan 4,6 milyar kişiden daha zengin olduğu belirtiliyor. Büyük işletmeler, sıradan insanların sırtından para kazandığı, zengin kişi ve şirketlerin son derece az vergilendirildiği ve bunun sonucu kamu hizmetlerine daha az kaynak ayrıldığı vurgulanıyor. Eşitsizlikleri yok etmenin, yoksullukla mücadelede ekonomik büyümeden daha etkili olduğu belirtilen raporda, son (2010-2020) 10 yılda milyarder sayısının ikiye katlandığı ve zengin ve fakir arasındaki ara, 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 ve eşitliği esas almak
2. Sosyal sorumluluk ve ahlaki değerlere dönüş
3. Emanetin emin ellere teslimi ve "milletin efendisi, millete hizmet edendir" anlayışı yerleşmeli
4. Üstünlerin hukuku değil, hukukun üstünlüğünü esas almak
5. Sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, estetik ve vicdan gibi evrensel değerleri geliştirmek
6. İyi-kötü gibi ahlaki, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerler yeni nesle aktarmalı
7. Eleştirel düşünme, sentez yapabilme, sebep sonuç ilişkisi kurabilmeyi topluma kazandırma
8. Duygu ve vicdanları geliştirmeyi esas alan eğitim anlayışı yerleştirilmeli
9. Vasıflı insan, işi ehline veren, yeterlilik, liyakate uygun terfi ettirmeyi esas alan sistem kurulmalı
10. İstismar, duygu sömürüsü, hırs ve şöhrat düşkününü tiranlar (siyasi güç sahibi) bertaraf edilmeli
11. İfrat ve tefrite kaçmadan vasatı esas alan ve istişareye önem veren anlayışın yerleştirilmesi
12. Meselelerin çözümünde sivil diplomasiye inisiyatif verilmeli
13. Linç kültürü, nefret söylemi, tezyif ve tahkirle kutuplaştırmadan asgari müşterekler sağlanmalı
14. Yardımlaşma ve dayanışma esas alınmalı.

Sömürü anlayışı gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişiler ve organizasyonlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde etraflarını sömürürler.

Her yeniliği, gelişimi kapitalizmin tuzağı, onun eseri görmek, göstermek kolaylığı, ona psikolojik üstünlük ve fizikî bir güç verir. Yenilik, gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, organizasyonları ve devletleri dönüştürür kendine hizmet ettirir. Bu sebeple, toplumu istediği yönde dönüştürmeye çalışan, onu sömüren kapitalist anlayış ile her insan ve her organizasyonun mücadele etmesi ahlaki bir sorumluluktur.

### **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 atılarak, sanal (siber) paralar oluşturuluyor?
  3. Paranın üretim maliyeti ile yazılı değer arasındaki fark olan senyoraj (paranın üzerinde yazılan değerden para basım maliyeti düşüldükten sonra kalan) geliri kime kalıyor?
  4. Rezerv para birimi olan Dolar emisyonunun ne kadar olduğunun bilinmesi (2006'dan beri resmi emisyon miktarı açıklanmıyor) niçin istenmiyor? Doları yerine ortak bir para rezerv para olamaz mı?
  5. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, Birleşik Krallık ve ABD'den müteşekkil beş daimî ve seçilmiş on üye ile temsilde sağlanamayan adalet uygulamada nasıl sağlanacak?
  6. Yahudilerin seçilmiş ırk olduğu, insanlığın kurtuluşu için Mesih'in geri gelip Yahudi ve Hristiyanların liderliğine geçerek kötülüğü yeneceğine inanan ABD merkezli Evanjelistler BOP'la ne yapıyorlar?
  7. Matruşka modeli ile birbiri içine giren şirket ve sivil toplum kuruluşları aracılığı ile finans piyasasına hâkim paranın gizli sahipleri olan oligartlar bu parayı nasıl yönetiyorlar?
  8. Kapitalist anlayışın desteklediği bilimsel araştırmalar ne kadar bağımsız olabilir?
  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 sömürsünden nasıl kurtarılabilir?
  12. Ülkelerin bekası için maddî terakki yanında şart olan manevî terakki niçin ihmal ediliyor?
  13. Dev ilaç firmaları ve tohum bankalarının insan sağlığı üzerindeki operasyonları nasıl önenebilir?
  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 sonlandırılmıyor?
  18. Emperyalistlerin, paralı askerlerle kurdukları terör yapıları ile sömürmek istedikleri ülkelerde devletler savaşı yerine sınıf savaşlarını tetikleyerek hâkimiyetlerini devam ettirmeleri nasıl önenebilir?
  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 sevkîyatında 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. Suç işleyenleri mahkeme huzuruna çıkarmak, adalette esas bir kaide olarak nasıl sağlanacaktır?
  26. Emperyalistlerin İslam coğrafyasını kontrol için selefî geleneği, ehli-sünnet omurgası üzerine inşaları nasıl sonlandırılır?
  27. Kalkınma için yatırım güvenliğinde temel gösterge; şeffaflık ve öngörülebilirlik nasıl sağlanabilir?
  28. İnsanlık aleyhine faaliyet yürüten işletme ve sivil toplum kuruluşları nasıl zaptı-rap altına alınacak?
  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. Güç olarak kabul edilen bilginin seçkin azınlığın kontrolünden nasıl kurtarılabilir?
  34. Global güvenliği bozan ego-eksantrik ve fanatiklerin beslediği fikir kaynakları nasıl kurutulabilir?
  35. Ülke gücünü elde eden seçkinlerin hedeflerine ulaşmada kamu imkânlarını kullanmaları nasıl önlenir?
  36. Her ekonominin bir siyaseti, her siyasetinde bir ekonomisi vardır.
  37. Modern ülkeler meselelerini hurafelerle değil, müzakerelerle çözer anlayışı nasıl yerleştirilmelidir?
  38. Eğitim kurumlarında verilen derslerin hâkim ideolojilerin aktarımına alet olmaktan nasıl kurtarılır?
  39. Söylemin dönüştürücü gücü ile nüfuzunu genişletme, retoriği abartarak, yeni beklentiler oluşturmanın önü nasıl alınır?
  40. Devlet ve ekonomi yönetimi; hamasetten uzak donanım, marifet, liyakat ister, işi ehline veren sistem nasıl yerleştirilebilir?
  41. Laboratuvarlarda biyolojik teknolojiyle üretilen virüsü silah haline getirip biyolojik bir savaş mı sürdürülüyor?
  42. Otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri nasıl önenebilir?
- Global kapitalist düzen, coğrafi 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 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 kapitalist sistem sürekli kendini yenileyerek tüm insanlığı sömürmektedir. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık ortak akli ile arayışını sürdürecektir, adil, evrensel insani değerleri barındıran, fitratına en uygun, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozağiyle zengin hoşgörüyü sahip coğrafyaların modern akademik bilgileri ve kadim (eski) bilgilerini de elde eden emperyalistler yeni sömürü yöntemleri geliştirmektedirler.

#### **Kapitalist sömürü yöntemleri:**

1. Devletler arasında 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 engellemek,
6. Gerçek bilgiye ulaşmalarını engellemek
7. Global otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri geliştirmek
8. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum organizasyonları kurmak
9. Ülke ekonomilerini kendilerine bağımlı hale getirmek.

Toplumları geri bırakan, atalete uğratan, 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
5. Kurumlara güvenin sarsılması
6. Kültür erozyonu
7. Değişim ve dönüşümle asimile olma
8. Globalleşme ile tek para, tek dil, tek din, tek tip tüketici ve dünya devleti anlayışının yaygınlaşması
9. Toplumda duyarsızlık, umursamazlık, nemelazımcılık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi
10. 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 kapitalist sistemin temsilcileri 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. Avrupalı, Asyalı, Hristiyan veya Müslüman kötü bir şey yaptığında ayırım yapmadan fiilinin karşılığı verilmeli, bir çifte standart olmamalı.

Dünyada, her ne kadar global ölçekli askeri, siyasi ve ticari operasyonlar artıyor gözükse de aslında; devletler ve milletler arası savaş, yerini artık sosyal tabakalar arasındaki "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. Kişi ahlakının temel özellikleri nelerdir?
8. Temel değerlerden beş tane yazarak, bu değerlere ilişkin tutum ve davranışları sıralayınız.
9. Toplumsal yozlaşma nedir? Açıklayarak, toplumsal yozlaşma sebeplerini yazınız.
10. Temel ahlaki değerler neler olmalıdır? Yazınız.
11. Güzel ahlak nedir? Açıklayarak, güzel ahlaka örnek olarak beş davranış yazınız.
12. İş ahlakı nedir? Açıklayarak, iş ahlakının önem kazanma sebeplerini yazınız.
13. Meslekî yozlaşma nedir? Açıklayarak, meslekî yozlaşma sebeplerini yazınız.
14. Yönetimde ve yöneticide ahlaki olmayan davranışlar nelerdir?
15. Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetkiyle ilgili kendilerine sürekli sormaları gereken sorular nelerdir?
16. Kamuda ahlaki davranış ilkeleri nelerdir?
17. Demokrasi ve hürriyet kavramlarını açıklayarak, adaleti sağlamada etkisini değerlendiriniz.
18. Hizmet sunumunda kamu idaresinin uyması gereken temel ilkeler nelerdir?
19. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
20. Global ahlaki sorunlar nelerdir?

21. Bütün ihtilal ve fesatların temel sebebi sömürü zihniyeti ve düzeninin yaygınlaştırdığı iki kelime nedir?
22. Global ahlaki sorunların çözümü için yapılması gerekenler nelerdir?
23. Ahlaki açıdan sorgulanması gereken global konular nelerdir?
24. Toplamların ahlaki açıdan geri kalma sebepleri nelerdir?

## 14. SOSYAL SORUMLULUK

### 14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

İş ahlakı içinde yer alan sosyal sorumluluk, kişi ve kuruluşların önemli sorumluluk alanlarını oluşturur.

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.

**Sorumluluk**, bir kişinin kendisinden beklenen tutum ve davranışları yerine getirmesidir. **Kişisel sorumluluk** ise toplumun kişiden beklediği tutum ve davranışlardan kişinin farkında olması ve bu sorumlulukları kendisi ve toplum için yerine getirmesidir.

Her insan yaptıklarından, yapmadıklarından ve söylediklerinden sorumludur. Nefret söylemi, yabancı düşmanlığı, ırkçılık, mezhepçilik, günah keçisi yapma, komplo teorileri ve korku tellâllığı açısından kişilerin üzerine düşen önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Kurumsal bazda, özellikler sosyal medya şirketleri bu tür söylem ve diğer zararlı tüm içerikleri online platformlardan kaldırma sorumlulukları vardır.

**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 siyaset takip etmesine yönelik görevlerdir.

Toplumun çözüm üretilmesini, iyileştirilmesini, geliştirmesini, yoksulluğun ortadan kaldırılmasını, sosyal adaletin sağlanmasında öncelikli olarak belirlediği temel sosyal sorumluluk alanları bulunmaktadır.

#### Sosyal sorumluluk konuları:

1. Eğitim
2. Sağlık
3. Yoksulluk
4. Çevre

Kişiler ve kurumların toplumun içinde bulunduğu 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 sağlaması,
4. İhtiyacı olan insanlara yardım etmeyi sağlaması,
5. Hassas ve duyarlı kişilerin yetişmesine imkân sağlanması,
6. Toplum hayatında meydana gelen aksaklıkların giderilmesi
7. 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.

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.

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.

Yöneticilerin karar alma sürecinde rehberlik edecek etkenlerin başında onun ahlaki değeri gelir. Toplumda yöneticiler, sosyal refahı sağlamadan sorumlu kişilerdir. Kurulmuşta yer alan kişiler veya karar veren yöneticiler ahlaki değerleri ve sosyal sorumlulukları dikkate almaları gerekir. İşlerini yaparken, çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma, iş ahlakına uygun fayda sağlayacak görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir.

### 14.2. Kurumların Sosyal Sorumlulukları

Kurumsal sosyal sorumluluk, iş ahlakı içinde yer alan bir konu olarak işletmenin ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, iç ve dış çevresindeki kişilerin, kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi takip etmesine, insanları memnun etmesine 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**; 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.

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. Kurumsal sosyal 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.

**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.

Kurumsal sosyal sorumluluğun gereği, toplumun değerlerine katkı vermek, onları geliştirmek, sivil toplum kuruluşları ile iş birliğine giderek belirli gönüllülük projelerine destek (sponsor) olmaktır. Çalışanların beklentileri, toplumun kuruluştan beklentileri birbiriyle uyumlaştırılarak; çalışanların mutluluğu ve toplumun da huzuru sağlanmış olur.

İş hayatı ve ticari faaliyetlerde Türkçe kelimeler yerine uydurukça veya yabancı kelimeleri Türkçe gibi kullanma lisanı olan plaza dili sosyal sorumluluktan uzak, bir toplumsal yozlaşmadır. Kurum çalışanlarının kendi aralarındaki sohbetlerde, e-posta mesajlarında kullanılan dilin her geçen gün değişerek yeni uyduruk bir lisan olan **plaza** dilini ortaya çıkarmaktadır. Meslekî, sosyal ve toplumsal yozlaşmayı getiren bu durumun bertaraf edilmesi kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde bir görev olarak görülmesi gerekir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyonlara sağladığı birçok fayda yanında bazı görüşlere göre de birtakım mahzurları da barındırmaktadır.

#### **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 gayesinden 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 binaları, üniversiteler, vakıf ve demekler gibi gönüllü teşekküllerle erozyonu önleme, sosyal problemlere çareler bulma gibi faaliyetleri yürütüyorlar. Müşterisine, çevreye, çalışanlarına, topluma saygılı kuruluş görüntüsü oluşturulmakta ve bu faaliyetler 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 ekolojik dengeye duyarlı, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkılarla toplumun gelişimini, refahını sağlar.

Sosyal sorumluluk çerçevesinde; devletin sosyal barışı, adaleti sağlamak amacıyla sosyal, ekonomik hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören, insanlara sosyal güvenlik, adalet sağlayıcı politikalar üreten devlet modeli olan **sosyal** (refah) **devlet** anlayışı ülke kalkınması için özel sektöre de yer verir. Kurumlar, karşılıklı kazanmaya, tanınmaya veya kalıcı ilişki ağlarına sahip olmaya bağlı mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı olan **sosyal sermayeye** büyük katkılar sağlarlar.

#### **14.3. Kurumların Sosyal Sorumluluk Alanları**

Kişi, kurum, sistem ve fikirlerin bekası, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, etkili olduğu alanlarda adaleti sağlamaları ile mümkündür.

İnsanlık, ilkelik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemden geçerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Bu süreç, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyerek gelmiştir. Her yapının beka meselesi vardır. Devletin bekası, istiklal ve istikbali, toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu, anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruması suretiyle hayatîyetini devam ettirmesidir. Toplumun bekası, gelecek nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakarlık 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.

#### **Kurumların temel sorumlulukları:**

**1. Çalışanlara karşı sorumlulukları:** Bu konuda düzenlenen Sosyal Sorumluluk 8000 Standardının iş yerinde uygulanması gerekir. Kurum, çalışanların iş esnasında dikey ve yatay düzeyde çok yoğun ve çok yönlü ilişkiler kurulabilir.

#### **Kurumun çalışanlara karşı sorumlulukları:**

1. İş güvenliği tam olarak sağlanmalı,

2. Çalışanlarının sağlığı için tedbirler alma,
3. Liyakat kuralını uygulamalı,
4. Çalışanın özel hayatına saygılı davranma,
5. Çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için kariyer planlaması yapma.

İşletmeler çalışanlara ahlaki olmayan; (1) ayrımcılık, kayırma, yaranma ve dalkavukluk, (2) şiddet, baskı, saldırganlık, hakaret ve küfür, (3) zimmet, rüşvet ve yolsuzluk, (4) sömürü ve işe siyaset karıştırma, (5) ihmal ve dedikodu, (6) bencillik, korkutma, taciz ve işkence ve (7) görev ve yetkinin kötüye kullanımı gibi davranışlar sergileyebilmektedirler.

**2. Müşterilerine karşı sorumlulukları:** Müşterilere ürün güvenliği ve kalitesi sağlayarak garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalıdır. İşletmeler, yanıltıcı; paketleme, reklam ve pazarlama yapmamalı ve müşterilerine “daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma” sorumluluğunu vurgulayan ISO 9000 ve tabii çevreye karşı olan sorumluluğunu düzenleyen ISO 14000 serileri gibi standartları yerine getirmelidir. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak amacıyla bilhassa kolay bozulabilen; su, süt ve et ürünleri tesislerinde HACCP sistemi uygulaması zorunlu hale getirilmiştir.

#### **İşletmenin müşterilere karşı sorumlulukları:**

1. Müşterilerin şartsız tatmini,
2. Ürün güvenliği ve kalitesi sağlamalı,
3. Garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalı,
- 4: Reklamlarda yanıltıcı bilgi vermemeli
5. Çocuklara yönelik yanıltıcı reklam yapmamak,
6. Yanıltıcı paketleme, aldatıcı pazarlama yapmamalı.

**3. Tabii çevreye karşı sorumlulukları:** İşletmelerin kurulu buldukları tabii çevreye karşı birtakım sorumlulukları vardır. İşletmeler bunu çevre yönetim sistemine uygun hareket ederek yerine getirir. TS EN ISO 14001:2005 Çevre Yönetim Sistemi: Bir işletmenin çevreye dair zorunluluklarını yerine getirmesi için yaptığı faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve gözden geçirilmesini ifade eder.

#### **İşletmenin çevreye karşı sorumlulukları:**

1. Canlılara ve tabiata zarar vermemeli,
2. Çevre kirliliğine yol açmamalı,
3. Tabii kaynaklara zarar vermemeli,
4. Çevreye saygılı davranmalı.

**Flora**, bir ülkede veya bir bölgede yetişen bitkilerin tamamıdır. **Fauna** ise belli bir bölgede yaşayan hayvanların tümü.

Yerleşim yerlerindeki elektrik akımı taşıyan kablolar, radyo frekans dalgaları yayan; radyo ve televizyon vericileri, cep telefonu baz istasyonları, yüksek gerilim hatları, trafolar, mikrodalga yayan ev aletleri gibi araçların canlılar üzerinde bozucu etkiler yapan elektromanyetik dalgalar **elektromanyetik kirliliğe** sebep olmaktadır. Elektronik pus olarak da isimlendirilen ve gözle görülmeyen bu kirlilik, bazen cep telefonunun çalmasıyla televizyonda karlanma yaparak, bazen ise yüksek gerilim hatları yakınında uçan helikopterleri bile düşürerek kendini gösterir. Tabiatda da var olan bu manyetik alanlara insan yapımı olanlar da eklenmesiyle bu manyetik dalgalar insan organizmasında karışıklığa sebep olarak; vücudun molekül ve atom dengelerini bozmakta, biyo-kimyevi işlevleri etkilenmekte ve elektriksel dolaşımı zarar görmektedir.

Rio de Janeiro’da 1992’de yapılan Dünya Çevre Zirvesi’nde siyasi bir ideal ve kalkınmada yeni **sürdürülebilirlik sisteminin** odak noktası global eko-sistemlerin üzerindeki yükün nasıl kaldırılabileceği ve çevre meselelerinin en büyük müsebbibi olan sanayileşmiş ülkelerin tabii hayat şartlarının korunmasında özel bir sorumluluk üstlenmeleri gerektiği kabul edilmiştir. BM genel sekreteri António Guterres, insanların siyasî kurumlara inancını kaybettiği, kutuplaşma ve popülizmin arttığına dikkati çekerek: “Bugün, dünya düzeni oldukça kaotik, güç ilişkileri karışık ve evrensel değerler aşınıyor. Demokratik ilkeler kuşatma altında. Hukukun üstünlüğü zayıflıyor. Suçlar cezасız kalıyor. Liderler ve devletler içeride ve uluslararası arenada sınırları zorlarken bir dizi paradoksla karşı karşıyayız. Çok uluslu sistem en fazla ihtiyaç duyulduğu bir dönemde tehlike altında.” dedi. Bencillik, aç gözlülük, para, israf, kirlilik, çöp, aşırı tüketim ve iklim değişimini tetikleyen kapitalist anlayış dünya için bir tehdittir.

Her canlı türü, ekosistemde farklı bir rol oynar, birini diğeriyle değiştirildiğinde veya insanlarla fazla iç içe olduğunda onlardaki hastalıklar, parazitler, virüsler, mikroorganizmalar insanlara geçip hastalığa sebep olabiliyor. Tabii yaşama alanlarına insanların yaptığı müdahale biyolojik çeşitliliği azaltmakta, ekosistemin dengesini bozmaktadır. Bozulan bu denge sonrası her türlü, taşıma, bulaşma ve yayılma geniş alanlara tesir ediyor. İnsan, hayvan ve bitki tüm canlıların sağlığı birbirine bağlı olmasıyla bunlardan birinin dengesi bozulduğunda diğerlerinin de aynı şekilde dengesi bozuluyor. Bu sebeple insan sağlığı, hayvan sağlığı ve çevre sağlığı birbiri ile bağlantılıdır.

Karbon salınımını artırarak daha önce hiç etkileşimde bulunmamış canlıların bir araya getirilmesi dünya ölçeğinde salgınlara sebep olmaktadır. Uzun yıllarda oluşan dünyanın ekolojik dengesi son 100 yılda aşırı şekilde bozuldu. Hastalıkların ortaya çıkması ve bunun yayılma maliyeti, çevreyi sömürmenin ekonomik getirisinden çok daha yüksektir. Global ölçekte yaşanan çevre ve virüs felaketlerinden ders çıkartılarak tüketim alışkanlıkları değiştirilip dünyanın kurtarılması gerekir.

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 olmaz. Su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kar olarak geri gelir. 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 şekilde tasarruf yapar ve kendi tûrünü devam ettirir.

Bilim ve teknolojinin gelişimiyle insanların hayatları kolaylaşırken diğer taraftan da ölümler kitlesel halde artıyor. Ahlaki bir anlayışı olmayan bilimin neye hizmet ettiği ve sermayenin güdümünde insanlığı nereye doğru ittiği konusunda global ölçekte bir sorgulamaya ihtiyaç vardır. Çünkü, insan her şeye muktedir değildir, bir virüs teknolojik kudrete güvenen tüm insanlığı esir alabiliyor. Tüm ekosistem, birlikte güvenle yaşamının daha iyi bir yolunu bulmak zorundadır.

**4. Hissedarlara karşı sorumlulukları:** İşveren veya işletmeye sermaye getiren ortaklar kendi açılarından koydukları sermayenin getirisi olarak en yüksek oranda kâr elde etmek isterler. İşletme yönetimi, işletmenin ortaklarına karşı hesap verme, bilgi verme ve hisselerine oranla dönem sonunda kardan pay verme gibi temel görevleri bulunmaktadır. Hissedarlarına yeterli kâr sağlayamayan işletmeden pay sahipleri paylarını geri çekebilirler. İşletmenin kapanmasına sebep olacak bu durumdan kurtulmak için karlı çalışmak zorundadır.

**5. Tedarikçilere karşı sorumlulukları:** İşletmeler üretim için gerekli tüm girdileri tedarikçilerden temin ederler. Bu açıdan kaliteli bir üretim için işletmeye hammadde girişinin temin edildiği tedarikçilerle iyi ilişkiler kurup, bu ilişkiyi geliştirerek sürdürmek durumundadırlar.

**6. Toplum ve devlete karşı sorumlulukları:** Toplum hayatını zenginleştirecek sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere katkıda bulunmalı, devletin koyduğu kurallara uymalı ve vergisini ödemelidir.

#### **İşletmenin topluma ve devlete karşı sorumlulukları:**

1. Aile hayatına saygı,
2. Cinsiyet ayrımcılığına duyarlı olma,
3. Devletin kanun ve yönetmeliklerine uymalı,
4. Vergisini ödeme,
5. Poplum meselelerine duyarlı olma ve çözümüne katkı sağlamalı,
6. Kültür ve sanat faaliyetlerini destekleyerek toplum hayatını zenginleştirmeli

**7. Rakiplere karşı sorumlulukları:** Aynı piyasada faaliyet gösteren ve aynı ürünü üretip satan rakip kuruluşlar kendi aralarında birbirlerine karşı muamelelerinde saygılı ve dürüst olmalıdırlar. Aynı alanda aynı müşteriye hizmet etme bilinci içerisinde hareket etmelidirler.

#### **14.4. Global Sosyal Sorumluluk**

Global sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların topluma karşı sorumluluklarını global anlamda birbirine bağlayan bir kavramdır.

**Global sosyal sorumluluk;** bütün canlılara, tabiata ve bunların bir bütün olarak meydana getirdiği dünyaya karşı sulh, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür, sanat, diyalog alanlarında her kişi ve organizasyonun üzerine düşen görevleri yerine getirme sorumluluğudur.

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 alanı olan; topluma, devlete ve tabi çevreye karşı sorumluluk ise 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, 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 eder.

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.

Neoliberalerler, 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 yılı ilk aylarında Çin'de ortaya çıkan ve dünyaya hızla yayılan ve pandemi olarak isimlendirilen salgın hastalığı insanlar arasında mesafe girmesi sebebiyle globalleşmeyi durduran bir etki oluşturmaktadır. Eskisinden farklı olarak yeni normalleşmeyi, kontrollü normalleşmeyi gündeme getirmektedir. Bu süreçte, minimalizm (sadecilik), minimal hayat (küçük yaşama), lükse ve konfora düşkünlükten uzaklaşıp dünya üzerine minimal etki ile hayatın tüm insanlar için daha yaşanabilir kılınmasına bir katkıdır. Dolayısıyla yeni normalleşme veya kontrollü normalleşme global ölçekte birçok şeyi yeniden düzenleyeceğe benziyor.

Global ölçekte sorumsuzluk, ihmaller ve aymazlıklar global boyutta büyük riskleri de beraberinde getirmekte, bundan tüm insanlar olumsuz etkilenmektedir.

#### **Global riskler:**

1. İnsan hakları ihlalleri
2. İşsizlik veya eksik istihdam
3. Milli yönetim zafiyetleri
4. Ekonomik ve mali krizler
5. Çevre sorunlarına karşı duyarsızlık

6. Enerji fiyatlarının aşırı yükselmesi
7. Toplumsal istikrarsızlıklar ve kutuplaşmalar
8. Terör saldırıları ve devletler arası çatışmalar
9. Siber saldırılar ve global anarşik fikirlerin yaygınlaşması
10. Pandemi

Servet, makam ve mevki elde eden ve temel değerlerden mahrum, herhangi bir ideali olmayan, günü / anı yaşayanlar topluma yüküdür. Tarihte 21. asır emsali görülmemiş gelişimler sebebiyle insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. Cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgörüsüz, menfaatçi, görevi kötüye kullanan, bencilliğin, çocuk ve kadına artan şiddetin çözümü, toplumların temel değerlerine dönmesidir. Kapitalist sistemin inşa etmeye çalıştığı kapitalist insan modeli için öngördüğü seküler ahlakın toplumları çökertmesine ve fütursuzca istilasına dur demek bir insanlık vazifesidir.

Tabii çevrenin kirlenmesi, global ısınma, ozon tabakasının incilmesi, elektro manyetik tehlike, silahlı çatışmalar, kötü alışkanlıklar gibi dünyayı tehdit eden sorunları çözmeye, global sosyal sorumluluğu kişiliğinin bir parçası haline getiren ve bunu fiiliyata dönüştürebilen insanlarla mümkün olabilir. Global meselelerin çözümü için kişilerin ve kurumların yerine getirebileceği mutlaka birtakım sorumlulukları vardır.

#### **Global sosyal sorumluluklar:**

1. Yaşam hakkını sağlama ve gıdaya ulaşımı kolaylaştırmak.
2. Devletler ve gruplar arası anlaşmazlıkları barışla çözmeye çalışmak.
3. Dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanların hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilerek tüketicinin korunması.
5. Kaynakları geçmişten miras değil, gelecekte emanet anlayışı ile verimli bir şekilde kullanmak.
6. Global gelir dağılımında adaleti sağlama ve dış ticarete adil ticaret hadlerini uygulamaya çalışmak.
7. Az gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir bir ekonomik yapı geliştirmeye katkı sağlamak.
8. Birleşmiş Milletler ve ona bağlı kuruluşların şeffaf olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlamak.
9. Çevre bilinci oluşturarak, global çevreyi korumak.
10. Her türlü istibdat ve inhisarcı yaklaşıma karşı koymak.

Kuruluşlar; 'her canlının temel ihtiyaçlarının karşılanabilir olması gerektiği inancı ile yaşama, barınma, beslenme, sağlık ve eğitim alanlarında sosyal sorumlulukları yerine getirmek için sürekli çalışma yapmaya söz veriyor ve bunun ile gurur duyuyoruz' gibi taahhütlerle örnek bir sosyal sorumluluk bilinci beyan etmiş olurlar. İşletmeler, sosyal sorumluluk projelerini yardım kuruluşları aracılığı ile yürütürler.

İnfak (Allah rızası için fakirlere yardım, sadaka) ve Osmanlı'nın sadaka taşı, günümüz işletmelerinde "askıda ihtiyaç maddeleri" şeklinde benzer uygulamaları ifade eder.

**Sadaka taşı;** Osmanlıda, cami, imaret gibi sosyal hizmet mekanlarında 1,5/2 metre yüksekliğinde üstü oyuk taşlara zenginler kimse görmeden sadaka bırakır, ihtiyaç sahibi buradan kimse görmeden ihtiyacı kadar alır.

#### **14.5. 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,** vatandaşın 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 hakimiyetine girmesi,
3. Sömürü zihniyeti, köle ve efendi düzeni,
4. Ülkelerin ödeme güçleri üzerinde borçlandırılması,
5. Bankaların belirli ölçekten fazla büyümelerine izin verilmesi,
6. 'Sen çalış ben yiyeyim' anlayışının yaygınlaşması,
7. Maharet ve liyakatten mahrum yönetici zümresinin yönetim gücünü elinde tutması,
8. Liberal ve devlet kapitalizminin ahlaki olmayan uygulamaları,

9. Adil olmayan ticari uygulamalar ve para üzerinde yapılan manipülasyonlar,
10. BM'ye bağlı kuruluşların etkisizliği,
11. 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 kompleksine 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 (300 milyon) 40 milyonu 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 hakimiyetini 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 sürmüştü. 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; elektronik cihazlarla, ürün genleriyle (GSO) ve gen bombası gibi stratejik çalışmalar yürütmektedirler. 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 büyü ve cinleri kullanarak topladıkları istihbaratlar ile istedikleri ülke ve grupları kontrol ediyorlar.

Neocon ve neoliberalizm ittifakıyla Evanjelistler ile Huntington'un öncülüğünde dünyanın sonuna doğru dizayn ettiği BOP'u gerçekleştirmeye çalışıyorlar.

**Neocon** (yeni muhafazakâr); ABD'de klâsik sağda yer alan, dış politika konsepti eksikliğini değerlendirerek Amerikan imparatorluk taraftarı kıymeti kendinden menkul entelektüel, köşe yazarı, think-tank analisti ve acar politikacıdan oluşan bir ekiptir. "Amerikan değerlerini" dünyaya yaymak için Amerikan gücünü kullanarak, daha agresif bir dış politikanın benimsenmesi ve ABD'ye yönelik tehditlere yeterince sert şekilde karşı konulması taraftarı olanlardır.

**Evanjeliyon**; Yunanca "iyi haber, kabul edilen gerçek" manasındadır. **Evanjelizm**; Kitab-ı Mukaddes'e dönme, yönelmektir. **Evanjelist**; Hristiyanlık bildirisini vaaz eden, yayan kişidir. **Evanjellik**; Protestan Kilisesi'nin muhafazakâr kesimini nitelemek için kullanılır. Evanjelistler, ABD'yi kuran ve tutuculuğuyla bilinen Protestan mezhebi Puritenler'in devamıdır.

Uluslararası sistemin başlangıcı kabul edilen Vestfalya Barışı'ndan (1648) itibaren krallar, milletler ve ideolojiler arasında süren mücadeleler; uluslararası politikanın odak noktası olmuştur. Samuel Huntington'un Medeniyetler Çatışması Tezine göre; "bu mücadeleler sonrası, sıra medeniyetler arası mücadeleye gelmiştir. Soğuk Savaş'tan sonraki çatışmaların temel kaynağı ideoloji ve siyasi görüşlerden ziyade din ve kültür farkı olacaktır. Dünyada çatışma, muhtemel iki medeniyet; askeri ve ekonomik anlamda üstün olduğu kabul gören Batı medeniyeti ile onun askeri üstünlüğüne meydan okumak için iş birliği yapması ihtimali olan Konfüçyüs ve İslam medeniyetleridir."

Global olumsuz ve karamsar tabloya rağmen dünyada sürekli bir iyiye gidiş vardır. Dünyanın gelecekte barış içinde, adil paylaşım, huzurlu şekilde yaşayacağına yönelik olumlu gelişmeler de bulunmaktadır.

#### **Dünyanın geleceği ile ilgili olumlu öngörüler:**

1. Bilim ve teknolojik alandaki gelişmeler toplumların bilinç seviyesini yükseltmektedir.
2. Toplumlarda gerçeği arama eğilimi artmaktadır.
3. Demokratik hak ve hürriyetlere olan ihtiyaç artmaktadır.
4. Adil bir paylaşım ve gelir dağılımında adalete olan ihtiyacın daha çok hissediliyor.
5. Anlaşmazlık ve çatışmaların barış yoluyla çözümüne olan eğilimin artıyor.
6. Medeniyetler arası çatışma yerine, yardımlaşma ve dayanışmanın öne çıkıyor.
7. Artan bilinçlenme ile otoritelerin ve rejimlerin sorgulaması yapılıyor.
8. Foton kuşağı teorisine göre 1960'larda güneş sistemi yüksek enerjili kuşağa girişiyse, dünya bol enerji, hammadde ve gıda maddesi dönemine yol alıyor.
9. Güneş, rüzgâr, nükleer ve yenilenebilir enerjilerin devreye girmesiyle, ucuz, havayı kirletmeyen bol enerji sağlanıyor.
10. Sonsuz kâinata, istiflenmiş, sayısız madde ve enerji kaynakları yeni teknolojilerle işlenmesi katılığı ortadan kaldıracaktır.
11. Manyetik kaymaya giren dünyanın kuzey kutbunda (Arktik Bölgesi) buzul erimesiyle yeni bir bölge ve ticari ulaşım yolları dünyaya yeni imkanlar sunmaktadır.
12. Dünyada artan birleşmelerle dünya hükümeti kurulduğunda orduya, silaha, harbe ihtiyaç kalmayacak, bunlara sarf edilen paralar kalkınmaya yöneltilmesiyle yüksek hayat seviyesine kavuşulacaktır.
13. Evrenin tabii enerji kaynağı olan hidrojenin kullanımının artışı ile refah seviyesi yükselecektir.
14. Temel değerlerini Hristiyanlıktan alan ikinci Avrupa'nın değerleri, İslam'da olan şükür, tevazu, yardımlaşma, birlik

beraberlik ve kardeşlikle uyumlu evrensel değerleri dünyayı aydınlatacaktır.

15. Bilinçli insan, kendisi, diğerleri ve tabiatla bilinçli ilişkisi dünyanın geleceğine olumlu katkı sağlayacaktır.

Kötü yönetim, adil olmayan paylaşım ve kaynakların israfı suni bir kıtlık oluşturabilir.

**Foton Kuşağı Teorisi;** güneş sistemi eni iki bin ve çapı iki bin ışık yılı olan yüksek enerjili bir foton kuşağına girmektedir. İngiliz gök bilimci Edmond Halley'in bu teorisine göre, güneş sistemi 1962'de bu kuşağın sınır noktası olan 1., enerji seviyesine girdi. 2. enerji seviyesine ise 1987'de, 3. ve son enerji seviyesine ise 2012'da girdi. Bu tarihten sonra yüksek enerjili bir devre yaşanıyor. Böylece dünya daha temiz, daha yeşil bir çevreye, daha güzel ve iyi insanların önde olacağı barış ve huzur dolu bir dönem olacağı söylenen Foton Kuşağı teorisi ispatlanmış bir teori değildir.

**Arktrik (Kuzey Kutup) Bölgesi;** Kanada'nın herhangi bir kanuni tanımlanmamış, farklı şekilde sınıflandırılan, siyasî ve coğrafi tanımına göre farklılaşan alanlara verilen isimdir.

**Hidrojen;** 1500'lü yıllarda keşfedilen, 1700'lerde yanabilme özelliği belirlenen evrende en çok bulunan elementi ve temel enerji kaynağı, renksiz, kokusuz havadan 14.4 kez hafif ve tamamen zehirsiz bir gazdır.

#### 14.6. Sosyal Medya Sorumlulukları

İnternette faydasız birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak bilgi kirliliği ile dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebiliyor.

Teknoloji, bazı kolaylıklar sağlarken, bazı zararlar da verebiliyor. "Sanal hayat, 'olmaktan' ziyade 'görünmek' üzerine kuruludur" anlayışına uygun akıllı telefonlar ile sosyal medyada görünmek üzerine bir hayat inşa ediliyor. Buradan kendini gösterme, ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı ileri boyutta sosyal medyaya bağımlılığı getiriyor. Sanal bir mutluluk veren veri paylaşımını ve beğeni toplama isteği ekran ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor.

**Sosyal medya,** kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşılmasını ve ulaşılmasını sağlayan yeni bir medya şekli olarak ifade edilir.

**Sosyal medya site örnekleri;** Facebook. Tür: Sosyal Ağ Sitesi, Twitter. Tür: Mikroblog, Sosyal Ağ Sitesi, RSS, WordPress. Tür: Blog., Google Plus. Tür: Dijital Kimlik, Sosyal Ağ Sitesi., LinkedIn. Tür: Profesyonel Ağ Sitesi., -Instagram. Tür: Fotoğraf/Video Paylaşım Ağı, -Windows Live. Tür: Sosyal Ağ Sitesi.

Sosyal medyada bir metni veya görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketeceği kaynağa yöneliyor ve böylece hayatı 'anlık yaşamaya' başlıyor. 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.

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.

**Medya okuryazarlığı;** kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğini ifade eder. Medyayı çözümlenebilme, yorumlayabilme ve izleyenin iletleri doğru anlaması için katkıda medya okuryazarlığı, insanların günlük özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

#### Sosyal medyanın faydaları:

1. Dünyadaki gelişimi yakından görmek,
2. Her türden bilgiye kolay ve hızlı ulaşma imkânı,
3. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlanması,
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 imkânı,
7. Geniş kitlelere ürün satma imkânı,
8. İnsanlara kendinizi daha iyi ifade edebilmek,
9. Teknolojiyi yakından takip etmek,

Toplum faydasına yürütülen projeler siber ortamda büyük rağbet görmektedir. Kötülerin, kötülüğünün azalması ve iyilerin iyiliğinin çoğalması için siber organizasyonlara katılımın artırılması gerekir.

Sosyal medya kullanıcısının her geçen gün hızla artışına bağlı olarak bu alanda siber zorbalık gibi istismarlarında arttığı görülmektedir. 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.

**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 anlaşılmadığı 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 zayıflatıyor.
2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkiliyor.
3. Mahremiyet duygusunun gelişmesini engelliyor.
4. Bağımlılığı artırıyor.
5. Kişinin bilgisiz olduğu alanda kandırılma ve suiistimalini artırıyor.
6. Kişiyi bencilleşmeye yöneltiyor ve toplumsal hayattan uzaklaştırıyor.
7. Depresyon gibi eğilimlere yol açıyor.
8. İş hayatındaki performansı kötü etkiliyor.
9. İnsanlar arası olumsuz rekabeti artırıyor.

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 yaşamının 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 aleme esaslı, ihtiyaçları karşılayacak bir kanuni düzenleme getirilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber alemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Her bilgi, habere şüphe ve temkinle yaklaşılmalı, teyit kültürü geliştirmeli ve doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Kişilerin sosyal medya okur-yazarlığı eğitimle geliştirilmelidir.
5. Zararlı içeriklere adli merciler üzerinden hızlı sansür sistemi kurulmalıdır.
6. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı siteler adli birimlerce kontrol edilmelidir.
7. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
8. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
9. Global ve yerel ölçekte sosyal medya üzerinden siber, dijital ve biyolojik teröre müsaade edilmemelidir.
10. Sosyal medyanın sunduğu bedelsiz hizmette vatandaşları bir ürün gibi görmemelidir.

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 kullanılabilir. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

Paylaşıldığında kişileri zor durumda bırakabilecek; kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaafılar, 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 yapılabileceğini bildiren bir kavramdır.

Erkeğin toplumsal veya cinsi bakımdan kadına egemen olduğu ve bu sebeple efendilik ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan akım olan maçoçluk, siber zorbalık gibi yanlışlara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır.

İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternet ortamında uygun olmayan kanun dışı içerikleri indirmek, paylaşmak veya saklamaktan kaçınılmalı, bu tarz içeriklerin üretim ve paylaşımının, fikir ve sanat eserlerini kopyalamanın, intihalinin suç teşkil ettiği, yapılan herhangi bir paylaşımın, birdenbire milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranılmalıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin getirdiği sosyal ve toplumsal yapıyı hızlı bir şekilde etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir “dijital vatandaş” olmaya çekmeye başlamıştır. 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.

**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 ileri 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.

Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, “doğru” ve “iyi” işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk, 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.

Kurumsal sosyal 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.

### **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. Global sosyal sorumluluklar nelerdir?
12. Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin sebepleri nelerdir?
13. Dünyanın geleceği ile ilgili öngörüleriniz nelerdir?
14. Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları nelerdir?
15. İnternet ahlakı nedir?

## FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- ACUNER Ş.A.: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yay., Ankara, 2001.
- AKDOĞAN, Abdurrahman: Kamu Maliyesi, Gazi Ün. 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 Ün. Yay. No:2821. 1. Baskı, Eskişehir, 2013.
- ARIKAN, Rauf ve ODABAŞI, Yavuz: Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci, A. Ü., Yay., No:646, Eskişehir, 1996.
- ARPAÇI, 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](http://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](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 Ün. 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. Ün. 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, Akıselim 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, 1995.
- 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.