

Dr. Emanuela Esmerova
Düz Liseler ile Mesleki Sanat Liseleri
Birinci Sınıfları için

İNOVASYONLAR (YENİLİKLER) VE GİRİŞİMCİLİK

Dr. Emanuela Esmerova
Düz Liseler ile Mesleki Sanat Liseleri
Birinci Sınıfları için
İNOVASYONLAR (YENİLİKLER) VE GİRİŞİMCİLİK

Değerlendirenler:

Prof. Dr. Lyupčo Stoyçeovski, Başkan
Prof. Violeta Nestorovska, üye
Prof. Necdete Alit, üye

Tercüme: Filiz Nezir Emin

Düzeltilici: Doç. Dr. Aktan Ago

Redaksiyon: Prof. Dr. Arif Ago

Yayıncı: Makedonya Cumhuriyeti Eğitim ve Bilim Bakanlığı

Basımevi: Grafički Centar Ltd., Üsküp

Tiraj: 300

Makedonya Cumhuriyeti Eğitim Bakanlığı No. 23-1228/1 ve 30.09.2015 tarihli kararıyla işbu kitabın kullanılmasına izin verilmiştir.

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје

334.722(075.3)

001.895(075.3)

ЕСМЕРОВА, Емануела

Иновации и претприемништво / Емануела Есмерова. - Скопје :
Министерство за образование и наука на Република Македонија, 2015. -
140 стр. : илустр. ; 30 см

Фусноти кон текстот. - Библиографија кон главите

ISBN 978-608-226-378-6

COBISS.MK-ID 99918090

Tüm hakları saklıdır. Bu kitabın hiçbir bölümü, yazarın ve yayınlayanın yazılı izni alınmadan çoğaltılamaz veya hiçbir şekilde, fotokopi çekilerek, yeniden kaydederek vb. şekilde elektronik veya teknik olarak aktarılamaz.

Sevgili öğrenciler,

Sizin için bu kitapta Eğitim ve Bilim Bakanlığı'nın 2015 yılı müfredat programına uygun şekilde açıklamaya çalıştığımız iş faaliyeti konsepti; kategori olarak yeni fikir ve inovasyonlarla gösterilen çabalarla, bu inovasyonların ekonomik mallara dönüştürülmesi faaliyeti ile bağlı olan girişimciliktir. Girişimcilik ekonomik büyümenin itici gücüdür ve işsizliğin azalmasına yardımcı olup, gelişimin önünü açmaktadır. Aslında bu bağımsız olarak risk alınması anlamına gelen; piyasa imkânlarını inceleme, planlama, organizasyonunu yapma ve tahmin etme sürecidir. Şirket gençleşmesi, medeniyetlerin evrimi ve insani gelişimin anahtarı genellikle çok basittir: inovasyonlar (yenilikler). Hükümetlerin bu kuralların dışında olduklarını düşüncesini insanlar şaşkınlıkla karşılamaktadırlar. Hükümette yeniliklerin olması sadece entelektüel lüks, seminer ve panellerle sınırlandırılmış konu veya sadece idari reform soruları değildir. Bu insanın hayatta kalması ve gelişmesi, sürekli ilerlemesi teşviki ve ülkenin gelişim planıdır. Şirketler inovasyonları korumak için en yaratıcı ve en üretici beyinleri cezbetmeli, onları kendilerine çekip yanlarında tutmaları gerekir. Ülkeler bu küresel hareketlilik zamanında rastladığımız yetenek savaşında birbiriyle doğrudan çarpışırlar. Küresel şehirler; yenilikçilere ve genç insanlara ideal yaşam ile yaşam ortamı sağlayabilmek için ve kendi yaratıcılıklarını dahil edip daha güçlü ve daha rekabetli olmak için yarış içerisindedirler.

yazardan

Ülkemiz yönetmeliklerine göre hazırlanmış ve Makedonya şartları, Makedonya ekonomisi ile ortaöğretim sistemine göre ayarlanmış, üzerinde dünya standartları ve uygulamalarına göre çalışılmış kitabımı, ülkemizdeki siz değerli düz lise ile mesleki sanat liseleri öğrencilerine sunmaktayım.

Modern iş dünyasında, kendi yarattığınız kreasyonunuzu satmayı başaramazsanız, yaratıcı ve özgün olmanız anlamsızdır. — David Ogilvy

Eğer olağandışı risklere istekli değilseniz, sıradanlığa razı olmak zorunda kalacaksınız. — Jim Rohn

Eserler kelimelerden çok daha sesli konuşurlar, ancak sıklık dereceleri kıyaslanamaz bile. — Mark Twain

Amaç, bitiş tarihi belli olan bir rüyadır. — Napoleon Hill

İçerik

Giriş	1
KONU 1. İNOVASYONLAR VE YARATICILIK	
- GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNİN TEMELİ	3
1. Girişimcilik Sürecinin Temelleri.....	4
2. Girişimciliğin Özellikleri.....	5
3. Girişimci Özellikleri	7
4. Yaratıcılığın Önkoşulları.....	8
5. Yaratıcılık.....	10
6. Yenilikçilik.....	12
7. İnovasyon	13
8. İş İmkânları.....	14
Sorular	16
Alıştırmalar 1	17
Alıştırmalar 2	19
Alıştırmalar 3	22
örnekler	24
ÖRNEK 1	24
ÖRNEK 2	24
Kaynakça	25
KONU 2. İŞ ORTAMI VE ÇEVRE - TOPLUMSAL GİRİŞİMCİLİK.....	27
1. İş Faaliyetinin Toplumdaki Yeri.....	28
2. İş ve Çevre	30
3. İş Organizasyonunun Temel Şekilleri.....	31
3.1. Bireysel Kuruluş – Bireysel Mülkiyet.....	32
3.2. Ortaklık.....	33
3.3. Korporasyon (Şirket).....	33
4. Sosyal Girişimcilik Kavramı.....	34
5. Sosyal Girişimciliğin Prensipleri ve Etki Alanları	36
6. SSosyal Sorunlar ve Meseleler	37
7. Toplumsal Sorumluluk.....	39
8. Etik	40
9. İş Etiği	41
Sorular	42
Alıştırmalar 1	43

Aliřtırmalar 2	45
örnekler	49
Etik Örneği – T-Mobile.....	49
Toplumsal Sorumluluk Örneği – EVN Makedoniya	49
ÖRNEK 3	50
ÖRNEK 4.....	51
Kaynakça	52

KONU 3. İř MODELİ.....55

1. İř Modelinin Tanımlanması	56
2. İř Modelinin Sunulma ve Kurulması için Araçlar	57
3. İř Modeli Çeşitleri	59
3.1. İnternet İř Modeli	59
3.2. İnternet İř Modelleri Çeşitleri	61
4. İř Modeli Kanvası/Tuvali (Canvas).....	65
5. İř Modeli Kanvasının Unsurları.....	68
6. İř Modeli Kanvasının Mali Unsurları	70
7. Sosyal Girişimcilik İř Modeli (Üsküp “Lazar Tanev” Hizmet Meslek Lisesi’nde yapılan sosyal – girişimcilik faaliyeti).....	71
Sorular	73
Aliřtırmalar 1	74
örnekler	76
ÖRNEK 1	76
ÖRNEK 2.....	77
ÖRNEK 3.....	77
Kaynakça	78

KONU 4. MALİ KAYNAKLARIN YÖNETİLMESİ 81

1. Arz ve Talep.....	82
1.1. Arzın Tanımlanması ve Arz Eğrisi	83
1.2. Emek Arz Eğrisi	84
1.3. Talebin Tanımlanması ve Talep Eğrisi.....	85
1.4. Piyasanın Dengelenmesi	87
2. Talep Faktörleri	88
3. Arz Faktörleri	90
4. Fiyatlar	91
5. Maliyet ve Maliyet Çeşitlerinin Tanımlanması	93
6. Zaman Yönetimi.....	96

7. İnsan Kaynakları Yönetimi	97
Sorular	99
Alıştırmalar 1	100
Alıştırmalar 2	102
örnekler	105
Makroekonomik Denge	105
ÖRNEK 1	105
ÖRNEK 2	106
Kaynakça.....	107
KONU 5. İŞ İLETİŞİMİ.....	109
1. Etkili İletişim	110
2. İletişimde Etik.....	112
3. Sözsüz İletişim	113
3.1. Paralanguage (Konuşma Dili Dışı İletişim) – Söylemek İstediklerimizi Nasıl Söyleriz	113
3.2. Kinesis – Vücut Dili ile İletişim	114
3.3. Alan Üzerinden İletişim	115
4. Sözlü İletişim, Kamuya Açık Konuşma ve Kaliteli Konuşma Metodları.....	116
5. İnternet Üzerinden İletişim	117
5.1. Bilgisayar Aracılığıyla İletişim	118
5.2. İnternet İletişim Sistemleri	119
6. İş İletişimi	120
6.1. Yazılı İş İletişimi	121
6.2. Sosyal Medyalar	121
Sorular	122
Alıştırmalar 1	123
Alıştırmalar 2	125
örnekler	128
ÖRNEK 1	128
ÖRNEK 2	129
Kaynakça	130
KULLANILMIŞ KAYNAKÇA	131

Giriş

Düz liseler ile Mesleki Sanat Liseleri birinci sınıfları için hazırlanmış olan *İnovasyonlar ve Girişimcilik* ders kitabı, lise öğrencilerinin eğitim – öğretim sürecine proje faaliyeti olarak tasarlanmış ve dahil edilmiştir. Eğitim ve Bilim Bakanlığı'nın 2015 yılına ait, Makedonya Cumhuriyeti Eğitim Geliştirme Bürosu müfredatına göre ve ders kitapları hazırlama konsepti ile metodolojisine uygun olarak hazırlanmıştır ve hazırlık süreci içerisinde prosedürlere uygun olarak ders kitabı yayınlamak için gerekli yönetmelik ve kurallara uyulmuştur.

Kitabın eğitim malzemesi, uygun eğitim birimli beş konuya bölünmüştür. “İnovasyonlar ve Yaratıcılık – Girişimcilik Sürecinin Temeli” başlıklı birinci konuda; inovasyonlar ve yaratıcılık, girişimcilik, girişimci özellikleri, yaratıcılığın ön koşulları, inovasyonların tanımlanması konuları kapsanmıştır, bunun yanında da iş imkânları ile girişimcilik fikirleri hakkında da bilgiler sunulmuştur.

“İş Bağlamı ve Çevre – Sosyal Girişimcilik” başlığı altındaki ikinci konuda; toplumsal iş faaliyeti, iş ve çevre, iş organizasyonunun temel fonksiyonları, sosyal girişimciliğin tanımlanması ve sosyal girişimcilik ile toplumsal sorumluluğun etki bölgeleri konularında bilgi verilmiştir.

Üçüncü konunun başlığı “İş Modeli”dir ve bu konuda iş modelinin kurulması ile sunulması araçları, iş modelinin tanımlanması, iş modeli kanvası, iş modeli kanvasının unsurları ve sosyal girişimcilik iş modelleri hakkında bilgi sunulmuştur.

“Mali Kaynakların Yönetilmesi” isimli dördüncü konuda ise, arz, talep, fiyatlar ve maliyetler, piyasanın dengelenmesi ve zaman ile insan kaynaklarının yönetilme birimleri verilmiştir.

“İş İletişimi” isimli beşinci ve sonuncu konuda ise, etkili iletişim, iletişimde etik, bilgisayar teknolojileri üzerinden iletişim ve iletişim sistemleri hakkında bilgi bulabilirsiniz.

Öğrencilerin ders kitabı içeriğini daha kolay anlayabilmeleri amacıyla, metodolojik birimler, resmedilmiş ve sistematize edilmişlerdir. Konuların sonlarında, öğrencilerin bilişsel, mantıksal, yansıtıcı ve motivasyonel süreçlerine yardımcı olacağını düşündüğümüz sorular, alıştırmalar, örnek ve cevaplar verilmiştir. Kitap güncel ile modern kaynakça ile yazılmıştır, bunun yanında dünyadaki üst iş dünyası uzmanlarından tecrübeler, örnekler ile pratikler kullanılarak, bütün bu bilgiler ortaöğretime göre uyarlanmıştır.

Başarı, dibe vurduktan sonra yeniden sıçrayabileceğiniz yüksekliktir.

— General George Patton



İNOVASYONLAR VE YARATICILIK

- GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNİN TEMELİ

Adam Osborne

Yapabileceğiniz en değerli şey, hatadır – Mükemmeliyetten hiçbir şey öğrenemezsiniz.

Peter Drucker

Girişimcilik ne bilim, ne de sanattır. O bir uygulamadır.

- Girişimcilik Sürecinin Temelleri
- Girişimciliğın Özellikleri
- Girişimci Özellikleri
- Yaratıcılığın Önkoşulları
- Yaratıcılık
- Yenilikçilik
- İnovasyon
- İř İmkânları

KONU 1

Girişimcilik
Girişimci
Temeller
Yaratıcılığın Önkoşulları
Yaratıcılık
İnovasyon
Yenilikçilik
İř İmkânları
Fikirler

KAVRAMLAR



1. Girişimcilik Sürecinin Temelleri

Yeni iş kavramı, inovasyonlar ve girişimcilik sürecini teşvik eden faktördür. Bu kavram, mevcut yenilikçi merkezlerin platformlarında geliştirilebilen yeni ürün ve süreçlere özen göstermektedir. Daha doğrusu, bunlar yeni iş kavramının piyasasına yönelik düşünce ve tahminlerle kombinasyon içerisinde olan ürün ve süreçlerdir¹. Girişimcilik süreçlerinin temelleri, ürünün mevcut durumu ve şirketteki süreçler yanı sıra, piyasa akımları ve bunun piyasada uygulanabilme imkânları doğrultusunda algılanan fikirlere de dayanmaktadır. Önemli olan, günümüzde girişimcilik inovasyonla bağdaştırılmaktadır. Bu inovasyon, teknik kavramdan ziyade ekonomik ve sosyal kavramı olarak algılanan, her zaman yeni bir şey anlamına gelen, olağan çalışma standartları dışında olup pratikte kullanılması durumunda şirketlere kalkınma enerjisi veren ve yüksek ve istikrarlı kazanç imkânı sağlayan bir kavram olarak algılanmaktadır².

Şirketlerdeki girişimcilik, son yıllarda çok ilgi toplayan bir konsepttir. Girişimcilik konseptinin özünde, kontrol altında bulunan kaynaklardan bağımsız olarak imkânların takip edilmesi konusunda hazır olma durumu yatmaktadır³. Böylelikle girişimcilik, bireylerin tek başına veya şirket içerisinde, imkânlar keşfedip, şirketin kaynaklarını rasyonel bir şekilde kullanarak risk almaları sürecidir.

Günümüzde girişimcilik ve inovasyon yalnızca yüksek teknolojilerle bağdaştırılmamaktadır. Aksine, yenilikçilik ve girişimcilik hareketleri günümüzde eski ve geleneksel ekonomi dallarında (çelik, tekstil, deri) yeniden yapılandırılma ile üretimsel ve teknolojik canlanmanın başlıca faktörüdür. Bu bağlamda, düşüş trendi (eğilimi) gösteren faaliyet alanlarında çalışan girişimciler, başkalarının terketmeye başladığı sektörlerde kendileri için gelişme imkânları görmektedir.

Resim 1. İnovatif Yaratıcılık
Kaynak: www.creativity.pictures



1 Kirtonf, D., "1989knowledge acquisition", Inertational Entrepreneurship and Management Journal, 2011, pp. 1-21
2 Dennis Appleyard, Alfred Field, "International Economics", Boston, 2009, p.172
3 Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 3-5

Girişimcilik sürecinin temeli, iş faaliyetleri üzerinden, hiçbir zaman olmadığı kadar ekonomideki değişim ve büyümeyi etkilemektedir. 50 yıl önce var olan ekonomi günümüzde tamamen değişmiş ve değişmeye devam etmektedir. Buradan da kolaylıkla, ekonominin gelişmesinin, insanların emek ve yaratıcılıklarını kattıkları girişimcilik iş faaliyetlerinin gelişim hızına bağlı olduğu sonucuna varılmaktadır.⁴

Resim 2. İnovasyonlar, Girişimcilik ve İş Faaliyetleri

Kaynak: www.innovations.pictures



Piyasa ekonomisindeki girişimcilik iş faaliyetlerinin gelişimi, her ülkenin ekonomik büyümesi ve kalkınmasını teşvik ettiği gibi, genel olarak toplumun gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Girişimcilik sürecinin gelişmesi, yeni iş faaliyetleri yaratma, yeni ürün ve hizmetler, yeni üretim metodları, satış, dağıtım v.b. faaliyetler üzerinden gerçekleştirilmektedir.⁵ Her yıl, yeni şirketler, tüketicilere yeni ürün ve yeni hizmetler sunmaktadır.

2. Girişimciliğin Özellikleri

Girişimciler, girişimcilik ile süreçleri üzerinden, girişimcilik faaliyetinin temel özelliği olan inovasyonları getirmektedir. Bu durumda, piyasaya yeni ürünler sunan veya yeni, çağdaş ve daha verimli bir üretim süreci yaratan teknik-teknolojik inovasyonlar olabilmektedir. Fakat, sıkça piyasa veya sosyal fenomen olarak belirlemekte olup, çok sayıda sıradan insan tarafından kitlesel olarak kullanma imkânı sağlamaktadır. Bununla birlikte, şirketlere yüksek oranda potansiyel kalkınma enerjisi sağlayarak, yüksek gelir olarak değerlendirilmektedir. Pratikte çoğu girişimcinin, özel teknolojik eylem gerektirmeyen, sıradan ve küçük keşifler sayesinde patlama yaşadığı görülmektedir (hazır yiyecek restoranları, telefon siparişli satışlar v.b.). Girişimciliğin ikinci özelliği risktir. Girişimciler risk alan insanlardır. Değişimin sonsuz olduğuna inanarak ve değişimleri uygulayarak, işlerinde avantaj sağlamak isteyen girişimciler sürekli olarak riske maruz kalmaktadır⁶. Girişimciyi risk almaya teşvik eden, varmış olduğu girişimcilik fikrinin gerçekleştirilebilirliğine olan derin inancıdır. Girişimciliğin üçüncü özelliği, iş faaliyetlerinin yeni yürütme bi-

4 Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 3-5

5 Kirton, D., "1989knowledge acquisition", International Entrepreneurship and Management Journal, 2011, pp. 1-21

6 Dennis Appleyard, Alfred Field, "International Economics", Boston, 2009, p.173



KONU 1.

çimlerine bağlı olan girişimcilik fikirleridir. Bu yöndeki tüm denemeler riske bağlıdır. Fikrin uygulanması için yatırılan sermayenin kaybedilmesine indirgenen girişimci riski ise dördüncü özelliği teşkil etmektedir. Buna rağmen girişimcilerin, kumarbazlarla bir tutulmaması gerekir⁷. İyi girişimciler daima, girmiş oldukları iş faaliyetine, özellikle de rakipleri karşısında avantaj sağlama aşamasında olası yaklaşımlara ve tüketicilerin istek ve zevklerine yönelik belirli bilgilere sahiptir. İyi girişimcilerde, işlerini geliştirme ve ileriye taşıma konusunda asla durmamaları gerçeğine bağlı olarak, risk unsuru sürekli mevcuttur. İstihdam yaratma ve işsizliğin azaltılmasında büyük imkân sağlamasından dolayı, küçük işletmelerin piyasa ekonomisinde önemli rolü vardır. Küçük işletmelerin, özellikle büyük şirketlerin kapsayamadığı özel piyasaların ihtiyaçlarını karşılama kabiliyeti oldukça yüksektir.

Girişimciliğin beşinci özelliği olarak, küçük işletmelerin iş ortamında yaşanan değişimlere uyum sağlama yönündeki gücü belirtilebilir. Küçük işletmeler, insanların yaratıcılık kabiliyetinin gelişmesine imkân sağlamaktadır.

Resim 3. Yaratıcı Girişimcilik Fikirleri
Kaynak: www.creativity.pictures



Ulaşmak istediğimiz hedefe bağlı olarak, hangi işletmelerin küçük, hangilerinin de büyük olduğu konusunda yanlış bir kaniya varmamak için değişik değerlendirme kriterleri kullanılmaktadır.

Uyum sağlayabilme özelliği ve spesifik olması sebebiyle, küçük işletmelerin çok geniş faaliyet alanları bulunmaktadır. Bunlar, tüketicilerin ihtiyaçlarını tanımlama, ürün veya sürecin geliştirilmesi için yeni yöntemler uygulama v.b. faaliyetler üzerinden ekonominin tüm bölümlerine yayılmaktadır.

Altıncı özellik olarak, ekonomi faaliyetlerinin ana taşıyıcısı ve çekiş gücü olan büyük işletmeler, her ülkenin ekonomik kalkınmasında büyük öneme sahiptir. Ülkeye döviz giriş ve çıkışlarını sağlayan en büyük miktarlardaki ürün ihracat ve ithalatı büyük işletmelerle bağdaştırılmaktadır.

7 Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 6-8

3. Girişimci Özellikleri

Girişimcilik, en kolay olarak girişimcilerin temel özelliklerinin belirlenmesi ile tanımlanabilir. Çok sayıda özellik belirlenebilir⁸:

- İlk bakışta görünenden öte, uzağı görebilen insanların girişimcilik ruhu taşıdığı düşünülmektedir;
- Girişimcilerin temel özelliklerinden biri yaratıcılıktır;
- Girişimci, risk almaya hazırdır;
- Girişimci, özgüvene sahiptir ve sorunları meydan okuma, ve yeni başarılar elde etme imkânı olarak görmektedir;
- Girişimci, teknolojik süreçten çok, sonuç, kazanım ve başarıya daha çok odaklıdır;
- Girişimci, büyük ölçüde bireycidir, devralmış olduğu işleri bitirmek için gerekli enerji ve motivasyona sahiptir ve liderlik rolünü üstlenmeye meyillidir.

Girişimcilerin en önemli kişisel özellikleri, büyük işler başarma arzusu; geniş ve zor işler yapma kapasitesi; sorumluluk duygusu; sabır ve ısrarcılık; iyimserlik; yaratıcılık; merak ve araştırmaya hazır olma; hedefe odaklanma; bağımsızlık; özgüven ve riskleri göze alma.

Yine de, girişimciler etrafındakilere yönelik rahatsız edici olabilir, zor bir meslektaş veya amir, hatta ailelerine karşı bile aynı davranabilmektedir. Girişimcilerin bazı negatif özelliklerine (kabalık, nezaketsizlik, acımasızlık v.b.) çalışanları, tüketicileri ve tedarikçileri de dikkat çekmektedir.⁹

Resim 4. Girişimci

Kaynak: www.entrepreneurut.pictures



8 Morrison, J., "International Business Environment: Global and Local Marketplaces in a Changing World, 2nd ed., New York: Palgrave MacMillan, 2006, p.8

9 Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 9

4.

Resim 5. Girişimcilerin Yaratıcı Ekonomisi
Kaynak: www.creativity.pictures



2. Serbest zaman. Gün içerisinde çok sayıda telefona bakmak ve görüşme gerçekleştirmek gerektiğinde, yaratıcılık için fazla zaman kalmamaktadır. Birinci adım yaratıcı olmak için zaman yaratmaktır. En iyi fikirler "duştayken" gelir, klişesinde gerçekleşebildiğinden daha çok doğruluk vardır. Rahat ortamlar beyni tüm sorumluluk ve sınırlamalardan arındırarak, yaratıcılık imkânı sağlamaktadır.

3. Günlük rutinin değiştirilmesi. Her gün işyerine aynı şekilde yolculuk yapmak, aynı masada oturmak, toplantıları aynı salonda yapmak, aynı insanlarla konuşmak, yeni düşünce ve davranış şekillerine karşı direnç yaratan alışkanlıklar oluşturmaktadır.

4. Çeşitlilik. İnsanlar genellikle, kendilerine benzer karakterdeki ve benzer fikirleri olan insanlarla vakit geçirmektedir. Bu, hoş ortam yaratmak için yapılmaktadır, fakat dünyaya farklı açıdan bakmaya çalışıldığında ve yeni fikirlere adandığında korkunçtur.

5. Yeni fikirlere açık olma. İnsanların yarış içerisinde olmadan işbirliği yapacak şekilde haberleşme engellerinin yıkılması ve iş birimlerini ile insanlar arasındaki güvenin inşa edilmesi. Fikirlerin paylaşımını geliştirme amaçlı, ortak hedeflerin belirlenmesi, birbiriyle bağlantılı süreçler ve işlevsel önlemlerin alınması.

6. Statükoya meydan okuma. Çoğu yeni fikir, mevcut olanların genişletilmiş halidir. Yaratıcılık yeni birşey değildir, var olan birşeyin devamıdır. Yaratıcılık, mevcut varsayımlara meydan okuma anlamına gelmektedir. Bu da, statükoya meydan okuma ve mevcut normların geçici olduğunu tahmin etme ve daha iyi bir yöntemin olmadığı anlamına gelir.

Resim 6. Yaratıcılık

Kaynak: www.creativitypictures



Yaratıcılık, bilimsel ilgi olarak ele alındığı takdirde, oldukça farklı olduğu sonucuna varılacaktır. Bilimsel ilgi alanı, yaratıcılık ile zeka arasındaki bağlantı, yaratıcılık faaliyetine bağlı akıl ve nefrolojik süreçler, karakter özellikleri ile yaratıcılık kabiliyeti arasındaki bağlantı, yaratıcılık ve zihinsel sağlık arasındaki bağlantı, özellikle teknolojiyle artırılabilen eğitimler yardımı ile yaratıcılığı teşvik etme imkânı, bireylerin mevcut yaratıcılık kabiliyetini uygulayarak, öğrenme sürecindeki verimliliği artırmayı kapsamaktadır.



5. Yaratıcılık

Yaratıcılık, yenilikler ve yeni anlayışların neticesi değildir. O, yaratıcı fikirlere sahip bireylerin iradesinden kaynaklanan ve yaratıcı fikirler, ürünler ve hizmetler üretip bunların gerçekleştirilmesi ve kazanca dönüştürülmesini teşvik edici yönde uzun vadeli eğilimlerin neticesidir (Willis, T.V., 2009, p. 12). Yaratıcılık, her yeni ve mevcut şirketin temelinde olan fikre dayanmaktadır.¹⁰

Yaratıcı düşünce fikri, girişimci ekonominin temel itici gücüdür. Bu da küçük işletmeleri, özgün, benzersiz, uyumlu ve tabi ki başarılı kılan farklılıktır. İyi bir iş fikrinin, değişik kaynaklı yaratıcı düşünceden edinilebileceğinin belirtilmesi gerekir. Yaratıcı düşünme üzerinden sergilenen ve yaratıcılık sürecini teşkil eden fikirler, gelecekteki eğilimlerin tanımlanması veya bir sorun tespit edip çözüm üretmenin bir neticesidir.

İyi bir iş fikri üretebilmek için, yaratıcılığın yüksek seviyede olması, daha doğru-su beynin yaratıcı olmasına izin verilmesi gerekmektedir. Yaratıcılığın yüksel seviyede olabilmesi için, insanların hayat rutininin dışına çıkması ve yaratıcı bir ortamda üretmesi gerekmektedir.



Resim 7. Yaratıcı
Ürünler

Kaynak:
www.creativity.pictures

Yaratıcılık, sadece bazı bireylerde değil, çok sayıda insanda bulunan bir özelliktir. Çoğu insan daha küçük yaştan kendi yaratıcılıklarını bastırarak, bu olağanüstü potansiyelin yetersiz kullanımına sebebiyet vermektedir. Fakat, yaratıcılık potansiyelini çok iyi kullanmasını bilen insanlar da vardır. Bu insanlarda, düşünme ve davranış esnekliği, alışılmadık tutumlar, meydan okumalara eğilim gibi özellikler göze çarpmaktadır.

Yüksek zekâ, öne çıkan özellikleri arasında olmasa da, önyargıları kenara atma, meşgul oldukları şeylere önem verme, var olan sorunların çözümü için yeni ve keşfedilmemiş yollar bulma gibi özelliklere sahiptirler.

¹⁰ Morrison, J., "International Business Environment: Global and Local Marketplaces in a Changing World, 2nd ed., New York: Palgrave MacMillan, 2006, p.89

Yaratıcılık, sadece sanat eserleri ve bilgi konusunda yüksek kazanımlar üretmekten ziyade, yaptığımız her işte ve hayatın her alanında kendini göstermektedir. Çocukların yetiştirilmesinde, anlaşmazlık ve sorunların çözülmesinde, özellikle de iş hayatında ve başarısızlık beklentisi ile tolerans göstermede yaratıcı olunabilmektedir.

Çalışanların yaratıcılıklarının “bastırılması” için en kolay yol, yeni ve istisnai birşey yapmak isterken hata yapmış olanların cezalandırılmasıdır. Neredeyse her insanda yaratıcılık kapasitesinin olmasına rağmen, yaratıcılığın gelişmesi için uygun hazırlık gerekmektedir.

Bir yazar: “Edison, Pikasso, Shakespeare’i sıradan insanlardan ayıran nedir, yaratıcılık kapasitesi değil midir – yaratıcılık dürtülerini teşvik ederek bu dürtüler doğrultusunda hareket etme kapasitesini yaratma kabiliyetidir.”, diye yazmıştır. Yaratıcı olmaları için, çalışanların çoğu zaman hayal etmeleri, “açık gözlerle rüya görmeleri”, yöneticilerin de bu sürecin önemli bir parçası olarak buna imkân sağlamaları gerekmektedir.

Resim 8. Kafadaki

Yaratıcılık Süreci

Kaynak: www.creativity.pictures



Resim 9. Yaratıcı Kişilerin Opsiyonları

Kaynak: www.creativity.pictures



11 Higon, D., Driffeld A. N., “Exporting and innovation performance: analysis of the annual small business Survey in the UK”, Economics and Strategy Group, Aston Business School, Aston University, 2007, pp. 17-19



6. Yenilikçilik

Yenilikçilik, toplumun ve ekonominin gelişmesini sağlamaktadır. Girişimcilik ve teknolojik inovasyonların teşvik edilmesiyle, icat etme bilinci artırılabilir. Hayattaki bütün değişimlerin sebepleri yenilikçilikte aranmalıdır. Yenilikçilik, mevcut fikirlerin, gelecekte kullanılacak yararlı icat ve ürünlere dönüştürme kabiliyeti olarak anlaşılmaktadır. Yenilikçilik, çağdaş toplumun temellerindeki değişime işaret etmekte olup, gerçek sanallık kültürü ve ekonomik faaliyetlerin sosyal ağlara “yerleştirilmesi” ile karşı karşıya kalmaktadır. Yenilikçilikten söz edebilmek için, öncelikli olarak, olabildiğince çok fikir toplamak, sonrasında da bu fikirlerden teknolojik inovasyon elde etmek gerekmektedir. Yenilikçilik, bir işi yeni yöntemle yapma kabiliyetidir. Bununla birlikte, işi pozitif yönde değiştirecek ve işin değerini yararlı bir şekilde artıracak gelişmeler yaşanmaktadır.

Yenilikçiliğin temel özellikleri şunlardır:¹²

1. Nispeten öncelik. Bir inovasyonun, yerine geçmiş olduğu fikirden ne derecede daha iyi olduğu varsıyımına nispeten öncelik denir. Nispeten öncelik derecesi ekonomik anlamda ölçülebilir olup, toplumsal itibar, rahatlık ve memnuniyet de önemli unsurlardır. İnovasyonun yüksek oranda objektif önceliğinin olup olmaması önemli değildir. Önemli olan, bireyin bu inovasyonu öncelik olarak görüp görmemesidir. İnovasyonun nispet değeri ne denli büyükse, kabul edilme hızı da o kadar çabuk olacaktır.

2. Uygunluk (kompatibilite). İnovasyonun, mevcut değerler, geçmişteki tecrübeler ve potansiyel tüketicilerin ihtiyaçları ile uyumluluk oranına kompatibilite denir. Bir toplumsal sistemin değer ve normları ile uyumlu olmayan fikirler, uyumlu inovasyonlar kadar hızlı bir şekilde kabul edilmemektedir. Göreceli olarak yavaş bir süreç olan yeni değerler sisteminin oturtulmasından önce, uyumlu olmayan inovasyonların getirilmesi istenmektedir.

3. Karmaşıklık. İnovasyonun anlaşılabilirlik ve kullanılabilirlik konusundaki zorluk oranı, karmaşıklık olarak adlandırılmaktadır. Bazı inovasyonlar toplumsal sistem üyelerinin çoğunluğu tarafından kolay anlaşılabilir, bazıları ise daha karmaşık olmaları sebebiyle daha yavaş kazandırılmaktadır. Daha kolay anlaşılabilir olan yeni fikirler daha hızlı uygulanabilmekle birlikte, anlaşılabilen inovasyonlar için ise uygulayıcının yeni beceriler geliştirmesi gerekmektedir.

4. Denenebilirlik. Bir inovasyonla, sınırlı bazda ne derecede deney yapılabilirdiğine denenebilirlik denir. Deneme inovasyonu, bir bireyin düşüncesi kapsamında daha küçük güvensizlik teşkil etmektedir.

5. Gözlemlenebilirlik. İnovasyonun neticelerinin diğer insanlar tarafından görünebilirlik derecesi, gözlemlenebilirlik olarak adlandırılmaktadır. İnovasyonun neticelerinin, bireyler tarafından görülmesi ne kadar daha kolay olursa, inovasyonun kabul edilme ihtimali de o kadar yüksek olur. Bu tür görünebilirlik, yeni fikir tartışmalarını teşvik etmektedir.

Farklı içerikleri olmasına rağmen, çoğu zaman yenilikçilik ve yaratıcılığa aynı anlam yüklenmektedir. İcat, birşeyi keşfetmek, inovasyon ise bunun pratikte uygulama şekli anlamına gelmektedir. Daha doğrusu, yaratıcılık keşfetme kabiliyeti, bilimsel veya teknik açıdan eski veya yeni fikirlerin yeni şekilde pratikte uygulama becerisi anlamına gelmektedir. İcat kabiliyeti, icat çıkarmayı sağlayan bir yaratıcılık şeklidir.

12 Agbor, E, Creativity and innovation: The leadership dynamics. Journal of Strategic Leadership, 2008, pp. 39-45

Buluş veya teknolojik icat, daha önceden bilinmeyen ve var olmayan bir şeyin, tasarlama ve üretim, deney ve zihinsel faaliyet sürecidir (Middendorf, W., 1981, p.). İcadın kendisi, yaratıcılık içeren bir faaliyet, var olmayan bir şeyin yaratılması için geçilmesi gereken yolu temsil etmektedir. Yaratıcılık sürecinden geçen *yenilikçilik*, organize, sistematik ve rasyonel bir faaliyettir.

Resim 10. En Yeni İnovasyon
Kaynak: www.innovations.pictures



Girişimcilerin çalışmalarındaki en önemli unsurlardan biri inovasyonlardır. Genel olarak girişimcilerin kaynaklarının (finansal, teknolojik) sınırlı olmasından dolayı, çalışmalarında daha yüksek seviyede beceriklilik gösterip, inovasyonlar yardımı ile daha yüksek başarıda sonuçlar elde etmek zorundadır.

7. İnovasyon

İnovasyon, kaynaklara yeni yaratma kapasitesi sağlayan faaliyettir. İnovasyonlar, tüketicilerin herhangi bir ihtiyacının karşılanmasına yönelik olarak, kaynakların kullanım değerinin değişimi olarak nitelendirilebilir. Başarılı girişimciler, ille de devrim niteliğinde bir sanayi yaratacak kadar büyük yatırımlar istemeyip, daha küçük inovasyonlarla tatmin olmaktadır. Çok sayıda başarılı inovasyon, değişim kullanmaktadır. Yenilikçilik, öğrenilebilen ve uygulanabilen bir bilim dalı olarak tanımlanabilir. Girişimciler olası inovasyon kaynaklarını, değişimleri ve başarılı inovasyon gerçekleştirme imkânlarına işaret eden semptomları araştırmalıdır.¹³ Aynı zamanda, başarılı inovasyon prensibini uygulamayı da bilmeleri gerekmektedir.

İnovasyon, “yaratıcılığın ticarileştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Simmie, J., et.al., 1999, p. 447). Avrupa Birliğine göre, inovasyon “yeni ürün ve süreçler uygulanması veya mevcut olanların iyileştirilmesi suretiyle ticari başarı olarak, yeni teknolojilerin, fikir ve metodların kullanımıdır. İnovasyon, çoğu zaman şirketten ve dışarıdan birkaç kişinin dahil olduğu interaktif öğrenme sürecinin bir neticesidir” (EC DG XIII 1996, p. 54).

İnovasyon ekonominin itiş gücüdür ve şirketlerin başarısında çok önemli rolü vardır. Bu iki kavramı birbirinden farklı kılan şeylerin ne olduğuna geçmeden önce, bunların anlamının anlaşılması gerekmektedir.

¹³ Berkun, S., The myths of Innovation, 1st edition, Canada, 2007, pp. 140-143

Resim12. İş Fırsatları

Kaynak: www.business.opportunities

rak sıkıntı çekmeye başlar, işin devamını sağlamaya yönelik finansal araç yetersizliği görülmektedir.

Herkesin (piyasanın) sorun gördüğü yerde, iş fırsatı gören insana girişimci denir. İşte bu husus da girişimcilerin en büyük avantajıdır. Çoğu iş (başarılı işletmeler), piyasada var olan bir sorunun girişimci tarafından keşfedilmenin neticesidir. Diğer yandan, çok sayıda iş faaliyeti de, girişimcinin kendisi hakkında bireysel bir problemi tespit ederek, moral bozucu bir durumdayken, iş fikrine varmasının neticesidir. Fakat, bu moral bozucu durum, girişimcinin şahsi durumudur.

Girişimci dışında başka herhangi biri de bu moral bozucu durumun içinde midir?

Eğer cevap hayır ise, iş fikrinin iyi olmasına rağmen, iş fırsatı teşkil etmemektedir.

Eğer cevap evet ise, iş fikrinin bir iş fırsatı teşkil edip etmediği kontrol edilmelidir.

İş fikrinin özellikleri aşağıdaki gibidir:¹⁵

- Girişimcinin şahsi bilgisi dahilindedir,
- Girişimcinin kendi hüsrana dayanmaktadır,
- Girişimcinin inovasyonudur.

İş fikri sadece bir insana-girişimciye mi yöneliktir?

İş hayatında basit bir prensip vardır:

Eğer bir girişimci, ilgili iş fikri üzerine geliştirmiş olduğu ürün ve/veya hizmeti,

ilgili fiyattan satın alabilecek en az 10 kişiyi (özel veya tüzel) tanıyorsa, muhtemelen piyasada yüzlerce, binlerce ya da milyonlarca potansiyel alıcı bulunmaktadır, fakat bu ürün ve/veya hizmetlerin mevcut olduğunu öğrenmeleri gerekmektedir. Bir iş fikrinin iş fırsatına dönüştürülebilmesi için sürece bir kişinin daha ilave edilmesi gerekir, o da tüketicidir.



Resim13. İş Fırsatı için İrtibat Kaynak: www.business.opportunities

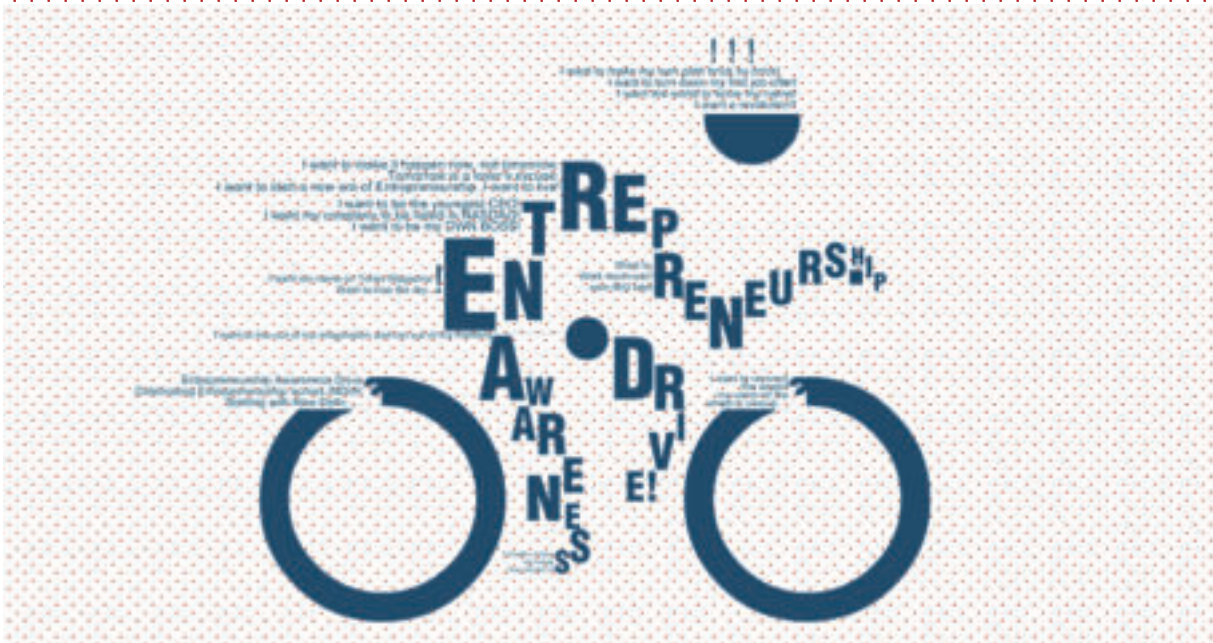
15 Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 3-5



KONU 1.

Sorular

1. Girişimcilik konseptinin esası **hangisidir?**
2. Girişimcilik iş faaliyetlerinin gelişmesi **ne ile** bağlantılıdır?
3. Küçük girişimciliklerin özellikleri **nelerdir?**
4. Bildiğiniz yaratıcılık önşartları **hangileridir?**
5. Yaratıcı fikirler **ne ile** ifade edilmektedir?
6. Yaratıcı düşünce süreçleri **hangileridir?**
7. Yenilikçilik **ne** anlama gelmektedir?
8. İnovasyon **nasıl** tanımlanmaktadır?
9. İnovasyon **nasıl** bir güçtür?
10. İş fikri **ne ile** tanınmaktadır?
11. İş dünyasının prensibi **hangisidir?**
12. İş faaliyetleri **neyin** sonucu olarak çıkmaktadır?



Alıştırmalar 1



1. **Önemli olan, günümüzde girişimcilik inovasyonla bağdaştırılmaktadır. Bu inovasyon, teknik kavramdan ziyade ekonomik ve sosyal kavram olarak algılanan, her zaman yeni bir şey anlamına gelen, olağan çalışma standartları dışında olup pratikte kullanılması durumunda şirketlere kalkınma enerjisi veren ve yüksek ile istikrarlı kazanç imkânı sağlayan bir kavram olarak algılanmaktadır.**

A. EVET B. HAYIR



2. **Girişimcinin özellikleri nelerdir?**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

3. **Girişimciliğin özellikleri nelerdir?**

1. _____	2. _____
3. _____	4. _____
5. _____	6. _____

4. **Bir şeyin geliştirilmesi, bir işin genişletilmesi istendiğinde yaratıcılığa ihtiyaç duyulmaktadır.**

A. EVET B. HAYIR

5. **Çağdaş yaratıcılığın tanımı nedir?**

6. **Yaratıcı düşünme sürecinin dört düşünsel süreci vardır: akıcılık, esneklik, orijinallik ve yapım.**

A. EVET B. HAYIR



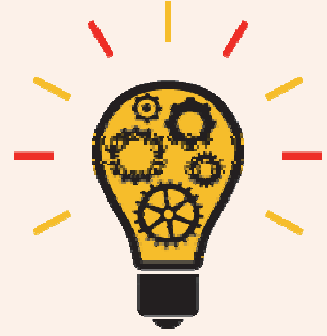
KONU 1.

- 7. Yenilikçilik, toplumun ve ekonominin gelişmesini sağlamaktadır. Girişimcilik ve teknolojik inovasyonların teşvik edilmesiyle, icat etme bilinci artırılabilir.**

A. EVET B. HAYIR

- 8. Yenilikçiliğin temel özellikleri nelerdir?**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____



- 9. Schumpeter'e göre inovasyon nasıl tanımlanmaktadır?**

- 10. İnovasyon, "yaratıcılığın ticarileştirilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Simmie, J., et.al., 1999, p. 447) ve "yeni ürün ve süreçler uygulanması veya mevcut olanların iyileştirilmesi suretiyle ticari başarı olarak, yeni teknolojilerin, fikir ve metodların kullanımıdır.**

A. EVET B. HAYIR

- 11. "İcat, nakdin fikirlere dönüştürülmesidir. İnovasyon, fikirlerin nakde dönüştürülmesidir".**

A. EVET B. HAYIR



- 12. İşletmelerin batma sebeplerinin başında, girişimcilerin çoğu zaman, iş kurmak için çok önemli olan iki kavram konusunda yaşadıkları kafa karışıklığı olarak görmekteyim. Bu kavramlar: iş fikri ve iş fırsatıdır.**

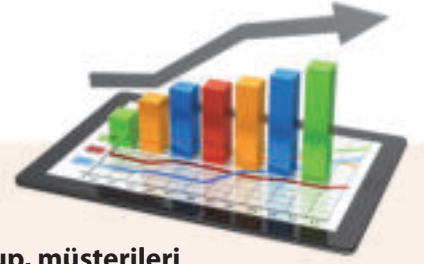
A. EVET B. HAYIR

- 13. İş fikri ne ile tanınmaktadır?**

1. _____
2. _____
3. _____

- 14. İş fikrinin, iş fırsatına dönüştürülmesi için ne yapılmalıdır?**

Alıştırmalar 2



Verilen cevaplar arasından doğru olanını işaretle.

- 1. Genç bir kız 10 yıldan beri reklam ajansında çalışmakta olup, müşterileri için anket ve araştırmalar yapmaktadır. Seminer ve yurtdışı eğitimlere katılmaktadır. Müşterilerin inovasyon analizini hangi parametreler üzerinden gerçekleştirmektedir?**

- A. Müşterilerin yaşı, cinsiyeti, yaşam yeri ve alım gücü üzerinden, ne satın aldıkları, neden aldıkları, üründen beklentileri ile arzu ve beklentileri.
- B. Bütün müşterilerini öncelikli ürün modeline göre analiz ederek.
- C. Çağdaş konu bütünlükleri ile zevkler, arzular ve önyargılar üzerinden.
- D. Ekonomideki ihtiyaçlara göre.

- 2. Genç bir adam, şahsi ticaret şirketi kurmayı hedeflemektedir. İnovasyonlar üzerinden ne tür bir iş yapacağını öngör.**

- A. Gıda ürünleri dükkânı
- B. Çimento üretim tesisi
- C. Mobilya fabrikası
- D. Trafik şirketi

- 3. Yurtdışında büyük iş tecrübesi olan Makedonyalı bir kadın yönetici, yeni bir aksesuar firması kurar. Piyasaya bir yenilik sunması durumunda, çevrede ne tür eksiklerle karşılaşabileceğini belirle.**

- A. Daha yüksek oranda başarısız olma riski, müşteri bulmak ve istenen imajı inşa etmek için daha çok zaman, daha büyük çaba ve daha fazla maddi imkân.
- B. Harcanmış daha fazla zaman, daha az meydan okuma ve asgari zorluklar.
- C. Sorunları yok, kazançsız çalışıp keyif almaktadır.
- D. Piyasada, motivasyonunu düşüren kişilerle karşılaşır.





KONU 1.



4. Yurtdışınayken küçük ölçekli yenilikçi hizmet işletmesi olan bir girişimcinin, ülkesine döndükten sonra ne iş yaptığını belirle.

A. Kuaför salonu
B. Bilimsel analizler için enstitü
C. Uluslararası şirket
D. Karma işletme

5. Beş arkadaş fırın kurar. Ekmek ve her türden unlu mamul üretmektedir. Yüksek derecede hizmet ve kalite sunarlar. İnovatif bir unlu mamul pişirme makinesi bulunan fırının ideal konumunu belirle.

A. Karşısında ekmek ve unlu mamul dükkânı olan, şehir içinde bir bina.
B. Giyim mağazasının yanı.
C. Otobanda bir konum.
D. Büyük bir spor merkezinin içinde bir konum.

6. Küçük bir bisküvi ve gofret üretim tesisinin sahibinin başarısız girişimci itibarı vardır. Sebebini tespit et.

A. Kararsız ve motivasyon eksikliği var.
B. Liderlik becerilerine sahip.
C. Ölçülü risk almaktadır.
D. Kendini işine adanmıştır.

7. Bir kişi, süt fabrikası kurarak iş faaliyeti başlatmaktadır. Bu işe başlamak için gerekli şartlar nelerdir?

A. Motivasyon, tecrübe, karakterli kişilik ve iş hakkında bilgi.
B. Fikirler, perspektifler, karakter çizgileri ve vizyonlar.
C. Uzun ve kısa vadeli iş planları.
D. Israrlılık, kararlılık, demotivasyon ve güler yüzlü görünüm.



- 8. Bir tüccar, kuru yemiş dükkânı açmıştır. İşinin pratikteki avantajları nelerdir?**
- A. Maddi imkânlar, güvenli iş, ailesinin istihdamı ve meydan okuma.
 - B. Kendini geliştirme, çok para ve fikirler.
 - C. Sağlam ve kazançlı iş için kişisel ve kolektif başarı.
 - D. Hızlı istihdam, çok para ve risksiz meydan okuma.
- 9. Aşağıda belirtilenlerden hangisi fırın için ideal bir konumdur?**
- A. Karşısında ekmek ve unlu mamul dükkânı olan, şehir içinde bir bina.
 - B. Alışveriş merkezinin yanındaki bir konum.
 - C. Otobanda bir konum.
 - D. Büyük bir alışveriş merkezinin içinde.
- 10. İki genç, pratikte kaynakların rasyonel kullanımı ile iş imkânları ve risk almayı hangi süreç üzerinden keşfedebilir?**
- A. Girişimcilik.
 - B. Liderlik.
 - C. Takım çalışması.
 - D. İş sektörü.





Alıştırmalar 3



1. Girişimciliğin önemli özelliklerini işaretleyiniz.

- | | | |
|--|---------------|------------------|
| ▪ Güvenlik, vizyonerlik, taktik, kararlılık, yaratıcılık | ▪ Kaynaklar | |
| ▪ İnsan sermayesi, bilgi, beceri, müzakere kabiliyeti, vizyoner girişimci ruhu, yenilikçilik | ▪ Fikir | |
| | ▪ Yöneticilik | |
| | ▪ Güdü | ▪ İş güdüsü |
| | ▪ Girişimci | ▪ Rekabetçi ürün |
| | ▪ Şans | ▪ Hedef |
| | ▪ Risk | ▪ İş planı |
| | ▪ Strateji | |

2. Yaratıcılığın gelişmesi hangi şekilde mümkün olabileceğini işaretleyiniz?

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| ▪ Zamanla | ▪ Eğitim yardımıyla |
| ▪ Doğuştan gelir ve geliştirilebilir | ▪ Öğrenmeyle edinilir |
| ▪ Üniversite mezuniyetiyle kazanılır | ▪ Zaman içerisinde iş süreçlerinde |

3. Pratikte, yüksek motivasyonlu, yenilikçi, yaratıcı ve esnek kişiler, iyi planlayıcılar, yönetici bilgilerine sahip, çalışkan ve inisiyatif kullanan organizatörler kendilerine nerede yer bulabilmektedir?

- A. İş ve girişimcilikte.
B. Madencilik ve sağlık alanında.
C. Kültür ve tarımda.
D. Matbaa ve haddehanede.

4. Aşağıdakilerden hangisinin girişimcilik işi olduğunu belirleyin?

- A. Meyve suyu fabrikası.
B. Devlet gece okulu.
C. Spor ve bilim bakanlığı.
D. Geçici istihdam ajansı.



5. Bir firma yeni bir ürün olan lazerli tablet üreterek, radikal bir inovasyon satmayı amaçlamaktadır. Bunu ne şekilde gerçekleştireceğini belirtin?
- A. Yeni teknoloji kullanarak.
B. Eski teknoloji kullanarak.
C. Eski teknolojiyi uyarlayarak.
D. Mevcut bir ürünü geliştirerek.
6. Bir gofret üretim tesisinin sahibinin başarısız girişimci itibarı vardır. Davranışlarının nasıl olduğunu belirleyin?
- A. Kararsız ve motivasyon eksikliği var.
B. Liderlik becerilerine sahip.
C. Ölçülü risk almaktadır.
D. Kendini işine adanmıştır.
7. Girişimci, piyasada girişimcilik yönüyle hareket etmektedir. Onu ayırt eden özelliği tespit edin.
- A. Ölçülü risk almaktadır.
B. İşini kapatmaktadır.
C. Çalışanları işten çıkarmaktadır.
D. Karar almada emin değildir.
8. Devlet müzik okulunda çalışan bir öğretmen kendi işini kurma arzusundadır. Hangi iş fikrinin en kazançlı olacağı konusunda bir seçim yapamamaktadır. Bu kadın neden başarılı bir girişimci olamaz?
- A. Kararsız olduğu için.
B. Liderlik vasfı olmadığı için.
C. Daha düşük seviyede yaratıcılığa sahip olduğu için.
D. İyi bir organizatör olduğu için.
9. Hizmet sektöründe çalışmış bir küçük girişimcinin ne iş yaptığını belirleyin.
- A. Kuaför salonu
B. Bilimsel analiz kümesi.
C. Lisanslı firma.
D. Karma iş.





örnekler



ÖRNEK 1

İngiltere ve ABD şirketlerine bir ziyaret gerçekleştirdik. Murat Kurt'un mütevazı ofisinin kapısında ne müdür, ne yönetici ne de girişimci yazmaktaydı. Kapıda "hizmet ofisi" yazmaktaydı. Bahsi geçen iki ülkede olduğu gibi, diğer Avrupa ve okyanus ötesi ülkelerdeki tanınmış işadamları menajer olarak adlandırılmaktadır. Bunun yanı sıra, menajerlik ve girişimcilik işleri yapan çok sayıda insan bu şekilde adlandırılmamaktadır. Bazı yerlerde bunlar, idareci, müdür, yönetici, başkan, iş yöneten, şef v.b. olarak adlandırılır. Fakat Murat, iş kuluçka merkezinde çalışmakta olup, iş fikirleri geliştirmektedir. Murat yönetmektedir fakat, öncelikli olarak yatırım yapıp yenilik getirmektedir. Amerika'ya gidip iş stratejisi eğitimi almış, İngiltere'de de iş planı ve bunun pratikte uygulamasına yönelik eğitime katılmıştır.

- Şirketteki girişimcilik işini kim yönetmektedir?
- Verilen örnekteki girişimci kimdir?
- Murat'ın çalıştığı şirket menajerlik mi yoksa girişimcilik mi geliştirmektedir?

ÖRNEK 2

"Nestlé" şirketi uzun zamandan beri itibar, taktik, rekabetçi pozisyon ve büyük pazar payı ve sermaye hakimiyetiyle çalışmaktadır. Şirketin ağı dünyanın her yerine yayılmıştır. Yenilikçi, standardize ve rekabetçi ürünler sunmaktadır.

Düşüncenize göre, "Nestlé"den hangi kişiler girişimcidir ve girişimci olarak çalışmaktadır?

- Elektrik sayacını okuyan kişi.
- Meyhane yöneten kişi.
- TV prodüktörü.
- Fikirler geliştiren insan.
- İnternet yöneticisi
- Polis amiri
- İş kuluçkasında bir girişimci.
- Fakülte dekanı
- Tır şoförü
- Market yöneticisi.
- Havalimanı istasyon şefi.
- Orduda general
- İş planları yapan küme.
- Mekanizasyon bölümü başkanı.
- Lisede, motivasyonlu ve girişimci eğilimli bir işletme öğretmeni.



Kaynakça

1. Agbor, E., Creativity and innovation: The leadership dynamics. Journal of Strategic Leadership, 2008, pp. 39-45
2. Afshari, M., Siraj, S., Ghani, M. F., & Afshari, M., Leadership and creativity. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 2011, pp. 159-161
3. Dennis Appleyard, Alfred Field, "International Economics", Boston, 2009
4. Amabile, T.M., How to kill creativity, Harvard Business Review, Boston, 1998, pp. 74-79
5. Berkun, S., The myths of Innovation, 1st edition, Canada, 2007, pp.140-143
6. Dennis Appleyard, Alfred Field, "International Economics", Boston, 2009, p. 172
7. Higón, D., Driffield A. N., "Exporting and innovation performance: analysis of the annual small business Survey in the UK", Economics and Strategy Group, Aston Business School, Aston University, 2007, pp.17-19
8. Kirton, D., 1989knowledge acquisition", International Entrepreneurship and Management Journal, 2011, pp. 1-21
9. Mazzarol Tim, Sophie Reboud, Strategic Innovation in Small Firms, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France,2011, p. 41
10. Morrison, J., International Business Environment: Global and Local Marketplaces in a Changing World, 2nd ed., New York: Palgrave MacMillan, 2006, p. 87
11. Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 3-5

John Maxwell

Albert Einstein

İnsan, kendi hatalarını kabul edecek kadar büyük, onlardan kazanç sağlamak için yeterince akıllı ve düzeltmek için yeterince güçlü olmalıdır.

Mantık sizi A noktasından B noktasına götürür. Hayal gücü ise her yere.



İŞ ORTAMI VE ÇEVRE

- TOPLUMSAL GİRİŞİMCİLİK

- İş Faaliyetinin Toplumdaki Yeri
- İş ve Çevre
- İş Organizasyonunun Temel Şekilleri
- Toplumsal Girişimcilik Kavramı
- Toplumsal Girişimciliğin Prensipleri ve Etki Alanları
- Toplumsal Sorunlar ve Meseleler
- Toplumsal Sorumluluk
 - Etik
 - İş Etiği

İş
İş Çevresi
Birey Şirketi
Kurumsal Şirket
Toplumsal Sorunlar
Toplumsal
Girişimcilik
Toplumsal
Sorumluluk
Etik

KAVRAMLAR

KONU 2

1. İş Faaliyetinin Toplumdaki Yeri

İş (business), yeni fikir ve inovasyonlarla olduğu kadar, bu inovasyonların ekonomik faydaya dönüştürülme çabaları ile yakından ilgili bir kategoridir. Toplumun farklı iş alanlarındaki girişimcilik, ekonominin büyümesini sağlayan çekiş gücüdür, işsizliğin azalmasına yardımcı olur ve ilerlemenin yolunu çizmektedir. Aynı zamanda, piyasa imkânlarının araştırılması, planlama, organizasyon ve sezinleme süreci olarak, bağımsız risk alma anlamına da gelmektedir. Girişimcilik işletmelerinin rolü yenilikçiliğe dayanmaktadır. Bu da yeni bir ürün veya hizmet olabileceği gibi, yenilikçi bir iş süreci de olabilir. Başarılı bir girişimci risk almaya hazırdır, başarı elde etmeye yönelik motive olmuştur, başarısızlıkta cesaretini kaybetmemektedir ve rakiplerden bir adım önde olma konusunda kararlıdır.¹⁶

Ekonomik büyümenin motoru özel sektördür, özel sektörün ise direği ve ateşleyicisi girişimcilerdir. Fakat, sürdürülebilir ekonomik büyümeyi sağlayabilmek için, yenilikçi ve girişimci bir toplum yaratmamız gerekmektedir. Girişimcilik toplumunun iş faaliyetlerine yönelik rolü, yaratıcılık, yenilikçilik ve risk almaya dayalıdır. Bu da yeni ve cesur fikirlerin uygulanmasına öncülük etmektedir. Bu fikirlerin uygulanması, yeni sanayi dallarının kurulmasına ve teknolojik verimliliğin artmasına yol açarak, sürdürülebilir ve uzun vadeli ekonomik büyüme sağlayacaktır.

Toplumdaki iş faaliyetleri, girişimcilerin şu unsurların oluşmasına yardımcı olmaktadır:¹⁷

- Kendinden emin olması, özgüvenle dolu ve bağımsız;
- Net ve ölçülebilir hedefler belirleyebilme kabiliyetinin olması;
- Hedeflerine ulaşabilme yönünde bilgi ve kaynak arayışı kabiliyetinin olması;
- Liderlik vasıflarının olması;
- Hataların ve riskin, başarının bir parçası olduğunu kabul etmesi;
- Haftada 50 saat bile çalışabilmesi – sıradan bir çalışan değildir;
- Sınırsız derecede kişisel azim sahibi olması;
- Kişisel korkuları ve sınırlamaları ile yüzleşmeye ve bunları aşmaya hazırlıklı olması;
- Mücadeleci ruha sahip olması;
- Takımlarla etkili bağlar kurabilme kabiliyetine sahip olması;
- Hedeflerine ulaşabilmesi yönünde, her zaman daha iyi bir yöntem veya fikre sahip olması;
- Belli bir ihtisas alanında bilgi ve tecrübeye sahip olması;
- Başarmak için her şeyi yapma arzusunun olması;
- Güçlü bir yön duygusunun olması;
- Sürekli olarak büyüme, öğrenme ve daha iyi yapabilme yönünde sınırsız potansiyele sahip olması.

16 Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyon, Houghton Mifflin Company, USA, 2006, p.41

17 Keklik, M., Schumpeter, Innovation and Growth: Long-cucle dynamics in the post – WWII American manufacturing industries, Ashgate Publishing Limited, Hamshire, England, 2002

Resim 14. Toplumdaki İş Faaliyetleri

Kaynak: www.entrepreneurship.pictures



İş faaliyetlerinin toplumdaki rolünün tamamıyla gerçekleşmesi için yerine gelmesi gereken unsurlar:¹⁸

1. Kendi proje ve fikirlerinin, daha geniş bir resmin parçası olarak değerlendirilmesi ve detayların bu bütünün içine nasıl entegre edildiğinin anlaşılabilmesidir. Bu düşünce tarzı genellikle sistematik adı altında bilinmekte olup, bu konuda çok sayıda kitap temin edilebilir. Sistematik düşünme, yaratıcılık ve sorun çözme konusundaki kabiliyet ve beceriler için etkilidir.
2. Yüksek başarı elde etme ihtiyacı duyması ve kendine karşı bile olsa yarışmacı ruha sahip olması. İnsan sürekli olarak kendini ve diğerlerini alt etmek için çaba sarf etmelidir. Bu sürecin nefes almak kadar doğal olması, aynı zamanda da bir itiş gücü teşkil etmesi gerekmektedir.
3. Yükümlülüklerde devamlı olma konusunda kararlı ve adanmış olmalı, özgüvenle dolu ve işleri kontrol altında tutmak gerekir. Aynı zamanda, pozitif bir atmosfer içerisinde faaliyet gösterilmelidir. Bütün “zorundayım” kelimeleri, “istiyorum”a dönüştürülmeli ve “yapabilirim” ile “yapacağım” prensibi üzerine çalışılmalıdır. İnsanın başarısızlıktan korkmaması gerekir, çünkü başarısızlık bir kişinin sözlüğünde yer alan bir kelime değildir, seçenek de değildir. Başarısızlık, geribildirimle bağdaştırılmaktadır, geribildirim işe, her öğrenmenin temelidir.
4. Objektif olmak fakat, global resimdeki riski gerçekçi olarak tahmin edebilme kabiliyetine de sahip olmak gerekir. Çoğu durumda çözümü getirecek gelişmeleri sezebilme kabiliyetinin var olması da gerekmektedir. Büyük sonuç etkileri için içgüdülerin kullanılması gerekir. İhtiyaç duyulan kaynaklara sahip olmak, sorun çözmede üstün becerilere sahip olmak ve engeller belirdikçe onların aşılmasına kendini adanmış olmak gerekir.
5. Üstün iletişim kabiliyetinin olması gerekmektedir. İnsanlar, net ve anlaşılır iletişimin başarı için ne denli önemli olduğunu bilmektedir. Aynı zamanda, kişinin girmiş olduğu iş faaliyeti alanında geniş bilgilere sahip olması gerekmektedir.

¹⁸ Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008

Resim 15. Toplumdaki İş Faaliyetleri

Kaynak: www.entrepreneurship.pictures



2. İş ve Çevre

Makedonya Cumhuriyeti'nin, küçük ve orta ölçekli şirketlerin gayri safi yurtiçi hasılda (GSYİH) ve dış ticaretteki payının oldukça yüksek olması ve ülkedeki işgücünün büyük bir kısmına istihdam sağlamasından dolayı, girişimciliğin gelişmesi ve çeşitli iş fikirlerine olduğu kadar, gençlerdeki girişimcilik kültürünün geliştirilmesine yatırım yapması büyük önem arz etmektedir. Bir ülkenin ekonomisinin başarılı olmasında, küçük ve orta ölçekli şirketler hayati önem taşımaktadır. Bunun başlıca sebebi, yerel ihtiyaçlara uygun olmaları ve işsizlik oranının azalmasına ciddi katkı sağlayarak geleceğe yönelik başarılı hikayeler geliştirmeleridir.¹⁹ Makedon firmalarının rekabet gücünün artırılması ve bölgesel, Avrupa ve dünya pazarlarına eşit katılım sağlayabilmesi için temel şartlar arasında, çevredeki yenilikçi girişimci fikirleri tespit edip desteklenmesi yatmaktadır. "İş faaliyetinde en önemli şey ne sermaye, ne de tecrübedir". En önemli olan şey, sadece açık görüşlülükle ulaşılabilen fikirlerdir. Bizim en büyük kaynağımız, çalışan, yenilikçi, yaratıcı ve kendini adanmış vatandaşlarımızdır. Çevremize karşı en büyük sorumluluğumuz ise, açıklık, yaratıcılık, kararlılık ve iş alanında lobcilik ruhunun eğitim yardımı ile yetiştirilmesidir.

İş faaliyetleri, ister şahıs firması, ister tüccar, isterse de küçük ve orta ölçekli şirketler olsun, çevreye şunları sağlamaktadır:²⁰

- Geçimi sağlama,
- Bağımsızlık arzusu,
- Kendini ispatlama arzusu,
- Erkeğe karşı bağımsız olma arzusu,

19 Keklik, M., Schumpeter, Innovation and Growth: Long-cucle dynamics in the post – WWII American manufacturing industries, Ashgate Publishing Limited, Hamshire, England, 2002

20 Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyon, Houghton Mifflin Company, USA, 2006, p.41

- İşletmeyi çocuklara devretme arzusu,
- Yaşlılık dönemi için güvence sağlama,
- Başarı ve bağımsızlık arzusu,
- İşinde tatmin olma ihtiyacı,
- Ekonomik ihtiyaçlar...

Makedonya Cumhuriyeti Hükümeti, Makedonya ekonomisinin rekabet gücünü artırarak, iş ortamının ve iş çevresinin geliştirilmesi için çalışmalar yürütmektedir. Daha iyi bir iş çevresi için uyguladığı tüm önlemlerde, birçok Avrupa ülkesinin başarılı tecrübeleri ile Dünya Bankası ve uluslararası finans kuruluşlarının öneriler içerilmektedir. Önlemler, bürokrasinin azaltılması ile izin belgeleri ve lisanslar için elektronik başvuru aracılığıyla, prosedür ve masrafların azaltılması ile firmaların genel olarak masraflarının azaltılması yönündedir. Araştırma ve geliştirme projelerinin uygulanması ile firmaların, üniversite ve mucitlerle (yaratıcılarla) bağlanmasını, bununla birlikte de Makedonya ekonomisinin rekabet gücünün artırılması yönünde de önlemler alınacaktır. Mevcut teknolojilerin iyileştirilmesi ve yeni teknolojilerin geliştirilmesi, Makedonya ve AB üyesi ülkeler arasındaki teknolojik uçurumun kapanmasına

Resim 16. İş Çevresi

Kaynak: www.entrepreneurship.pictures



destek olacaktır. Firmaların, prosedürleri daha basit ve ucuz şekilde tamamlayabilmelerini teminen elektronik iş faaliyetleri uygulamaları, iş ortamının daha da gelişmesini sağlayacaktır.



Resim 17. Çevredeki İş Faaliyeti

Kaynak: www.entrepreneurship.pictures

3. İş Organizasyonunun Temel Şekilleri

Herbir iş faaliyet alanının faaliyetleri, diğer faaliyet alanlarından ayrı sürdürülmesi gereklidir. Örneğin, fitness merkezi ve ahır olmak üzere iki ayrı işletmemiz olduğunu düşünelim. İş bütünlüğü konseptine uygun olarak herbir iş faaliyetimizi bağımsız iş birimi olarak değerlendirip, her biri için ayrı muhasebe işlemleri gerçekleştireceğiz. Yürüttüğümüz fitness merkezimizdeki fitness makinelerinin kullanımı için yetersiz ücret almamızdan ötürü, bu işletmemizin yeterli kâr getirisinin olmadığını tahmin edelim. İki işletmemizi ayrı ayrı değerlendirdiğimiz için, yetersiz kârı kolayca belirleyebiliriz. Bunun yanında,



Resim 18. İş Adamı - Birey
Kaynak: www.entrepreneur.pictures

kendi kişisel mali faaliyetlerimizi de bu işi iş faaliyetinden ayrı şekilde yürütmemiz gereklidir. Örneğin kişisel ihtiyaçlar için kullandığımız otomobili, fitness merkezimiz veya ahırımızın iş faali-

yeti olarak gösteremeyiz. Ancak ahırımıza saman götürmek için kullandığımız kamyonun faaliyeti, ahırımız için gerçekleştirdiğimiz bir iş faaliyetidir.

İşletme faaliyeti organizasyonunun temel şekilleri şunlardır:²¹

- Bireysel Kuruluş
- Ortaklık
- Korporasyon (Şirket)

3.1. Bireysel Kuruluş – Bireysel Mülkiyet

Bireysel kuruluş genellikle tek kişinin mülk sahibi olduğu ve bu kişinin şirket sorumluluğu için tamamen ve sınırsız yetkili olduğu işletme organizasyonlarına verilen isimdir. Küçük ve orta ölçekli kuruluşlardan (şirketlerden) çoğu modern ekonomilerde bu işletme organizasyon şeklini kabul etmişlerdir. Bu tür işletmeler ticaretle genel olarak aile şirketleri şeklinde – küçük dükkânlar, bakkallar, marketler gibi işletmeler olarak ortaya çıkarlar. Geleneksel sanayi dallarında; deri, ayakkabı, tekstil, gıda ürünleri vb. üretimi ve işlenmesini gerçekleştiren birçok küçük ve orta ölçekli şirketler bulunmaktadır.

Bu şirketlere metal işletme sanayisi ile tarım alanında da rastlanılabilir.²² Modern zamanda küçük ve orta ölçekli şirketler gittikçe bilgisayar, danışmanlık hizmetleri, veri işleme vb. gibi modern hizmetlere de dahil olmaktadır. Bireysel mülkiyetli küçük şirketler sahipleri tarafından yönetilmektedir. Bu işletme organizasyonu şeklinde mülkiyet fonksiyonu ve yönetim fonksiyonu bir kişide birleşmektedir.

Bu işletme organizasyon şeklinin öncelikleri, kolay organize olabilmesi ve iş faaliyetinin etkili şekilde yürütülme imkânının olmasıdır; zayıf tarafları ise sınırlandırılmış mali kaynakların olması, yönetim fonksiyonlarının tek kişi – sahip tarafından yönetilmesi ve sahibin şirketin tüm yükümlülüklerinden sorumlu olmasıdır.

21 Mazzarol Tim, Sophie Reboud, Strategic Innovation in Small Firms, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2011, p.458

22 Kerstin Wagner and Adreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroad: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008, p.189

Resim 19. Bireysel Sahip



3.2. Ortaklık

Ortaklık bir işbirliği türüdür ve bu işbirliğini; katılımcıların herbiri için önceden yükümlülüklerinin tanımlanması ve beklenen sonuçların belirlenmesiyle iki veya daha fazla kuruluşun ortak bir şekilde bir etkinliğe katılması olarak tanımlayabiliriz. Bu kuruluşların ortaklık kurup kurmama kararı, farklı ortaklıklarda, farklı türde ortaya çıkan yarar değerlendirmesinin hakim olup olmaması veya risk tehlikesinin olup olmamasına bağlıdır. Ortaklığın ortaya çıkmasının nedenleri genel olarak bireysel mülkiyetli şirketin sınırlı mali kaynaklarına bağlıdır, yani ortaklık genel olarak şirketin büyüme ve gelişimini finanse etmek amacıyla ek sermaye sağlanması ihtiyacından dolayı ortaya çıkar. Bu yüzden şirket sahibi, kendi sermayeleri olan ve bu sermayelerini şirkete yatırım yapmak isteyen bir veya fazla ortağı işletmesine dahil etmeye çalışacaktır.

Bu işletme faaliyeti organizasyon biçiminin olumlu tarafları kolayca organize edilebilir olması, yönetmede uzmanlığın mevcut olması ve önemli mali kaynaklar mevcut olmasıdır; olumsuz tarafları ise şirketin gelişimi ve büyümesi üzerinde fikir birliğinin gerekmesi, nispeten düşük kârın olması, işletme organizasyonu biçimi olarak kalıcı/sürekli yaşamının olmaması ve ortakların bütün gayrimenkulleri ile sorumlu olmasıdır.²³

Resim 20. Ortaklık

Kaynak: www.partnership.pictures



3.3. Korporasyon (Şirket)

Korporasyon şirket – yükümlülüklerinde sınırlı sorumlulukları olan hissedarlara ait şirkettir. Anonim şirket A.Ş. korporasyonunun oluşması da, şirketin gelişmesi için ek sermayenin sağlanması ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Ortaklık, mali kaynak eksikliğiyle karşı karşıya kaldığında, ortaklık korporasyona daha doğrusu anonim şirkete dönüştürülüp probleme çözüm sağlanacaktır. Korporasyon – anonim şirketi, sermayesini hisse senedi basarak ve ihraç ederek sağlamaktadır. **Korporasyon** ayrı bir tüzel kişi olarak kaydedilmiş, kendi yetki ve sorumlulukları olan ve bu yetki ile sorumlulukları üyelerininkinden farklı

²³ Johnson Steven, Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation, Riverhead Hardcover; 1 edition, USA, 2010, p. 185

olan bir işletme birliğidir.²⁴ Korporasyonun birçok farklı şekli vardır ve bunları çoğu iş faaliyeti gerçekleştirmek için kullanılır.

Korporasyon; kuralları sayesinde korporasyon yöneticilerinin, alacaklıların, hissedarların ve emekleriyle katkı sağlayanların çıkarlarını dengeleyen bir Ticari Şirket Kanunu ürünüdür.

Bir korporasyonun önemli (fakat genel değil) özelliği sınırlı sorumluluğunun olmasıdır. Bir şirketin batması/iflas etmesi durumunda, hissedarlar kendi yatırımlarını, çalışanlar ise işyerlerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalacaklardır. Ancak anonim şirket alacaklıları borçlarından ne hissedarlar ne de çalışanlar sorumlu değildir.

Fiziksel kişi olmasalar da, korporasyonlar kanunlar uyarınca fiziksel kişi ("insanlar") hak ve sorumluluklarına sahiptir. Korporasyonlar bireylere ve devlete karşı insani hakları kullanabilirler ve insan hakları ihlallerinden sorumludurlar. Kuruluşları sırasında kurucu üyelerinin

kurulmaz ruhsatı almasıyla korporasyon nasıl "doğuyorsa"; aynı şekilde korporasyon hissedarları tarafından yapılacak yasal işlem, mahkeme kararı veya gönüllü olarak "dağılmalarıyla" da "ölebilir".

Modern piyasa ekonomilerinin uygun fonksiyon piyasalarında çalışan ekonomik kuruluşların sayısı günden güne artmaktadır, buna bağlı olarak da şirketlerin her zaman beklentileri doğrultularında çalışmadıkları sonucu ortaya çıkar. Modern yaşamın dinamik koşullarına bağlı olarak şirket piyasadaki yeni taleplerle sürekli temas içerisinde olmak isterse, sürekli dikkat ile şirket tarafından yapılacak günlük incelemelerin yapılması mecburidir.

Resim 21. Korporasyon

Kaynak: www.corporation.pictures



4. Sosyal Girişimcilik Kavramı

Sosyal girişimcilik; iş faaliyetine yeniden yatırılacak ve ardından da sosyal amaçlı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılacak olan kâr gelirini elde edilmesiyle toplumdaki bazı eksikliklerin veya sorunların çözülmesi girişimi veya konseptidir.²⁵ Buna bağlı olarak da, sosyal kuruluşlar kâr amacı gütmeyen karakterde olan ticari kuruluşlar olarak tanımlanabilirler. Bu kuruluşlar düzenli iş sektöründeki gibi elde edilen kârı hissedarlar veya sermaye sahiplerine dağıtmazlar. Bunun yerine, elde edilen kârı yeniden onların hedef gruplarının toplumdaki ihtiyaçlarını karşılayacak olan sosyal programlara yatırmaktadırlar.

²⁴ Mazzarol Tim, Sophie Reboud, Strategic Innovation in Small Firms, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2011, p.456

²⁵ www.pretpriemac.com.mk

Sosyal kuruluşlar birincil toplumsal amaçlı işletmelerdir ve elde edilmiş kârdan tam da bu amaçlar için yeniden yatırım yapılacaktır.

İş modeli aracılığıyla çalışan ve sosyal amaçlı ekonomik faaliyet gerçekleştiren şirketler sosyal kuruluş olarak adlandırılırlar ve bunlar Makedonya için nispeten yeni bir kavramı oluştururlar.

Resim 22. Sosyal Girişimcilik

Kaynak: www.social.entrepreneurship.pictures



“Bu şirketlerin geliri kâr elde etmeye, daha doğrusu sahiplerinin kâr elde etmesine yönelik değildir. Bu şirketlerin kârı genelde hassas grupların, işsizlerin, gençlerin, engellilerin, zor sosyal statülü kişilerin istihdam sağladığı sosyal kuruluşa geri gider. Bu kişiler de, genellikle işverenler tarafından iş verilmeyen eski mahkûmlar, eski suçlular, eski alkol veya esrar kullanıcıları gibi kişilerdir.” Avrupa Birliği ülkelerinde, çalışanların %7’den %10’una kadarı sosyal kuruluşlarda çalışmaktadır, aralarından en ilginç örnek ise 70.000’den fazla sosyal kuruluşu olan Büyük Britanya’dır. Sosyal sorunları çözme isteklerini birleştiren bir konsept olarak işlev görebilecek olan bu tür girişimciliğin Makedonya’da da gelişebilmesi için ülkemizde uygun koşullar mevcuttur. Sosyal girişimcilik, emek piyasasına daha fazla kişiyi dahil edebilen yeni imkânlardan biridir. Ülkede iş faaliyeti başlatabilme imkânlarının kolaylaştırılmasına rağmen, bu hassas kategorilerdeki kişilerin çoğu için henüz güç gerçekleştirebilecekleri bir iştir. Makedonya’da sosyal kuruluşları, kapsamalarını ve etki alanlarını tanımlayabilecek herhangi bir düzenleme yoktur. Bu da, bu sosyal ekonomik kuruluşlara fon sağlama programları veya başka türdeki desteklerin olmamasının sebeplerinden biridir. “Sosyal girişimcilik, sosyal ekonominin daha geniş kavramının bir parçası olan özel girişimcilik şeklidir.”

“Sosyal ekonomi; günümüzde karşılaştığımız kooperatif kuruluşlar, ortak toplumlar, dernek ile vakıflar ve toplumsal kuruluşlar olmak üzere dört organizasyon türünü kapsayan geniş bir konseptir.”²⁶ Sosyal kuruluşların girişimcilik prensiplerini kullanıp topluma hizmet vermeye talip olma özellikleri vardır.

²⁶ Johnson Steven, Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation, Ricarhead Hardcover; 1 edition, USA, 2010, p.154



Resim 23. Sosyal Girişimci
Kaynak: www.social.entrepreneur.pictures

Diğer iş faaliyetlerinden farklı olarak, bu şirketlerin kârı ile belirli toplumsal değişime ulaşılması için tekrar yatırım yapılır. Onlar; sürdürülebilir ve dengeli kalkınma için yenilikçi yaklaşımlar sunarlar, diğer taraftan da, hassas ve gelişmemiş toplumlar için genellikle mal ve hizmet sağlayıp, hassas gruplardan kişilere istihdam sağlarlar.

5. Sosyal Girişimciliğin Prensipleri ve Etki Alanları

Sosyal girişimcilik prensibi, toplum için iyi “birşey” yapmak anlamına gelmektedir, ancak buradaki “birşey” olarak bahsettiğimiz faaliyetin herhangi bir iş bileşeni veya daha yüksek değerler elde etmek için girişimcilik faaliyetleri içermelidir.²⁷

Sosyal girişimcilik daha geniş bir sosyal ekonomik fikrinin parçası olan özel girişimcilik biçimidir. Sosyal kuruluş, dünyada uygulaması yapılan ancak Makedonya ekonomisinde henüz yeterli seviyede kullanılmayan **sosyal amaçlı iş modelidir**. Jamie Oliver ve onun sosyal kuruluşu “The Fifteen”i herhalde bilirsiniz. Bu gurme; lokantasında eğitilmiş, yüksek motivasyonlu ve bu iş sayesinde daha iyi gelecek yaratmak fırsatı yakalayan gençlerin çalıştırıp, projenin ilham kaynağı olmuştur. Prensip olarak sosyal girişimcilik, belirli çalışma şartları altında sürekli ekonomik faaliyetler yürütme ve hassas gruplara istihdam sağlamak anlamına gelir. Toplumdaki sosyo – ekonomik statülerinden dolayı hassas grup olarak muamele görebilecek olan gençler, istihdam ihtiyacı olan gençler ve bir okulda okuyup farklı etnik ile ekonomik ortamlardan gelen gençler sosyal girişimciliğin etki alanını oluştururlar. Sosyal girişimciliğin birincil prensibi, sosyal uyum ile dayanışmanın güçlendirilmesi ve farklı ekonomik sektörler ile toplumsal yararlı alanlarda inovasyon kapasitelerini güçlendirmedir. Amaç toplumsal değerler üretip toplumun girişimcilik faaliyetlerinden yarar görmesini sağlamaktır.

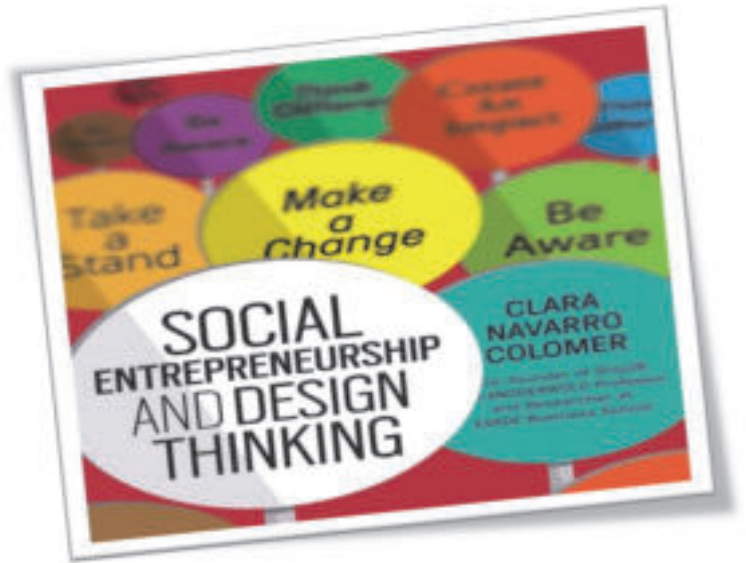
Makedonya’da sosyal girişimcilik daha gelişiminin birinci aşamasındadır. Ancak mevcut olan sosyal kuruluşlar sayesinde bizde de bu konseptin gelişim ve büyümesi potansiyelinin olduğu görülebilir. Ancak, sosyal ekonominin GSYH’nın %10’unu oluşturan ve yeni kurulan her dört kuruluştan birinin sosyal kuruluş olduğu Avrupa’dan farklı olarak, biz bu konuda henüz çok gerilerdeyiz.

²⁷ www.vlada.gov.mk

“Makedonya’da sosyal girişimciliğin gelişimi mutlaka stratejik olarak desteklenmeli ve ekonomik ile sürdürülebilir kalkınma planlarına entegre edilmelidir. Sosyal ekonomiye kamu kurum ve kuruluşları ile paralel olarak, daha geniş iş dünyası ve sivil toplum da destek sağlamalıdır.”

Resim 24. Sosyal Girişimciliğin Etki Göstermesi

Kaynak: www.social.entrepreneur.pictures



6. Sosyal Sorunlar ve Meseleler

Makedonya Cumhuriyeti'nde yoksulluk ve sosyal/toplumsal dışlanma ile ilgili rastlanan yerel sorun ve ihtiyaçlar şunlardır²⁸²⁸:

- Sosyal/toplumsal olarak dışlanmış olan vatandaşların sosyal sorun türlerinin belirlenmesi.
- Araştırmaya dahil olan vatandaşların yoksulluk ve yaşam standartlarının belirlenmesi.
- Yaşam koşulları ve dışlanma sorunuyla yerel topluluğa katılımlarla ilgili bilgiler edinme.
- Hedef, belediyelerdeki yoksulların dışlanma biçimlerinin ve sosyal dışlanmış vatandaşların belirlenmesi.
- Kullanılan sosyal güvenlik hizmet türlerinin incelenmesi ve onlara erişmeyi engelleyebilecek sebeplerin belirlenmesi.
- Hassas vatandaş gruplarının sosyal hizmetlere olası sınırlı erişim nedenlerinin belirlenmesi.

Sosyal hizmetler yerel ağlarının ve onların kullanılabilirlik durumunun (belediyeler, sosyal güvenlik merkezleri, sosyal – eğitim ve sağlık kurumları, sivil toplum örgütleri ve bağlantılı diğer aktörler) tanıtılması.

- İhtiyaç olan ancak belediyelerde mevcut olmayan sosyal hizmet türlerinin belirlenmesi ve mevcut yerel hizmetlerin gerçekleştirilmesini engelleyen sebeplerin tanımlanması.
- Belirlenen sosyal sorunların üstesinden gelinebilmesi için önerilerin verilmesi.
- Hedef belediyelerde sosyal dışlanma ve yoksullukla mücadele için gerekli olan stratejik belgelerin hazırlanmasında kullanılabilecek olan verilerin sağlanması.

28 www.vlada.gov.mk

Resim 25. Sosyal Sorunlar

Kaynak: www.social.entrepreneur.pictures



**Makedonya Cumhuriyeti'n-
deki sosyal girişimcilik, sosyal so-
runları çözmek isteklerini birleştiren
bir konsept olarak çalışan bir mesele
olmalıdır ve bu mesele insancıl ve**

Makedonya Cumhuriyeti'nde belli sosyal grupların istihdamının sağlanması için sosyal kaynaştırmaya ulaşılması modeli olarak sosyal girişimciliğin şekillendirilmesine koşullar ve fırsatlar vardır. Aynı şekilde, diğer vatandaşlar ile karşılaştırıldığında önemli bir dezavantajları olan kişi veya gruplara tam eşitliğin sağlanabilmesi amacıyla inovasyonları teşvik edebilecek koşullar da mevcuttur.

Resim 26. Genç Girişimcilerin Sosyal Sorunları

Kaynak: www.social.entrepreneur.pictures



7. Toplumsal Sorumluluk

Toplumsal sorumluluk, şirketlerin toplumsal sorunlara karşı gösterdiği duyarlılıktır. Toplumsal sorumluluk açısından istekler-gereklikler toplum tarafından yasal düzenlemelerle belirlenmiştir.²⁹ Örnek vermek gerekirse; yasal düzenlemelerle işçi istihdamının alt sınırı düzenlenir, hava ve çevre kirliliğinin izin seviyesi standartları belirlenir, çalışanların çalışma koşullarının düzenlenmesine ısrar edilir vb. Yöneticiler kararları hazırlamaları sırasında, gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin toplumsal sorumluluk kamu taleplerini görmemezlikten gelemezler. Toplumsal sorumluluk alanları belli olan bazı şirketlere daha fazla, diğerleri için daha az önemli olabilir. Böylece farklı sanayi dallarındaki şirketlerin karşılaştığımızda ortaya şu sonuçlar çıkar: Kirliliğin azalması ve kaynakların korunması gibi alanlara petrol, gaz ve madencilik şirketleri daha fazla ilgi göstermektedir; üretim işletmeleri ise yardım amaçlı projelere ve eğitim programlarını geliştirilmesi alanlarına daha fazla önem vermekteler; çoğu zaman yardım toplama faaliyetlerine ulaştırma ve iletişim şirketlerine önem verirken; ticari şirketler yerel çalışmalara katılım konusuna ilgi göstermektedir.³⁰

Resim 27. Şirkette Toplumsal Sorumluluk
Kaynak: www.business.pictures



“Sorumluluk” prensibi, organizasyonun daha doğrusu yönetimin klasik prensipleri grubuna dahildir.

Sorumlu kişi; belli çalışma görevlerini, kararlarını ve sonuçlarını gerçekleştirmek için sorumluluğu olan çalışan ya da yöneticidir. Yönetici kendisinin altında çalışan kişiler tarafından çalışma sonuçları hakkında hazırlanmış raporları alır ve bu geri bildirim durumu sayesinde, kendisinin belirlemiş olduğu çerçeveler içerisinde işin düzgün yapıp yapılmadığını görür. Bu şekilde, sorumlu kişi her zaman hiyerarşik pozisyonadadır.

²⁹ Bannock, Graham, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol.1, Grover, Aldershot, 2006, p.96

8. Etik

Etik, insan davranışı ile ilgilenip yaygın olarak etik ilkeleri veya etik kuralları olarak adlandırılan ahlâki davranış kurallarını belirler. Bu kurallara ise davranışı yönlendiren ilkeler, kurallar ve politikalar dahildir.

Pratik açıdan etik, iyi ya da kötü olması açısından birey veya grubun davranışlarını yöneten ahlâki prensipler ve ilkeler kuralları olarak tanımlanır.

Ahlâk bilimi olarak etik, insanlara ahlâkı ve onun ana bileşenlerini tanıtmakla yükümlüdür. Ancak bunun yanında, mevcut ahlâki pratiğe karşı eleştirel bir tutum sergilemekle de görevlidir. Kısacası etikin görevi sadece insanların farklı bakış açılarını uyarmak değildir, bunun yanında değerli değerlendirmeler vermeli, doğru ve gerçek değerlere referans olmalıdır. Böylece etik bilimi konusunun ahlâk olduğunu söyleyebiliriz. Etikin iyi ve kötüyü birey olarak ayırt edebilmenin temeline dayandığını göz önünde bulundurursak, etkin üç temel etkisi olduğunu söyleyebiliriz.³¹

- Etikte bireysellik –Etiği kuruluş değil, insanlar barındırmaktadır;
- Etik davranış kişiden kişiye değişebilir;
- Etikin mutlaklığı değil, göreliliği.

Genel anlamda etik, birey veya grubun doğruyu yanlıştan ayırt edebilmeleri için davranışlarını yönlendiren ahlaki prensip ile değer kurallarını ifade eder.

İş faaliyeti ile girişimcilik açısından, iş fikirleri kararlarının alınması, etki göstermesi ve gerçekleştirilmesi sırasında neyin iyi, neyin kötü olduğunu ayırt edilebilmesi amacıyla etik tarafından standartlar belirlenir.

Bilim işletmelerin organizasyon kültürünün bir parçası olan iç değerlerle uğraşır ve dış çevre açısından kolektif sorumluluk kararlarını şekillendirir.

Etik problem; birey veya grup kararının diğerlerinin iş fikirlerini gerçekleştirmesine, motiflerine, taktiklerine, tartışmalarına, stratejilerine ve farklı iş vizyon ile fikirlerine zarar verebileceği durumlarda ortaya çıkar.



Resim 28. Etik

Kaynak: www.ethics.pictures

31 www.ethics.wikipedia

9. İş Etiği

İş etiği sürdürme ve karar verme esnasında neyin iyi neyin kötü olduğuna dair standartları belirlemekle yükümlüdür. İş etiği, organizasyon kültürünün bir parçası olan iç değerlerle uğraşır ve dış çevreye saygı ile sosyal sorumluluk ile olanlar da dahil olmak üzere, kararları şekillendirir. Günümüzde iş etiği her bir şirketin önemli bir parçasını oluşturur ve günlük çalışmalarda iş etiğinin başarılı şekilde uygulanması amacıyla şirketlerde etik daireleri oluşmaya başlamıştır. İş etiği kişi veya kuruluş faaliyetlerinin başkalarına tehlike oluşturabilecek durumlarda mevcuttur.³²

İşadamları, girişimciler, yöneticiler ve liderlerin etik seçimlerini aralarında birbiriyle etki içerisinde olan birçok faktör etkiler. Bu faktörler her bir bireyin olduğu gibi yöneticinin ve girişimcinin de barındırdığı özellikler ile organizasyon yapısı ve organizasyon kültürlerine göre birbirinden ayırt edilebilen her bir işletmenin barındırdığı özelliklerdir. Buna bağlı olarak faktörleri üç türde gruplandırabiliriz:³³

- Bireysel özellikler,
- Yapısal değişkenler ve
- Organizasyon kültürü.

Bu faktörlerin etki gücüyle nihai ürün oluşur. Ahlaklı veya ahlaksız davranış yöneticiyi bu tür davranışları gerçekleştirmeye teşvik edecek kişisel özelliklere sahip olması için yeterli değildir, yani yüksek ahlak değerlerine sahip olan yöneticinin tüm durumlarda etik davranacağına dair bir garanti verilemez. Kişisel özelliklerinin yanında, işletme özelliklerinin de yöneticinin davranışına etkisi vardır. Etik davranışları teşvik eden işletme kültürünün güçlü etkisi altında etik dışı davranışları önleyen işletme yapısının vermiş olduğu güçlü izlenimle, yöneticiler ahlaki şekilde hareket etmek zorunda bırakılırlar. Bunun tersi olarak, işletme yapısı ve işletme kültürü etik dışı davranışlara izin veriyor veya bunlara teşvik ediyorsa, bunların etkisi altında kalacak olan yöneticiler etik dışı davranabilecekleri durumlar yaşayabilirler.

Resim 29. İş Etiği

Kaynak: www.businessethics.pictures



Resim 30. Ana Etik Kuralları

Kaynak: www.businessethics.pictures



³² www.etick.wikipedia

³³ www.business.etick.wikipedia

Sorular

1. İş faaliyetinin toplumdaki rolü **nedir**?
2. Çevrenin iş faaliyeti üzerindeki etkisi **nedir**?
3. İş faaliyeti organizasyon şekilleri **nelerdir**?
4. Çevredeki küçük ve orta ölçekli iş faaliyetleri sağladıkları imkânlar **nelerdir**?
5. Makedonya'da ortaklıklar **var mı**?
6. Makedonya'da korporasyon **var mı**? Varsa örnek ver!
7. Makedonya'da sosyal girişimcilik **ne kadar** temsil edilmektedir?
8. Sosyal girişimcilik **hangi** alanlarda etkilidir?
9. Ülkemiz, **ne tür** sosyal sorunlarla karşı karşıyadır?
10. Toplumsal sorumluluk prensibi/ilkesi **nedir**?
11. Makedonya'da iş etiği kavramından **ne** anlarsınız?
12. Makedonya'daki şirketlerde iş etiği **ne kadar** kullanılmaktadır?



Alıştırmalar 1



1. İş faaliyetinin toplum içerisindeki rolü nedir?

2. İş faaliyeti rollerinin tamamen gerçekleşebilmesinin unsurları hangileridir?

1. _____	2. _____
3. _____	4. _____
5. _____	6. _____

3. Zamanında farkedilen ve desteklenen yenilikçi girişimcilik fikirleri; çevremizdeki Makedonya şirketleri arasındaki rekabeti artırmak ve onların bölgesel piyasalar, Avrupa piyasaları ve dünya piyasalarına katılabilmeleri için önemli bir ön şartı temsil ederler. İş'te ne sermaye ne de tecrübe en önemli değildir.

A. EVET B. HAYIR

4. Çevredeki işletmelerin sağladığı imkânlar nelerdir?

1. _____	2. _____
3. _____	4. _____
5. _____	6. _____

5. İş faaliyeti organizasyonunun temel unsurları şunlardır:

1. Bireysel girişim/kuruluş.
2. Ortaklık
3. Şirket

A. EVET B. HAYIR

6. Korporasyon (Şirket) tüzel kişi olarak kaydedilmiş ve üyelerinkinden farklı olan kendi yetkileri ve sorumlulukları olan bir iş faaliyeti kuruluştur.

A. EVET B. HAYIR



7. Ortaklık bir tür işbirliğidir, daha doğrusu önceden tanımlanmış sorumluluklarla ve herbir kullanıcı için beklenen sonuçlar çerçevesinde iki veya daha fazla ortağın bir etkinliğe katılmasıdır.

A. EVET B. HAYIR

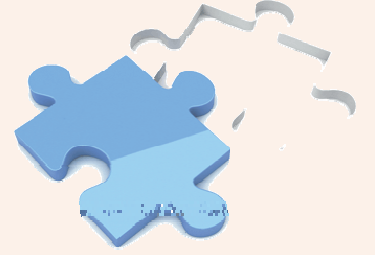
8. Sosyal ekonomi, günümüzde gördüğümüz dört organizasyon şeklini kapsayan geniş bir konseptir. Bunlar: kooperatifler, ortak toplumlar, dernek ile vakıflar ve toplumsal girişimler-kuruluşlardır.

A. EVET B. HAYIR

9. Sosyal girişimcilik nasıl tanımlanır?

10. Sosyal girişimcilik eylemlerinin prensipleri nedir?

1. _____
2. _____
3. _____



11. Sosyal girişimcilik etkisini nerede gösterir?

12. Toplumsal sorumluluk, şirketin toplumsal sorunlara gösterdiği duyarlılığı göstermektedir. Toplumsal sorumluluk istekleri, toplum tarafından yasal olarak belirlenmiştir.

A. EVET B. HAYIR

13. Bilim olarak etik, insanlara ahlâkı ve onun temel bileşenlerini öğretmekle, bunun yanında da mevcut ahlâk pratiğine karşı da eleştirel bir duruş sergilemekle görevlidir.

A. EVET B. HAYIR

14. İş etiği organizasyon kültürünün bir parçası olan ve dış çevreye saygı çerçevesindeki toplumsal sorumluluğu da dahil eden kararları şekillendiren iç değerleri kapsamaktadır.

A. EVET B. HAYIR



Alıştırmalar 2



- 1. Geleneksel toplumsal sorumluluk kavramının nasıl uygulandığını işaretleyiniz.**
 - A. Yöneticiler kârı maksimize ederek hissedar çıkarlarına toplumsal olarak destek vermelidirler.
 - B. İş tacirlerinin toplumsal amaçları ve kârların küçültülmesiyle onlar için kâr ödeneğinin sağlanır.
 - C. Naklediciler kârı maksimize ederek hissedar ve propagandacı politikalarına toplumsal olarak destek vermelidir
 - D. Alacaklılar, kârı ve imtiyazlı hisse senetlerini maksimize ederek liferanların çıkarlarına ahlaki olarak destek vermelidir.
- 2. Bir telekomünikasyon operatörü Makedonya piyasasına düşük fiyatlarla giriş yaptı ve çalışmasının ilk yılındaki maliyetleri çalışmalardan elde edilen kârdan daha fazlaydı. Onların çevredeki çalışmalarını inceleyip değerlendirin.**
 - A. Kayıp ile çalışma.
 - B. Çalışmalara inovasyonun (yeniliklerin) dahil edilmesi.
 - C. Kârlılığın cesaretlenmesi.
 - D. Yönetimin desteklenmesi.
- 3. İlaç satış çevresindeki şirketlerde daha büyük kâr elde edilebilmesi için hangi sektörün çaba harcadığını belirleyin.**
 - A. Satış sektörü.
 - B. Pazarlama sektörü.
 - C. Araştırma ve geliştirme dairesi.
 - D. İnceleme ve inovasyon dairesi.



4. Toplumsal sorumluluk nasıl ifade edilir?

- A. Şirketlerin yasal olarak belirlenmiş olan toplumsal sorunlara karşı gösterdikleri toplumsal tutumlar toplamı ve kuruluş kararları ile onların kabul edilmesi.
- B. Operatörlerin yasal olarak belirlenmiş olan toplumsal konulara karşı gösterdikleri toplumsal sorumluluk modeller listesi ve kuruluş kararları ile onların kabul edilmesi.
- C. Şirketlerin yasal olarak belirlenmiş olan toplumsal ikilemlere karşı gösterdikleri kamusal sorumluluk beyin fırtınası fikirleri ve kuruluş kararları ile onların kabul edilmesi.
- D. Şirketlerin yasal olarak belirlenmiş olan toplumsal sorunlara karşı kişisel sorumluluk problem çerçevesi oluşturması ve kuruluş kararları ile onların kabul edilmesi.



5. Yöneticiler onaylanmış toplumsal sorumluluğu nasıl uygularlar?

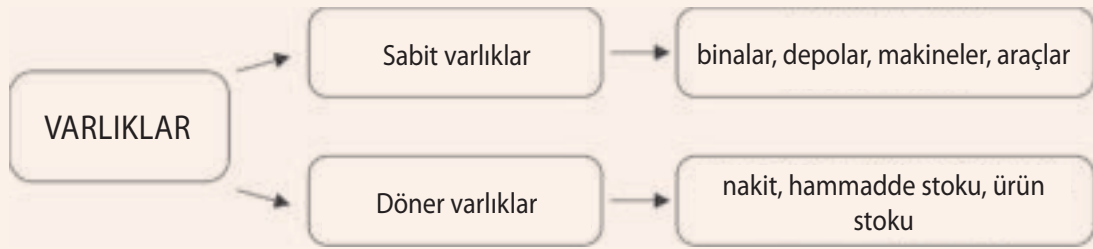
- A. Değişimleri çevre içerisinde devreye koymak, şirket amaçlarını grup amaçları ile uyumlaştırmak ve ortak çıkarları açıklamakla yükümlüdürler.
- B. Şu andaki mevcut değişimleri seçmek, şirket amaçlarını grup amaçlarına indirmek ve ortak eserleri tanıtmakla yükümlüdürler.
- C. Çevre içerisinde gelecekte oluşacak olan değişimleri belirlemek, şirket amaçlarını grup amaçlarına indirmek ve takım etkileri ve çıkarları konularında tartışmakla yükümlüdürler.
- D. Ahlâki olarak çevredeki değişimleri seçmek, şirket amaçlarını grup amaçlarına indirmek ve beyin fırtınası uygulayarak doğru taktiği belirlemek ve tanıtmakla yükümlüdürler.

6. Taner, "Sinalko" şirketinde ahlaklı bir çalışma yürütmektedir. Seminerlere katılıyor, artı eğitim alıyor, seyahat ediyor ve sürekli olarak kendini geliştiriyor. Tüm bunlarla da, birleşik ve standartlaştırılmış kurallar ve normlar ile elverişli çalışmaya katkıda bulunuyor. Onun ahlaki davranışı neye yönlendirir?

- A. Davranış prensipleri ve standartları ile karar verme sırasında muhakeme.

- B. Yasal davranış egzersizleri veya hedefleri ile rehberlik kararı verme sırasında muhakeme.
- C. Davranış maddi işleri veya faturaları ile karar verme sırasında muhakeme.
- D. Davranış prensipleri veya sapmaları ile karar verme sırasında muhakeme.

7. Resimde işin kurulması ve çevrede etki göstermesi için gerekli olarak nelerin gösterildiğini işaretleyiniz.



- A. Şirketlerin varlık çeşitleri.
- B. Şirketlerin yapısal bölümleri.
- C. Şirketlerin bölümlenmiş faaliyetleri.
- D. Varlıkların seçilmiş alanları.

8. Yeni kurulmuş olan tekstil işletmesinin başarı şansının nelere bağlı olduğunu seçiniz.

- A. Piyasa şartları.
- B. Enflasyon.
- C. Amortisman.
- D. İstihdam.

9. Ticari işletmelerin rekabet savaşı yarışındaki en önemli faktörlerin hangileri olduğunu belirleyiniz.

- A. Yeni bilgi, yetenek ve becerilerin edinilmesi ve geliştirilmesinin hızı.
- B. Yeni bilgi, yetenek ve becerilerin edinilmesi ve geliştirilmesi yolunun hızı.
- C. Yetkisiz yeni bilgi, yetenek ve becerilerin edinilmesi ve geliştirilmesinin hızı.
- D. Yeni resüsitasyon ve tekrardan uyarlayabilme bilgi, yetenek ve becerilerin edinilmesi ve geliştirilmesinin hızı

10. Şirkette giriş birimleri (input) olarak taze kaynakları kullanırsak, şu konuda katkımız olacaktır:

- A. Yeni iş faaliyetleri oluşturmak ve hızlı büyüme imkânı sağlamak.
- B. İş faaliyeti için ortam koşulları oluşturmak ve iş planı hazırlamak.
- C. Güçlü rekabet savaşı ve yeni inovasyonlar inşaat etmek.
- D. Pratikte iyi taktikler kullanmak.

11. Genç kız yönetici taktikleri kursunu tamamlıyor. Kendisi iktisat bölümü mezunudur. Bir sigorta şirketinde çalışıyor ve yasal olarak getirilmiş çalışma kuralları kullanıyor. Onun için etikin ne anlama geldiğini işaretleyiniz.

- A. Yöneticilerin belli durumda nasıl davranılacağına karar vermesine yardımcı olacak kılavuz.
- B. Seçilmiş düşüncede nasıl davranılması gerektiğinin kesinleştirilmesi sırasında kullanılacak olan hedefler bazı.
- C. Ağır ikilem durumları ile çözüm bulunamayan sorunlarda nasıl davranılması gerektiği konusunda taktik geliştirme sırasında yardımcı olacak vizyon yolu.
- D. Verilmiş olan orta vadeli durumlarda nasıl davranılması gerektiğinin değerlendirilmesi sırasında yardımcı olacak düşünce bağlantısı.



12. Ülkemizde etik standartlar kullanan bir Sağlık Merkezi bulunmaktadır. Buradaki tüm çalışanların lisansı vardır ve çalışma kurallarını saygılayarak, çalışma sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Onlar yavaşla kariyerlerinde ilerlemektedirler. Onlar için standardın ne olduğunu işaretle.

- A. Yöneticilerin karar verme aşamasında kullandıkları kriterler.
- B. Dosya veritabanı kuralı.
- C. Karar muhtırası.
- D. Dağıtma kuralları çerçevesi.



örnekler



Etik Örneği – T-Mobile

Sabitte – Değiştir – Yenilik Yap!

Grubumuzun yeni stratejisi ile başarmak istediğimiz budur. Şirket başarısının anahtarı, dürüstlük, etik ve kişisel sorumlulukla karakterize edilen grup seviyesinde olan şirket kültüründe yatmaktadır. İş faaliyetleri ile çalışma ortamına ilişkin olan etik gereksinimler, günden güne daha karmaşık hale gelmektedir.

Bizdeki davranış kuralları tüm Deutsche Telekom Grubu çalışanlarının davranışlarını yönlendirmeye çerçevesini temsil etmektedirler. Bu kurallar; özel etik davranış gereksinimleri kanun ve yönetmeliklerine saygı gösterme standartlarımızı ile bize başarılı çalışma ortamı sağlayan beş temel ilkeyi bağlamaktadır. Bu kurallar; kendi kendimize empoze ettiğimiz gereklilikler ile şirket dışındaki kişilere verdiğimiz sözleri temsil ederler.

Bizim davranış kurallarımız dinamikler ve yeni davranış normlarına karşı kapalı değildir. Yasal normlar zamanla değişebilir, yeni düzenlemeler ise davranış bağlamındaki isteklerin açıkça tanımlanabilmesi için hizmet verebilirler. Deutsche Telekom Grubu'nun bir parçası olabilmesi için, her bir bireyin sorumluluk kabul etmesi gerekir.

Her bir uygunsuz davranış olayının sadece şirket başarımıza değil, çalışanlarımızın bağlılığı sayesinde şirketimizin edindiği itibara da zarar verebileceğinin farkındayız.

Biz davranış kurallarını saygılamak zorundayız. Bu yüzden de, uygunsuz davranışlara asla hoşgörü gösterilmeyecektir.

- Günümüzde T-mobile çalışmalarını nasıl yürütmektedir?
- Etik nasıl uygulanır?
- Onların davranış kuralları nedir?



Toplumsal Sorumluluk Örneği – EVN Makedonya

EVN Makedonya 2009 yılı Toplumsal Sorumluluk Uygulamaları pratikleri ödülleri'nin Topluma Yatırımlar ve Çalışanlarla İlişkiler kategorisinde takdirname kazanmıştır. EVN Makedonya; Üsküp Göz Kliniği'ne retinopatiye zamanında tanı ve erken tedavi uygulanması amacıyla gerçekleştirdikleri bağış ve EVN'da staj projesi sayesinde, Avrupa Birliği destekli Şirketlerin Toplumsal Sorumlulukları Koordinasyonu Birimi tarafından verilen ulusal ödüllere sahibi de olmuştur. Üsküp Göz Kliniği'ne bağışlanan ekipman ve buna bağlı olarak Klinik Merkezinde yeni kurulan muayene sayesinde, retinopatiden muzdarip olan erken doğmuş bebeklere ilk defa tanı ve erken tedavi imkânı sağlanmıştır. Bunun yanında, EVN Makedonya şirketi imkân tanıdıkları staj için de ödüle layık görülmüşlerdir. Bu proje sayesinde, genç ve gelecek vaadeden uzman kadrolara bilgilerini uygulamada kullanma ve iş sürecini daha



hızlı anlama ve öğrenme imkânı verilmiştir. EVN Makedoniya geçtiğimiz yıl içerisinde farklı toplumsal sorumluluk uygulamaları pratiği kategorilerinde 4 takdirname kazanmıştır. Şirketlerin toplumsal sorumluluk pratiği ödülleri her yıl verilmektedir. Bu yıl 22 şirketin toplam 42 projesi bu ödüller için yarışmıştır.

- EVN toplumsal sorumluluğa nasıl ulaşmıştır?
- Ülkemiz hangi staj çalışması için ödüllendirilmiştir?
- Toplumsal sorumluluk alanında kendiniz örnek verin!

ÖRNEK 3

Erkan Mustafa, birkaç yıl öncesine kadar Kumanova'daki "Bilyana" isimli ayakkabı mağazasının girişimcisiydi. Bir fırsatta komşuları tarafından Erkan'a: "Erkan sen girişimci olarak tam olarak ne iş yapmaktasın?", diye soruldu. O aşağıdaki görevlerini saydı ve çok yoğun işi olduğunu söyledi:

- Mağazayı zamanında açıyorum.
- Temiz olmasına ve güzel görünmesine özen gösteriyorum.
- Çalışanların düzgün görünmeleri için çaba harcıyorum.
- Çalışanların ahlakları konusunda dikkatli davranıyorum.
- Evrak çıktısı alıyorum.
- Tüketici şikayetleri üzerinde kararlar veriyorum.
- Çalışanların çalışma saatleri konusuna dikkat ediyorum.
- Kasadaki nakit paraları kontrol ediyorum.
- Paraları bankaya götürüyorum.
- Emekliye ayrılacağım zaman benim yerime geçecek olan yardımcımı eğitiyorum.
- Vitrin düzenlemesine özen gösteriyorum.
- Ayakkabı seçimi, tedarik ve model siparişi yapıyorum.
- Mağazanın bakımı ve gereken durumlarda tamiratların giderilmesi konularına bakıyorum.
- Mağaza çalışmalarının düzeltilmesi için teklifler veriyorum.
- Çalışanların işe alınması veya işten çıkarılması konularında teklifler veriyorum.
- Ayakkabı siparişi yapıyorum.
- Sipariş edilecek ayakkabı modelleri ve miktarları konusunda karar veriyorum.
- Posta üzerinden bize ulaşan mektupları ve diğer şeyleri okuyorum.
- Yazışmalar gerçekleştiriyorum.
- Yönetime gerekli olan bilgileri gönderiyorum ve mağazanın ile "Bilyana" fabrikasının haftalık kâr raporlarını alıyor ve inceliyorum.
- Haftalık rapor sonuçlarında zayıf çalışma sonuçları olması durumunda, bunların giderilmesi için önlemler alıyorum.

Sorular:

- Erkan Mustafa neden bu kadar çok sorumluluk almıştır?
- Erkan Mustafa'nın yukarıda belirtilmiş görevlerinden hangilerinin "Bilyana" ayakkabı fabrikasında çalışan bir girişimcinin gerçek görevleri olduğunu düşünüyorsunuz? Çevreleyiniz!

- Erkan Mustafa'nın hangi işleri "istemeden ama mecbur olduğu için" yaptığını, hangilerini de "mecbur olmadığı halde istediği için" yaptığını işaretleyiniz.

ÖRNEK 4

"Ohis" Şirketi yerli iç piyasamızda ve yurt dışı piyasasında yıllar boyu ayakta kalmış modern bir endüstri – kimyasal fabrikasıydı. Burada deterjan, sabun, kozmetik ürünleri ve ev kullanımı için diğer kimyasal ürünler üretilmekteydi. Ürünler standardize edilmiş, kaliteli ve rekabetçi idi. Onların ürettiği ürünler arasında ünlü çamaşır yıkama deterjanı "Gong" ile elde yıkama deterjanı "Bilyana" bulunmaktadı, diğer ünlü deterjanları arasında da "Syay" ve "Lira" vardı. Geçiş yılları ile birlikte fabrika çok iyi çalışıyor ve Makedonya, Kosova, Avrupa gibi piyasalara ürün dağıtıyordu.

- Ekonomik anlayışlar ve iş sektörü uzmanlarının düşünceleri açısından, "Ohis" şirketinin batmasının en önemli sebeplerini ve başlıca yabancı yatırımcı arandığı fabrikanın satışı üçüncü kez tekrarlanmasının nedenini belirleyiniz.

Ohis A.Ş.'nin başarısızlık sebepleri	Toplam
Stratejik sebepler	%1,0
Afetler	%6,3
Dolandırıcılıklar	%37,1
Ekonomik sebepler	%0,6
Tecrübesizlik	%3,8
Mali sebepler	%47,3
Diğer	%3,9

- "Ohis"ın yabancı yatırımcıya satılmadan tekrar çalışmaya başlatılabilmesinin olası yolları nedir?





Kaynakça

1. Bannock, Graham, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol. 1, Grover, Aldershot, 2006
2. Bodog, S.A., Rosca, D., Mester, L, The Innovation and Development of a New Service, Vilnius, Lithuania, 2006, pp. 56-57
3. Burns Paul, Dewhurst Jim, Small business and entrepreneurship, sec. ed., Macmillan press Ltd., London, 2002
4. Carmeli, A., & Schaubroeck J., The influence of leaders and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. Leadership Quarterly, 2007, pp. 35-48
5. Deakins David and Freel Mark: "Entrepreneurship and small firms", forth edition, McGraw-Hill education, London, 2006
6. Hatten T. S., Small Business Management, Entrepreneurship and Beyon, Houghton Mifflin Company, USA, 2006
7. Johnson Steven, Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation, Riverhead Hardcover; 1 edition, USA, 2010
8. Keklik, M., Schumpeter, Innovation and Growth : Long-cycle dynamics in the post-WWII American manufacturing industries, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, England, 2002
9. Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008
10. Mazzarol Tim, Sophie Reboud, Strategic Innovation in Small Firms, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2011



Mario Andretti

Eğer herşey kontrol altında gibi ise, yeterince hızlı gitmiyorsunuz demektir.

Winston Churchill

Başarı, hevesinizi kaybetmeden başarısızlıktan başarısızlığa koşmaktır.



- İş Modelinin Tanımlanması
- İş Modelinin Sunulma ve Kurulması için Araçlar
- İş Modeli Çeşitleri
 - İş Modeli Kanvası/Tuvali
 - İş Modeli Kanvasının Unsurları
 - İş Modeli Kanvasının Mali Unsurları
- Sosyal Girişimcilik İş Modeli

İş Faaliyeti (Biznis)

İş Modeli

Araçlar

Kurulum

İş Modeli Kanvası

İş Modeli Unsurları

Sosyal girişimcilik
İş Modeli

İş Modeli Türleri

KAVRAMLAR

KONU 3

1. İş Modelinin Tanımlanması

Modern iş modeli, iş faaliyetini başarıya ulaştıracak olan yardımcı bir araçtır ve hem iş hem de iş modeli için önemli olan risk unsurunu içermektedir.³⁴ Hizalanmış olan şeylerin gerçekleştirilmesi ile gerçekleştirilen şeylerin sonuçları üzerinde etkisi olan bir girişimci ile iş faaliyetinden bahsedildiğinde, birçok dış faktörler ortaya çıkmaktadır. İş planının uygulanması sırasında uygun risk yönetim süreci uygulayabilmemiz için, tam da bu faktörlerin risk prizması üzerinden kontrol edilmeleri gerekir. Risk, iş planlama süreci sırasında iş modelinin bazı unsurlarının planlandığı şekilde uygulanmamasına imkan sağlayabilir ve tehlikeli ile kötü sonuçlara yol açabilir.

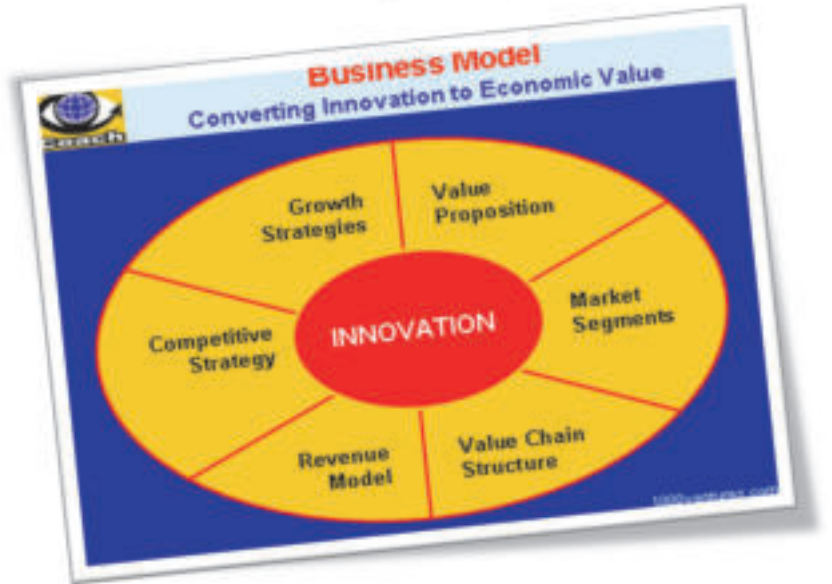
İş modeli riskinin temel özellikleri şunlardır:³⁵

1. **Risk kısmen bilinmemektedir** – Riskin kolay şekilde öngörülebileceği durumlarda, bir girişimcinin işi oldukça kolaylaşacaktır. Ancak en büyük sorun risk her zaman gelecek dönemde beklendiği için, şimdiki dönemlerde kısmen bilinmemektedir.
2. **Risk zamanla değişmektedir** – İş faaliyeti dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedir ve riskin her zaman varoluşunu sürdüreceği dışında her zaman standart durumda kalacağını bekleyemeyiz.
3. **Risk öngörülebilir** – Riski öngörmek istersek, bunu sistematik bir süreç sayesinde gerçekleştirebiliriz.
4. **Risk yönetilmesi mümkün ve gereklidir** – Uygun iş unsurlarına yapılacak olan uygun analiz sayesinde, riskin elenmesi veya azaltılması kaynaklarının, ortaya çıkması beklenen uygun alanlara yönlendirilmesi mümkündür.

Resim 31. İş Modeli

Kaynak: www.business.models.pictures

İş modeli, şirketlerin özel iş araçları kullanarak iş faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiklerini görmek için kullanılmaktadır.³⁶

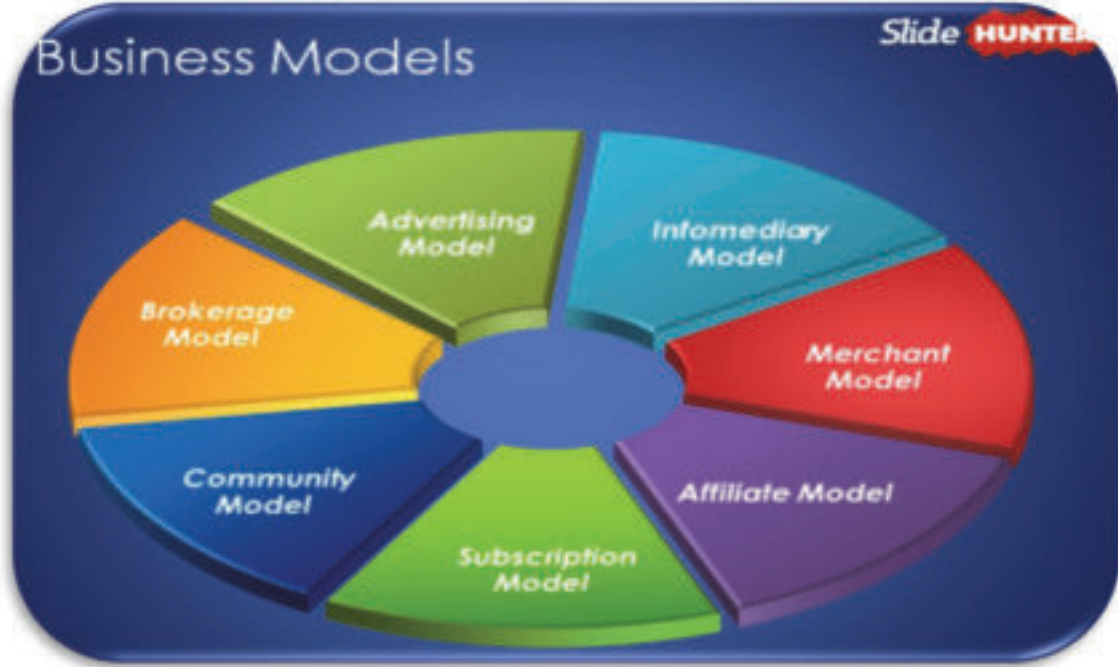


34 Bussines Model Generation, A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, self published, 2010, p.41

35 The Business Model Canvas nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010, p.74

36 Thomas N., Four Main stages of creative thinking model process, The John Adair Handbook of Management and Leadership, London, 2008, p.61

Resim 32. İş Modeli'nin Gösterilmesi
Kaynak: www.business.models.pictures



2. İş Modelinin Sunulma ve Kurulması için Araçlar

Araçlar başarıyı sağlamazlar. Onlar sadece yardımcıdır. Başarıyı sağlayan bu araçların kullanılması süreci ile bu araçlardan elde edilen başarı sonuçlarıdır. İş modeli start up (başlangıç) için iyi bir araç ise, onun kullanılması süreci test edilmesi ve özelleştirilmesi/duruma göre ayarlanması faaliyetlerinden oluşmaktadır. İş modeli, iş stratejisinin temel unsuru olması için tasarlanmıştır ve iş stratejisi olarak da adlandırılmaktadır. İş modeli gerçekleştirme şartlarına kurumsal segmentler (bölümler) ve insan kaynakları üzerinden iş ile iş faaliyetleri dahildir.

İş modelinin kurulması ve sunulması araçları şunlardır:³⁷

- **Satın alanlar (Müşteriler).** İş modelinde satın alanlar, daha doğrusu müşteri segmentleri tanımlanırlar, bu da, piyasada işi çözecek olan sorunları olan müşterilerin olduğu anlamına gelir. Ancak iş modeli tasarımı yine de girişimcinin öngörülerine bağlıdır. Bu yüzden de müşterilerin tanımlanması ile bu aşamayı tamamlamayız.
- **Teklif.** İş modelinin tasarımı ile, iş teklifini tanımlayacağız. İş'in değer olarak teklif edeceği şey nedir? Onu nasıl teklif edecektir? Onu nasıl teslim edecektir? Bu artık iş tasarımının kaliteli segmentidir, ancak bizim test edebilmemiz, analiz yapıp değiştirmemiz veya ayarlayabilmemiz amacıyla iş tasarımına daha fazla girebilecek birşeylere ihtiyacımız var.

³⁷ Thomas N., Four Main stages of creative thinking model process, The John Adair Handbook of Management and Leadership, London, 2008, p.62

- **Altyapı.** Arzın gerçekleştirilebilmesi ve müşterilere ulaştırılabilmesi için, iş faaliyetinin kendi altyapısına sahip olması gereklidir. Bu altyapıya ise, kaynaklar ve uyguladığı başlıca faaliyetler dahildir.
- **Mali sürdürülebilirlik.** Diğer taraftan, iş fikrinin mali olarak sürdürülebilirliği, daha doğrusu kârlı olabilecek bir işin tasarımını sağlayabilecek konusu bizi de ilgilendirir.

Resim 33. İş Modeli Unsurlarının Gösterilmesi

Kaynak: www.business.models.pictures



Herbir iş faaliyeti kendi modeline sahiptir. İş modeli, iş faaliyetlerini gerçekleştirme şeklini temsil eder. Örneğin perakende satışta iş modeli; tedarik etme, sergileme, pazarlama, satış ve yine de aynısı olabilir. Ancak modeldeki bu süreçlerin arasında birden fazla farklı alt süreçler de olabilirler. Farklı iş faaliyetleri arasındaki fark bu noktadadır ve tam olarak bu alt-süreçlere bağlı olarak, iş faaliyeti başarılı veya başarısız olabilir. Herbir iş modelinin temelinde iş fikri vardır. İş fikri bakımından, o fikri gerçekleştirmek için birçok farklı yöntem, farklı kombinasyon, permütasyon, varyasyonlar vb. aklımıza gelir. Bu şekilde de, kafamızdaki birincil fikir günden güne değişim gösterir. Ancak burada bir tuzak da var. Bu durum sonsuza kadar sürebilir ve iş faaliyeti başlangıç aşamasında kalabilir.

İşte birkaç pratik öneri:^{38 39}

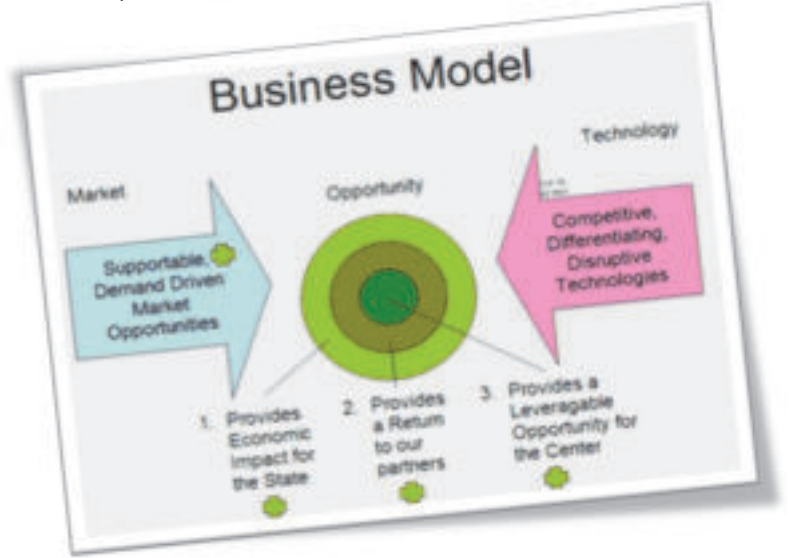
- İş faaliyetinizin iş modelini grafiksel olarak gösteriniz.
- İyice inceleyip geliştirme fikirleri oluşturun.
- Biraz dinlenin – başka birşeylerle uğraşın ve ardından iş modeli grafiğini tekrar inceleyin.

38 Thomas N., Four Main stages of creative thinking model process, The John Adair Handbook of Management and Leadership, London, 2008, p.63

39 Barquet, Ana Paula B., et al. "Business model elements for product – service system." Functional Thinking for Value Creation. Springer Berlin Heidelberg, 2011. 332 – 337: They stated that "The Canvas business model was applied and tested in many organizations (eg IBM and Ericsson), being successfully used to easily describe and manipulate business models to create new strategic alternatives."

- Yaptığınız düzeltmeleri inceleyiniz ve yapılan düzeltmelerin de dahil olacağı yeni bir iş modeli hazırlayınız.
- Yeni iş modeliniz yarından itibaren resmîyet kazanmış olsun.

Resim 34. İmkânlı İş Modeli
Kaynak: www.business.models.pictures



3. İş Modeli Çeşitleri

Teoride ve pratikte farklı iş model çeşitlerine rastlanır. Biz, internet iş modelleri ile onun çeşitlerini inceleyeceğiz.

3.1. İnternet İş Modeli

Kendi işini başlatma; planlama, tasarım ile ölçme gerektiren özenli ve her şeyden önce riskli bir girişimdir. Başlatmak istediğimiz iş şekli, zamanı ve türü hakkındaki nihai kararımızı birçok faktör etkiler. Her şeyden önce başarısızlık riskini kabullenmemizin ya da yanlış değerlendirmenin farkında olmak gelir. Tabii ki bu, kendi işini kurma sürecine olumsuz ve karamsar bir yaklaşım olarak görülmemelidir, ancak kişinin stratejiye uygun düzenlemeleri yapabilmesi için gerçekçi ve hazırlıklı olması iyidir. Tam olarak bu kısımda, piyasa talepleri uyarınca işi yürütme şeklinde ve hızlı reaksiyon ile konumlandırma imkânlarında, internet esneklikteki büyük rekabet avantajlarını sunmaktadır.

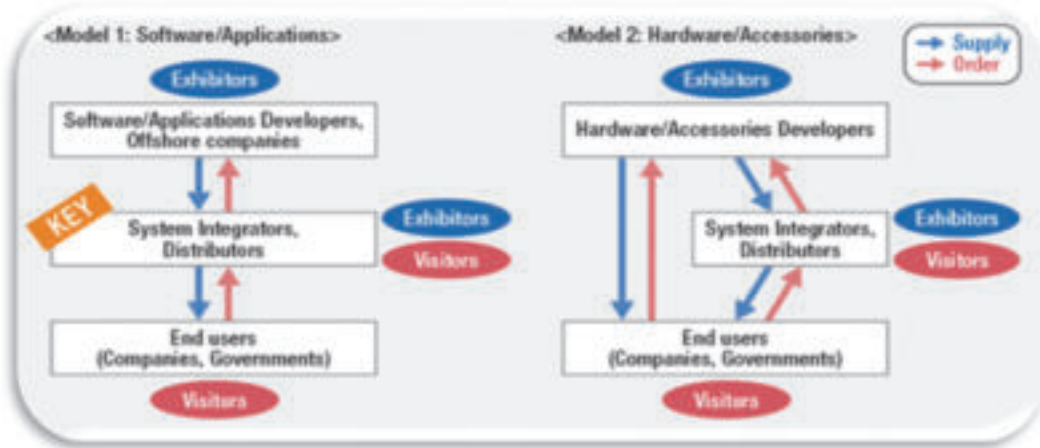
Fazla derin ve kapsamlı bir analize girmeden, internet iş modelinin en önemli avantajları olarak şunları ayırt edebiliriz:⁴⁰

40 De Reuver, Mark, Harry Bouwman, and Timber Haaker. "Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model." *International Journal of Innovation Management* 17.01 (2013): They describe the business model canvas as the "Most prominent popular tool that makes it simple for practitioners to design business models in a creative session."

- Zaman ve mekân sınırlaması yoktur - İnternet 24x7 ilkesine göre çalışır ve coğrafi, yani fiziksel olarak sınırlı olmayan hedef kitleye ulaşılabilir.
- Yeni hizmetler dahil etmede esneklik ve mevcut olanları değiştirme açısından piyasadan gelen işaretlere tepki vermede zamanın kısalması.
- Servis ve ürünler için cross – selling (çapraz – satış) yaklaşımı kavramını kolay uygulayabilme fırsatı vermek.
- Birden fazla satış ve pazarlama kanallarını (gazete, radyo, televizyon) entegre edebilme imkânı.
- Rich – content (Zengin – İçerik) (multimedya) olarak adlandırılan teklifi sunup, reklam vermek için tamamen yeni bir yaklaşım getirmek.

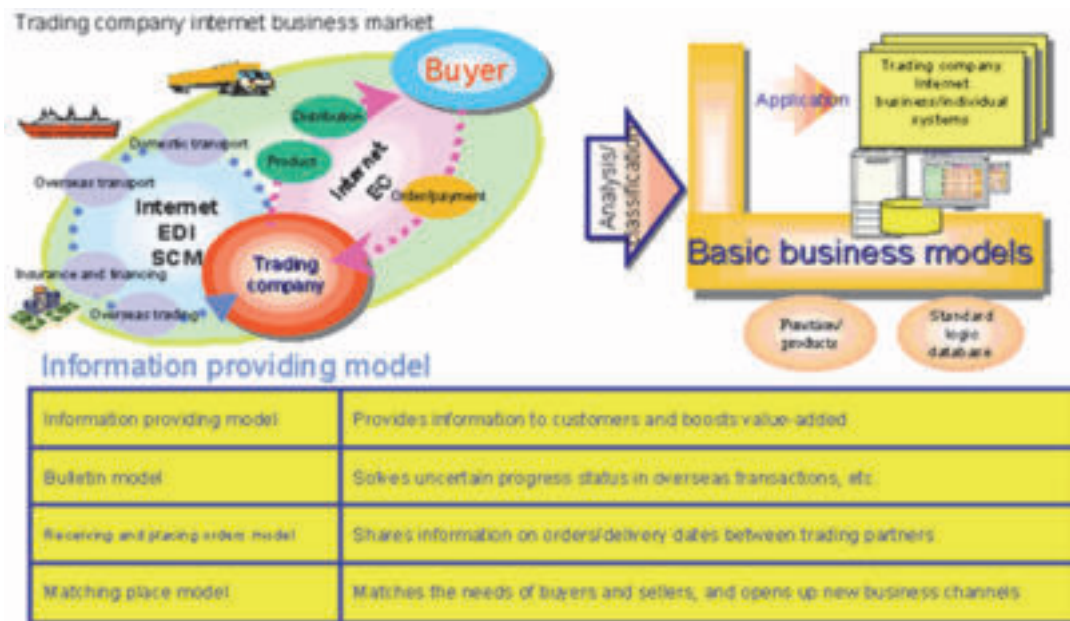
Resim 36. Bilgisayar İş Modeli Çeşidi

Kaynak: www.business.models.pictures



Resim 35. İnternet İş Modeli

Kaynak: www.business.models.pictures



3.2. İnternet İş Modelleri Çeşitleri

Birkaç çeşit temel internet iş modelin çeşidi bulunmaktadır, onlar⁴¹:

- Brokerage
- Advertising
- Merchant
- Manufacturer (Direct)
- Affiliate
- Community
- Subscription
- Utility

3.2.1. Sımsarlık (Aracılık) İşlemleri (Brokerage)

Bu model aslında satan ile satın alan (tüketiciler) tarafları birleştirme ortamıdır. Coğrafi ve zamansal mesafelerine bakılmaksızın piyasa katılımcılarının birleştirildiklerini gördüğümüz tam da bu ortamda, küresel bir ağ olarak internetin muazzam esneklik ve gücünü görebiliriz. Model tüketiciye gösterdikleri duruş, işlemlerin yürütülmesindeki esneklik ve sunulan hizmet yelpazesi açısından birkaç farklı alt-çeşitte görülebilir. Hedef gruba bağlı olarak, bu internet modeli aşağıda sayılanlar arasında bağlantı kurulması servisi olarak faaliyet göstermektedir:

- İki işletme – şirket arasında (Business-to-Business B2B),
 - Şirketler, yani hizmet sağlayıcılar ve tüketiciler – müşteriler arasında (business-to-consumer B2C)
 - Tüketiciler – müşterilerin yatay bağlantısı (consumer-to-consumer C2C)
- Bu iş modeli çerçevesinde birçok spesifik alt gruplar belirlenebilirler, onlar da:
- Açık artırma brokeri – sımsarı (Auction Broker) – Sonuçlanmış herbir anlaşma için ilgili ücret karşılığında ürünlerin müzayedelerini (açık artırmalarını) gerçekleştirirler; tipik örnek olarak eBay ve Amazon'u gösterebiliriz.
 - İşlem brokeri – sımsarı (Transaction broker veya Payment Gateway olarak da adlandırılırlar) – Piyasa katılımcıları arasında mali işlemleri gerçekleştirmek için kullanılırlar; tipik örnek olarak PayPal gösterilebilir.
 - Distribütör (Distributor) - Katalog ürünlerinin listesini sunma ve ürünleri son kullanıcılara dağıtma prensibi.

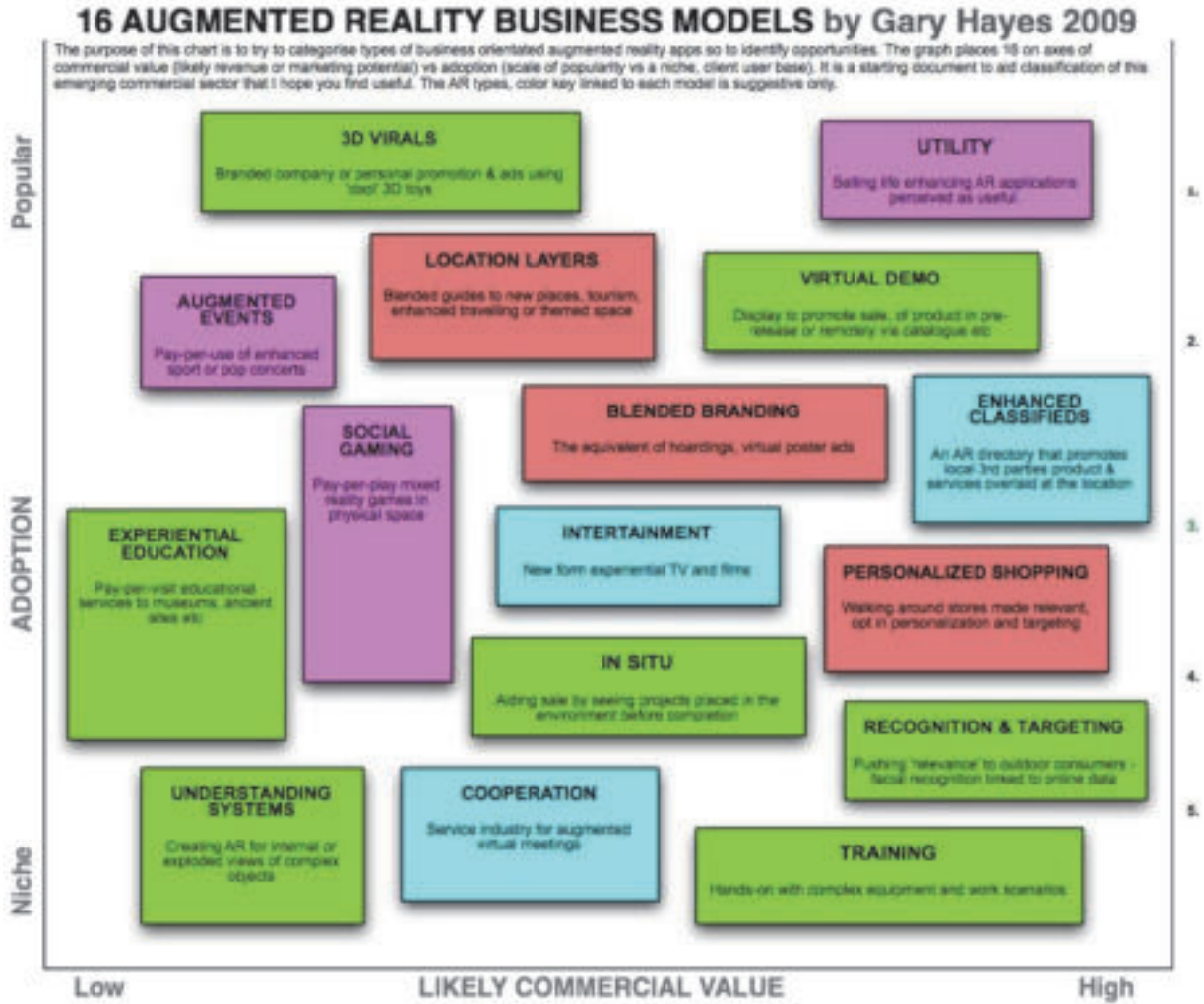
3.2.2. İnternet Üzerinden Pazarlama (Advertising Model)

İnternet veya diğer ismiyle çevrimiçi veya web pazarlama, şirket ürün ve hizmetlerinin küresel bilgisayar üzerinden reklamlanması sürecidir.

41 De Reuver, Mark, Harry Bouwman, and Timber Haaker. "Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model." International Journal of Innovation Management 17.01 (2013): They describe the business model canvas as the "Most prominent popular tool that makes it simple for practitioners to design business models in a creative session."

Resim 37. Gary Hayes Modeli 2009

Kaynak: www.business.models.pictures



Aslında bu iş modeli, geleneksel reklamın sadece bir uzantısıdır. İnsanların günlük çalışma ve yaşamında internet ağının varlığının artması, bir reklam veya pazarlama mesajının dağıtılması için aslında mükemmel bir fırsattır.

Bu model aracılığıyla; istediğiniz kitleye çok kolay ulaşabilecek olan ilginç ve dinamik reklam mesajları oluşturma imkânı sayesinde ortaya çıkan internet esnekliği daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu iş modeli çoğunlukla bilgi, haber ve/veya metinler sağlayan, asıl hedef grubu olarak birçok ziyaretçisi olan ve belirli reklam ile servis ve hizmet promosyonları barındıran “portal”ların yapılması ile hayata geçirilmektedir. Bu modelde kullanılan çalışma prensibi iktisat literatüründe cross – seling (çapraz satış) ve up-selling (yukarıya doğru satış) teknikleri olarak bilinirler.

Buna göre portal:

- Potansiyel tüketiciler için bir ürün veya hizmet teklif eden şirket tarafından geliştirilmiş olabilir, veya
- Şirketlerin reklamları eklenecek olan bağımsız bir internet portalı olabilir.

Resim 38. Sosyal İş Modeli

Kaynak: www.business.models.pictures



3.2.3. Abonelik Prensibi (Subscription)

Burada aslında kullanıcı kaydı üzerinde çalışan bir portaldan bahsetmekteyiz. Böylece, kullanıcılar belli bir aylık ücret karşılığında internet portalında yayınlanan özel bilgilere erişebilme imkânı kazanırlar.

Resim 39. İnternet Üzerinden Pazarlama İş Modeli

Kaynak: www.business.models.pictures

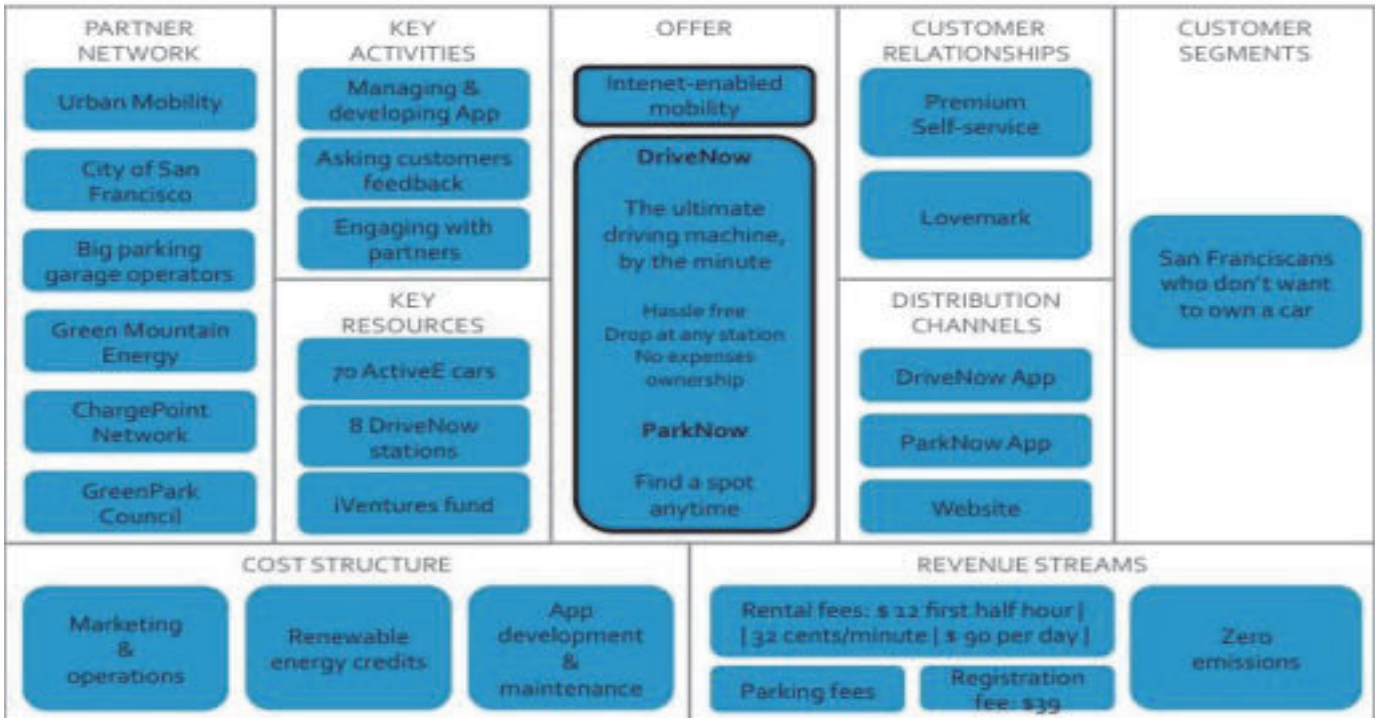


3.2.4. Sosyal Ağlar (Community Model)

Son zamanlarda bu türdeki internet sitelerinin (My Space, Facebook, Hi5...) büyük genişlemesine tanık oluyoruz. Bu sitelerin milyonlarca kayıtlı kullanıcısı ve çok sayıda günlük ziyaretleri vardır ve katı potansiyel kullanıcı tabanını temsil eder. Bunun nasıl ciddi bir iş olabileceğini göstermek için MySpace'in News Corp. (Rupert Murdoch) tarafından 580 milyon dolara satın alınmasını veya Facebook'un 2007 yılında 150 milyon dolar gelir elde ettiğine dair duyuruyu hatırlamamız yeterli olacak.

Ancak tabii ki bununla tüm internet iş modelleri tüketilmez. Pratikte internet üzerinden az veya çok kapsanmayabilecek olan insan faaliyeti yoktur. Günümüzde yazılım endüstrisi yavaş ve emin adımlarla artık tamamen sanallaştırma – fiziki kullanıcının sahibi dahi olmadığı kaynakları kullanma konseptine tamamen dayanmaktadır. Ancak internet sayesinde Sizin en sevdiğiniz metin işlemcisi veya e-posta işlemcinizin dağılık ve “ağ” etrafında bir yerde olmalarına rağmen, onların tam işlevselliği korunmaktadır. Bu yaklaşım Utility model olarak bilinir. Bu işlemleri gerçekleştirme sırasında kesinlikle güvenlik sorusu ortaya çıkacaktır, ancak burada da bilgilerin gizliliği ve korunmasını temin edecek olan uygun bir düzeye konulması için çaba gösterilmektedir. Televizyon, radyo ve telefon uzun süredir tamamen internetle ve internet üzerinden entegre edilmişlerdir. Bütün bunlar arz ve hizmetlerin gelişmesi ve artırılması için çoğu, iyi fikir ve girişimci ruhuna bağlı olan yeni ufuklar ve varsayımlara yol açarlar. Bunun en iyi kanıtı da dünya ekonomik devi olarak Google'nin ortaya çıkmasıdır. Google tam olarak da, Yahoo, Altavista, Infoseek gibi arama portallarının zirvesinde oldukları dönemde ortaya çıkmıştır.

Resim 40. BMW'nin İş Modeli
Kaynak: www.business.models.pictures



4. İş Modeli Kanvası/Tuvali (Canvas)

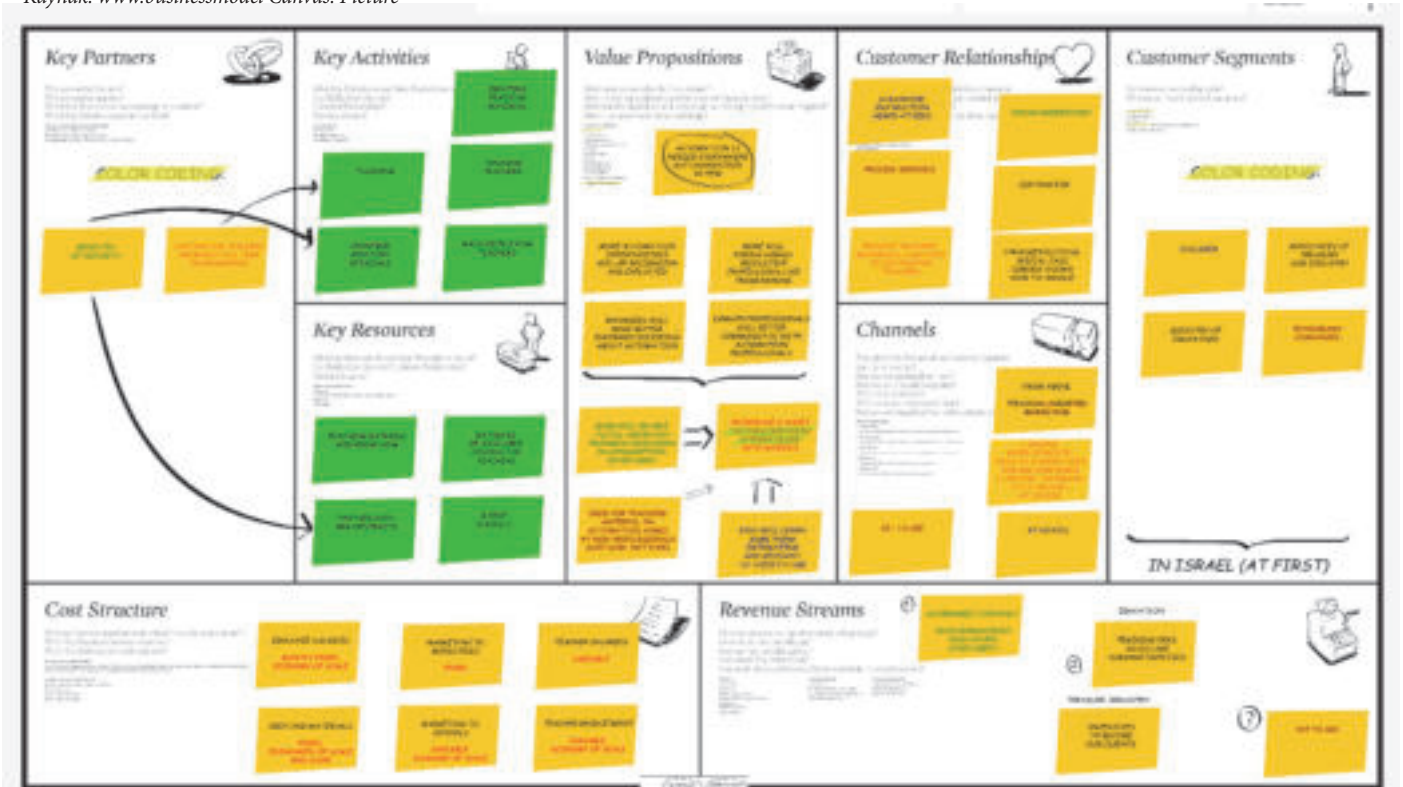
İş modeli kanvası, yeni iş modelleri üretmemizi veya mevcut iş modellerini geliştirmemizi sağlayan stratejik bir yönetim aracıdır. Bu araç, dokuz iş modeli bloku içeren, önceden biçimlendirilmiş olan bir görsel haritadır.⁴²⁴²

İş modeli kanvası ilk defa Alexander Osterwalder tarafından, onun Bussines Model Ontology iş modeli üzerinde önceki çalışmalarına dayanarak teklif edilmiştir.

İş modeli kanvası işletme sürecini oluşturan temel unsurlar sayfasında yer almaktadır ve bu model, her zaman gözden geçirilmeye tabi olması gereken gelir stratejisi olabilir. Kanvasın dörtlükleri, zaman süresi içerisinde onların herbirine (dörtlüklere) katılımın iyi olup olmadığını ve daha iyi sonuçlar elde etmek amacıyla onlardan herhangi birinin üzerinde değişikliklerin yapıp yapılmadığını gösterir.

Resim 41. İş Modeli Kanvası

Kaynak: www.businessmodelcanvas.com. Picture



42 The Business Model Canvas nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010

Altyapı:⁴³

İş modeli kanvasının temel faaliyetleri şunlardır:⁴⁴

- Şirketlerin iş faaliyetlerinin bakım ve desteğini sağlayabilmesi için gerekli olan araçlar
- İnsanı, mali, fiziki ve entellektüel kaynaklar
- Ürün ve hizmet bakışı açısından temsil edilmiş olan şirket değeri

- Şirketin ürün ve hizmetlerinin hedef kitlesi olarak kullanıcılar
- Kanallar – sayelerinde şirketin müşterilerine ürün ve hizmet sağladığı araçlar
- Müşteri ilişkileri – Şirket, kendi ile farklı müşteri grupları arasında bağlantılar kurmaktadır. Kullanıcılar ile ilişkilerin yönetilmesi süreci Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) olarak adlandırılır.
- Mali Durum

Gelir kaynakları – Şirketin farklı iş gelir kaynaklarından para elde etme yolları.

İş modeli kanvası stratejik yönetimi; daha doğrusu yeni iş modellerinin tanımlanmasını başlatmayı veya mevcut iş modellerinin belgelenmesini ifade eder. Bu kanvas, şirketi veya ürünü tanımlayan unsurlu bir görsel düzenidir (şema) ve ifadenin, altyapı-

Resim 42. Model Kanvası

Kaynak: Alexander Osterwalder (2004). The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne p.187



43 Alexander Osterwalder (2004). The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne., p.58

44 Ibid, p.59

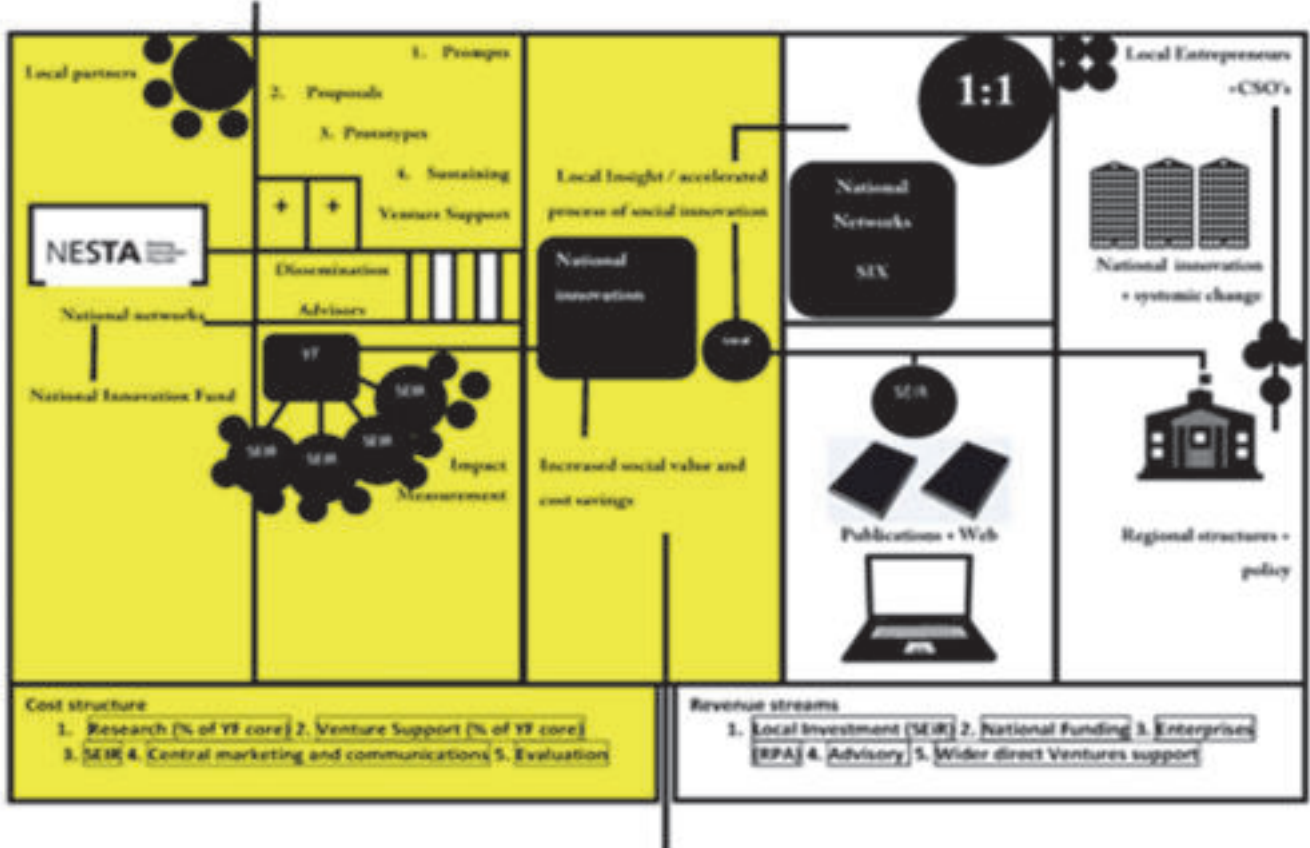
nın, tüketicilerin ve mali durumun değerini belirler.⁴⁵ Bu görsel şema sayesinde şirketlerin potansiyel ticari alım-satımları illüstrasyon (resmedilmiş) aracılığıyla gösterilir ve faaliyetlerini uyumlaştırmaları konusunda yardımcı olunur.

Yukarıda verilmiş model kanvası resminin iki bölümü bulunmaktadır, onlardan:⁴⁶

- Sağ taraf; değeri, değerın teslimatı, müşteri ilişkileri ve müşterileri gösterir, ki bunlar aslında gelirlerin yaratıcılarıdır.
- Sol tarafı da; temel faaliyetler, kaynaklar ve ortaklar üzerinden alt yapı, bunun yanında da, değerin üretim ve dağıtımının yapılması için yapılan harcamalar oluştururlar.

Resim 43. Kanvasta İş Modeli

Kaynak: Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne p.180



45 The Business Model Canvas nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010, p.74

46 Barquet, Ana Paula B., et al. "Business model elements for product – service system." *Functional Thinking for Value Creation*. Springer Berlin Heidelberg, 2011. 332 – 337: They stated that "The Canvas business model was applied and tested in many organizations (eg IBM and Ericsson), being successfully used to easily describe and manipulate business models to create new strategic alternatives."

5. İş Modeli Kanvasının Unsurları

Etkili bir iş modelinin oluşturulması için, şirket hizmet vermeye çalıştığı müşterilerini belirlemek zorundadır. Seçilecek grubun özelliklerine uygun olacak kurumsal stratejinin doğru şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla, müşteriler farklı ihtiyaçlar ve niteliklerine göre farklı gruplara toplanabilirler.

Farklı müşteri türlerine şunlar dahildir:⁴⁷

1. Kitlesel Piyasa: Potansiyel müşterilere geniş görünüm gösteren kuruluş olarak kitlesel piyasa unsurlarını takip eden şirket için özel bölümlenme yoktur.
2. Çok Yönlü Platform/Piyasa: Bazı şirketler işletme faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilmek amacıyla, müşterilerinde birbirine bağlı segmentler kullanırlar. Şirket kredi kartı, kredi kartı sahipleri için hizmetler sağlayacaktır, aynı zamanda bu kredi kartlarını kabul eden tüccarlara da yardımcı olacaktır.
3. Kanallar: Etkili kanallar, ürün ve hizmetler üzerinden temsil edilen şirket değerinin dağıtımını gerçekleştirirler. Bir kuruluş ya kendi kanalları üzerinden (satış noktası), ya ortak kanallar (büyük dağıtımıcılar) üzerinden, ya da ikisinin kombinasyonu üzerinden müşterilerine ulaşabilir.
4. Müşteri İlişkileri: Herbir işin hayatta kalması ve başarısının sağlanması için, şirketin kullanıcı grupları ile oluşturmak istediği bağlantı türlerini belirlemesi gerekir. Müşterilerle farklı ilişki türleri dediğimizde şunları kapsamış oluruz:
 - Kişisel Yardım: Çalışanlar veya müşteriler arasında ilişki şeklindeki yardım. Bu yardım türü satış esnasında, satıştan sonra ve/veya her iki durumda gerçekleşir.
 - Otomatik Hizmetler: Bu otoservise benzer, ancak daha kişisel olan ve bu süre içerisinde bireysel kullanıcıların belirlenmesi ile onların tercihlerinin öğrenilmesine imkân sağlayan bir sistemdir. Buna örnek olarak amazon.com'u gösterebiliriz. Burada daha önce satın aldığın kitabın özelliklerine göre sana kitap teklifi yapılmaktadır.
 - Topluluklar: Toplulukların oluşturulması, farklı müşteriler ile şirket arasında doğrudan etkileşim sağlamaktadır. Topluluğun platformu, bilginin paylaşılacağı, problemlerin de farklı müşteriler arasında çözüleceği bir senaryo üretmektir.

⁴⁷ Alexander Osterwalder (2004), The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne., p.59

İŞ MODELİ

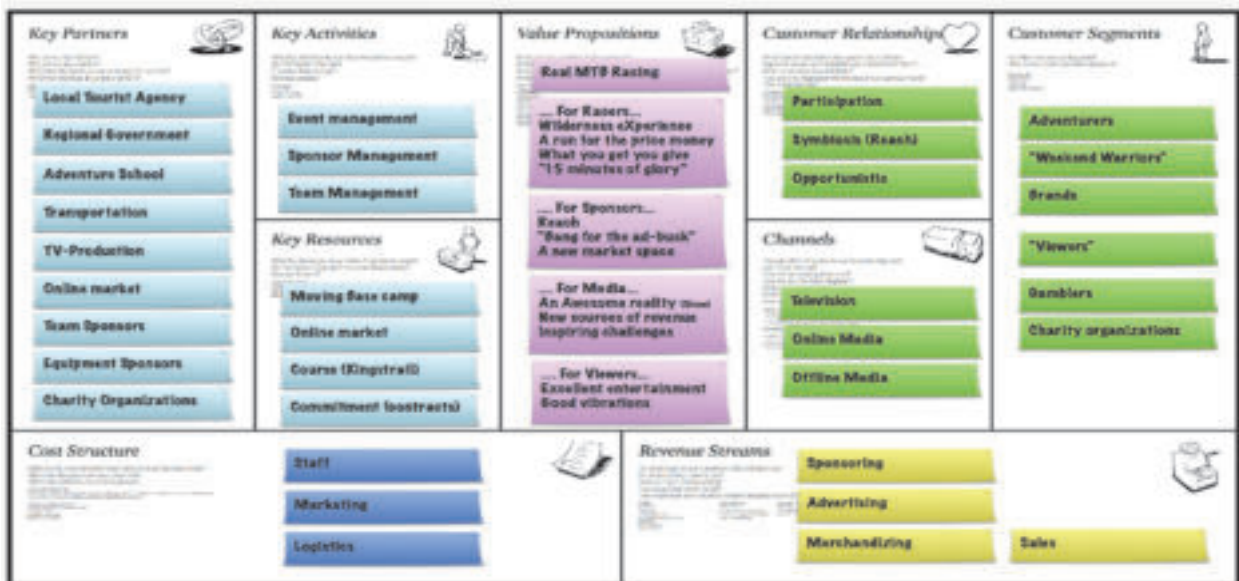
Resim 45. Faal Bir Kanvasta İş Modeli'nin Unsurları

Kaynak: Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne p.205



Resim 44. Kanvasta İş Modeli

Kaynak: Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne p.198



6. İş Modeli Kanvasının Mali Unsurları

Mali unsurlar şunlardır:⁴⁸

1. Harcamaların (Maliyetin) yapısı (her türlü maliyet ve onların bölünmesi)

Maliyetlerin özellikleri şunlardır:

- Sabit maliyetler – Maliyetler farklı uygulamalarda sabittir. Örneğin, maaş, kira, vb.
- Değişken maliyetler – Bu maliyetler mal veya hizmet üretiminin miktarına bağlı olarak farklılıklar gösterebilirler. Örneğin, müzik festivalleri.
- Hacim ekonomileri – Maliyetlerde düşüş olur. Örneğin, üretilen malların miktarı.
- Hacim ekonomileri – Maliyetler, orjinal ürün ile doğrudan bağlantısı olan diğer iş faaliyetlerinin eklenmesinden dolayı düşüş yaşarlar.

2. Gelir kaynakları: Şirketin her bir müşteri grubundan gelir elde etme şekli. Gelirlerin elde edilmesinin birkaç şekli vardır:

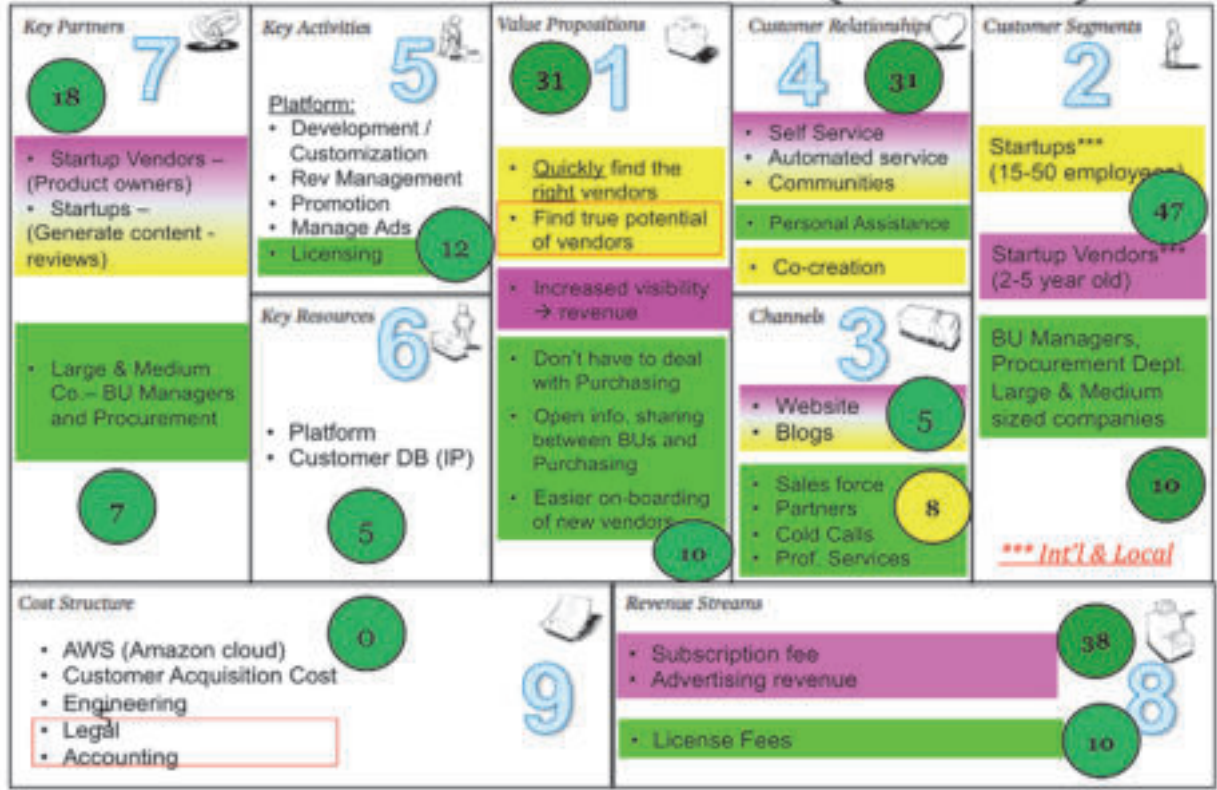
- Mal satımı – (en sık görülen tür) Fiziki malların mülkiyet haklarının satılması. Örneğin, Vol – Mart;
- Belirli bir servis veya UPS kullanımından oluşturulmuş ödemede nakit kullanımı;
- Abonelik ücretleri – Sürekli hizmet satışı gelirleri. Örneğin, Netflix;
- Kredi verme/Finansal kiralama (Leasing)/Kiralama – Mali kaynaklar için belirli süreyle mühasır hakkı vermek. Örneğin, araba için finansal kiralama;
- Ruhsat verme – Korumalı fikri mülkiyetin kullanılmasından elde edilen gelir;
- Komisyonculuk – İki kişi arasında yapılan arabulucuk işleminden ortaya çıkan gelirler. Örneğin, ev satımı komisyonu.
- Reklam – Ürün reklamının yapılması ücretlerinin ödenmesinden elde edilen gelirler.

İş modeli kanvasları geniş bir alan üzerine basılabilirler, bu şekilde de insan grupları beraber çizebilir ve iş modeli unsurları üzerinde tartışabilirler, buna bağlı olarak da kurulun eleştirileri ve önerileri de ortaya atılır. Model; anlayış, tartışma, yaratıcılık ve analizi teşvik edecek bir araç olarak sunulur.

⁴⁸ Alexander Osterwalder (2004). The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne., p.62

Resim 46. Model Kanvası

Kaynak: Alexander Osterwalder (2004). The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne p.200



7. Sosyal Girişimcilik İş Modeli (Üsküp “Lazar Tanev” Hizmet Meslek Lisesi’nde yapılan sosyal – girişimcilik faaliyeti)

Lazar Tanev” Hizmet Meslek Lisesi’nin sosyal – girişimcilik faaliyetler açısından kalıcı bir başarılı hikayesi var. Öğrenciler tarafından hazırlanan ikram (catering) hizmetleri sürekliliği olan bir sosyal iş faaliyetini temsil ederler.

Birçok tüzel ve özel kişiler uzun süredir onların hizmetlerini kullanmaktalar ve öğrencilerin verdiği ikram hizmetlerinin profesyonelliğinden ile yiyeceklerin lezzetlerinden emindirler.

Projenin amacı şudur:⁴⁹

- Yerel anlamda gençlerin de doğrudan katılımı ile, yeni teknolojilerin uygulanması ve etkili pazarlama kampanyası üzerinden okulun sosyal hizmet teslimatlarının artırılması.

49 www.socijalmimodelizamakedonija.mk

- Sosyal girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirme ve öğrencilere mesleki okulda istihdam sağlama alanlarında okul, sivil toplum ile özel sektör arasında uzun süreli toplumsal ortaklıklar kurma.
- Sosyal girişimcilik ve toplumsal değişiklikler alanlarında, gençlerin katılımı ile kamu bilincini arttırmak.

Proje bittikten sonra ne olacak?

Ana fikir, gittikçe artan gelir sağlayacak olan ve elde edilecek gelirin yine genç katılımcılar ile mesleki okula yatırım olarak kullanılacak (gençlerin yurt dışında staja gönderilmesi, envanter, ek eğitimler vb.) olan bu önemli sosyal iş faaliyetinin toplumu-muz tarafından destek görmesidir.

Ek olarak, bu sosyal servisin başarısı sayesinde, projeyi tasarlayan organizasyon olan ARNO'ya (Sosyal Girişimcilik Topluluğu) da ekonomik sürdürülebilirliğinin düzeltilmesi için imkân verilmektedir. Proje ürünlerinin (İT Çözümleri) tanıtılmasıyla, okulun ikram hizmetleri faaliyetleri hacminde artış olması beklenmektedir, okul ise gelecekte teknik sistemlerinin (web siteleri ve cep telefonu uygulamaları) bakımı için belirli ücret karşılığında ARNO'yla çalışacaktır.

Bu ortaklık etik ve sosyal-girişimcilik prensiplerine dayanır ve mesleki okul ile sivil örgütün birleşmesi sayesinde toplumlar arası işbirliği ve gelişimin sağlanması alanında bir örnek teşkil etmektedir.

Resim 47. Sosyal Girişimcilik Okulu

Kaynak: www.socialschool.entrepreneurs.pictures



Sorular

1. İş modelini **nasıl** tanımlayabiliriz?
2. Mevcut iş modeli türleri **hangileridir**?
3. İş modeli **nasıl** hazırlanır?
4. İş modeli **nasıl** test edilir?
5. Makedonya'da iş modelleri **var mı**?
6. İş kavramı (konsepti) **nedir**?
7. İş kavramının yeniden yapılanması **nasıl** gerçekleşir?
8. İş modelinin test edilmesinin mantığı **nedir**?



A. EVET B. HAYIR

1. _____ 2. _____
3. _____ 4. _____
5. _____ 6. _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

A. EVET B. HAYIR



A. EVET B. HAYIR

7. İş modeli kanvasının unsurları nelerdir?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

8. İş modeli kanvası, stratejik yönetimi temsil eder ve sayesinde yeni iş modellerinin tanımlanmasına daha konkre şekilde başlanırken, mevcut iş modellerinin belgelenmesi yapılır.

A. EVET B. HAYIR

9. İş modeli kanvasının mali unsurları nelerdir?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

10. Makedonya'daki ortaöğretim (lise) okulları için sosyal girişimcilik iş modeli olarak gösterilen örneği açıklayınız.

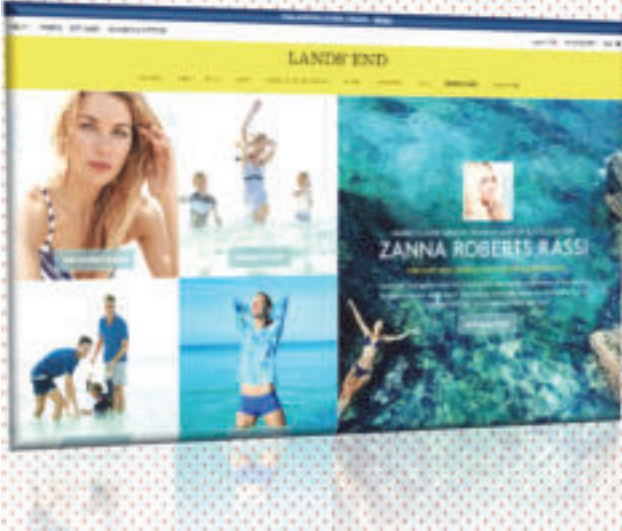


örnekler



ÖRNEK 1

En başarılı B2C elektronik ticaretler (e-ticaret) arasında posta ve televizyon üzerinden sipariş kabul eden şirketler bulunmaktadır. Onların başarısının tek sebebi, iş modeli olarak sanal mağazalar üzerinden gerçekleştirdikleri iş faaliyetleri tecrübeleridir. Bu şirketlere örnek olarak, 2000 yılında yaklaşık 6.2 milyon müşteriye tedarikte bulunmuş olan “Land’s End” şirketini gösterebiliriz. Şirket, ürün ile hizmet kalitesiyle ün yapmıştır. 2000 yılında yaptıkları internet satışı, 1.3 milyar dolar olan toplam satışlarının %10’unu oluşturmuştur.



Landsend.com sitesi kadınlara kendi vücut şekillerine 3D modeller yapabilmelerini sağlar. Oluşturulan bu kişisel modele göre web site kıyafet sunar. İş modeli olarak Oxford Express’i kullanarak, kullanıcılar kısa zaman içerisinde kendilerine yapacak olan binlerce tarzda, renkte, modelde, bedende kıyafetleri gözden geçirebileceklerdir. Web site üzerinden özelleştirme de mümkündür. Herbir kullanıcı, isteklerine bağlı olarak elektronik posta adresine istediği katalogları alabilir. Bunun yanında, canlı Land’s End fonksiyonu da vardır ve bunun sayesinde kullanıcı gerçek profesyonel müşterilerin yardımıyla çevrimiçi (online) alışveriş yapabilir. Kullanıcıların %88’i eğitimli kişiler olduğundan ve kendi bilgisayarlarına sahip olduklarından dolayı, şirket online

satışın artmasını beklemektedir. İnterneti kullanmakla, üretici müşterilere doğrudan satış yapabilir ve kendisine online destek sağlayabilir. Bu geleneksel araçların ortadan kalktıklarını gösterir. Dezinterminasyon (Aracılaşma), değer zincirinde aracı olarak yer almış olan belli kuruluşlar veya iş faaliyetlerinin uzaklaştırılmasını ifade eder. Tedarik kanalında aracı olarak perakendeciler ve toptancılar birbirinden ayrışır. Dezinterminasyon üreticinin müşteri ile doğrudan bağlantı kurduğu ve ürünün ulaştırılması süresinin azaldığı durumlarda oluşur, bu sayede de üretici müşterilerle daha yakın ilişki kurabilecektir.

- Yukarıdaki örnekte verilmiş olan model ne tür iş modelidir?
- Üretici ne üzerinden tüketicilere ve müşterilerine doğrudan satış yapabilir?
- Online satın alma işlemi nasıl gerçekleşir?

ÖRNEK 2



CatToys.com kediler için oyuncaklar satışı yapan e-ticaret web sitesidir ve kendi iş modeline sahiptir. Kedi severlerin ilgisini çekmek amacı ile, web sitesi görsel olarak kedi resimleri ile zengindir. Site kolay yönetilebilir şekilde hazırlanmıştır, haftalık yenilenmektedir ve ürünler kategoriler altında gösterilmektedir. Müşteriler kedi barmaklarına oyuncak bağışlamaları durumunda, indirim hakkına sahip olurlar. Fiyatlar evcil hayvan mağazalarındaki fiyatlarla karşılaştırılma özelliğindedir. CatToys.com uzman online mağazası örneğidir ve iş modeli inşa edip faaliyet gösterir, bu şekilde de özel ihtiyaçlı kişilerin ilgisini çeker.

- Oyuncaklar nasıl satılmaktadır?
- Web site nasıl düzenlenmiştir?
- Müşterilerin fonksiyonu nasıldır?

ÖRNEK 3

Geleneksel web siteli perakendeciler: Bu e-ticaret model olarak kendi web sitesi ile “tuğla ve harç” olarak tanınmaktadır. Geleneksel perakendeci tüccarlar fiziksel dükkanlar/mağazalar sayesinde satış yaparlar, ancak gelenekselciler posta veya telefon üzerinden yapılacak siparişler üzerinden de satış yapabilirler.

Günümüzde; mağaza, internet, interaktif web site, telefon siparişi ve nobetçi operatör üzerinden, hatta cep telefonunu üzerinden siparişle olmak üzere değişik şekillerde satış yapan şirketler bulunmaktadır. Hem fiziksel mağazalar hem de internet üzerinden satış yapan şirketler, çoklu (çok kanallı – multikanal) mağazalar olarak bilinmektedirler.

1. İş modelinin nasıl faaliyet gösterdiğini tanımlayınız.
2. Ürün siparişi nasıl yapılır?
3. Fiziksel mağazalar var mı?



Kaynakça

1. Alexander Osterwalder (2004). The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne.
2. Alexander Osterwalder (2004). The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne.
3. Barquet, Ana Paula B., et al. "Business model elements for product-service system." Functional Thinking for Value Creation. Springer Berlin Heidelberg, 2011. 332-337: They stated that "The Canvas business model was applied and tested in many organizations (eg IBM and Ericsson), being successfully used to easily describe and manipulate business models to create new strategic alternatives."
4. Business Model Generation, A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, self published, 2010
5. The Business Model Canvas nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010.
6. The Business Model Canvas nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010.
7. De Reuver, Mark, Harry Bouwman, and Timber Haaker. "Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model." International Journal of Innovation Management 17.01 (2013): They describe the business model canvas as the "Most prominent.. popular tool that makes it simple for practitioners to design business models in a creative session."
8. Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, University of Gondar, Ethiopia, 2012, pp.3
9. Thomas, N., Four main stages of creative thinking process, The John Adair Handbook of Management and Leadership, London, 2008, p.61.
10. Von Hippel Eric, Appropriability of innovation benefit as a predictor of the source of innovation, Research Policy, Wellington, 2009



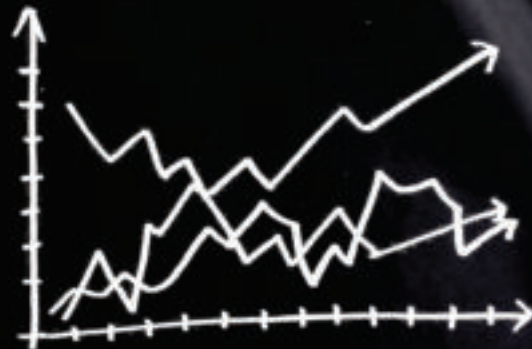
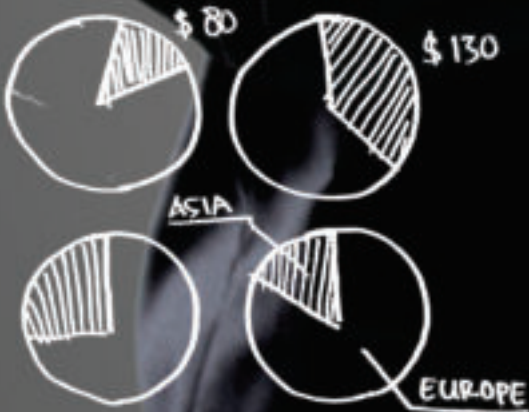
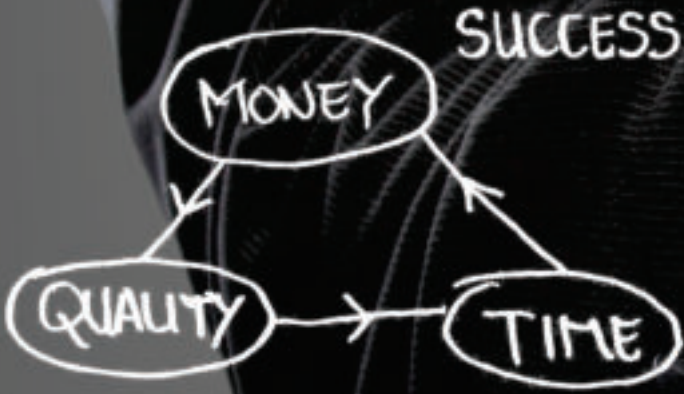
Mark Avreliy Antonie

Peter Drucker

Kişinin değeri, onun hırslarının büyüklüğü kadardır.

Geleceęi tahmin etmenin en iyi yolu onu oluşturmanızdır.

MALİ KAYNAKLARIN YÖNETİLMESİ



- Arz ve Talep
- Fiyatlar
- Giderler
- Zaman Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi

KONU 4

Arz
Talep
Fiyat
Gider
Kazanç
Kayıp
Piyasa
Piyasa Dengelemesi
İnsan Kaynakları

KAVRAMLAR

1. Arz ve Talep

Arz ile talep modeli, piyasadaki miktarın ve satış fiyatını belirler. Bu model, esas (fundamental) mikroekonomik modelini temsil eder ve diğer ekonomik model ile teoriler için temel oluşturmaktadır. Bu model; rekabetçi piyasa içerisinde müşteriler tarafından talep edilen miktarın üreticiler tarafından sunulan miktarla eşitlenmesi, ancak fiyatın sayesinde yapılacağını ve bu şekilde fiyat ve miktarda piyasa dengesi sağlayacağını öngörmektedir. Model, fiyatın yanı sıra, piyasa dengesinin kurulmasına yardımcı olan diğer faktörleri de içerir ve onların etkilerini arz ve talepte *kaymalar* olarak tarif eder.

Arz ve talep modeli, piyasa katılımcılarının hiçbirinin etkisinin piyasadaki fiyat veya miktarında önemli derecede değişiklikler yapamayacağı, mükemmel rekabet koşullarında çalışması için tasarlanmıştır. Modelin diğer bir varsayımı da, fiyatların tüm piyasa katılımcıları tarafından bilindiğine dairdir. Üreticiler tarafından sağlanan miktar ve müşteriler tarafından talep edilen miktar, ürünün piyasa fiyatına bağlıdır.

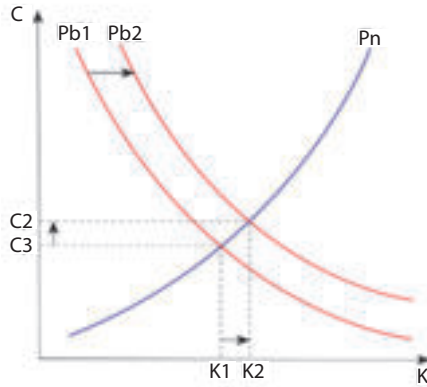
Arz Kanunu'na göre; teklif/arz edilen miktarın fiyat ile bağlantısı vardır, daha doğrusu aralarında doğru orantılıdırlar: daha yüksek fiyat – daha fazla arz, daha düşük fiyat – daha düşük arz.⁵⁰

Talep Kanunu ise yukarıdakinin tam tersidir, yani ters orantılıdır ve buna göre: daha yüksek fiyat – daha düşük talep veya daha düşük fiyat – daha yüksek talep. Kanunlar *ceteris paribus* (“değişmiş olan diğer faktörlerin olmaması durumunda”) durumunda, daha doğrusu değişikliğin sadece fiyatta olduğu durumlarda geçerlidirler. Bu kanunların grafiksel görünümü, arz eğrisi ile talep eğrisini ifade edeceklerdir. Aynı grafik üzerinde gösterildikleri durumlarda ise, arz ile talep arasındaki oranı belli edeceklerdir. Arz ve talep modeli, ürün ulaşılabilirliği (arz) ve satın alma gücünün farklı fiyat iradesi (talep) arasındaki denge sonucunda fiyatların nasıl değiştiklerini gösterir.



Resim 48. Müşteriler, Fabrika, Teklifler ve Lojistik
Kaynak: www.wikipedia.com

50 Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Marşalovi nakrsni diyagrami i nivnata upotreba pred Alfred Marşal: Potekloto na geometriyatana ponudata i pobaruvačkata. – ANG (mrtva vrska – scholar search) "Economic Review". Tsentralna banka na Ričmond



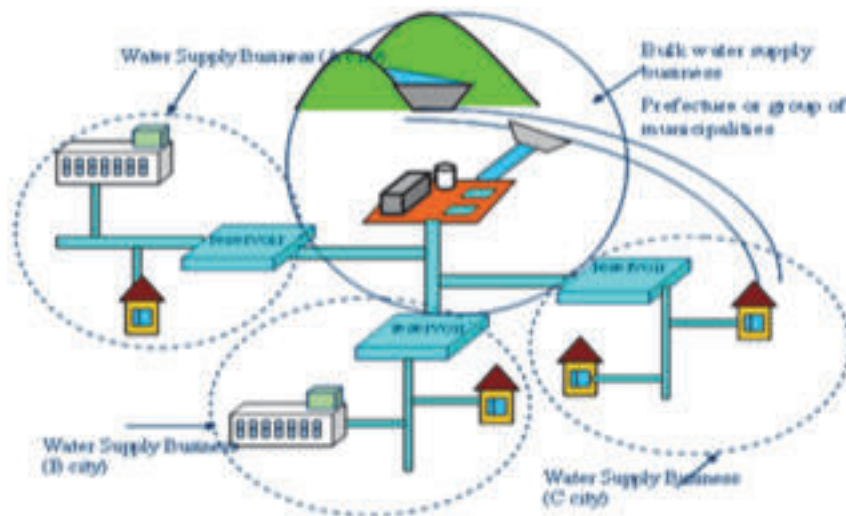
Resim 49. Arz ve Talep Modeli

Kaynak: Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Marşalovi nakrsni diyagrami i nivnata upotreba pred Alfred Marşal: Potekloto na geometriyatana ponudata i pobaruvačkata. – ANG (mrtva vrska – Scholar search) "Economic Review". Tsentralna banka na Ričmond. P. 39

Grafiğe göre talep, talep edilen miktar ve fiyatın artışı ile birlikte, daha doğru- su yeni piyasa dengesinin (ekvilibrium) kurulmasıyla birlikte sağa doğru yani Pb1'den Pb2'ye doğru kayar.

1.1. Arzın Tanımlanması ve Arz Eğrisi

Arz, üreticiler tarafından uygun fiyata piyasaya sunulan mal ve hizmet miktarıdır. Arz eğrisi üzerinden gösterilmiş olan arz programı, piyasa fiyatı ile üretilmiş mal miktarı arasında var olan bağlantıyı temsil eder. Kısa süreliğine bazı faktörlerin sabit olduğu durumlarda, pozitif eğim tarafından "Üretime *tek çeşit* ek giriş birimleri eklememizle (giriş), gittikçe azalan çıkış birimleri yani ürünlere sahip olacağız (çıkış veya output)" olarak ifade edilmiş olan Azalan Verimler Kanunu yansıtılır. Uzun süre sabit giriş birimleri (input) olmadığı durumlarda, pozitif eğimli eğri, hacimsel ekonomileri yansıtır. Verilmiş çıkış se-

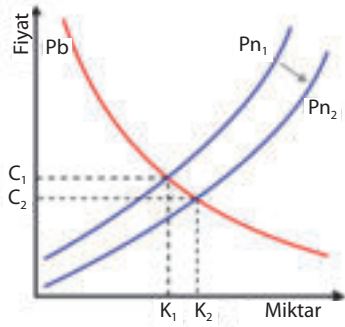


Resim 50. İş'te Arzın Gerçekleşmesi
Kaynak: www.supply.pictures

viyesi üretimi maliyetlerinin değişimi sırasında, arz eğrisi azalan maliyetler için sağa, artan maliyetler için ise sola doğru yer değiştirir.

Örneğin, birisinin tahıl üretimi için daha iyi bir yol bulması durumunda, üreticiler herhangi bir fiyata daha fazla tahıl üreteceklerdir, yani tahılın arz eğrisi sağa doğru yer değiştirecektir, kısacası arzda artış yaşanacaktır. Bu artış piyasa fiyatının C_1 'den C_2 'ye azalmasına neden olurken, diğer taraftan piyasa miktarı, yeni düşük fiyata yükselen talebin olmasından dolayı K_1 'den K_2 'ye artar. Arzın yer değiştirmesinden dolayı da piyasa fiyatı ve piyasa miktarı ters yönlerde değişmektedir.

Arzda düşüş olduğunda ise ters durumla karşılaşırız, yani arz eğrisi sola doğru yer değiştirir. Örneğin, eğer ki piyasa P_b ve P_{n2} eğrilerinin kesimindeyse ve arz eğrisi P_{n1} 'e doğru yer değiştirirse, piyasa fiyatı yükselecek, piyasa miktarı ise azalacaktır. Farklı fiyatlarla arz edilen miktarlar değişmez, değişiklikler ise sadece piyasa fiyatında yaşanır ve bu sayede de arzda azalma görülür.



Resim 51. Arz Eğrisi

Kaynak: Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Marşalovi nakrsni diyagrami i nivnata upotreba pred Alfred Marşal: Potekloto na geometriyata na ponudata i pobaruvačkata. – ANG (mrtva vrska – Scholar search) "Economic Review". Tsentralna banka na Riçmond. P. 40

Arz veya talepte değişimler olduğunda, dört olası değişiklik görülebilir. Talebin sağa veya sola doğru yer değiştirilmesi ve arzın sağa veya sola doğru yer değiştirmesi.

Toplam arz (aggregate supply), fiyatların genel düzeyi ve kuruluşlar sektörünün üretebileceği ve sunabileceği nihai mal ile hizmetlerin toplam tutarı arasındaki oranı temsil eder. Bu tanım dikkate alındığında ise, toplam arz toplumun üretim kapasitelerine, daha doğrusu potansiyel gayri safi yurtiçi hasılaya yönlendirir.

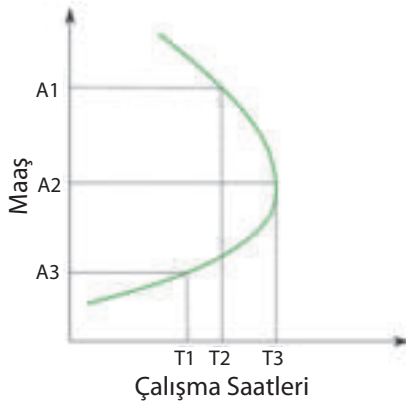
1.2. Emek Arz Eğrisi

Emek arz eğrisi, aylık maaşlardaki yükselmenin iş gücü arzını belirli bir noktaya (T_2) kadar artırması durumunda resimde gösterilir. Bu noktanın üstündeki maaş artışları, işgücü arzında azalmaya yol açar.

Muhteşem rekabet koşullarındaki bir şirkette, kâr marjinal maliyetin fiyat ile eşitlenmesiyle maksimize edilir. Daha doğrusu, marjinal maliyet fiyat ile eşitlenmediği sürece, şirketin üretimi artırmasından çıkar sağlar.

Bazen, arz eğrisi (*supply curve*) sadece doğru orantılı olmayabilir (örneğin, çalışma saatleriyle ifade edilmiş olan emek arz eğrisi). Çalışanın maaşı arttıkça, çalışanın çalışma arzusu artar, bununla birlikte de çalışmakla çalışmanın marjinal faydasını ve işsizlik fırsat maliyetini artırır. Ancak maaş çok yüksek seviyelere ulaşacağı zaman, çalışan Marjinal Fayda Kanunu'nu hissedecektir. Kazandığı büyük miktardaki para, fazla mesaiden elde edilen ek geliri/parayı önemsizleştirir, bu yüzden de çalışma saatlerinin artmasından dolayı demotivasyon yaşar. Eğer ki tüm sektörün fiyatları artarsa, arz yine de daha düşük ücretli sektör çalışanlarının yeniden eğitimi nedeniyle artacaktır. Çalışan sayısının artması, herkesin daha az ürettiği gerçeğini telafi edecektir. Emek arzı eğrisinin şekli, diğer piyasa koşullarında da görülebilir.

Malların arzı ile kamu yararı hizmetler eğrileri de sıradışıdır. Bu mal ile hizmetler için yapılan maliyetlerin büyük bir kısmı sabittir, dolayısıyla da arz da sabittir (yatay çizgi).



Resim 52. Emek Arzı Eğrisi
Kaynak: Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Marşalovi nakrsni diyagrami i nivnata upotreba pred Alfred Marşal: Potekloto na geometriyatana ponudata i pobaruvačkata. – ANG (mrtva vrska – Scholar search) "Economic Review". Tsentralna banka na Ričmond. P. 41

1.3. Talebin Tanımlanması ve Talep Eğrisi

Talep; piyasada tüketiciler, daha doğrusu mal ve hizmet müşterileri tarafından talep edilen mal ve hizmet miktarlarıdır.

Değişmeyen fiyat olduğu sürede tüketiciler tarafından daha büyük miktarlar talep edildiğinde, artan talebin olduğu düşünülmektedir. Artan talep grafiksel olarak, eğrinin sağa doğru, daha doğrusu yukarı doğru kayması ile gösterilir.⁵¹ Her bir noktada, yani herhangi bir fiyatta daha fazla miktar talep edilmektedir, bu da eğrinin Pb1'den Pb2'ye yer değiştirmesi olarak gösterilmiştir. Diyagramın kahve piyasasını göstermesi ve insanlarda kahve arzusu artması durumunda, bu durum fiyatı C1'den C2'ye, miktarı ise K1'den K2'ye yükseltecektir. Talep eğrisi üzerindeki hareketlere, "talep edilen miktarın değişmesi"ni gösterirken, eğrinin yer değiştirmesi "talepteki değişimi" gösterir. Bir önceki örnekte *talepte artış* görülmektedir, bu da miktarın artmasına neden olmuştur. Talebin artması tadların değişmesi, gelirin artması gibi sebeplerden ortaya çıkabilir.

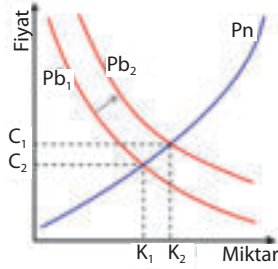
51 Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Marşalovi nakrsni diyagrami i nivnata upotreba pred Alfred Marşal: Potekloto na geometriyatana ponudata i pobaruvačkata. – ANG (mrtva vrska – scholar search) "Economic Review". Tsentralna banka na Ričmond

Resim 53. Ürün Talebi
Kaynak www.supply.pictures



Talebin azaldığı durumlarda ise tam tersi olur: talep eğrisi sola doğru yani aşağıya doğru kayar. Belli bir malın anlık talebi Pb2 noktasında ise ve Pb1 noktasına doğru kayarsa, fiyatta ve miktarda azalma olacaktır. Arz eğrisi; talebin kaymasından önce ve sonra aynı kalır, yani uygun fiyata arz edilen mallar değişmez. Değişiklik piyasa miktarında, fiyatta ve talepte yaşanır. Eğrideki her nokta için, daha doğrusu her bir fiyatta daha fazla talep vardır (Pb1 noktasından Pb2 noktasına kayma olduğu durumlarda).

Talep eğrisinin sağa yani yukarıya doğru kayması/yer değiştirmesi, piyasada satılan malların fiyat ile miktarını yükseltip piyasa dengesinin değişmesine neden olur.



Resim 54. Talep Eğrisi ve Yer
Değiştirmesi/Kayması

Kaynak: Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Marşalovi nakrsni diyagrami i nivnata upotreba pred Alfred Marşal: Potekloto na geometriyatana ponudata i pobaruvačkata. – ANG (mrtva vrska – Scholar search) "Economic Review". Tsentralna banka na Ričmond. P. 42

Toplam talep, farklı fiyat genel düzeyleri esnasında farklı ekonomi sektörlerinin satın almaya ve tüketmeye hazır oldukları nihai mal ile hizmetlerin toplam miktarını gösterir. Toplam nihai mal ve hizmetler ekonomisi seviyesinde şu sektörlerden talep gerçekleşir: Yaşam Hanesi (Ev) Sektörü (C), İşletmeler Sektörü (I), Devlet Sektörü yani Bütçe (G) ve Dış – Ticaret Sektörü (X-M). Kısacası, toplam talep yukarıda saydığımız sektörlerden oluşmaktadır:⁵²

$$AD = C + I + G + (X - M)$$

52 Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Marşalovi nakrsni diyagrami i nivnata upotreba pred Alfred Marşal: Potekloto na geometriyatana ponudata i pobaruvačkata. – ANG (mrtva vrska – scholar search) "Economic Review". Tsentralna banka na Ričmond

Haneler Sektörü; yiyecek, giyecek, daireler, televizyonlar, otomobiller vb. gibi birçok çeşitteki nihai mal ve hizmetleri tüketir. İş sektörü veya İşletmeler Sektörü; fabrika binaları, makineler, ekipman gibi farklı yatırım malları tüketmektedir. Bütçe üzerinden devlet, ekonomideki en büyük nihai ürün ve hizmet tüketicisi olarak sayılmaktadır ve kalem ile kağıttan başlayarak, ordu ve polis için yiyecek ile giyecek ve tank ile denizaltılarına kadar birçok mal ve hizmet tüketimi gerçekleştirir. Dış – Ticaret Sektörü, farklı mal ve hizmetlerin ithalatını ve ihracatını gerçekleştirir (X-İhracat, M-İthalat). Toplam talebin bileşeni olarak dış – ticaret sektörü, olumlu (pozitif – ülke ihracatı, ülke ithalatından daha fazla olduğu durumlarda) veya olumsuz (negatif –ülke ithalatı, ülke ihracatından daha fazla olduğu durumlarda) olabilecek olan net – ihracat terimi ile işaretlenir.

Resim 55. Piyasada Talep

Kaynak: www.market.pictures



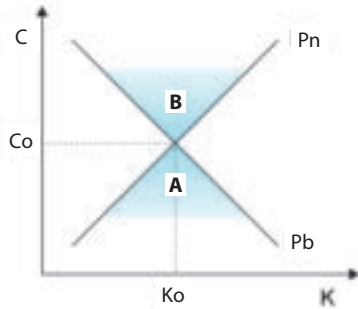
1.4. Piyasanın Dengelenmesi

Piyasa dengelenmesi arz eğrisi (P_n) ile talep eğrisi (P_b)'nin kesitini gösterir ve onlar sayesinde piyasa fiyatı (C_0) ile miktarı (K_0) belirlenir.

Arz ve talebin güçleri piyasada karşı karşıya gelirler ve onların ortak etkisi sayesinde mal ile hizmetlerin fiyatları ortaya çıkar. Bir anda arz ve talep dengelenir, daha doğrusu uygun malların fiyat ve miktarları dengelenir, bununla birlikte piyasada da dengeleme oluşur.

Müşterinin tüm arz miktarını verilen fiyata satın almaya hazır olduğu, satıcının da malının tüm üretilmiş miktarını aynı fiyata satmaya hazır olduğu noktada piyasa dengelenmesi oluşmaktadır.⁵³

53 Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Marşalovi nakrsni diyagrami i nivnata upotreba pred Alfred Marşal: Potekloto na geometriyatana ponudata i pobaruvačkata. – ANG (mrtva vrska – scholar search) "Economic Review". Tsentralna banka na Ričmond



Resim 56. Piyasanın Dengelenmesi

Kaynak: Humphrey, Thomas M. (March/April 1992).
Marşalovi nakrsni diyagrami i nivnata upotreba pred
Alfred Marşal: Potekloto na geometriyatana ponudata i
pobaruvačkata. – ANG (mrtva vrska – Scholar search)
"Economic Review". Tsentralna banka na Ričmond.
P. 43

2. Talep Faktörleri

X malının talebini koşullandıran faktörlerin özel sembolleri şunlardır.⁵⁴⁵⁴

- X malın fiyatı (P_x)
- Tüketici geliri (Y)
- Piyasanın büyüklüğü (M)
- Mal ile bağlantılı diğer malların fiyatları (P_r)
- Tüketicilerin zevkleri (T)
- Tüketicilerin gelecekteki fiyat hareketlerinden beklentileri (E)
- Diğer ilgili faktörler (O)

X malının talebi olan dx 'in diğer tüm sayılan faktörlerin fonksiyonu olduğunu söyleyebiliriz, yani: $dx = f(P_x, Y, M, P_r, T, E, O)$

- *Tüketicilerin Geliri* – Tüketicilerin ortalama gelirinin artışı, fiyatı ne olursa olsun herbir malın talebini artırır. Tüketici gelirindeki artış (bir hane içerisindeki gelire bakacak olursak) bir dizi faktöre bağlı olabilir: hanedeki çalışan kişilerin maaşlarının artması, o zamana kadar çalışmayan hane fertlerine istihdam sağlamak ve hisse senetlerinden elde edilen k'r payı, tasarruf mevduatları faizleri vb. gibi diğer gelir kaynaklarının ortaya çıkması. Daha fazla harcanabilir gelire sahip olduğunda, tüketiciler daha büyük miktarda gıda, giyim, dayanıklı tüketim malları vb. satın alabileceklerdir.
- *Piyasanın Büyüklüğü* – Piyasanın büyüklüğü ve onun emilim gücü sıklıkla nüfus sayısına ve nüfusun ortalama gelirine bağlı olarak ölçülür. Makedonya'nın nüfusu 2 milyondur ve ülkenin kişi başına düşen geliri düşüktür, küçük piyasaya sahiptir ve düşük emme kapasiteli piyasası vardır. Diğer taraftan, Fransa'da yaklaşık 60 milyon kişi yaşamaktadır, kişi başına çok daha fazla gelire sahiptirler ve her türlü mal ve hizmetten daha fazla satın alacaklardır.
- *Mal ile bağlantılı diğer malların fiyatları* – bu noktada özellikle belli malın yerine geçebilecek malların fiyatları ile belli malla tamamlayıcı ilişkisi olan malların fiyatlarındaki değişiklikler önemlidir. Mallar aynı fonksiyona sahip olduklarında, yani aşağı yukarı aynı ihtiyaçları karşıladıkları zaman, birbirinin yerini değiştirebilecek durumdadırlar, bu nedenle de tüketimde karşılıklı birbirlerinin yerlerini doldurabilirler. Örnek verecek olsak; petrolun yerine geçebilecek elektrik enerjisi-dir, kuzu etinin yerine geçebilecek sığır etidir, tereyağının yerine geçebilecek mal

54 Mead, Art. "Kamatni stapki se tseni – ANG". Univerzitet na Rod Aylend. Kons. 9 şubat 2007

ise margarindir. Terayağında yaşanılacak büyük fiyat artışı kullanıcıların daha fazla margarin kullanmalarına sebep olacak, bu da margarin talebinde artış yaşatacaktır. Buna bağlı olarak, birbirinin yerini dolduran mallardan birinin fiyatındaki artış, diğer malın talebinde artışın yaşanmasına neden olur. Bir malın tüketimindeki artış, diğer malın tüketiminde de artışa neden olduğu durumlarda mallar tamamlayıcı (birbirini tamamlamak) duruma gelirler. Buna örnek olarak otomobilleri ve akaryakıtı verebiliriz. Araba tüketimindeki artış, akaryakıtta da artışa neden olur. Bundan dolayı, akaryakıt fiyatlarının düşürülmesi, arabalar için talebi yükseltir, ve tersi.

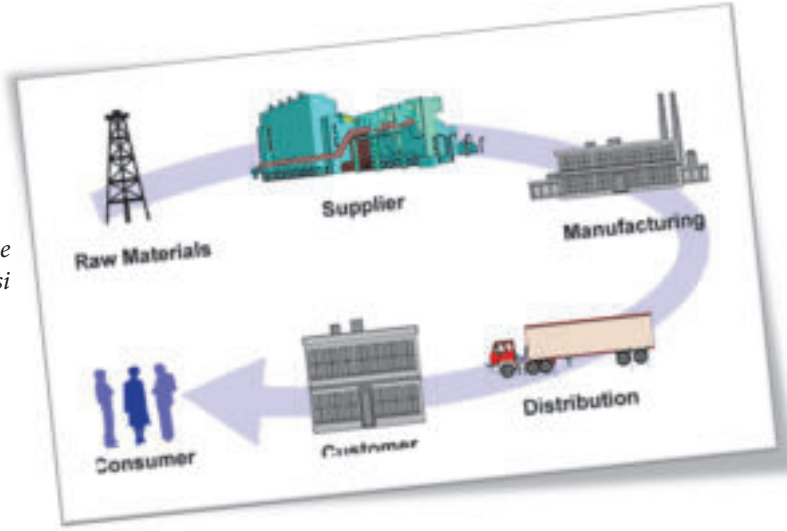
- *Tüketicilerin zevkleri* – Tüketicilerin zevkleri ile tercihleri bireyseldir ve kişiye göre değişir. Bazı insanların tercihi daha az akaryakıt tüketen arabalar olurken, diğerlerinininki büyük ve rahat arabalar olur, üçüncüler de spor ve güçlü arabaları tercih ederler. Siz kırmızı rengi seversiniz, kardeşiniz ise yeşil rengi sevebilir. Bazı kişiler klasik giyinmeyi sever, diğerleri ise spor giyimi. Subjektif – psikolojik unsurların yanında, zevklerimizin üzerinde tarihi faktörler, dini faktörler, sağlık faktörleri, gelenekler, adetler gibi unsurların da etkisi vardır. Bazı dini inançlar, Müslüman dininde olduğu gibi, domuz eti kullanılmaz; Hindistan'da inek kutsal hayvandır ve kesilemez vb. Modern tıp, abartılı domuz tüketimine karşıdır ve daha fazla deniz ürünlerinin kullanılmasını önerir. Bütün bunlar da bizim zevklerimizin oluşmasını etkiler, zevklerimiz de farklı mal ile hizmetlerin talebine etki eder.
- *Gelecekte mal fiyatlarının hareketi için beklentileri* – Tüketicilerin ileride belirli bir malın veya hizmetin fiyatında artış beklemesi durumunda, bu mal veya hizmetin şu andaki talebinde artış yaşanır. Belli bir mal veya hizmetin fiyatında düşüş beklenmesi durumunda ise, o malın şu andaki talebinde düşüş yaşanır, yani mal ya da hizmetin satın alınması ileriye, fiyatının düşeceği zamana ertelenecektir.
- *Diğer ilgili faktörler ile özel etkiler* – Belli mal ile hizmetlerin piyasa talebi üzerinde diğer faktörlerin de etkisi vardır. Örneğin, kötü ve yağmurlu hava şemsiye, büyük kar yağışları da kayak ekipmanları, iyi organize edilmiş olan toplu taşıma ulaşımı otomobil talebini azaltır vb.

Resim 57. Satın Almada Etkili Olan Faktörler

Kaynak: www.market.pictures



Resim 58. Fabrika,
Malzemelerin Tedariki ve
Müşterilerin Gösterilmesi
Kaynak: www.market.pictures



3. Arz Faktörleri

Arz, birçok faktör etkisinin fonksiyonudur:⁵⁵

- Kuruluşun geliri (Pf)
- Malın fiyatı (Px)
- Üretimdeki diğer faktörler – girişlerin (inputs) fiyatı (Pi)
- Teknoloji (T)
- X malı ile bağlantılı olan diğer malların fiyatı (Pr)
- Diğer bağlantılı faktörler (O)

$$S_x = f(P_f, P_x, P_i, P_r, T, O)$$

- *Kuruluşun geliri* – Kuruluşlar kâr elde etmek için üretirler. Bir kuruluş ancak toplam geliri toplam üretim harcamalarından daha fazla ise kâr elde edecektir. Buna bağlı olarak, şirket hiçbir zaman geliri olmayan (satışlarından elde edeceği gelir miktarından daha fazla üretim giderleri olan) ürünler üretmez ve satmaz. Bu anlamda, X malının üretimi için yapılan, şirketin o ürün ile ilgili üretim ve arz büyüklüğü kararı üzerinde belirleyici etkisi vardır.
- *X malının fiyatı* – Şirketin elde edeceği kârın büyüklüğü, kuruluşların ürettiği ve sunduğu belli malın fiyatına bağlıdır. Daha yüksek fiyatlar, üretim maliyetlerini kapatma ve daha büyük kâr elde etme imkânı sağlamaktadır.
- *Üretimdeki diğer faktörler* – girişlerin (input) fiyatı – Belirli malın üretimi sırasında giriş elemanları olarak kullanılan hammadde, enerji, emek vb. gibi inputların fiyatı, o malın üretim maliyetlerinin yüksekliğini etkiler.
- *Teknoloji* – Üretim maliyetleri, önemli ölçüde teknolojinin doğasına bağlıdır. Teknolojinin her bir önemli gelişimi, üretim maliyetlerinin azaltılmasına neden olmaktadır.

⁵⁵ Mead, Art. "Kamatni stapki se tseni – ANG". Univerzitet na Rod Aylend. Kons. 9 şubat 2007

- *X malı ile bağlantılı olan diğer malların fiyatı* – Bu noktada tekrardan yer değiştirebilen malların fiyatları çok önemlidir. Bir otomobil kurumunun hafif ve ağır araçlar – kamyon ve otomobillerin üretilmesi için eşit üretim imkânlarına sahip olduğunu varsayalım. Arada ağır araçların piyasa fiyatının artması durumunda, kurum o zamana kadar hafif otomobiller üretimi için kullandığı kaynakların önemli miktarını ağır araçların üretimine aktaracaktır. Kurumun bu reaksiyonu doğaldır, çünkü daha yüksek fiyatta olan ağır araçların üretimi daha fazla kâr sağlayacaktır.
- *Diğer bağlantılı faktörler* – Pratikte birçok diğer faktör şirketin belli bir ürünün üretimini artırması veya azaltması ile ilgili kararını etkileyebilirler. Onların arasında, gelecekte fiyatın değişmesi beklentileri ve ülke ekonomik politikasının önlemleri ve unsurları bulunmaktadır.



Resim 59. Satın Alma Esnasında Arzı Etkileyen Faktörler
Kaynak: www.market.pictures

4. Fiyatlar

Piyasada sunulan her bir ürün veya hizmet, diğer özelliklerin yanında fiyatta da sahiptir. Fiyat; aldığımızın karşılığında ödediğimiz para (veya başka bir şeyin) miktarıdır.⁵⁶

İnsanlar ve iş faaliyetleri, ancak üretim için yaptıkları maliyetlerin karşılandığı durumlarda mal ve hizmet sunarlar. İnsanlar ve iş'ler, mal ile hizmetlerin üretimi için yapılmış maliyetleri ürün ile hizmetlerin fiyatlarıyla ifade ederler. Böylece fiyatlar, üreticiler ve tüketicilerin karar vermesine yardımcı olan veriler sağlamaktadır.

⁵⁶ Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Marşalovi nakrsni diyagrami i nivnata upotreba pred Alfred Marşal: Potekloto na geometriyatana ponudata i pobaruvačkata. – ANG (mrtva vrska – scholar search) "Economic Review". Tsentralna banka na Ričmond

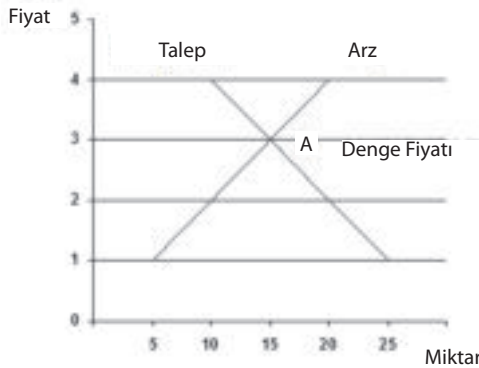
Yüksek fiyatlar tüketicilerin satın almasını azaltmayı veya yedek olarak başka ürün bulmalarını tetiklerken, üreticileri üretimlerini artırma konusunda tetiklerler. Düşük fiyatların ise ters etkisi vardır.



Resim 60. İyi Fiyat
Kaynak: www.market.pictures

Bu anlamda daha önce saydığımız şu örneği hatırlayalım: akaryakıt fiyatı artarsa, tüketiciler daha az akaryakıt alacaklardır. Petrol şirketleri ise akaryakıt fiyatları yükseldiğinde daha fazla akaryakıt satmak isterler. Yüksek fiyat üreticilerin daha fazla istemeleri ve daha çok emek vermeleri için uğraşmalarını sağlarken, müşteriler üzerinde ters etkisi vardır (daha az almak isterler).

Bu durumda, satan taraf ile satın alan taraf muhtemelen satın almak istedikleri ve satmak istedikleri akaryakıt miktarı hakkında birbirlerine uymayacakları gibi gözükürler. Ancak realde, tüketicilerin almak istedikleri kadar, üreticilerin de satmak istedikleri bir fiyat vardır. Bu, arz ile talep eğrilerinin kesiştiği yerdeki fiyattır (belli bir ürün arzının piyasadaki talebiyle eşitlendiği nokta).



Resim 61. Dengelenmiş Fiyat
Kaynak: Garrison, Ray H; Eric W.Noreen, Peter C.Brewer (2009). Managerial Accounting (13.baskı). McGraw0-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-3379

İktisatçılar bu noktayı dengelenmiş fiyat (piyasa temizlenmesi fiyatı) olarak adlandırırlar ve bu fiyat sürecince, belli ürünün arz ile talebi eşittir (resimde bu fiyat 3\$, nokta ise A noktasıdır).

Diğer tüm fiyatlarda piyasa dengesi bozulur ve bu durumlarda piyasada ürünün eksikliği veya fazlalığı olduğunu söyleriz.

Eksiklik, satın alanların, satanların satmak istediğinden daha fazla ürün satın almak istedikleri durumlarda ortaya çıkar (talep arzdan daha fazladır). Bu şartlar altında, müşteriler arasında rekabet olduğundan, fiyat yukarıya – denge seviyesine doğru hareket eder.

Fazlalık, müşterinin istediği miktardan, üreticinin daha fazla miktar satmak istediği durumlarda ortaya çıkar (arz talepten daha fazladır). Bu durumda, üreticiler arasındaki rekabet fiyatları aşağıya doğru – kendi denge seviyelerine doğru iter.⁵⁷

57 Mead, Art. "Kamatni stapki se tseni – ANG". Univerzitet na Rod Aylend. Kons. 9 şubat 2007 (ingilizce)

Piyasada mal ile hizmetler satın alındıkları zaman, karşılığında onların fiyatları ödenir. Fiyat rakamsal olarak, belirli para birimi ile (denar, avro, dolar vb.) ifade edilir. Örneğin, bir kitabın fiyatı 150 denardır. Basit olarak söylersek, fiyat, satın alanların satın almak istediklerini elde edebilmeleri için ödedikleri para miktarıdır.



Resim 62. Fiyat Haklıdır
Kaynak: www.market.pictures

Fiyatlar, mal ile hizmetlerin kendi değerlerini para ile ifade etmelerini sağlayıp değişimi kolaylaştırır. Bu yüzden de, fiyat genel olarak iktisatçılar tarafından değer in ifadesi olarak tanımlanır.

5. Maliyet ve Maliyet Çeşitlerinin Tanımlanması

Maliyetler; makinelerin, aletlerin, gereçlerin, hammadelerin, ondan sonra enerji hizmetlerinin, başka işlerden elde edilmiş hizmetlerin ve üretim sürecine dahil olan işçilerin işgücü tüketiminin parasal ifadesini temsil ederler. Maliyet, üretimin gerçekleşmesi, daha doğrusu ürünün veya hizmetin elde edilmesi için gerçekleşmiş toplam harcamayı ifade eder. Buna göre, ürünün üretimi sırasında veya hizmetin verilmesi sırasında yapılmış tüm maliyetler, ulaşım harcamaları ile birlikte, üretim ve hizmet değeri fiyatlarını oluştururlar. Demek ki değer fiyatını, üretim sürecinde yapılan harcamaların yanında, iş faaliyetinin normal şekilde gerçekleşmesi için yapılmış diğer harcamalar da oluştururlar.⁵⁸

Maliyet türleri:

- Sabit maliyetler
 - Toplam sabit maliyetler
 - Ortalama sabit maliyetler
- Değişken maliyetler
 - Toplam değişken maliyetler
 - Ortalama değişken maliyetler
 - Orantılı
 - Artan oranlı
 - Azalan oranlı
- Toplam maliyetler
- Marjinal maliyetler
- Diğer maliyet sınıflandırılmaları



Resim 63. Maliyetin Azalması
Kaynak: www.cost.pictures

58 Garrison, Ray H; Eric W. Noreen, Peter C. Brewer (2009). Managerial Accounting (13.baskı). McGraw – Hill Irwin. ISBN 978 – 0 – 07 – 337961 - 6

Sabit maliyetler. Sabit maliyetlerin temel özelliği, onların üretimin hacim değişikliklerinden bağımsız olmalarıdır. Üretimin artması veya azalmasına bağlı olmadan, sabit maliyetler onların toplam miktarında aynı kalırlar. Onlar, kuruluşun çalışmadığı durumlarda bile vardır. Bu kategoride şunlar harcamalar olarak sayılır: amortisman, çalışma için varlıkların maliyetleri, bakım, kiralara, sigorta maliyetleri, araştırma ve geliştirme, vb. Tüm bu maliyetler, üretim hacmindeki değişikliklere bağlı olmaksızın sabit kalırlar.⁵⁹ Sabit maliyetler, “Kapasite maliyetleri” olarak da adlandırılırlar. Toplam sabit maliyetlerin miktarı üretilmiş ürünlerin miktarı ile bölündüğünde, ortalama sabit maliyetleri elde ederiz. Ortalama sabit maliyetler şu formül ile hesaplanırlar:

$$OSM = \frac{TSM}{\ddot{U}H}$$

OSM – Ortalama sabit maliyetler
TSM – Toplam sabit maliyetler
ÜH – Üretim hacmi



Resim 64. Değişken ve Sabit Maliyetler
Kaynak: www.cost.pictures

Değişken maliyetler. Değişken maliyetler, tamamen kapasitenin kullanım derecesine, daha doğrusu üretim hacmine bağlı olan maliyet türleridir. Bu maliyetler, üretim hacminin büyümesiyle kendi toplam miktarlarıyla birlikte büyürler, üretim hacminin azalmasıyla da düşerler. Bu maliyetler, kapasite istihdamı dereceleri hareketleriyle bağlıdırlar. Toplam değişken maliyetler için toplam hacmi için geçerlidirler, ortalama değişken maliyetler ise birim ürün başına maliyetleri temsil eder. Onlar toplam değişken maliyetlerin üretim ürünleri ile bölünmesiyle elde edilirler. Üretim hacmindeki değişikliklere verdikleri tepki şekline göre, değişken maliyetler orantılı, azalan oranlı veya artan oranlı olabilir.

Değişken maliyetler, üretilen mal veya hizmet miktarı ile bölündüklerinde ortalama değişken maliyetler elde edilirler.

$$ODM = \frac{TDM}{\ddot{U}H}$$

ODM – Ortalama değişken maliyetler
TDM – Toplam değişken maliyetler
ÜH – Üretim hacmi

Orantılı maliyetler, üretim hacmi değişiklikleri ile orantılı olarak değişen maliyetlerdir. Üretimin herbir artışı, maliyetlerin orantılı değişimi demektir. Herbir üretim hacmin düşüşü de, maliyetlerin orantılı olarak düşmesine neden olmaktadır.

⁵⁹ Garrison, Ray H; Eric W. Noreen, Peter C. Brewer (2009). Managerial Accounting (13.baskı). McGraw – Hill Irwin. ISBN 978 – 0 – 07 – 337961 – 6

Artan oranlı maliyetler, üretim artışından daha hızlı artan maliyetlerdir. Örneğin, kapasite kullanımı derecesinin, daha doğrusu üretim hacminin %20 oranında artması durumunda, bu maliyetler %25 oranında artacaktır. Ürün birimi başına düşen artan orantılı maliyetler, ilerleyerek yükselirler.

Resim 65. Daha Az Maliyet,
Daha Fazla Para
Kaynak: www.cost.pictures



Azalan oranlı maliyetler, üretim hacminin artması oranıyla daha yavaş yükselen maliyetlerdir. Örneğin, üretim %20 oranında artarsa, bu maliyetler %15 oranında artacaklardır. Birim ürün başına azalan oranlı maliyetler, kapasite kullanımının artışıyla azalır.

Sabit ile değişken maliyetlerin toplamı, iş faaliyeti sırasında oluşan toplam maliyetleri gösterir.

Ortalama sabit maliyetler, toplam maliyetleri üretilen ürün sayısı veya hizmet sayısı ile karşılaştırdığınızda elde edileceklerdir. Bu şekilde, birim ürün başına düşen toplam maliyetleri öğrenebiliriz.

Marjinal maliyetler, iş sahiplerinin sayelerinde iş faaliyetinin büyüklüğünü yani hacmini belirleyebildikleri için, en önemli ekonomi kategorilerinden birini temsil ederler. Marjinal veya diğer ismi ile sınırlı maliyetler, ek olarak üretilmiş herbir birim ürünün üretilmesi için gerekli gider olarak ortaya çıkarlar.⁶⁰

Marjinal maliyetler, üretim hacminin değişimi sırasında toplam maliyetler arasındaki farkı gösterirler.

Maliyetler, iş faaliyetinin başarısını gösteren en önemli göstergelerden biridir ve onlar herbir şirketin varoluşu ile çalışmasıyla doğrudan bağlantılı olan önemli bir ekonomi kategorisini temsil ederler.

Resim 66. Maliyetler
kaynak: www.cost.pictures



⁶⁰ "Time Scheduling and Time Management for dyslexic students". Dyslexia at College. Retrieved October 31, 2005. – ABC lists and tips for dyslexic students on how to manage to – do list.

6. Zaman Yönetimi



Resim 67. Zaman Yönetimi
kaynak:www.timemanagment.pictures

Yönetici, satış elemanı, idari asistan veya icra memuru olup olmadığınız fark etmeksizin, herkes için en değerli araç zamandır. Zamanın yönetilmesi; zamanı yönetme becerilerimizi geliştirmemizi, ödev ve faaliyetlerimizde önceliklerimizi belirlememizi, gereksiz faaliyetleri ortadan kaldırmamızı ve kişisel ile çalışma saatlerimizi daha kolay yönetmemizi sağlayacaktır. Zaman ile yaşamın etkili bir şekilde yönetilmesi için; zaman yönetimi becerileri ile zamanı iyi kullanma tekniklerinin öğrenilmesi ve yaşam ile zamanın etkili kullanımı amacıyla zaman yönetimi becerilerinin kullanılması gerekmektedir.

Etkili yönetim için, günlük rolümüzde zamanın etkili yönetimini engelleyecek olan ana sebeplerin belirlenmesi – zaman ile farklı zaman yönetimi alet, teknik ve kavramlarıyla yönetim doğasının değiştirilmesi ve bizim verimliliğimizi artıracak ve stresi azaltacak etkili bir zaman yönetimi süreci oluşturmamız da gerekir.⁶¹

Zamanın doğru şekilde yönetilmesi, profesyonel ve kişisel yaşamın memnuniyet anahtarını temsil eder. Önümüzde duran ve belirli zaman süresi içerisinde bitirmemiz gereken tüm ödev ve istekleri yerine getirebilmemiz için, önceliklerimizi nasıl belirlememiz gerektiğini anlamamız ve kısa zaman süresi içerisinde daha fazla hedefe ulaşmamız ve kendi zamanımızın gerçek sahibi olabilmemiz için, bu öncelikleri esas alarak zamanı yönetmeyi öğrenmemiz gerekiyor. Basit insanlar zamanlarını nasıl harcayacaklarını düşünürler. Büyük insanlar zamanı nasıl kullanacaklarını düşünürler!

Zaman yönetimi ile şunları öğreneceksiniz:⁶²

- Zamanlama
- Zaman yönetimi efsaneleri
- Önceliklendirme
- Erteleme – zaman hırsızı
- Etkili Time Management sisteminin tanınması
- Önceklendirme ve mevcut zamanın etkili kullanımı
- Time Leaks ile başa çıkma ve ertelemeler
- Etkili Time Management araçlarının öğrenilmesi
- Kişisel verimliliğin artması

61 "Time Scheduling and Time Management for dyslexic students". Dyslexia at College. Retrieved October 31, 2005. – ABC lists and tips for dyslexic students on how to manage to – do list.

62 Morgenstern, Julie (2004). Time Management from the Inside Out: The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule – and Your Life (2nd end). New York: Henry Holt/Owl Books. P.285. ISBN 0 – 8050 – 7590 – 9.

Zaman yönetimi; özellikle etkinliği, verimliliği ve üretkenliği arttırmak için yapılan konke faaliyetler için harcanan zaman miktarını bilinçli kontrol etme ve planlama hareketi veya sürecidir.

Resim 68. Zaman Faaliyetleri
kaynak:www.timemanagement.pictures



7. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynaklarının yönetim stratejisi, örgütün insan sermayesine yatırımının getirisini arttırmalıdır. İnsan kaynakları yöneticileri bu getirim artırmasını, yetenekli ve nitelikli insan geliri ile mevcut işgücü yeteneklerini, örgütün mevcut iş planları ile gelecek için planlanmış olan iş planları ve yatırım getirisini, gelecekteki başarıyı ve hayatta kalma özelliklerini artırma ihtiyaçları ile birleştirerek yakalamaya çalışıyorlar. Bu tür hedeflerle getiriye ulaşabileceklerinden emin olmak için, insan kaynakları ödevlerinin amacı; federal, devlet ve yerel kanunları ile iş kurallarını, etik iş uygulamaları ve net maliyeti ile çalışanların motivasyon, bağlılık ve verimliliğini göz önünde bulundurarak, insan kaynakları açısından organizasyonun gereksinimlerini etkin olarak uygulamaktır.⁶³ İnsan kaynakları gelişiminin yönetilmesi, insan sermayesinin örgüt ve (modern yaklaşımlarda) belediye, bölge veya ulusal sınırlar içerisinde genişlemesi için yapılan bir çalışma çeşididir. İnsan kaynakları gelişimi; eğitim ve öğretim, daha geniş bağlamda bireyin sürekli iyileştirme ve büyümesini sağlayan uygun sağlık poliçeleri ve istihdam poliçeleri, organizasyon ve ulusal insan kaynaklarının kombinasyonunu temsil eder.⁶⁴ Adam Smith'e göre, "Bireylerin kapasitesi, onların eğitime olan yaklaşımlarına bağlıdır". İnsan kaynakları gelişimi, süreci eğitim ve öğretim üzerinden geniş uyarıcı çevreye yönlendiren araçtır. İnsan kaynakları gelişimi nihai ürün değildir, ancak "belirli bilimsel amacı olan" organize süreç serisidir. (Nadler, 1984).

63 H.T. Graham and R. Bennet: Human Resources Management, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 2009
64 D.Torrington, L. Hall and S. Taylor: Human Resource Management, Prentice Hall Europe, London, 2004, p.41

İnsan kaynakları yönetimi, yöneticiler tarafından işçilerinin ilgisini çekmek ve onları elde tutabilmek için gerçekleştirdikleri faaliyetler yanında çalışanların yaptıkları iş faaliyetlerini yüksek seviyede yaptıklarından emin olmak için gerçekleştirdikleri tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler, kurumun insan kaynakları sistemi yönetimini şekillendirirler. İnsan kaynakları sisteminin başlıca beş bileşeni bulunmaktadır: işe dahil etme ve seleksiyon (seçim), eğitim ve gelişim, iş faaliyetinin yükseltilmesi ve geri dönüşüm bilgisi, maaş ile faydalar ve çalışanlar arasındaki ilişkiler.

Yöneticilerin işe dahil etme ve seleksiyon (seçim) öncesinde gerçekleştirmesi gereken ikinci önemli faaliyet analizdir. İşyerlerinde analiz süreci ile, işyerini oluşturan (işyeri tanımlanması) görevlerin, ödevlerin ve sorumlulukların ile işyerinde faaliyet gerçekleştirmek için (işyerinin özellikleri) gerekli olan işin tanınması, becerilerin ve yeteneklerin belirlenmesi gerçekleşir. Kurumdaki her bir iş yeri için, iş yerleri analizi yapılması gerekir. İş yerleri analizi; çalışmalarını sırasında çalışanların gözlemlenmesi veya onlarla mülakat yapılması gibi faaliyetler dahil olmakla beraber, birkaç şekilde gerçekleşir. Yöneticiler, sıkça çalışanlar tarafından veya onların yöneticileri tarafından cevaplandırılmış anket kağıtlarına da güvenirlir. Anketler, işin gerçekleştirilmesi için mecburi olan çalışan becerileri ve yetenekleriyle ilgili, bu iş faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan zaman süreleri ile ilgili ve işyerinde kullanılan denetim faaliyetleri, kullanılan ekipman, hazırlanan raporlar ve getirilmiş kararlarla ilgili sorular içerirler.

Yöneticiler insan kaynakları planlaması ve kurum içerisindeki tüm iş yerlerinin iş yeri analizini tamamladıktan sonra, insan kaynakları ve doldurulması gereken iş yerleri ihtiyaçlarını öğrenmiş olacaklar.

Resim 69. İnsan Kaynakları
kaynak: www.humanresource.pictures



SORULAR

1. Arz'ı **nasıl** tanımlayabiliriz?
2. Bireysel arz **nedir**?
3. Arz eğrisini **çiziniz**.
4. Toplam arz'ı **tanımlayınız**.
5. Talep'i **nasıl** tanımlayabiliriz?
6. Talep eğrisini **gösteriniz**.
7. Fiyat **neye** bağlıdır?
8. Piyasa dengelenmesi **nasıl** gerçekleşir?
9. Maliyetler **nasıl** tanımlanır?
10. Bildiğiniz **maliyet** türleri hangileridir?

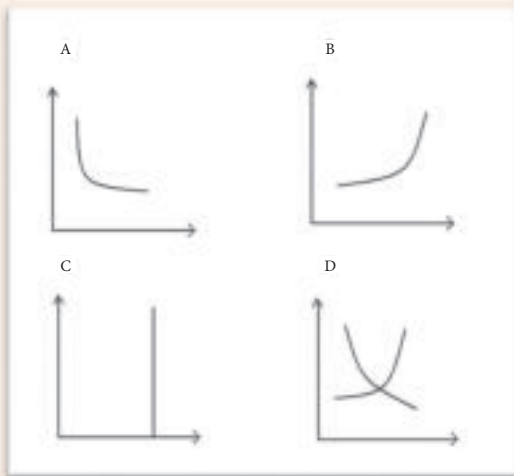


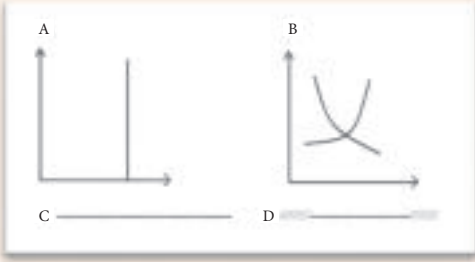
A lış tı m a l a r 1



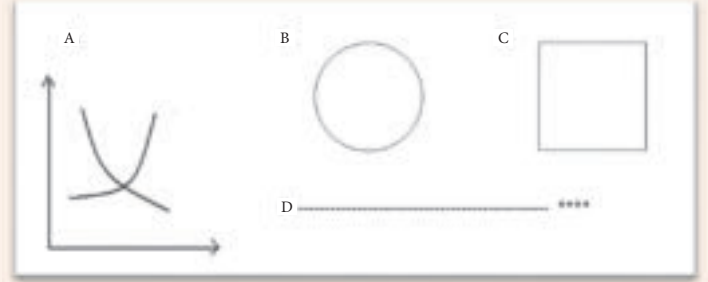
Doğru olduğunu düşündüğünüz cevabı çevreleyiniz.

- 1. Hangi ekonomik faktörlerin her zaman mevcut olduğunu ve piyasada x malına talep'in çıkması için gerekli olan bireysel arz'ın hangi ekonomik faktörlere bağlı olduğunu incele?**
 - A. Kâr, malın fiyatı, diğer üretim faktörlerinin fiyatı, teknoloji, mal ile bağlantılı olan diğer malların fiyatı ve diğer bağlantılı faktörler.
 - B. Kâr, malın fiyatı, kira, faiz, talep, arz, piyasa, liderlik rekabeti.
 - C. Kâr, maliyetler, gelir, kira, diğer bağlantılı faktörler, malın fiyatı ve sermaye fiyatı.
 - D. Kira, kurumun kâr oranı, malın fiyatı, teknoloji ve diğer bağlantılı faktörler – faiz.
- 2. İç ve dış piyasa için ürettiğinizde, bu sayede üretiminizin arz ile talebini dengelemek için kullanılan ekonomik pratiği nasıl doğrularsınız?**
 - A. Piyasanın temizlenmesi.
 - B. Arz'dan daha fazla talebin olması.
 - C. Arz'dan daha az talebin olması.
 - D. Düzleme getirilmiş arz ve talep.
- 3. Miktar ve fiyat arasındaki oran olarak X malının, bireysel arz eğrisinin nasıl hareket ettiğini değerlendir!**





4. Verilenlerden hangisinin elastik olmayan arz eğrisinin olduğunu bul!
5. Arz ve talep gerçekleştirenlerin piyasa dengelemesini hangi eğrinin gösterdiğini bul?



6. Piyasada ekmek, süt, yağ, tuz ve şeker üretilmektedir ve nüfus bu ürünleri ihtiyaçlarını karşılamak için kullanmaktadır. Sayılan ürünlerden hangisi arz'ı şartlandırmaktadır?

- A. O mal ile bağlantılı olan malların fiyatı
B. Elde edilmiş olan kâr
C. Giriş birimlerinin fiyatı
D. Modern teknoloji



7. "Vardar Mobel" Şirketi, çalışmaları sırasında gerçekleştirmiş marjinal maliyetlerle karşılaşmaktadır. Bu harcamaların pratikte nasıl belirlendiklerini işaretleyiniz.

- A. Bir ek çıkış (output) birimi başına ek maliyetler.
B. Bir ek çıkış (output) birimi başına ortalama maliyetler.
C. Bir çıkış (output) birimi seviyesinde toplam maliyetler.
D. Kırılabilir bir çıkış (output) birimi seviyesinde ek maliyetler.

8. Meryem kendi şirketinde şapka üretimi yapmaktadır. Şirkette; malzeme, araç-gereçler, çalışanlar için maaşlar ve piyasada kabul edilecek ürünün üretilmesi için gerekli olan diğer malzemelerin alınması için harcamalar gerçekleştirmektedir. Meryem'in şirketinin karşılaştığı maliyetleri belirle.

- A. Nakit harcamalar
B. Ortalama masraflar
C. Ek masraflar
D. Fırsat maliyeti

9. Toplam maliyetler 10 000 birim; marjinal maliyetler 5 000 birim; ödenen ücret giderleri 2 000 birim ve toplam gelirin 15 000 birim olduğu şirketin kârı ne kadardır?

- A. 5000
B. 4000
C. 7000
D. 15 000

10. Zaman yönetimi şunu içerir:

- A. Zamanın rasyonelleştirilmesi (makul kılınması)
B. Doğru yerin tespit edilmesi
C. Saha çalışması
D. Kaybedilmiş faaliyet

Alıştırmalar 2



1. **Şirket, çalışmalarını esnasında marjinal maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadır. Realitede yöneticilerin bu maliyetlerle nasıl başa çıktıklarını işaretleyiniz.**

- A. Bir ek çıkış (output) birimi başına yapılan ek maliyetleri göz önünde bulundururlar.
- B. Bir ek çıkış (output) birimi başına ortaya çıkan ortalama maliyetleri hesaplarlar.
- C. Toplam maliyetleri çıkış (output) birimi seviyesine göre ayarlarlar.
- D. Ek maliyetleri kırılabilir çıkış (output) birimi seviyesine bölüştürürler.

2. **Bir petrol şirketi çalışanını incelemeler, hesaplamalar ve hesap kontrolleri yapmaktadır. Çalışanın hesaplamalarında öngörmesi gerektiği değişken başlangıç maliyetlerini işaretleyiniz.**

- A. Malzemeler, enerji ve çalışan maaş ücretleri.
- B. Tesis kira ücretleri, malzemeler ve enerji.
- C. Faizler, uzun vadeli kredi, malzeme ve enerji.
- D. Enerji, çalışan maaş ücretleri ve tesis kira ücretleri.



3. **Ortalama maliyetlerin nasıl belirlendiklerini işaretleyiniz.**

- A. Toplam maliyetlerin, toplam output birimlerinin sayısı ile bölünmesiyle.
- B. Toplam ürün sayısının, onların fiyatları ile bölünmesiyle.
- C. Bir ürün biriminin kendi fiyatının çarpımıyla.
- D. Toplam üretim miktarının fiyatları ile çarpımıyla.

4. **Bir şirkette şapka üretimi yapılmaktadır. Şirkette; malzeme, araç-gereçleri çalışan maaşları ve piyasada kabul edilecek ürünün üretilmesi için gerekli olan diğer malzemelerin alınması için harcamalar gerçekleştirmektedir. Şirketin karşılaştığı maliyetleri belirle.**

- A. Nakit harcamalar
- B. Ortalama masraflar
- C. Ek masraflar
- D. Fırsat maliyeti





5. Satış fiyatı 100.000,00 denar olan toplam 3 500 adet çantanın üretilmesi ve tüm çantaların satılmış olması durumunda, şirketin kârını – gelirini hesaplayınız.
- A. 3.500.000,00
B. 3,5
C. 4.500,00
D. 250.000,00
6. Bir market zinciri, belli bir ürün maliyetinin 150 para birimi olmasına rağmen satış fiyatının 140 para birimi olduğunu belirledikten sonra kayıpla çalıştığını belirlemiştir. Rentabilitesinin (kazançlılığının) düzelmesi için ne yapılması gerektiğini işaretleyiniz.
- A. Maliyetlerin azaltılması.
B. Maliyetlerin çoğaltılması.
C. Maliyetlerin aynı kalması.
D. Harcamaların azaltılması.
7. Bir süt üretim fabrikasında litresi 10 denardan olmak üzere, 10.000 litre sütün üretilmesi ve satılması planlanmıştır. Ancak fabrikanın sütü, litresini 9 denardan satmasından dolayı planları gerçekleşmemiştir. Şirket kaybını hesaplayınız.
- A. 10.000,00 denar
B. 20.000,00 denar
C. 30.000,00 denar
D. 40.000,00 denar
8. Bir ayakkabı fabrikası yönetimi, 2014 yılında şirket kârlarının azaldığını belirlemişlerdir. Azalma sebeplerinden birinin aşağıdakilerden hangisi olabileceğini işaretleyiniz.
- A. Maliyetlerin artması
B. Satışın büyümesi
C. Çalışan sayısının azalması
D. Devlete ödenen vergilerin azalması.



9. 100 ürünün üretilmesi için toplam 200 para birimi miktarında, 101 ürünün üretilmesi için de toplam 210 para birimi miktarında maliyetin yapılması gerekirse, sınır maliyetinin ne kadar olacağını belirle.

A. 10 B. 20 C. 30 D. 5

10. Bir genç yeni şirket kurmak yerine, piyasada yenilikler uygulayarak iş faaliyetini genişletmek için faal olarak çalışan mevcut bir şirketi satın alır. Var olan bir şirketi satın almakla kişi ne tür önceliklerden faydalanır?

A. Zamandan kâr eder, çaba ile oluşabilecek gerginlikler azalır ve iş faaliyeti daha düşük fiyata satın alınır.
B. Çalışma ruhu ve lisanslara/sertifikalara sahip olur ve iş faaliyeti "tavan yapmış" fiyata alınır.
C. Daha büyük çaba ve sorunlar.
D. Daha büyük engeller ve daha fazla varlıklar.



11. Doğru cevabı işaretleyiniz.

Tabelada verilmiş olan sabit maliyetleri işaretleyiniz.

Amortisman maliyetleri	Sigorta maliyetleri
Kiralama maliyetleri	Faiz maliyetleri
Emek/iş gücü maliyetleri	Nakliye maliyetleri

12. Satış fiyatının sabit fiyatları örtebilmesi/kapatabilmesi için gerekli olan maliyetleri işaretleyiniz.

Sabit maliyetler	Toplam maliyetler
Sermaye maliyeti	Mülki maliyetler
Değişken maliyetler	Planlı maliyetler



13. Aşağıdaki ürünlerden hangisinin talebi elastik değildir?

A. Tuz B. Çikolata C. Kişisel bilgisayar D. Brokoli

14. Su fiyatının büyümesi durumunda:

A. Talep artacaktır B. Talep azalacaktır
C. Talep aynı kalacaktır D. Hiçbiri

15. Üretilmiş olan birşey her zaman şuna sahiptir:

A. Müşteri B. Maliyet C. Kâr D. Arz

örnekler



ÖRNEK 1 Makroekonomik Denge

Toplam arz ile talep eğrilerinin incelenmesiyle; fiyat ve miktarların denge değerini, yani reel GSYİH'yi ve hem alıcı hem de satıcıyı tatmin edecek olan fiyat seviyesini bulabilirsiniz.

Toplam arz eğrisi ile toplam talep eğrilerini birlikte kullanmamız durumunda; makroekonomik denge durumunu gösterebilmemiz mümkündür.

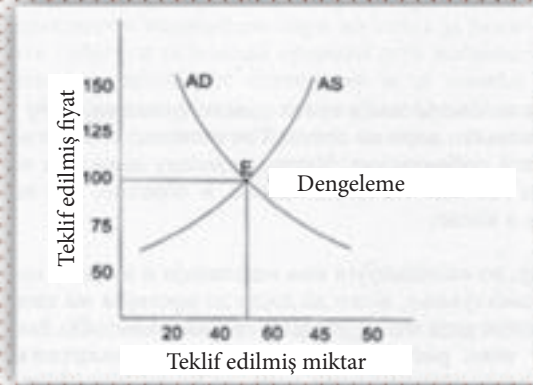
AD ve AS eğrilerinin kesişme noktası, yani müşteri olarak gerçek bireysel tüketim sektörlerinin genel fiyat seviyesinde toplam çıkış birimlerinin "Alkaloid" sektör işletmelerinin aynı genel fiyat seviyesinde sunmaya hazır olduğu aynı miktarı aramaları durumunda, E (denge) noktasına ulaşılır.

E denge olarak bu makroekonomik denge, "Alkaloid" şirketi için şu şekilde gösterebiliriz:



Örneğe bağlı sorular

- Makroekonomik dengenin nasıl olduğunu açıklayınız?
- Bu dengeyi bozabilecek faktörler veya engeller nelerdir?
- Denge, daha yüksek ya da daha düşük seviyede mi kurulacaktır?



ÖRNEK 2

Üsküp'ten "Makpetrol" A.Ş. Şirketi çalışma faaliyetleri için değişik maliyetler yapmaktadır. "Makpetrol" Makedonya'nın üst rekabetçi şirketlerinden biridir ve yakıtlar ile türevleriyle iş yapmaktadır.

Şirketin Makedonya çapında yaygın modern benzin istasyonları zinciri bulunmaktadır. Bu örnekteki maliyetler sabit ve değişkendir.

Değişken maliyetler

Maliyet türü	Değer
Hammadde maliyeti	2.325.000,00
Tedarik maliyeti	305.000,00
Ambalaj maliyeti	132.000,00
Toplam	2.762.000,00

Sabit maliyetler

Maliyet türü	Değer
Maaş ücret maliyetleri	243.000,00
Amortisman	132.000,00
Yatırım bakımı	67.000,00
Enerji maliyetleri	16.000,00
Sigorta maliyetleri	10.000,00
Pazarlama maliyetleri	120.000,00
Ödeme işlem maliyetleri	37.000,00
Vergi ve damga maliyetleri	8.000,00
Diğer maliyetler	60.000,00
Faiz	58.000,00
Toplam sabit maliyetler	751,0



Örneğe bağlı sorular

- "Makpetrol" A.Ş. Şirketi hangi maliyetlerini azaltmaya çalışmalıdır?
- Hangi değişken maliyet kalemi azaltılabilir?
- Hangi sabit maliyet kalemi azaltılabilir?
- "Makpetrol" maliyetlerinin azalmasına katkıda bulunacak şeyler nedir?

Kaynakça

1. D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: Human Resource Management, Prentice Hall Europe, London, 2004
2. Forster, Mark (2006-07-20). Do It Tomorrow and Other Secrets of Time Management. Hodder & Stoughton Religious. p. 224. ISBN 0-340-90912-9
3. Garrison, Ray H; Eric W. Noreen, Peter C. Brewer (2009). Managerial Accounting (13e издание). McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-337
4. H. T. Graham and R. Bennet: Human Resources Management, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 2009
5. Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Маршалови накрсни дијаграми и нивната употреба пред Алфред Маршал: Потеклото на геометријата на понудата и побарувачката. - АНГ ([мртва врска] - Scholar search). „Economic Review“. Централна банка на Ричмонд
6. Kibbe, Matthew B. „Минимална плата - АНГ“. Cato Institute. конс. 9 февруари 2007
7. Mead, Art. „Каматните стапки се цени - АНГ“. Универзитет на Род Ајленд. конс. 9 февруари 2007 (англиски)
8. Morgenstern, Julie (2004). Time Management from the Inside Out: The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule—and Your Life (2nd ed.). New York: Henry Holt/Owl Books. p. 285. ISBN 0-8050-7590-9
9. Project Management Institute (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). ISBN 1-930699-45-X
10. "Time Scheduling and Time Management for dyslexic students". Dyslexia at College. Retrieved October 31, 2005. — ABC lists and tips for dyslexic students on how to manage to-do list
11. Таки Фити, "Економија" (Трето издание), Скопје, 2010, sayfa 43

Jim Ron

General George Patton

Yapan birkaç kişi, sadece bakan birçok kişinin gıpta etmesine neden olurlar.

Başarı, dibe vurduktan sonra yeniden sıçrayabildiğiniz yüksekliktir.

İŞ İLETİŞİMİ

- Etkili İletişim
- İletişimde Etik
- Sözsüz İletişim
- Sözlü İletişim
- İnternet Üzerinden İletişim
- İş İletişimi

İletişim

Sözlü İletişim

Sözsüz İletişim

Rapor

İş İletişimi

İletişim Sistemleri

İş Yazısı

Sosyal Medyalar

KAVRAMLAR

KONU 5



1. Etkili İletişim

İnsan en erken yaşlardan itibaren (2 – 3 yaş) aktif olarak iletişime başlar. Aslında o yaştan önce de iletişim gerçekleştiririz, ancak o dönemdeki iletişim sözsüz, vücut dili iletişimidir. Yaşamımız esnasında, etrafımızdaki insanlarla konuşarak, onları dinleyerek, sorarak, yorum yaparak vb. iletişim içerisinde geçirdiğimiz için, kendimizi harika iletişimciler olarak görmekteyiz. Ancak gerçek şudur ki, genel olarak bizler iletişimde daha doğrusu etkili iletişimde gayet kötü seviyedeyiz.

Etkili iletişim tanımına bakacak olursak, bunun mesajın kabul eden kişi tarafından gönderenin istediği şekilde kabul edildiği ve anlaşıldığı bir süreç olduğunu görürüz.

İlk bakışta bu tanım gayet basit görülür, ancak pratikte çok zor gerçekleştirilmekte. İletişim kurmayı ve bu tanıma doğru ve bütün şekilde kullanmayı bilseydik, kesinlikle anlaşmazlıklar, savaşlar, huzursuzluklar, biten evlilikler – dostluklar – iş ortaklıkları yaşanmazdı.

Bunun en önemli sebeplerinden biri, bizlerin çok kötü DİNLEYİCİLER olmamızdır. Dinleme duyumuzu (**aktif dinleme**) kaybetmiş durumdayız. Her ne kadar zamanımızın %60'ını dinlemekle geçirsek de, biz bunların sadece %25'ini kabul ederiz.⁶⁵ Buna neden olan nedenlerle ilgili birçok açıklamalar vardır. Onlardan bazıları dış etkilere bağlıdır.

Dünya günden güne daha gürültülü ve daha kaotik oluyor. Herkes (basın, üreticiler, çevre) binlerce bilgi, işaret ve ses sayesinde bizim dikkatimizi çekme derdinde. Biz ise hangi bilgileri dinlememiz gerektiğinin, hangilerini de gerekmediğini ayırt etme konusunda zorluk çekiyoruz. Aynı şekilde, teknoloji sayesinde tembelleşiyoruz, dinleyecek yerde sadece “kaydediyoruz”. Bizim zihinsel kapasitemizle başkaları bağlantılıdır.

Beyin bir dakika içerisinde 1000 adet kelime algılayabilir, ağız ise 100 kelime söyleyebilir.⁶⁶ Bu da kelimelerin “dışarı çıkmak için birbirlerini itiyorlar” (stadyumdaki gibi) an-

lamına gelmektedir ve bu yüzden dinlemek konuşmaktan daha zordur. Ancak dinlemeyi engelleyen dış bariyerler ve engeller nasıl olursa olsun, bu konuda kendimiz en büyük öneme sahibiz ve bizim bilinçli dinlememizi iyileştirmemiz için yaptığımız uğraşlar önemlidir.



Resim 70. Etkili İletişim
kaynak: www.effectivecommunication.pictures

65 Nick. Sacheez, Communication Procces, 2006, Oxford p.52

66 Gerard Nimererg, “Veştini na pregovaranye”, 2000 yılı, syf. 89

Bilinçli dinleme = Anlama = Öğrenme

İletişim kurduğunuzda kendinizi sıkça hangi durumlarda bulursunuz?!

- *En kötü yaklaşım:* biri konuşuyor, siz ise sözünü kesiyorsunuz (ne yazık ki en sık görülen iletişim örneği). Bir arkadaşım der ki, günümüzde anlaşmak için konuşmuyoruz, biz tartışıyoruz ve birbirimize kendi fikirlerimiz hakkında ikna ediyoruz.
- *Nezaketli yaklaşım:* biri konuşurken siz zorla onun konuşmasını bitirmesini beklersiniz, ardından da hemen sizin düşüncenizi söylersiniz. Beynin karşınızdakinin verdiği verileri/bilgileri algılamaya ve cevap vermeye zamanı yok. Siz sadece kültürlü bir şekilde karşı tarafın sözünü bitirmesini bekliyorsunuz, ardından da söylemek istediğinizi söylersiniz.
- *Aktif (bilinçli) dinleme:* biri konuştuğu zaman, siz dinlersiniz, el hareketleri de kullanarak aktif olarak konuşmaya dahil olursunuz, ek olarak konu hakkında sorular sorarsınız, bilgileri kabul edersiniz, algılersiniz ve cevap verirsiniz. Son defa ne zaman bu şekilde iletişim kurdunuz?

Aktif dinleme konusunda egzersiz yapılır. Biz bu türdeki konuşma konusunda sürekli çalışma yapmamız gerekir. Ek olarak, aktif dinleme yeteneğinizi geliştirmeniz amacıyla kullanabileceğiniz bazı teknik ve araçları ekte bulabilirsiniz.⁶⁷

- *Amaç – Amaç,* dinlemede önemli bir faktördür. Amacınız dinlemek olsun.
- *Bilinçli dinleme –* Öncelikle “dinleme” ve “bilinçli dinleme”nin aynı şey olmadığını anlamamız gerekiyor. Bilinçli dinleme kolay değildir ve konsantrasyon gerektirir. Dinlemeyi zihinsel alanda bir meydan okuma olarak algılayınız.
- *Empati –* Merhametin gelişmesiyle dinleme kapasitesi de güçlenir. Bu durumda başkalarının konuştukları sizi gerçekten ilgilendirecektir ve onları anlamak için onları gerçekten dinlemek isteyeceksiniz.
- *Konuşmayı bırakın –* Susmaya çalışınız. “Bilinçli dinleme” sürecini öğrenmeye başlamanın en iyi kuralı budur.
- *Soru sorunuz –* Varsayımlar üzerine durmayınız. Soru sorun! Anlamadığınız bir şey varsa, soru sormaktan utanmayınız. Varsayımlar üzerinde durduğunuz zaman ilerleyen zamanlarda bir sürü sorun ortaya çıkabilmektedir.
- *Konuşan kişiyle göz iletişimi kurunuz –* Bu size güzel iletişim pozisyonu verecek ve karşıdaki kişiye konuşma ile ilgilendiğinizi gösterecektir.

Resim 71. Resim 72. Etkili İletişim
kaynak: www.effectivecommunicationpictures



⁶⁷ Nick. Sacheez, Communication Procces, 2006, Oxford, p.53

2. İletişimde Etik

Etik, yönetme ve karar vermede neyin iyi, neyin kötü olduğuna dair standartları kurmaktadır. Etik, organizasyon kültürünün bir parçası olan iç değerlerle başa çıkar ve dış çevreye saygıyla gelen sosyal sorumluluk da dahil olmak üzere kararları şekillendirir. Günümüzde etik herbir şirketin önemli bir bölümünü oluşturur ve etikin günlük çalışmalarda başarılı bir şekilde kullanılması için, iş etiği birimleri oluşturulmaktadır. Etik, kişi veya organizasyon faaliyetinin diğerlerine zarar verme ihtimali olduğu durumlarda dahilidir. Kanun ve özgürlük tarafından yönetilen davranışlarla karşılaştırıldığında etik daha iyi anlaşılabilir.⁶⁸ İnsan davranışı üç kategoride sınıflandırılabilir: kodlanmış yasa alanı (kanun standardı), etik alanı (sosyal standart) ve özgür seçim alanı (kişisel standart). Şirkette etik organize iletişimin planlanması sırasında, şirketin çalışma alanından, değerlerinden, prensiplerinden, süreçlerinden, elde edilmek ve uygulanması istenilen şeylerden yola çıkılması lazım. Bu şekilde de şirketin vizyonu ve misyonu gerçekleştirilecektir.

Resim 73. İş Etiği
kaynak: www.ethics.pictures



İş faaliyetinde, başarılı iş faaliyeti üzerinden kuruluşun amaç ve niyetini kamuoyuna etkili bir biçimde tanıtacak olan insanlara ihtiyaç vardır. İletişimde etik sayesinde her bir kuruluştaki yönetim daha etkili bir aşamaya gelmektedir ve çalışanların katılımı ve anlayışı yükselip, onlardaki ahlak düzeyi ve motivasyon yükselmektedir. Her bir üye, bir ürünün veya tüm şirketin marka ya da isminin gelişmesine yardımcı olacak başlıca öncelikler ile vizyonlar hakkında iletişim kurabilecek durumdadır. İletişim esnasında iş etiği şirket imajının itibarını artırır ve şirketin her bir biriminin, her bir üyesinin şirketi temsil etmesinden dolayı, iş etiği kararları getiren kişilere daimi bilgilendirme sağlar.⁶⁹

68 Gerard Nirnererg "Veštini vo pregovaranye", 2000, syf. 84

69 Gerard Nirnerer "Vestini vo pregovaranye", 2000, syf. 79

Resim 74. İletişimde Etik
kaynak: www.ethics.pictures



3. Sözsüz İletişim

İş iletişimi alanındaki yazarlar günden güne daha fazla sözsüz iletişimin önemi-
ne vurgu yaparlar. Örneğin, bir yazı yazdığınızda, siz sadece kelimelerle değil de kağıdın
kalitesi ve rengi, yazının güzelliği ve diğer sözsüz kalite özellikleriyle de iletişimdesiniz.

Kelimelerle ifade edilmiş olan mesajlar aracılığıyla bilgi aktarımını temsil eden
sözel iletişimin aksine sözsüz iletişim kelimelerin anlamına dayanmaz.

Sözsüz iletişim genellikle sözlü iletişim ile beraber gerçekleşir ve her zaman be-
lirli bir bağlamda belirlenmiş durumun bir kısmı olarak gerçekleşir. Bu türdeki ileti-
şim esnasında, dinleyicilerin dikkatli olması gerekir ve diğer işaretleri de işaret mesajı,
mevcut durum ve çevre ile kültürler karşılaştırmadan, tek izole işarete çok fazla önem
vermemeleri gerekir.

Sözsüz iletişim üç ana kategoriye ayrılır:⁷⁰

3.1. Paralanguage (Konuşma Dili Dışı İletişim) – Söylemek İstediklerimizi Nasıl Söyleriz

Bu kategori sözlü iletişim ile ilişkilidir. Dil söylediklerimizi ifade eder, paralin-
gvistik ise söylediklerimizi nasıl söylediğimizi gösterir. Konuşma dili dışı iletişim (Pa-
ralanguage) *güç, hız, ritim, yükseklik* ve *duyulabilirlik* gibi ses niteliklerini gözlemlerse
daha iyi anlaşılabilir.

⁷⁰ Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006, p.185



Hız; birinin ne kadar hızlı veya yavaş konuştuğuna bağlıdır. Konuşmadaki mesajı bağlı olarak, hızın artması, mesajı veren kişinin kızgınlığı, sabırsızlığı veya kaygısı sonucunda gerçekleşebilir. Bazı durumlarda hızın azalması ise kişinin düşünceli olması veya itici tavıra bağlı olabilir, bazen sıkıntı veya ilgisizliğin de sonucu olabilir.

Konuşmanın *gücü* ile genellikle mesajın önemi ortaya çıkar.

Hız ve güç dışındaki diğer ses kaliteleri (ritim, yükseklik) daha zor anlaşılabilirler.

Resim 75. Sözsüz İletişim

kaynak: www.verbal.communication.pictures



Ses kalitelerine bakıldığında, konuşmacının normal ses nitelikleri ile ilgili ortaya çıkan değişiklikler veya sapmaları dikkate almak önemlidir. Değişiklikleri fark edersek, mesajı daha iyi anlayabiliriz.

Paralanguage'nin (Konuşma dili dışı iletişimin) başlıca fonksiyonu duyguları ifade etmektedir.

Bu kategori sayesinde farklı duygular ortaya çıkar, ancak sabırsızlık, korku ve öfke gibi duygular, memnuniyet ve zevk alma duygularından daha kolay ifade edilebilirler.

3.2. Kinesis – Vücut Dili ile İletişim

Sözsüz iletişimin ikinci önemli kategorisi, vücut hareketleri sayesinde iletişim kurma anlamına gelen kinesis (vücut dili ile) iletişimidir. Vücut dili iletişiminin en önemli araçları yüz ve gözlerdir.

Bakış, sözsüz iletişimin en güçlü şekillerinden biridir. Genel olarak dinleyen tarafın doğrudan gözlerine bakmak, açık sözlülüğün ve dürüstlüğün göstergesidir. İnsanlar gözlerine bakan kişilere daha fazla inanırlar, göz temasından kaçınan insanlara ise inançları genel olarak daha azdır. Daha uzun süreli bakma, hayran kalmanın, şaşırmayın ifadesi olabilir, kısa bakışlar ise genel olarak huzursuzluğu belirtir. Diğer taraftan ise, 10 saniyeden daha uzun süren doğrudan bakış da, karşı tarafa huzursuzluk ve kaygı duyguları yaşatabilir.

Jestler kinesis (vücut dili ile) iletişiminin diğer önemli unsurudur.

Jestler olarak genelde el ve avuç hareketleri kastedilir, ancak tüm vücutla da jestler yapılabilir. Birkaç jest türü vardır:⁷¹

⁷¹ Petkovski, Konstantin, 2000 yılı, "Vodstvo i Efektivna komunikacija", Kiro Dandaro – Manastir (Bitola)

- İşaretler – belirli kelimeler veya yüz ifadeleri ile gerçekleşen bir tür işaret dilini temsil ederler;
- Resmedilmiş (ilüstrasyon) – Bu jestler doğrudan sözlü konuşma ile bağlantılıdır ve konuşmacının kelimelerini resmederler.
- Düzenleyiciler (regülatörler) – Sözlü (oral) iletişimi kontrol ederler ve konuşmacıya konuşmasını hızlandırması, yavaşlatması veya bir yeri tekrar etmesi gibi işaretler verirler;
- Kontrolsüz jestler – Kızgınlık veya utanç gibi duygusal durumu gösterirler ve çok az kontrol edilebilir durumda olan yüz ifadeleri olarak ortaya çıkarlar. Vücut duruşunun, hiçbir jest olmadan da belirli anlamı vardır.

Genel olarak bu duruş sayesinde kişinin kendine olan güveni veya durumu/statüsü belli olur, aynı şekilde belli bir kişiye yönelik ilgi/alâkanın da göstergesi olabilir.

İletişim şekilleri olarak jestlerin ve vücut duruşunun doğru olarak anlaşılması oldukça zordur, ancak özellikle kurumlarda bu türdeki sözsüz iletişimin büyük önem arz ettiği düşünülmektedir.

3.3. Alan Üzerinden İletişim

Sözsüz iletişimin üçüncü önemli kategorisi, insanların alan üzerinden nasıl iletişim sağladığı konusudur. Daha doğrusu; kişinin sohbet ettiği kişiye oturma mesafesi, alan içerisinde oturdukları yer, ofis mobilyasının düzenlenmesi, şekli gibi unsurlar iletişimi etkilemektedir.⁷²

Resim 77. Sözsüz İletişim Göstergeleri
kaynak: www.non.verbal.communication.pictures



Resim 76. Sözlü ve Sözsüz İletişim
kaynak: www.non.verbal.communication.pictures



72 Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006



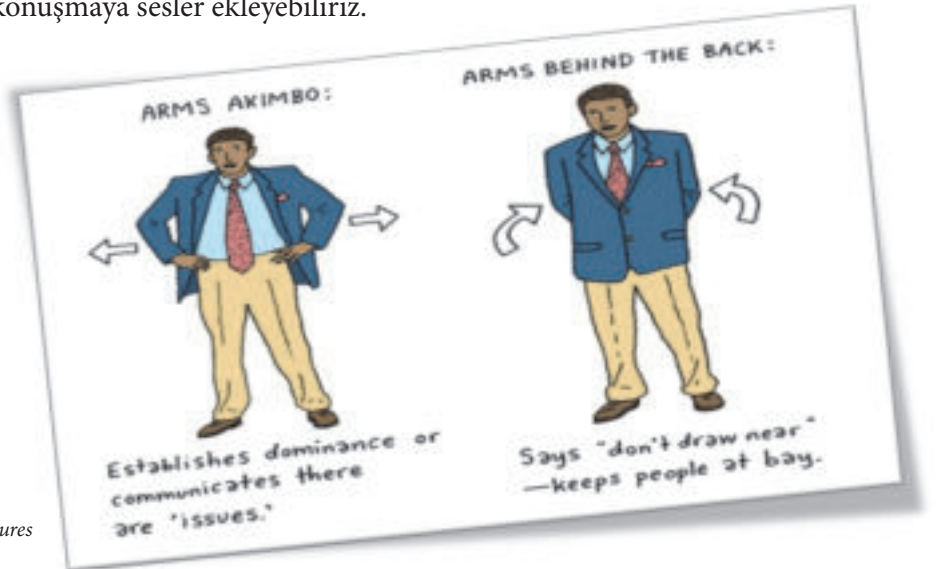
4. Sözlü İletişim, Kamuya Açık Konuşma ve Kaliteli Konuşma Metodları

Konuşma, insanlığın zirve noktasını ifade eder. İletişimin en gelişmiş şekli, kelimelerin, anlamsal işaretlerin ve sembollerin kullanıldığı konuşmadır.⁷³ Konuşma, düşüncelerin – fikirlerin yerine getirilmesidir. Fikir ve sesin sonucu konuşmadır. Kelimeler iç ve dış dünyamızın arasındaki bağlantıyı belirler. Sözlü iletişim sırasında, araçlar olarak genel, ortak ve özel anlamları olan kelimeler kullanılır.

İnsanlık medeniyeti, insanın hareket ve prosedürlerini kelimelerle ifade etmesiyle başlamıştır. Konuşma kendi kendine iletişimi sağlayamaz, iletişim kişilerarası ilişki ile gerçekleşebilir. Sözlü iletişimin başlıca unsurları kelime, düşünce ve tümce kuruluşudur. Konuşma dürüst ve gerekli ise, rahatlayıcı olur ve gerginliğe yer vermez. Gerginlikler ve engeller konuşma ile en iyi şekilde aşırlar.

Sözlü iletişim, iç durum ve real çevre arasında daha iyi ilişki kurmayı başarır. Kamusal konuşma, kamuya açık konuşma ve resmi iletişim kullanılan kelimelerin sorumluluğunu daha çok artırır. İyi konuşma tarzı, doğru konuşma yöntemlerinin dikkate alınmasıdır. Bu durumda cümlelerin dilbilgisi, semantik, morfolojik, sözcük ve doğru telaffüz anlamında (kelimelerin doğru şekilde telaffüz edilmesi ve kelimelere doğru vurguların yapılması) tam-eksiksiz olmaları gerekir.

Sesin tonlaması ve rengi, diksiyon ve konuşma temposu – sesin ses ve vokal nitelikleri gibi unsurların da önemi büyüktür. Güzel konuşmanın ön koşulu dürtüdür (neden). Konuşma esnasında; düşünce arası, iki düşünce arasındaki ara, nefes alma arası veya dikkat çekme arası gibi aralar kullanılabilirler. Konuşmamızda aniden mantıksız ara vermemiz heyecanımızı ortaya koyar, konuşma esnasında aniden durabilir, “ifadeler” kullanabilir veya konuşmaya sesler ekleyebiliriz.



Resim 78. Sözlü İletişim

Katılımcıları

kaynak:

www.verbal.communication.pictures

73 Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006, p.187

Konuşma temposunu hızlı konuşma ve yavaş konuşma üzerinden açıklayacağız. Hızlı konuşma kamuya açık konuşmadan veya soru sorulmasından kaynaklanan korkundan dolayı ortaya çıkabilir. Hızlı konuşma iletişimin devam ettirilmesini istemekten de oluşabilir. Yavaş konuşma, heyecandan veya ilgisizlik ya da hazır olmamaktan dolayı ortaya çıkabilir. İdeal konuşma, eksiksiz ve normal tempoda olmalıdır. Sözlü konuşmanın gerçekleştirilmesinde plan ve amaç olmalıdır. Şu sırayla gerçekleşmelidir: bilgilendirme, inandırma, dinleyicileri kazanma ve eğlendirme.

Sözel iletişim tekniklerine ilişkin şu teknikleri sayabiliriz: siyasi konuşma, adli konuşma ve resmi konuşma.

Sözlü iletişim olarak monolog açık, konke ve akışkan olmalıdır. Konunun vurgusu yapılmalı ve konuşma eylemine odaklanılmalıdır. Aynı şekilde konuşma ünsüzlerinin vokal ifadelerle seçilmesi gereklidir ve gerçekleştirilme zamanına dikkat edilip sonuç getirilmesi gerekiyor.

Diyalogun; bildirilen konunun temel konsepti, karşı tarafı dinleyebilme hazırlığı ve müzakere yeteneği, karşı tarafın kontrol edilebilmesi, inandırılması, dönüştürülebilme kontrolü ve sonuç getirebilme imkânı gibi unsurları içermesi gerekir.

İyi aktarılmış bilgi ve mesajların belli şartları vardır, onlar: konuların odaklanması, gerekçeli ve eksiksiz konuşma gerçekleştirmek, dinamik dönüşüm ve belli işaret ve kodların seçilmesi.⁷⁴ Başarılı şekilde aktarılmış olan bilgiler, yerleşik kişisel stiller, dil ve konuşma açısından genel kültür alışkanlıklarının edinilmesi ve fonasyon-konuşma-iletişim süreçlerinin ardından ortaya çıkabilecek olan sözsüz iletişim işaretlerinin uyarlanması anlamına gelir.

Bireysel konuşma tarzı ve pozitif görgü kuralları özelliği, kişinin karşısındaki kişiye, dinleyicilere, seyirciye ve müşteriye seslenme şekli ile belli kelime ve ifadelerin seçimini temsil ederler.

5. İnternet Üzerinden İletişim

İnsanların internet üzerinden iletişim gerçekleştirebileceği birkaç şekil vardır. Bunlar:⁷⁵

- **Blog** – Blog, online (çevirimiçi) bir günlük veya resimler de içerebilen bir jurnaldır. Onlar, günden güne daha popüler olan sosyal ağ sayfalarında bulunabilirler. Bloglar son zamanlarda, sohbet (chat) odalarından bile daha ünlü olmaktadır. Bazı istatistik verilere göre, enformatik toplum içerisindeki her üç çocuktan birinin blog, web site veya sosyal ağlardan birinde kişisel profil sahibi olduğu bildirilmektedir.
- **Chat room (Çevirimiçi sohbet odası)** – Sohbet odaları, “real zaman” (canlı şekilde) içerisinde birçok bilgisayar ve internet kullanıcısının aralarında iletişim kurma şeklidir. Canlı yazışmayla aralarında sohbet ediyorlar. Örneğin – klavyede mesaj

⁷⁴ Nick. Sacheez, Communication Procces, 2006, Oxford, p.54

⁷⁵ www.internet.communication



yazar ve aynı anda sohbet odasına gönderirsen, o anda o odada bulunun herkes (fiziksek olarak nerede oldukları fark etmeksizin) bu mesajı okuyabilir ve mesaja cevap verebilirler. Daha fazla insanın bulunduğu bir sohbet odasında, iki kullanıcı anlaşıp bire bir yani “göz göze” konuşabilecekleri özel sohbet odası açabilirler. Bizlerde çevrimiçi sohbet için kullanılan en önemli program mIRC’tir.

- **E-mail veya elektronik posta** – Onlar bilgisayarlar arasında elektronik olarak gönderilen ve kabul edilen mesajlardır.

Anlık iletiler/mesajlar (IM – Instant messaging) – bizde birçok anlık ileti programı kullanılmaktadır. En ünlüleri ise ICQ, Skype, GoogleTalk, MSN Messenger, Yahoo!Messenger ve diğerleridir. Bu programlar, internet üzerinden canlı şekilde mesaj göndermek ve kabul etmek için kullanılmaktadır.

Resim 79. İnternet İletişimi

kaynak: www.internet.communication.pictures



5.1. Bilgisayar Aracılığıyla İletişim

Bilgisayar aracılığıyla iletişim, iki veya daha fazla ağla bağlı bilgisayarın kullanılması sırasında gerçekleşen iletişim değişimi olarak tanımlanmaktadır.(1) Kavram olarak her ne kadar geleneksel olarak bilgisayar aracılığı biçimler olarak (örneğin, anlık iletiler, e-posta, tartışma odaları) ortaya çıkanlara yönlendirse de, metin mesajları gibi metin tabanlı etkileşimler gibi diğer biçimlere de yönlendirmektedir.

Ortak çalışma ürünleriyle işbirliği edinme üzerinden iletişimi öğrenmeye **bilgisayar aracılığıyla işbirliği** denilir ve bilgisayar aracılığıyla iletişimin ilgi alanlarından sadece bazılarını dahil etmektedir.

Ünlü bilgisayar aracılığıyla iletişim şekilleri olarak e-posta, video, sesli veya metinli sohbet (metinli konferanslar, anlık iletilere dahildirler), bulletin boards – kullanıcılara terminal programı (giriş – çıkış aygıtları olan klavye ve ekran terminali oluşturur-

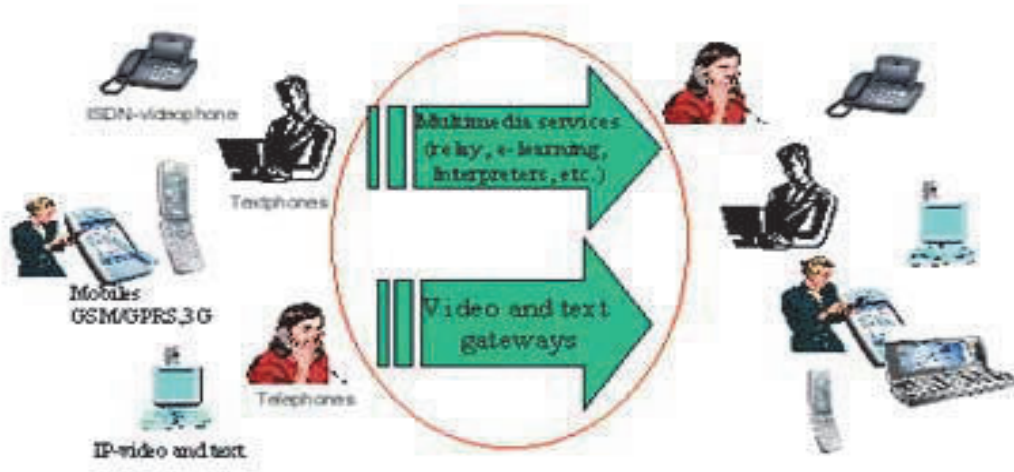
lar), list – service – otomatik olarak e-posta listenizdeki birçok posta e-posta adresine mesaj gönderebilen küçük program ve MMOs- kitlesel çevrimiçi oyunları kullanarak sisteme bağlanmalarını sağlayan bilgisayar sistem yazılımı.

Bilgisayar aracılığıyla iletişim, diğer iletişim şekillerinin fiziksel ve sosyal sınırlandırmalarını öğrenebilmesi yeteneğine sahiptir ve bu yüzden fiziksel olarak aynı alanda olmayan insanlar arasında etkileşimlere izin vermektedir.

Anonimlik ve belli bir seviyeye kadar gizlilik ile güvenlik, kullanılan metin ile bireysel programa veya ziyaret edilen internet sayfasına bağlıdır.

Resim 80. Bilgisayar Aracılığıyla İletişim

kaynak: www.internet.communication.pictures



5.2. İnternet İletişim Sistemleri

İletişim protokolu, dijital mesaj biçimlerinin resmi tanımı ile bu mesajların bilgisayar sistemleri veya bilgisayar sistemleri ve telekomünikasyon sistemleri arasındaki değişim kurallarını kapsar. Protokol; sinyalizasyon, kontrol ve hataların düzeltilmesi, hatta yetenekleri tespit etmeyi de içerebilir.

Protokol iletişim söz dizimi, anlamı ve senkrizasyonunu tanımlar ve yazılım ya da donanım veya her iki şekilde gerçekleşebilir. İletişim sistemleri, mesaj değiştirmesi için çok iyi tanımlanmış format kullanırlar. Her mesajın anlamı, mesajı kabul eden kişiye belirli reaksiyonu yaratmak için isabetli amacı vardır.

Protokol iletişim söz dizimi, anlamı ve senkrizasyonunu tanımlar. Programlama dili hesaplama iletişimini tanımlar ve bu yüzden de protokoller ile programlama dilleri arasında yakın bir benzerlik vardır: İletişime program dilleri hesaplaması ne ise, protokol da odur.



6. İş İletişimi

İş iletişimi her bir iş faaliyetinin gelişimi için önem arz eden başlıca faktörü ifade eder. Yani, iyi bir iş iletişimi gerçekleştirilmeden, iş faaliyetinizi geliştirmek için büyük önemi olan ortak şirket ile işbirliği gerçekleştirebilme imkânınız olmayacaktır. İletişim, iş dünyasındaki ilgili şirketler/kurumlar ile ilişki kurabilmeniz için gerekli olan bir şekildir.⁷⁶ Davranışın insanların sizin şirketinizle tecrübelerini kapsadığı ve iş faaliyetinizin başarısı için büyük öneme sahip olmasından dolayı, birçok durumdaki başarının belirlenmesinde davranışın önemi büyüktür.

İş davranışı bir tüzel kişi ile işbirliği hakkında konuştuğunuz zamanlarda yansımaktadır. İş davranışı aynı şekilde, normal çalışan pozisyonu veya yönetici pozisyonu olacağına bakılmaksızın, şirketinizde herhangi bir pozisyon alacak olan biriyle de müzakereniz esnasında da yansır.⁷⁷ İyi bir iletişim için gerekli olan birkaç kural vardır. Bu kuralların aklınızda bulunması ve ister iş, ister özel vesilelerle bir araya geldiğiniz kişilerle gerçekleştirdiğiniz günlük konuşmalarınızda onların kullanılması gerekiyor.

Kurallar şunlardır:⁷⁸

- 1. Gereksiz detaylardan kaçının.** Konuşulan konudan kaçmayın ve uzaklaşmayın. Bir şeyin önemsiz olduğu ortaya çıkarsa, aynısını düzeltmek için zamanınızı harcamayın.
- 2. Birinci sorunuza cevap almadan ikinci sorunuza sormayın.** Tüm gerekli bilgileri elde etmek istiyorsanız, bunu düzeltmek için zaman harcamayın.
- 3. Karşınızdaki kişi konuştuğu sürece sözünü kesmeyiniz.** Bunun yanında, hikayenizi kısa kesip, karşınızdakine konuşma fırsatı vermeye çalışınız.
- 4. Çelişkili olmayınız.** Bu şekilde inandırıcılığınızı kaybedersiniz. Verdiğiniz bilgileri birbirine bağlı olarak vermeye çalışınız.
- 5. Aynı tonda konuşmayınız.** Ara vermek için zaman bulmaya çalışınız, sorular sorunuz ve iletişim kurduğunuz kişiyle ortak ilgi alanı bulmaya çalışınız.
- 6. Her zaman hikayenizdeki başrol olmak zorunda değilsiniz.** Diğerlerini de ön plana çıkartın.
- 7. Ortak ilginiz olan bir konuyu seçiniz.** Konuşmayı siyasi amaçlara dönüştürmeyiniz. Tam olarak konuşacak ortak konu bulamıyorsanız, konuşmayı kesin.

Resim 81. İş Faaliyeti İletişimi
kaynak: www.business.communication.pictures



8. Dinleyin. Bu sayede karşı tarafa genel kültür göstermeniz yanında, önemli detayları da kaçırmamış olacaksınız.

9. Abartmayın. Her şey “en iyi”, “en kötü” veya “en komik” değildir.

10. Ya gereken şeyi konuşun ya da susun. İnsanlar sizi genellikle konuştuklarınıza bağlı olarak değerlendireceklerdir. Veya yaşlıların söylediği gibi: Bilge kişi kelimeleri fırlatıp zaman kaybetmez.

⁷⁶ K.Petkovski, “Vodstvo i efektivna komunikaciya”, 2005 god, syf.74

⁷⁷ Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006, p.198

⁷⁸ www.business.communication

6.1. Yazılı İş İletişimi



Resim 82. Yazılı İletişim
kaynak: www.communication.pictures

Mektup, faks, elektronik mesaj, rapor, teklif veya muhtıra olup olmadığı fark etmeksizin, yazılı iş iletişimi çalışma dünyasının en önemli yönüdür. Yazılı iş iletişimi, bu iletişimi sağlamış olan kişinin yeterlik ve profesyonelliğinin ispatıdır, aynı zamanda ise kişi bu yürütmüş olduğu bu iletişim sayesinde, temsil ettiği şirket hakkında da bir resim çizmiştir.

Yazılı iletişim şunları içerir:⁷⁹

- Mektuplar (resmi)
- Faks ve elektronik mesaj
- Rapor
- Teklif
- Muhtıra

6.2. Sosyal Medyalar

Sosyal medyalar terimi (İng. social media) insanların internette birbirleriyle düşünceler, tecrübeler, bakış açıları ve diğer bilgileri paylaşmak için kullandıkları araç ve platformları temsil eder. Sosyal meydalar; metin, resim, ses ve video kayıtları gibi farklı formlar kullanabilirler. Ünlü sosyal medyalar şunlardır: bloglar, forumlar, podkastlar, wiki uygulamalar ve diğer sosyal ağ formları.

İnternet forumlar, bloglar, mikrobloglar, sosyal ağlar, podkastlar, fotoğraflar, videolar, sosyal imlemeler gibi sosyal ağların dayandığı birçok teknolojiler vardır. Kaplan ve Haenlein 2010 yılındaki “İş Ufukları” tespitinde oluşturdukları sınıflandırılmış planlarında altı farklı sosyal ağ kapsamışlardır: işbirliği ile gerçekleştirilen projeler (örneğin: Wikipedia), bloglar ve mikrobloglar (örneğin: Twitter), içerik oluşturan topluluklar (örneğin: YouTube), bağlantı sayfaları (örneğin: Facebook), sanal oyun dünyaları (örneğin: World of Warcraft) ve sanal sosyal dünyalar (örneğin: Second Life). Teknolojiler ise şunları içerir: bloglar, fotoğraf paylaşımı, video blogları, duvarların yayınlanması, e-posta, anlık iletiler, müzik paylaşımı, kitle kaynak (crowdsourcing) ve IP üzerinden sohbet etmek (VoIP). Bu servislerden birçoğu belki de günümüzdeki sosyal ağ platformlarının bir bölümüne entegre olmuşlardır.

Resim 83. Sosyal Medyalar
kaynak: www.socialmedia.pictures



79 www.communication.pictures



Sorular

1. İletişimi **nasıl** tanımlarız?
2. Etkili iletişim **nedir**?
3. İletişim şekilleri **nelerdir**?
4. Sözlü iletişim **nedir**?
5. Sözsüz iletişim **nasıl** gerçekleşir?
6. İnternet üzerinden iletişimin aktüelitesi **nedir**?
7. İnternet üzerinden iletişimi **ne kadar** ve ne amaçlarla kullanmaktasınız?
8. İnternet üzerinden iletişim ekonomik **midir**?
9. İnternet iletişimi tasarrufunu **nerede** görmektesiniz?
10. İletişim **nasıl** tanımlanır?



Alıştırmalar 1



1. Etkili iletişim nasıl tanımlanır?

2. Etik, sürdürme ve karar vermedeki iyi ve kötü standartlarını belirler. Etik, kurumsal kültürün bir bölümü olan iç değerlerle başa çıkar ve dış çevreye saygıyla sosyal sorumluluğu da dahil ederek kararları şekillendirir.

A. EVET B. HAYIR



3. Sözsüz iletişiminin kategorileri hangileridir?

1. _____
2. _____
3. _____

4. Kelimeler iç ve dış dünya arasındaki bağlantının ifadesidir. Sözlü iletişim sırasında araçlar olarak genel, ortak ve özel anlamı olan kelimeler kullanılmaktadırlar.

A. EVET B. HAYIR

5. Blog nedir? Tanımlayınız!

6. Bilgisayar aracılığıyla iletişim, ağla bağlı iki veya fazla bilgisayarın kullanılması sırasında ortaya çıkan iletişim değişimi olarak tanımlanır.

A. EVET B. HAYIR

7. İletişim sistemleri iyi tanımlanmış mesaj değişim formatları kullanılmaktadırlar. Mesajı kabul eden kişide belli reaksiyon oluşturma amacıyla, herbir mesajın gerçek anlamı vardır.

A. EVET B. HAYIR



KONU 5.

8. İş iletişimi kuralları hangileridir?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

9. Yazılı iş iletişimi neyi kapsar?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



10. Sosyal medyalar terimi (İng. social media) insanların internette birbirleriyle düşünceler, tecrübeler, bakış açıları ve diğer bilgileri paylaşmak için kullandıkları araç ve platformları temsil eder. Sosyal medyalar; metin, resim, ses ve video

kayıtları gibi farklı formlar kullanabilirler. Ünlü sosyal medyalar şunlardır: bloglar, forumlar, podkastlar, wiki uygulamalar ve diğer sosyal ağ formları.

A. EVET B. HAYIR



Alıştırmalar 2

Doğru cevabı çevreleyin.

1. İletişimin temeli nedir?

- A. İnsanların kişiler arası ilişkileri ve günlük yaşamı
- B. Ortamdaki kişisel görüşmeler
- C. Kişilerin toplu düşünceleri
- D. Çevredeki grupsal modem çalışma

2. Bilgi alma ve bilgi verme hangi süreç ile gerçekleştirilir?

- A. İletişim amacı
- B. İletişim binası
- C. İletişim görgüsü
- D. Müşteri veri tabanı

3. İşaretlerle, yazıyla, jestle ve iletim sinyalleri göndererek gerçekleşen konuşma nedir?

- A. İletişim şekilleri
- B. İletişim patentleri
- C. Lisanslar
- D. Özel hükümler.

4. İletişim şekilleri nasıl belirlenir?

- A. İletişim süreci sırasında ve ifade şekli ile.
- B. Kıtalararası beceri yoluyla.
- C. İşletme lobiciliği ile.
- D. İletişim fırsatları ve bariyerleri ile.

5. Alıcıdan gönderene hiçbir mesaj geri dönüşüm formu olmadığı takdirde ne tür iletişimden bahsedilir?

- A. Tek taraflı iletişim
- B. Ters iletişim
- C. Sayısal iletişim
- D. Sıfır iletişim





KONU 5.

6. Televizyonda haber izleme ne ifade eder:

- A. Tek taraflı iletişim
- B. Baz iletişimi
- C. Sadece müzik dinlemek
- D. Bilgileri yazma



7. Alıcıdan gönderene geri bildirim nedir?

- A. Karşılıklı iletişim
- B. Üç günlük iletişim
- C. İkili iletişim
- D. Hatlı iletişim

8. İletişim formları hangileridir?

- A. Sözlü ve sözsüz
- B. Taktik çizelgesi
- C. Fikir becerisi
- D. Modelsiz tek taraflı

9. Sözlü ve yazılı kelimeler aracılığıyla gerçekleştirilen iletişime ne nedir?

- A. Sözlü
- B. Ahlaklı
- C. Biçimsel
- D. İkincil

10. Söylenmeyen veya yazılmayan mesajların iletilmesi nedir?

- A. Sözsüz iletişim
- B. Hatlı iletişim
- C. Baz iletişim



- 11. Çağdaş bir girişimci kendi kız arkadaşına mesaj göndermiştir. O deniz aşırı ülkelerde yaşarken, kız arkadaşı kontinental ülkelerden birinde yaşıyormuş. Onun kız arkadaşı bir süt ürünleri şirketinde yöneticidir. Kız mesajı almıştır. Kız arkadaşı mesajı aldığı anda neyi bilmesi gerekir?**

A. Analizini yapmalı, anlamalı ve mesajın amacını belirlemeli.
 B. İletmeli, kaydetmeli ve yazmalıdır.
 C. Okuyup bilgisayara geçirmelidir.
 D. Veritabanı yapmalıdır.



- 12. Bir baba Asya ülkelerinde öğrenim gören kızına mesaj göndermiştir. Kızı mesajı okuduğunda çok mutlu olmuştur. Kızın hangi adımı atması gerekir?**

A. Mesajı yorumlama eylemi.
 B. Veri listesini taşıma temeli.
 C. Meditasyon ve duyurma taktiği.
 D. Geçen yıla ait süreçleri ve gerçekleri yorumlama.

- 13. Bir işadamı kendi iş yerinde operatör olarak çalışmaktadır. Onun asıl görevi mesajları kabul etmek, işleme, seçme ve yorumlamaktır. Hangi süreçlerle çalışmaktadır?**

A. Mesajı kabul etme
 B. İletim ağı
 C. Değişim akışı
 D. Düşünce anlama süreci

- 14. Genç kız cep telefonu operatöründe operatör olarak çalışmaktadır. Yedi yıl süreyle orada çalışmaktadır. Kendini geliştirmesi açısından kurslara, eğitimlere ve seminerlere katılmaktadır. Operatör şirketinden aldığı çalışma lisansı ile çalışmaktadır. Mesajı iletmek için hangi kaynakları kullandığını belirleyin.**

A. Kanallar B. Kablolar C. İletkenler D. Terminaller

- 15. İletişim şekilleri nasıl belirlenir?**

A. İletişim süreci ve ifade şekli ile.
 B. Kıtalararası beceri yoluyla.
 C. İşletme lobiciliği ile.
 D. İletişim fırsatları ve bariyerleriyle.





örnekler



ÖRNEK 1

İnternet protokolü, internet servisi, e-posta, gerçek zamanlı sohbet (İRC), sörf ve çet (sohbet) yapmak ile kullanıcı adı, Avusturya şirketi “Roks”un kapsamındadır.

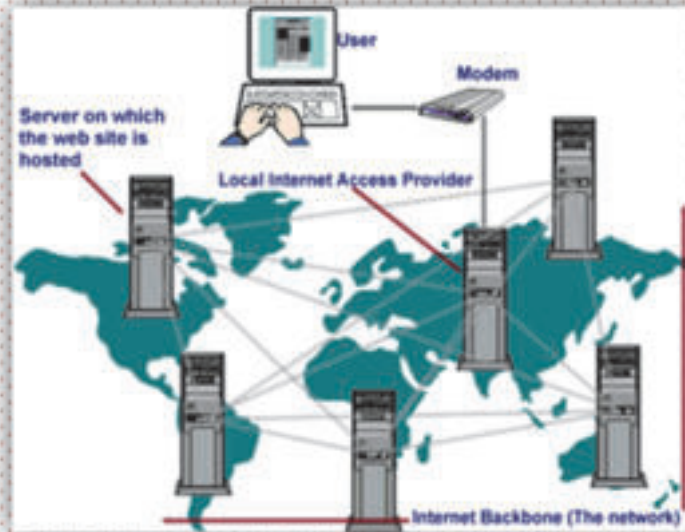
“Roks” şirketi için internet, dünya çapındaki binlerce bilgisayar ağından oluşmuş olan dünya ağıdır.

Bu şirket interneti **sunucu (server) – kullanıcı** modeli olarak kullanmaktadır. Sunucular sürekli ağa bağlıdır ve aralarında sürekli veri alışverişinde bulunurlar. Bu nedenle, her kullanıcı istediği anda dünyanın her yerinden, tüm sunuculardan istediği veriye ulaşabilir. “Roks” şirketinin kullandığı araçlar şunlardır:

- İnternet üzerinden veri aktarımı kuralları protokoller olarak adlandırılırlar.
- Her bilgisayarın internete bağlanması için İP olarak adlandırılan kendi internet adresi olmalıdır. Bu adres yardımı ile bilgisayar bulunabilir ve internet üzerinden istediği veriyi alabilir, aynı zamanda kendi verilerini internete bağlı olan diğer bilgisayarlara iletebilir.
- İnternet bağlantısı sağlayan şirketler İnternet Servis Sağlayıcıları (İSP) olarak adlandırılır.

Sorular:

- “Roks” şirketi nasıl iletişim sağlar?
- Onun sunucu modeli hangisidir?
- Hangi iletişim kurallarını kullanıyor?



ÖRNEK 2

Frankfur'da bulunan Pazarlama ve Halka İlişkiler Şirketi "Drek Miner", 25 yıl süreyle Avrupa piyasasında çalışmalarını sürdürmektedir. Şirket; ünlü, tanınmış ve marka yapmış bir durumdadır ve kendi ülkesi ile diğer ülkelerde büyük başarılar elde etmiştir. İletişim sürecinde şunları kullanır:

- Vokalli - sözlü (dil birimleri olarak konuşulan kelimeler)
- Vokalli - sözsüz (tonlama, ses rengi, vurgu (aksan), argo vb.)
- Vokalli olmayan - sözlü (Kelime olarak yazılı herşeyi içerir, el yazısı...)
- Vokalli olmayan - sözsüz (Vücudun duruşları ile hareketlerini kapsar)

Sorular:

- Makedonya'da böyle bir şirket var mı?
- Örnek şirketin iletişimindeki önem ve aktüelite nerededir?
- İletişim türlerinden takımlar oluşturun.





Kaynakça

1. Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006
2. Gerard Nirnererg „Вештини на преговарање“, 2000
3. К. Петковски, „Водство и ефективна комуникација“, 2005
4. Nick Sacheez Communication Procces, 2006
5. Simon Osborne: Marking Communication in the Workplace Effective, 2004

KULLANILMIŞ KAYNAKÇA

1. Agbor, E., Creativity and innovation: The leadership dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 2008, pp. 39-45
2. Afshari, M., Siraj, S., Ghani, M. F., & Afshari, M., Leadership and creativity. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 2011, pp. 159-161
3. Dennis Appleyard, Alfred Field, "International Economics", Boston, 2009
4. Amabile, T.M., How to kill creativity, *Harvard Business Review*, Boston, 1998, pp. 74-79
5. Berkun, S., The myths of Innovation, 1st edition, Canada, 2007, pp.140-143
6. Dennis Appleyard, Alfred Field, "International Economics", Boston, 2009, p. 172
7. Higón, D., Driffield A. N., "Exporting and innovation performance: analysis of the annual small business Survey in the UK", Economics and Strategy Group, Aston Business School, Aston University, 2007, pp.17-19
8. Kirton, D., 1989knowledge acquisition", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2011, pp. 1-21
9. Mazzarol Tim, Sophie Reboud, Strategic Innovation in Small Firms, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2011, p. 41
10. Morrison, J., International Business Environment: Global and Local Marketplaces in a Changing World, 2nd ed., New York: Palgrave MacMillan, 2006, p. 87
11. Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, University of Gondar, Ethiopia, 2007, pp. 3-5
12. Bannock, Graham, The economic role of the small firm in contemporary industrial society in the survival of the small firm, The economics of survival and entrepreneurship, Vol. 1, Grover, Aldershot, 2006
13. Bodog, S.A., Rosca, D., Mester, L, The Innovation and Development of a New Service, Vilnius, Lithuania, 2006, pp. 56-57
14. Burns Paul, Dewhurst Jim, Small business and entrepreneurship, sec. ed., Macmillan press Ltd., London, 2002
15. Carmeli, A., & Schaubroeck J., The influence of leaders and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 2007, pp. 35-48
16. Deakins David and Freel Mark: "Entrepreneurship and small firms", forth edition, McGraw-Hill education, London, 2006

17. Hatten T. S., *Small Business Management, Entrepreneurship and Beyond*, Houghton Mifflin Company, USA, 2006
18. Johnson Steven, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*, Riverhead Hardcover; 1 edition, USA, 2010
19. Keklik, M., Schumpeter, *Innovation and Growth : Long-cycle dynamics in the post-WWII American manufacturing industries*, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, England, 2002
20. Kerstin Wagner and Andreas Ziltener, *The Nascent Entrepreneur at the crossroads: Entrepreneurial Motives as Determinants for Different Types of Entrepreneurs*, Swiss institute for Entrepreneurship, University of Applied Sciences Chur, 2008
21. Mazzarol Tim, Sophie Reboud, *Strategic Innovation in Small Firms*, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2011
22. Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne.
23. Alexander Osterwalder (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne.
24. Barquet, Ana Paula B., et al. "Business model elements for product-service system." *Functional Thinking for Value Creation*. Springer Berlin Heidelberg, 2011. 332-337: They stated that "The Canvas business model was applied and tested in many organizations (eg IBM and Ericsson), being successfully used to easily describe and manipulate business models to create new strategic alternatives."
25. *Business Model Generation*, A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, self published, 2010
26. *The Business Model Canvas* nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010.
27. *The Business Model Canvas* nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010.
28. De Reuver, Mark, Harry Bouwman, and Timber Haaker. "Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model." *International Journal of Innovation Management* 17.01 (2013): They describe the business model canvas as the "Most prominent.. popular tool that makes it simple for practitioners to design business models in a creative session."
29. Okpara, O.F., "The value of creativity and innovation in entrepreneurship", *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, University of Gondar, Ethiopia, 2012, pp.3
30. Thomas, N., *Four main stages of creative thinking process*, *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, London, 2008, p.61.

31. Von Hippel Eric, Appropriability of innovation benefit as a predictor of the source of innovation, Research Policy, Wellington, 2009
32. D. Torrington, L. Hall and S. Taylor: Human Resource Management, Prentice Hall Europe, London, 2004
33. Forster, Mark (2006-07-20). Do It Tomorrow and Other Secrets of Time Management. Hodder & Stoughton Religious. p. 224. ISBN 0-340-90912-9
34. Garrison, Ray H; Eric W. Noreen, Peter C. Brewer (2009). Managerial Accounting (13e издание). McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-337
35. H. T. Graham and R. Bennet: Human Resources Management, Pitman Publishing Longman Group Ltd., London, 2009
36. Humphrey, Thomas M. (March/April 1992). Маршалови накрсни дијаграми и нивната употреба пред Алфред Маршал: Потеклото на геометријата на понудата и побарувачката. - АНГ ([мртва врска] - Scholar search). „Economic Review“. Централна банка на Ричмонд
37. Kibbe, Matthew B. „Минимална плата - АНГ“. Cato Institute. конс. 9 февруари 2007
38. Mead, Art. „Каматните стапки се цени - АНГ“. Универзитет на Род Ајленд. конс. 9 февруари 2007 (англиски)
39. Morgenstern, Julie (2004). Time Management from the Inside Out: The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule—and Your Life (2nd ed.). New York: Henry Holt/Owl Books. p. 285. ISBN 0-8050-7590-9
40. Project Management Institute (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). ISBN 1-930699-45-X
41. "Time Scheduling and Time Management for dyslexic students". Dyslexia at College. Retrieved October 31, 2005. — ABC lists and tips for dyslexic students on how to manage to-do list
42. Таки Фити, "Економија" (Трето издание), Скопје, 2010, сафа 43
43. Brenda Townsend – Principles of Effective Communication, 2006
44. Gerard Nirnererg „Вештини на преговарање“, 2000
45. К. Петковски, „Водство и ефективна комуникација“, 2005
46. Nick Sacheez Communication Procces, 2006
47. Simon Osborne: Marking Communication in the Workplace Effective, 2004

