

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**İŞLETME YÖNETİMİNDE TASARRUF TEDBİRLERİ
DUYARLILIĞININ GELİŞTİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Savaş AR**

**Danışman
Prof. Dr. Mahmut Celal BARLA**

İstanbul – 2015

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

.....İŞLETME.....Anabilim/Anasanat DalıİŞLETME... Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisiSARAS AR..... tarafından hazırlanan
“.....İŞLETME.....YÖNETİMİNDE.....TASARRUF.....TEDBİRLERİ.....
.....DUYARLILIĞININ.....GELİŞTİRİLMESİ.....”
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 25/06/2015

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: P. Doç. Dr. Mehmet Celal SAĞA
Danışman: Halis..... Üniv. N. N. ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Y. Doç. Dr. Mehmet SAĞA
..... Halis..... Üniv. N. N. ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Y. Doç. Dr. Muhammed SAMTAŞ
M. N. Üniv. N. N. ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi:
..... Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi:
..... Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

ÖNSÖZ

"İşletme Yönetiminde Tasarruf Tedbirleri Duyarlılığının Geliştirilmesi" isimli bu Yüksek lisans tez çalışması sırasında bana destek olan Sayın hocam Prof.Dr.Mahmut Celal BARLA' ya teşekkürü bir borç bilirim.

Çok değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Mehmet KAHVECİ' ye çalışmamın araştırma bölümünde verdiği destekten dolayı saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen mesai arkadaşlarım ve aileme de şükranlarımı sunarım.

İstanbul – 2015

Savaş AR

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
KISALTMALAR LİSTESİ.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	IV
TABLOLAR LİSTESİ.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
1. GİRİŞ	1
2. İŞLETME YÖNETİMİ	4
2.1. İşletme Yönetimi Kavramı ve İçeriği	4
2.2. Yönetimin Fonksiyonları.....	5
2.2.1. Planlama	6
2.2.2. Örgütlenme.....	9
2.2.3. Yöneltilme	12
2.2.4. Koordinasyon	14
2.2.5. Kontrol	14
2.3. Dünyada ve Türkiye'de Yönetimin Tarihi.....	17
2.4. Yönetimde Geline Son Nokta.....	17
2.5. İşletmede Departmanların Yönetilmesi.....	20
2.5.1. Finans Departmanı ve Yönetimi	23
2.5.2. Muhasebe Departmanı ve Yönetimi.....	23
2.5.3. İnsan Kaynakları Departmanı Yönetimi	23
2.5.4. Diğer Departmanlarda Yönetimsel Uygulamalar.....	24
3. İŞLETMELERDE YÖNETİMİN TASARRUF TEDBİRLERİ VE TEDBİRLERİNE YÖNELİK UYGULAMALAR	25
3.1. Yönetimin Tasarruf Fonksiyonu	25
3.1.1. Tasarruf Kavramı, Tanımı, Kapsamı ve İlişkili Olduğu Başka Kavramlar.....	25
3.1.1.1. Tasarruf Kavramı	25
3.1.1.2. Tasarrufun Tanımlanması	26
3.1.1.3. Kapsamı	26
3.1.1.3.1. İşletme bir bütün olarak tasarruf tedbirleri uygulanması	27
3.1.1.3.2. İşletmenin departmanlarında tasarruf tedbirleri uygulanması	27
3.1.1.4. İlişkili Olduğu Kavramlar	28
3.1.1.4.1. Etkinlik	29
3.1.1.4.2. Verimlilik	33
3.1.1.4.3. Risk	33
3.1.2. Tasarruf Yöntemleri ve Tasarrufun İki Yönü	39

3.1.2.1. Kaynak kullanımında tasarruf etme	39
3.1.2.2. Gelir artışı sağlayarak tasarruf etme	39
3.2. Tasarruf Tedbirleri - Strateji İlişkisi	39
3.2.1. Stratejik Yönetim ve Tasarrufla İlişkisi	40
3.2.2. İşletme Temel Strateji Sınıflandırmaları	50
3.2.3. Stratejik Tasarruf Kararları	52
3.2.4. Tasarruf Stratejilerinin İçeriği	52
3.2.4.1. Belirli bir süre için büyüme ve gelişme faaliyetlerini azaltma	53
3.2.4.2. Tüm dikkat ve uğraşları işletme içi verimliliğin yükseltmesine yöneltme	57
3.2.5. Tasarruf Stratejileri	57
3.3. Tasarruf Tedbirleri - Planlama İlişkisi	58
3.4. Yönetimin Tasarruf Fonksiyonunun İçeriği ve Uygulanma Alanları	58
3.4.1. Yatırım Tasarruf Kararları	59
3.4.2. Genel Giderler Tasarruf Tedbirleri	59
3.4.3. İnsan Kaynakları İle İlgili Tasarruf Tedbirleri	59
3.4.4. İşletme Kaynaklarının Tasarrufu: Kaynak Planlama Yaklaşımı	59
3.5. Tasarruf Tedbirleri İle Sağlananlar	62
3.5.1. Kaynakların Verimli Kullanılması	62
3.5.2. İşletme Giderlerinin Azaltılması	63
3.5.3. Maliyet Etkinliği	63
3.5.4. İşletmede Verimlilik Artışı	64
3.5.5. Kar Maksimizasyonu	64
3.5.6. Rekabetsel Avantajlar	64
3.6. İşletmede Tasarruf Tedbirleri İle İlgili Taraflar	65
3.6.1. Genel Yönetim	65
3.6.2. İşgörenler	65
3.7. İşletme Yönetiminde Tasarruf Tedbirleri Duyarlılığının Geliştirilmesi ve Önemi	66
3.8. Tasarruf Tedbirlerinin Etkinleştirilmesinde Kurum İçi Eğitimlerin Rolü	66
3.9. İşletmelerde Tasarruf Tedbirleri Uygulanması İle İlgili Son Değerlendirmeler	66
4. SONUÇ	67
5. KAYNAKLAR	69
6. ÖZGEÇMİŞ	73

KISALTMALAR LİSTESİ

ERP	Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
ISO	International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilatı)
İEA	İş Etki Analizi
RD	Risklerin Değerlendirilmesi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 2.1: Yönetim Düzeylerinin Şekil Üzerinde Gösterimi.....	5
Şekil 2.2: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci	6
Şekil 2.3: Yönetimin Bir Fonksiyonu Olarak Planlama	7
Şekil 2.4: Örgütlerde Yönetim Süreci.....	8
Şekil 2.5: Plan Türleri	9
Şekil 2.6: Denetim Sürecinin Evreleri	15
Şekil 3.1: ISO/PAS 22399 Yönetimsel Çerçevesi	32
Şekil 3.2: Bir Örgütte Olası Stratejik İş Birimi Alanları.....	44
Şekil 3.3: Stratejik Yönetim Süreci.....	46
Şekil 3.4: Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması	48
Şekil 3.5: Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması	49
Şekil 3.6: Tompson ve Stickland'ın Stratejik Kümeleme Analizi.....	51
Şekil 3.7: İşletmenin Rekabet Yeteneği ve Faaliyet Alanının Geleceği	52
Şekil 3.8: SWOT Analizi	53
Şekil 3.9: SWOT Matrisi	54
Şekil 3.10: ERP Yazılımı	61
Şekil 3.11: Strateji Analizine Kaynak Tabanlı Yaklaşım	62

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 2.1: Temel Strateji Sınıflandırmaları	18
Tablo 2.2. Farklı Bölümlendirme Çeşitlerinin Avantaj ve Dezavantajları	20
Tablo 3.1: ISO 22301 Özdeğerlendirme Çerçevesi	30
Tablo 3.2: İş Sürekliliği Riskleri ve Tanımları	35
Tablo 3.3: İş Sürekliliği Risk Analizi	38
Tablo 3.4: Başlıca Stratejiler	41
Tablo 3.5: Fonksiyonel Yönetim İle Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar.....	47
Tablo 3.6: Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler	55

ÖZET

İşletmelerin kurulma amacı mal veya hizmet üreterek, bu ürettiklerini müşterilerine satıp kar elde ederek işletme ömürlerini sürdürmektir. İşletmelerde bu amaçlarına ulaşabilmeleri için stratejiler belirlenir ve uygulamaları yapılır. İşletmede işler iyi işlemekteyse büyüme stratejisini benimseyerek yeni yatırımlara karar verebilmektedir. Bazen de işletmeler zor günler yaşayabilmektedir. O zaman da başka stratejileri benimseyip uygulayabilmektedirler. Örneğin çeşitlendirme stratejisini, geri çekilme stratejisini ya da tasarruf stratejisini uygulamaya başlayabilmektedirler. Böylece amaçlarına ulaşabilmek için farklı stratejileri benimseyerek uygulayabildikleri görülmektedir. Burada sözü edilen ve tez çalışmasında araştırılan tasarruf stratejisi işletmelerin zorluklarla karşı karşıya geldikleri zamanlarında benimseyerek uyguladıkları bir stratejiyi oluşturmaktadır. Uygulaması, genel olarak, işletmenin belirli bir süreliğine yatırımlarından vazgeçmesi ve işletme içi verimliliğe odaklanması şeklinde yapılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: İşletme, Kar, Strateji, Büyüme Stratejisi, Yatırım, Çeşitlendirme Stratejisi, Geri çekilme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Verimlilik.

ABSTRACT

The aim of the establishment of businesses is by producing products or services, selling those to their customers, so gaining profit and prolonging their life. To arriving this aim, in businesses strategies are determined and then applied. When things are going well in a business then by adopting growth strategy this business decides to make new investments. But sometimes things can going wrong, so the business may live a difficult period. At that time a business can apply other strategies. For instance the business can begin to apply diversification strategy, retreat strategy or savings strategy. By these ways, it's seen that they can apply different strategies to could arrive their aims. Mentioned here and researched during this thesis work, savings strategy is a strategy that businesses embrace it when they came face to face with difficulties, at that time, they can apply this strategy. In general its implementation is making as giving up from investments for a given period by the business, and focusing to internal productivity.

Keywords: Business, Profit, Strategy, Growth Strategy, Investment, Diversification Strategy, Retreat Strategy, Savings Strategy, Productivity.

1. GİRİŞ

İşletmeler amaç birliği edilmiş ve kâr amacıyla kurulmuş oluşumlardır. Bunlar belirli bir sermaye ile kurulmakta ve ürün/hizmet üreterek kâr elde etmeyi amaçlamaktadırlar. İşletme çeşitli departmanlardan oluşmaktadır; finans, muhasebe, insan kaynakları vb. İşletme, bütün olarak ve departmanlarının yönetilmesinde yönetsel kararlar belirleyici olmaktadır. Yönetim aldığı kararlarla işletmesini yönetmektedir. Yönetimin fonksiyonları, genel olarak planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve kontroldür. Bununla birlikte bugün yönetimin tasarruf fonksiyonu da çok önemli görülmektedir. Tasarruf, sözcük anlamı ile biriktirme anlamına gelmektedir. Daha başta kazanma olarak anlamaktayız. Böylece bu konudaki yönetimin alacağı kararlar da önem arz etmektedir.

İşletmede tasarrufla ilişkili kararlar, stratejik kararlardır. Stratejiler belirlenirken bu konuda kararlar alınmaktadır. Tasarruf karar ve tedbirleri bir bütün olarak işletmedeki uygulamalarını ve departmanlar itibariyle uygulamalarını içermektedir. Böylece yönetimin tasarruf kararlarının işletme boyunca ve birimler bazındaki uygulamaları önem kazanmaktadır.

Yönetimin tasarruf kararları ile bir yandan tasarrufa baş vururken, diğer yandan işletmenin etkinliğini sağlayıp verimliliğini arttırdığı da görülmektedir. Böylece tasarruf kavramı etkinlik ve verimlilik kavramları ile de ilişkilendirilmektedir. Bir başka kavram olan risk ile de ilişkilidir. Şöyle ki alınan tasarruf kararları işletmenin karşı karşıya gelebileceği risklerini azaltmaktadır. Maliyet etkinliği sağlayarak örneğin işletmenin giderlerini azaltmaktadır. Böylece işletme operasyonel risklerini azaltmaktadır.

Tasarrufun iki yönü; kaynak kullanımında tasarruf etmek ve gelir artışı sağlayarak tasarruf etmek şeklinde önümüze çıkmaktadır. Tasarruf tedbirleri stratejilerle birebir ilişkilidir. Bu kararlar stratejik kararlardır. İşletmenin temel strateji sınıflandırmaları içinde yer almaktadır. Tasarruf stratejileri belirli bir süre için büyüme ve gelişme faaliyetlerini azaltmayı hedefleyerek ya da tüm dikkat ve

uğraşların işletme içi verimliliğın yükseltilmesine yöneltilmesi şeklinde belirlenip uygulanabilmektedir.

İşletmede tasarruf stratejileri; mali kontrollerin artırılması, maliyetleri azaltma, gelirleri artırma, varlıkları azaltma ve diğeri stratejik yaklaşımlardan oluşmaktadır. Tasarruf tedbirlerinin planlama ile de ilişkisi vardır. Planlı bir şekilde tasarruf stratejisinde karar kılınarak işletmede uygulamaları yapılmaktadır.

Yönetim tasarruf fonksiyonunu pek çok alanda uygulayabilmektedir. Yatırım tasarruf kararları örneğın alabilmektedir. Genel giderlerinde tasarrufu amaçlayabilmektedir, ya da insan kaynaklarında tasarrufa gidebilmektedir. İşletme kaynaklarının bir bütün olarak tasarrufu söz konusu edildiğinde bunun adı kaynak planlama yaklaşımı olmaktadır. İşletme boyunca kaynakların tasarruflu kullanımı böylece önem kazanmaktadır; üretimde kullanılan ana girdilerin tasarruflu kullanılmasını, makine, araç-eğevatin tasarruflu kullanılması, vb. kapsamaktadır. Enerji kullanımı ile ilgili tasarruf tedbirleri de düşünölebilmektedir.

Yönetimin tasarruf kararı sonunda neyi sağlamaktadır; kaynakların verimli kullanılmasını, işletme giderlerinin azaltılmasını, maliyet etkinliğı sağlanmasını, işletmede verimlilik artışını, kar maksimizasyonunu, rekabetsel avantajlar elde edilmesini vb. faydaları sağlamaktadır. Böylece stratejik önemde kararlar olmaktadır.

İşletmede tasarruf tedbirleri ile ilişkili tarafları yönetim ve işğörenler tarafı oluşturmaktadır. Yönetimce bu konuda alınan kararların işletme boyunca ve işletmenin birimlerinde uygulatılmasında işğörenlerle ilişkilenebilmektedir. Tasarruf, işletmede bir kültür haline getirildiğinde faydası daha da artmaktadır. Böylece işğörenlerin bu konuda bilinçlendirilmeleri ve süreçlere katılmaları önem kazanmaktadır.

Yukarıda açıklanan faydalarına binaen tez çalışmasının spesifik araştırma konusunu oluşturan, işletme yönetiminde tasarruf tedbirleri duyarlılığının olması ve geliştirilme imkanları böylece önem kazanmaktadır. Yönetimin bu konuda duyarlılığı önemli olduğu gibi tasarruf tedbirlerinin etkinleştirilmesinde kurum içi eğitimlerin de rolü olmaktadır. Böylece yönetimin bununla ilgili alacağı kararlar da önem arz etmektedir.

"İşletme Yönetiminde Tasarruf Tedbirleri Duyarlılığının Geliştirilmesi" isimli bu tez çalışmasına önce konuya kısa bir giriş yapılan ve çalışmanın Birinci bölümünü oluşturan Giriş yazısının yazılmasıyla başlanmaktadır.

İkinci bölümde, genel olarak, işletme yönetimi hakkında bilgiler verilmektedir. Bu bölümde önce işletme yönetimi kavramına ve içeriğine açıklık getirildikten sonra yönetimin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları hakkında açıklamalar yapılmaktadır. Dünyada ve Türkiye'de yönetimin kısa tarihi açıklandıktan sonra yönetimde son trendler hakkında izahat yapılmaktadır. Bu bölüm son olarak işletmede departmanların yönetilmesi ile ilgili açıklamalarda bulunularak bitirilmektedir. Bir işletmede genel olarak finans, muhasebe, insan kaynakları ve diğer departmanlarla üretim ve hizmet üretilmektedir.

Üçüncü bölümde işletmelerde yönetimin tasarruf tedbirleri ve bu tedbirlere yönelik yapılan uygulamalar hakkında bilgiler verilmektedir. Yönetimin tasarruf fonksiyonu da önemlidir. Bu nedenle, bu bölümde önce konunun daha iyi anlaşılması için tasarruf kavramına açıklık getirilmektedir. Tasarrufun tanımlaması yapıldıktan sonra kapsamı açıklanmaktadır. İşletmede bir bütün olarak tasarruf tedbirleri uygulanması ile işletmenin departmanlarında tasarruf tedbirleri uygulanması ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Tasarruf tedbirleri ile ilişkili bazı kavramlara da açıklık getirilmektedir; etkinlik, verimlilik ve risk gibi. Sonra işletmelerde tasarruf tedbirlerinin strateji ile ilişkisi açıklanmaktadır. Bu bölümde araştırılan diğer bazı konuları tasarruf tedbirleri ile planlama ilişkisi, yönetimin tasarruf fonksiyonunun içeriği ve uygulanma alanları, tasarruf tedbirleri ile işletmede sağlanan faydalar, işletmede tasarruf tedbirleri ile ilgili taraflar, önemine binaen işletme yönetiminde tasarruf tedbirleri duyarlılığının geliştirilmesinin önemi ve tasarruf tedbirlerinin etkinleştirilmesinde kurum içi eğitimlerin rolü oluşturmaktadır.

Dördüncü bölüm olan Sonuç yazısında, tez çalışması boyunca türetilen çeşitli sonuçlar bir araya getirilmekte ve bu sonuçlar varlığında genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

Beşinci bölüm, Kaynaklar bölümünde de tez çalışması için yararlanılan muhtelif kaynaklar alfabetik sırada listelenmektedir.

2. İŞLETME YÖNETİMİ

Bu bölümde, genel olarak işletme yönetimi ve onunla ilişkili bazı kavramlar hakkında açıklamalar yapılmaktadır.

2.1. İşletme Yönetimi Kavramı ve İçeriği

İşletmeler belirli amaçları olan, bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlerde (üretim, servis, pazarlama, dağıtım vb.) bulunan ve yaptıkları bu faaliyetlerinin sonucunda kâr elde etmeyi amaçlayan örgütlerdir (Arslan, 2014: 7). İşletmelerde yönetimler önceden belirlenen hedeflere ulaştıracak eylemlerle ilgili kararlar alıp, bu kararlarının uygulatılmasını sağlarlar. Bu sırada kaynakların (girdilerin) insan kaynakları tarafından doğru bir şekilde kullanılması önem kazanır. İşletmenin performans verimliliğinde belirleyiciliği olur. İşletme yönetimi bununla ilgili kararlar alır. İşletmenin amaçlarına ulaşmak için insan kaynaklarını, finansal kaynaklarını, donanım, demirbaş, hammadde ve başka kaynakları verimli ve etkin kullanmayı sağlayacak kararları alır ve uygulanmasını sağlar. Yönetim bu süreçlerin toplamıdır (Paşaoğlu, 2013: 3).

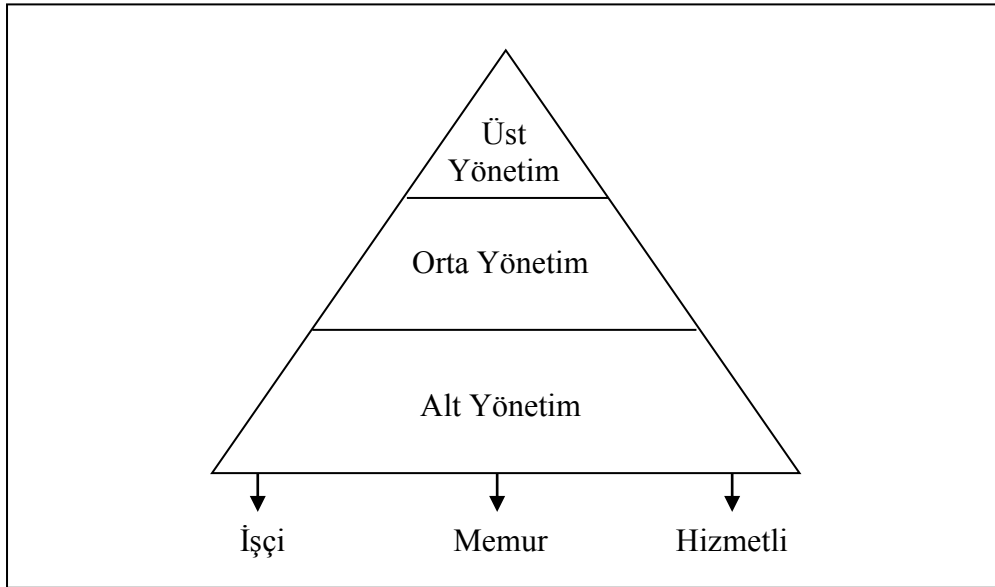
Yönetim evrensel bir kavramdır (Güçlü, 2003: 63). Literatürde çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. Örneğin bir tanımı yönetimin; "kâr amacı güden veya gütmeyen bir örgütün, amaçlarına etken ve verimli bir şekilde ulaşması için belirli faaliyetlerin yerine getirilmesidir." şeklinde yapılmaktadır (Türker: 3). Diğer bazı tanımları da aşağıda verilmektedir. Buna göre;

- **Yönetim:** Ortak amaçlı kişilerin yer aldıkları bir organizasyonun kısa ve etkili yoldan amaçlarına ulaşmak için başta insanlar olarak para kaynakları, donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı malzeme ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir.
- **Yönetim:** Organizasyon amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, organizasyon, yöneltme,

koordinasyon ve kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanmasıdır.

- **Yönetim:** Organizasyonun belirlenen amaçlarına ulaşması için işbirliği ve dayanışma içinde yapılan bilinçli ve düzenli faaliyetler toplamı olarak ifade edilir. (Arslan, 2014: 16).
- **Yönetim;** iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir (Rachman ve diğ. 1993, s.154'den aktaran Güçlü, 2003: 63-64).

Yönetimin temel amacı örgütsel amaçları gerçekleştirmektir. Bunun için yönetim faaliyetinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi gerekir. Bunun için yönetimin bazı fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar işletmenin rekabet ortamında bekasını ve amaçlarına en doğru ve etkin şekilde ulaşmasını sağlar (Tokgöz, 2013: 23).

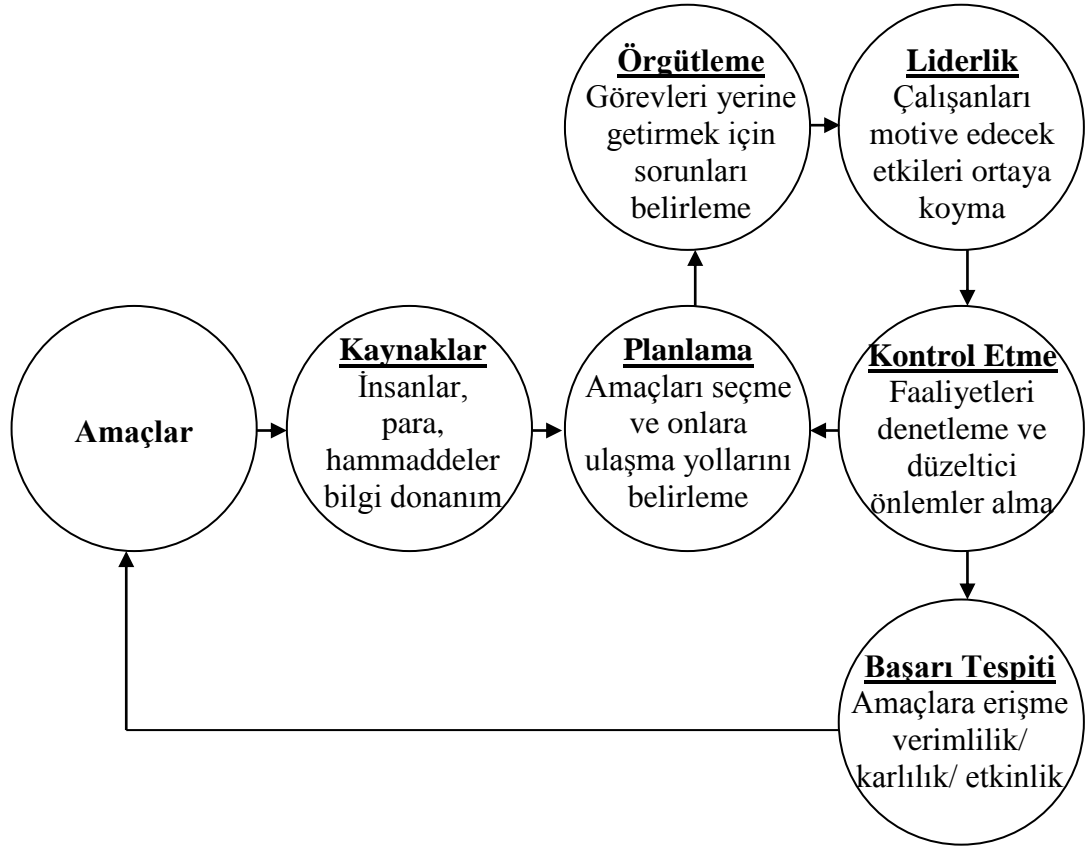


Şekil 2.1: Yönetim Düzeylerinin Şekil Üzerinde Gösterimi (Arslan, 2014: 19)

2.2. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetimin fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür. Bunlar aynı zamanda yönetim süreçlerini oluştururlar. Bir tanımında yönetimin bu doğrultuda "planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme yönetim sürecini oluşturur" biçiminde fonksiyonel süreçler bakımından yaklaşılarak

açıklandığı görülmektedir (Paşaoğlu, 2013: 3). Yönetimin böylesi fonksiyonları hakkında detaylı açıklamalar aşağıda yapılmaktadır.

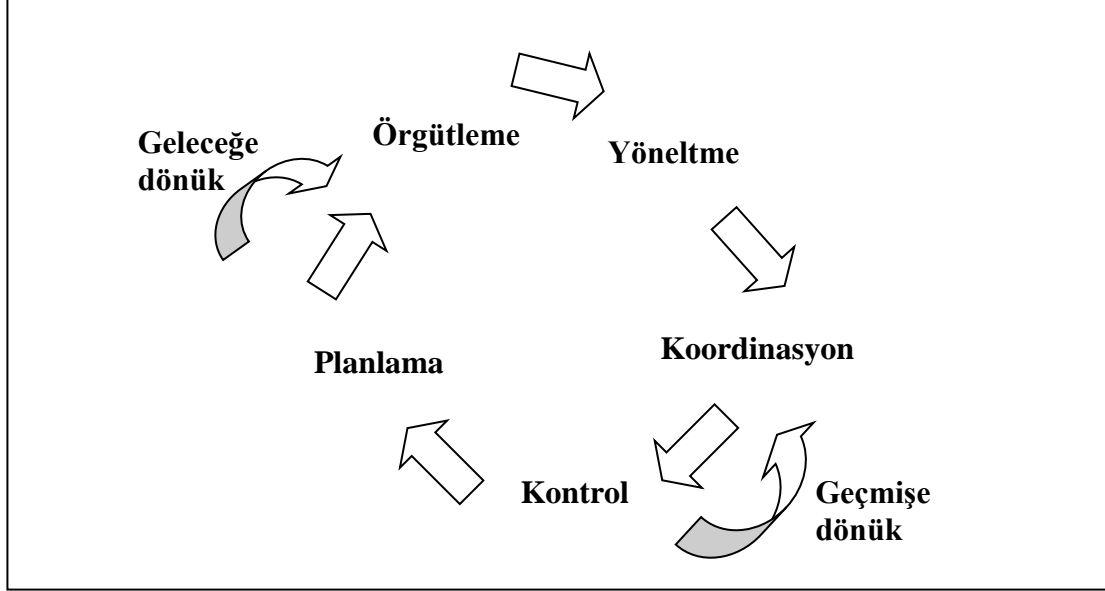


Şekil 2.2: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci (Eren, 2011, s.5'den aktaran Paşaoğlu, 2013: 4)

2.2.1. Planlama

Planlama, amaçları seçme ve onlara ulaşma yollarını belirleme sürecidir. Amacın belirlenmesi ve amaca giden yolun belirlenmesi şeklinde iki ayağa sahip bulunmaktadır. Bu planlama sürecinin sonucuna "plan" adı verilmektedir. Örgütte vizyon ve misyon belirlenmesiyle ilgili alınan stratejik kararları içermektedir. Böylece plan, en basit ifade edilişyle kararlar toplamı olmaktadır. Bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılması olmaktadır. Planlama ise planı ortaya çıkarabilmek için sarf edilen çaba olarak görülebilmektedir. Daha kapsamlı bir ifade edilişle planlama, örgütün vizyonunun ve misyonunun belirlenerek bunlarla uyumlu stratejilerin, fonksiyonel amaçların ve normların oluşturulması ile bu amaçların yerine getirilmesi için gereken kaynakların tahsis edilmesi olmaktadır (Türker: 17, 19-21). Plan burada, böylece

planlama sürecinin sonucu olmaktadır. Plan, örgütün ulaşmak istediği hedefine ulaşması için yapılandırılan süreçleri ve aradaki kritik zaman hedeflerini içermektedir.



Şekil 2.3: Yönetimin Bir Fonksiyonu Olarak Planlama (Türker: 22)

Planlama aşağıdaki sorulara cevap aranarak yapılmaktadır (Tokgöz, 2013: 26).

Ne yapılacaktır? İşletmenin faaliyetlerine geçmeden önce ne yapılacağına karar vermesi gerekmektedir. Burada amaçların ortaya konması gerekmektedir.

Kim yapacaktır? Planlamada hangi yöneticilerin ne gibi sorumluluklar yükleneceklerinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin genel planının başarısı ana bölümlerinin ve ikincil bölümlerin plana katkılarına bağlı olmaktadır. Planlamada kimlerin ne katkısının olacağı temel sorulardan biri olmaktadır.

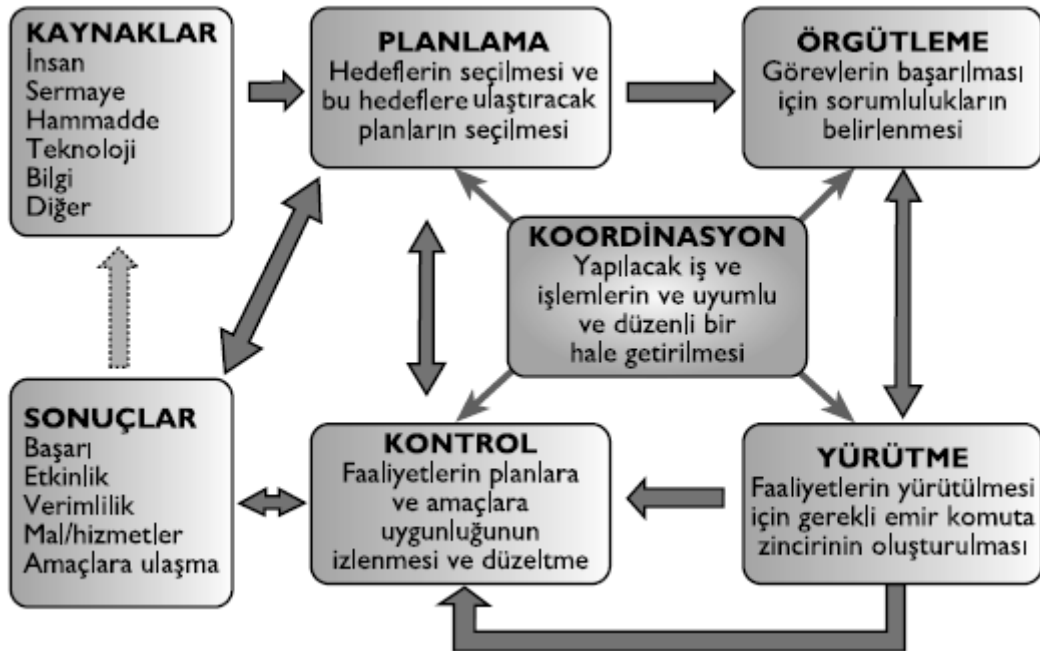
Ne zaman yapılacaktır? Planlama ile hangi işlerin ne zaman yapılacağı saptanmaktadır. İşletmelerde genellikle işler birbirini tamamladığından işlerin senkronizasyonu önem taşımaktadır. Planın ne zaman yapılacağı ve işleri koordine etmesi önemli bulunmaktadır.

Nasıl yapılacaktır? Planlamada yapılacak işlerin yapılma tarzının ortaya konması gerekmektedir. Bu iki faktörü gerektirmektedir; (1) amaçlara ulaşmak için işlerin, faaliyetlerin, projelerin, programların kararlaştırılması (2) stratejilerin, politikaların, yöntemlerin, standartların ve bütçelerin belirlenen amaçlar için düzenlenmesi.

Hangi olanaklar kullanılacaktır? Hangi fiziksel olanakların kullanılacağı ile ilgili bulunmaktadır. İşletme elindeki fiziksel ve beşeri kaynaklarını gözden geçirmekte, gelecekte gerekli olacak kaynakları belirlemekte ve bu ikisi arasında bir denge kurmaktadır.

Neden yapılacaktır? İşletmenin geleceğiyle ilgili öngörülerden ve alınan kararlardan oluşmaktadır.

Özetle planlama hedeflerin seçilmesi ve bu hedeflere ulaştıracak planların seçilmesiyle ilgilidir. İşletme yönetiminde diğer fonksiyonları ile de ilişkilenen önemli bir fonksiyonunu oluşturmaktadır.



Şekil 2.4: Örgütlerde Yönetim Süreci (Tokgöz, 2013: 25)

Planlar türlerine ayrılarak incelendiğinde süre açısından planlar, kullanılma seçenekleri açısından planlar ve hazırlanma düzeyi açısından planlar şeklinde bir tasnif yapılabilmektedir. Aşağıdaki şekilden ayrıntıları görülebilmektedir.



Şekil 2.5: Plan Türleri (Tokgöz, 2013: 28)

Buna göre süre açısından planlar;

- Uzun süreli planlar
- Orta süreli planlar
- Ve kısa süreli planlar şeklinde bir ayrıma tabi tutulmaktadır.

Bir yıldan kısa süre için oluşturulan planlar, kısa süreli planlar olmaktadır. Birden 5 yıla kadarki planlar orta süreli planlar, 5 yılın üzerine kapsayan planlar da uzun süreli planlar kabul edilmektedir.

Kullanılma seçenekleri açısından planlar sürekli planlar ve tek kullanımlık planlar diye ikiye ayrılmaktadır. Sürekli planlar, her faaliyet dönemi sonunda gözden geçirilerek yeniden uygulanan sürekliliğe kavuşturulmuş planlar olmaktadır. Tek kullanımlık planlar ise, işletmede tek bir amacın gerçekleştirilmesi için kullanılanlar olmaktadır. Bunların içinde programlar, projeler ve bütçeler sayılabilmektedir.

Hazırlanma düzeyi açısından da planların stratejik planlar, taktik planlar ve operasyonel planlar diye üçe ayrıldığı görülmektedir.

2.2.2. Örgütlenme

Yönetimin ikinci temel işlevi olan örgütlenme, işletme amaçlarına ulaşmak için kaynakların (insan, araç-gereç vb. kaynaklar) temin edilmesini, etkin çalışmayı sağlayacak şekilde düzenlenmesini, yapılacak işlerin gruplanarak belirli bölümlere bağlanmasını ve yetki ve sorumlulukların belirlenmesini içerir. Amaçlara ulaşmak

için hangi birimlerde (departmanlarda) hangi işler yapılacaktır, kimler yapacaktır da bu kapsamda tayin edilmektedir. Örgütlenme, görevleri yerine getirmek için sorunları belirleme ile ilişkilidir. En az sorunla karşılaşılacak şekilde faaliyetlerin örgütlenmesini içermektedir. Örgütlenme sürecinde görülecek işler belirlenmekte ve gruplara ayrılmakta, bu işleri yapacak personel belirlenerek atanmakta ve yer, araç ve yöntemlerle ilgili belirlemeler yapılmaktadır. Örgütlemenin başarılı bir şekilde işlerliğinin sağlanması için uyulması gerekli ilkeler şöyle sıralanmaktadır (Tokgöz, 2013: 30-32);

- *Amaç birliği ilkesi*: Organizasyonun her bölümü, işletmenin ana hedeflerini gerçekleştirecek biçimde anlaşılmalı, organize edilmiş olmalıdır. Her bölümün bu amaçları gerçekleştirebilmesi için sürekli olarak denetlenmesi gerekmektedir.

- *Kumanda birliği ilkesi*: Her birey sadece bir üstten emir almalı ve ona karşı sorumlu olmalıdır. Birden fazla amirden emir alması durumunda birey, hangi emri yerine getireceğini bilemez ve organizasyonda karışıklıklar meydana gelir.

- *Yeterlilik ilkesi*: İşletme organizasyonları, belirlenmiş amaçlarını en az maliyetle yerine getirmek durumundadırlar. Ancak organizasyonun birimleri, maliyetleri düşürmek amacıyla, fonksiyonlarını yerine getirecek düzeyin altında yetersiz hale gelmemelidir. Maliyetleri düşürürken, işletme birimleri, belirlenmiş amaçları yerine getirmede yeterliliğini kaybetmemelidir.

- *İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi*: İş bölümü, işlerin bölünerek, her bir kişiye daha dar kapsamlı işler verilerek, onların uzmanlaşmasının sağlanmasını temin eder. Uzmanlaşan kişiler daha yüksek verimle çalışır. Uzmanlaşmamış olduğu sahalardan daha fazla iş üretir.

- *Görevlerin tanıtımı ilkesi*: Bir organizasyon içinde görev alacak kişilerin görevlerinin önceden açık bir şekilde belirlenmesi gerekir. Böyle olunca, karışıklıklar önlenir ve herkes ne yapacağını kolayca öğrenir.

- *Basamaklar sırası ilkesi*: Organizasyonlarda belirli işlerin yapılması, birbirleriyle ilgili görevlerin belirli sıralarla yapılması ile mümkündür. Bu belirli sıralar nedeniyle görevliler birbirine ast ve üst biçiminde bağlanmaktadır. Bu şekilde görevliler arasında görev ve sorumluluklar paylaşılmış olur. Bu duruma basamaklar sırası ilkesi adı verilmektedir.

- *Yetki ve sorumluluk denkliliği ilkesi*: Organizasyonlarda görev yapan kişilere görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluklar verilmelidir. Bir yöneticiye bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili sorumluluk verilmiş ise, bu sorumluluğu yerine getirecek

yeterli düzeyde yetkinin de verilmesi gerekir. Yetkinin düzeyi sorumluluktan az veya sorumluluğu aşacak düzeyde fazla olmamalıdır. Yetki azlığının da, yetki fazlalığının da ayrı ayrı sakıncalı tarafları vardır.

- *İş, yetki, sorumluluk ve karşılıkların açık olarak belirlenmesi ilkesi:* Organizasyonlarda görev alan yöneticilerin hangi işleri yapacağı, bunlarla ilgili hangi yetki ve sorumluluklarının olacağı ve bu sorumlulukları yerine getirmesi karşılığında kendisine ne gibi maddi ve manevi ödüller temin edileceği açık bir şekilde belirtilmelidir.

- *Ayrıklık ilkesi:* Organizasyonlarda iş bölümü sonucu herkesin yapacağı işler belirlendikten sonra, görevi yapan kişilerin kendi işleri ile ilgili bağımsız karar alma yetkilerinin bulunması gerekmektedir. Buna ayrıklık ilkesi denir.

- *Yönelme birliği ilkesi:* İşletmelerde organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmenin birçok yolu vardır. Bu yollardan işletmenin amaçlarına en uygun olanı tercih edilir ve bununla ilgili geleceğe dönük planlar yapılır. Bu planların uygulanması sırasında ortaya çıkacak sorunların nasıl anlaşılıp ne şekilde çözüm getirileceğine ilişkin önceden bazı ilke kararları alınır. Bu ilke kararlarına da işletme politikaları denir. Planlar, programlar ve işletme politikaları ile güdülen amaç, işletmeyi önceden kararlaştırılmış ve belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirmektir.

- *Değişebilirlik ilkesi:* Sosyal, teknolojik, biyolojik şartlardaki değişimler karşısında organizasyonun da değişebilir bir özelliğe sahip olması gerekmektedir.

- *Süreklilik ilkesi:* Organizasyon kademelerinde yer alan yönetici adaylarının yetişmelerini sağlayacak tedbirleri alarak, çevredeki değişimleri yakından takip ederek, amaçlarında da çevredeki değişikliklere paralel değişiklikler yaparak organizasyonun devamlılığının sağlanması yönünde tedbirler alınır.

- *Önderliğin kolaylaştırılması ilkesi:* Organizasyon yapısı ve yetki devri, yöneticinin başarısı için gerekli olan çevreyi meydana getirerek önderlik yeteneğini artırır. Yöneticilik önemli ölçüde, yönetim görevinde bulunan kişilerin önderlik yetilerine bağlıdır. Bu bakımdan organizasyon yapısı bu durumu temin edecek şartları oluşturmalı ve yöneticinin önderlik yetilerini kullanabilmesine imkan sağlamalıdır.

- *Fonksiyonel benzerlik ilkesi:* Görevler, gruplar halinde bir araya getirilirken, fonksiyonel benzerlikler dikkate alınmalıdır. Belirli işlerin bir arada toplanması ve bu işlerde uzmanlaşmış personelin aynı bölümde toplanması ile organizasyona katkıları daha büyük olur.

- *Yönetim alanı ilkesi:* Yöneticilere rahat denetleyebileceği sayıda ast bağlanmalıdır. Kontrol edebileceğinden fazla ast bağlandığında yönetici başarısız olur.

- *Personeli işe yerleştirme ilkesi:* Personelin işe yerleştirilmesi sırasında, işi yapması için taşınması gereken asgari niteliklere dikkat etmek, daha doğrusu işe göre adam almak gerekir.

- *Sorumluluk ilkesi:* Görevlerin yapılıp yapılmamasından yöneticiler sorumludur. Üstler kendi yetki ve sorumluluklarını astlara devretseler bile, işlerin yapılmaması durumunda yine kendi üstlerine hesap vermek durumundalardır. Bu nedenle üstler kendi yetki ve sorumluluklarını astlarına tamamen devredemezler. Devretmeleri halinde de üstlerine karşı kendi sorumlulukları devam eder.

- *Fonksiyonel büyüme ilkesi:* İşletmeler büyüdükçe organizasyonlarda da sürekli değişiklik yapmak zorunlu hale gelir. Yeni bölümlerin açılması veya yeni elemanların işe alınmasıyla fonksiyonel büyüme sağlanmış olur. Bundan başka, değişik nitelikteki işleri bir arada yapan bölümler, iş hacminin artmasıyla birden çok veya ayrı ayrı bölümler haline gelebilirler. Böylece işletmelerde fonksiyonel büyümenin yanında organizasyonlar da büyümek durumunda kalır.

- *Çapraz ilişkiler ilkesi:* Organizasyonlarda aynı yönetim kademesinde bulunan kişilerin birbirleri ile konuşup konunun ayrıntılarına girerek konuşmalarına izin verilmelidir. Alt kademedeki bir yönetici kendi yetki alanının içinde herhangi bir konuda başka bir birimden yardım alabilir. Kısa devre ilişkisi denilen bu ilişki ile her zaman tasarruf sağlanabilir, üst yönetici de sürekli olarak meşgul ve rahatsız edilmemiş olur.

Yönetimin yukarıda açıklanan planlama ve örgütleme fonksiyonları statik fonksiyonlardır. Aşağıda açıklanacak olan yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları ise dinamik fonksiyonlardır.

2.2.3. Yöneltme

Yönetimin yöneltme işlevi de vardır. Bazı kaynaklarda yürütme, emir-komuta gibi terimlerle de ifade edilmektedir. Planlama ve örgütleme ile örgüt amaçları kararlaştırıldıktan sonra bu amaçların gerçekleştirilmesi için bütün örgütün yönlendirilmesini içermektedir. Çalışanların amaçlara ulaşma konusunda harekete geçirilmeleri, yönlendirilmeleri ve motive edilmelerini ifade etmektedir. Etkin bir

yönelme sisteminin kurulması için gerekli olan şartlar aşağıdaki gibi sıralanmakta ve açıklanmaktadır (Tokgöz, 2013: 38-39);

- *Takım ruhunu gerçekleştirmek gerekmektedir:* işletme yöneticisi, her yönetici gibi işlerini başka kişiler aracılığıyla görür. Personelin verimliliğini sağlayabilmek için kişilerin bireysel olarak randımanlı çalışmaları yeterli değildir. Zira tek başına çalışan bir kişinin çok iyi yaptığı bir iş, içinde bulunduğu grubun diğer fertlerinin faaliyetleriyle uyum içinde olmayabilir; tersine onların aksi yönüne gidebilir ve onları etkisiz hale getirebilir. Tıpkı bir futbol maçında olduğu gibi oyuncular bireysel, tek başlarına değil bir takım halinde hareket etmek durumundadırlar. İşte işletmeyi amaçlarına ulaştırabilmek için de takım çalışması ve takım ruhuna ihtiyaç vardır.

- *Personeli iyi tanımak:* yönetici birlikte çalıştığı kişileri; bedensel, zihinsel, ruhsal yetenek ve özellikleriyle çok yakından tanımak ve anlamak durumundadır. İnsanları anlamak güç ve uzun zaman alan bir iştir. Bu nedenle yöneticiye doğrudan bağlanacak astların sayısını uygun bir düzeyde tutmak ve sık sık değişimlerini de önlemek gerekir.

- *Görev ve sorumlulukları yüklenecek nitelikte olmayan personeli işletmeden uzaklaştırmak:* kabiliyet ve nitelikleri bakımından işe uygun olmayanları işletmeye almak hem adaletsiz hem de diğer çalışanlara kötü örnek oluşturacak bir uygulamadır.

- *Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmek:* personel işletmeye bir anlaşma ile bağlanmıştır. Yönetici gerek personelin gerekse işletmenin yararlarının korunmasına dikkat etmeli ve her iki tarafın haklarını eşit şekilde tanımalıdır.

- *Yönetici, benliği ve kişiliği ile iyi bir örnek olmalıdır:* disiplin ve saygıyı sağlama yollarından en etkili ve demokratik olanlardan birisi de astlara iyi örnek olmaktır. Astların düzenli, çalışkan, devamlı, kibar vb. olmasını isteyen yönetici, öncelikle kendisi bu niteliklere sahip olmalı ve personelinin de bu özellikleri kazanmasına yardımcı olmalıdır.

- *Yönetici, personeli sürekli denetim altında tutmalıdır:* emirlerin beklenen şekil ve özellikleriyle yerine getirilip getirilmediğini düzenli aralıklarla denetlemelidir.

- *Yönetici yardımcılarıyla sık sık toplantılar yapmalı ve onlardan yazılı ve sözlü raporlar almalıdır:* söz konusu toplantılar astlara plan, program, bütçe ve

projenin açıklanmasını, emirlerin ayrıntılı bir biçimde anlatılmasını ve anlaşıldıklarından emin olunmasına ve kararlarda herkesin fikrinin alınmasına ve neticede zamandan tasarruf edilerek işbirliği ruhunun oluşturulmasına imkan verirler.

- *Yönetici ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmelidir:* yönetici, işletme içinde meydana gelen her şeyden haberdar olmalı ve gerekirse ayrıntılar ile de ilgilenmelidir. Ancak bu durum onun diğer önemli işlerini gözden kaçırmaya veya ertelemesine neden olmamalıdır. Zira yönetici, her şeyi görüp kendisi ilgilenemez. İlgilenmemelidir de. Yönetici, bu takdirde sınırlı olan zamanını ve enerjisini işletmenin yüksek çıkarlarına uygun, en verimli işlere ayırabilir.

2.2.4. Koordinasyon

Yönetimin koordinasyon işlevi eşgüdümleme olarak da bilinmektedir. İşletmenin bölümleri arasında, bu bölümlerin kendi içinde ve işletmenin içinde yaşadığı çevreyle uyumun sağlanmasına yönelik olup, işletmenin başarısı bu uyuma bağlı olmaktadır (Türker: 13). Yönetim tüm unsurların işletme amaçları doğrultusunda verimli kullanımını sağlamaktan sorumludur. Bunu koordinasyon işlevi ile sağlamaktadır. Yönetimin daha önce yapılan bir tanımından da görüldüğü gibi etkin bir koordinasyonla örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Güçlü, 2003: 63).

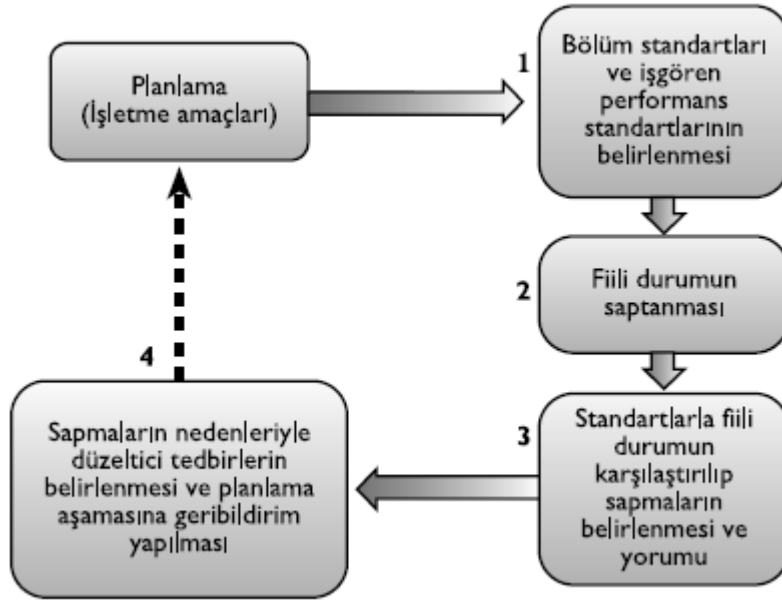
2.2.5. Kontrol

Yönetimin kontrol faaliyetleri de çok önemlidir. İşletme faaliyetlerinin denetlenip gerektiğinde düzeltici önlemler alınmasını içermektedir. Kontrol faaliyetleri ile işletmede iyi gitmeyen işler, süreçler görülüp düzeltici önlemler alınabilmektedir. Yönetimin temel görevleri arasında işletme faaliyetlerinin işletme amaçlarıyla uyumunu kontrol etmek de vardır. Kontrolün özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Tokgöz, 2013: 41);

- Kontrol amaca ve planlara dayanmalıdır. Burada kontrol edilen unsur, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan planlara ne kadar uyulup uyulmadığıdır.
- Kontrol mekanizmaları, işletmeye ve kontrol edilen faaliyetlerin ihtiyaçlarına bağlı olarak geliştirilmiştir.
- Kontrol yöntemleri esnek olmalıdır.

- Kontrol, tarafsız, uygun maliyetli, kapsayıcı olmalı ve amaca hizmet etmelidir.
- Kontrol sürecinin sonucunda düzeltici önlemler alınmalıdır. Hatalar ve hataların nedeni tespit edilmelidir.

Kontrol sürecinin evrelerini standartların belirlenmesi, mevcut durumun saptanması, standartlarla mevcut durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenip yorumlanması ve sonunda sapmaların nedenleriyle düzeltici tedbirlerin belirlenmesi oluşturmaktadır.



Şekil 2.6: Denetim Sürecinin Evreleri (Tokgöz, 2013: 42)

Etkin bir denetim sisteminin ilkeleri vardır. Böylesi bir sistemin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmakta ve açıklanmaktadır (Tokgöz, 2013: 43-44);

- **Denetimin genel amacı işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktır.** Ancak denetimin yerine getirebilmesi için stratejiler, politikalar ve planlar açık bir şekilde belirlenmeli ve arzulanan hedefler ortaya konmalıdır. Bu amaçlar, politikalar, stratejiler, yöntemler ve bütçeler uygulama standardı sağladığından faaliyet sonuçları bu standartlara göre ölçülmelidir. Bunun sonucu olarak denetim uygulamayı standartlaştırarak verimliliği artırır ve giderleri değiştirir.

- **Denetim ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmelidir.** Denetim sistemleri yapılan işe uygun olmalıdır. Satış bölümünün denetim sistemi özellik

itibari ile finans bölümünün denetim sisteminden farklıdır. Zira, satın alma bölümünün denetimi oldukça farklı durumdadır. Küçük işletmelerdeki denetim sistemi, büyük işletmelere kıyasla çok farklıdır. Bütçeler, başa baş noktaları, standart süreler veya maliyetler ve finansman rasyoları gibi belirli teknikler birçok işletmede uygulanabilir.

- **Denetim esnek olmalıdır.** İşletmenin faaliyet gösterdiği iç ve dış çevre sürekli değişim içinde olduğundan plan, program, politikalar sık sık değişir. Bunun sonucu olarak denetim sisteminin esnek olması kaçınılmazdır. Özellikle beklenilmeyen olaylar karşısında esneklik gösterilmelidir. Denetim faaliyetlerinde esneklik, değişen koşullara uymak ve organizasyon faaliyetlerini geliştirmek bakımından önemlidir. En iyi denetim, sapmaları işaret edip düzeltici tedbirlerin alınmasını öngören denetimdir. Planlama ileride tahmin edilen olaylara dayanır. Plan çok iyi yapılırsa bile beklenilmeyen olaylar plandan sapmaları doğurur. Denetim sistemi plandaki sapmaları kısa zamanda düzeltici tedbirleri sağlamalıdır.

- **Organizasyon işletmede biçimsel ilişkileri saptadığı kadar, yönetim fonksiyonlarının uygulandığı yerlerdir.** Her yönetici kendi sorumluluk ve yetki alanında yeterli bir uygulama göstermelidir. Denetim raporları yetki ve sorumluluk sahibi olan yöneticilerin düzeltici tedbirler almasına yönelik olmalıdır.

- **Denetim ileri bakmalıdır.** İşletmenin genel ilkesi olan en az giderlerle istenilen amaca ulaşılması denetim sisteminde de uygulanmalıdır. Denetim fonksiyonu yerine getirilirken en az giderle denetimin sağlanmasına çalışılmalıdır. Denetim yapılacak diye bir çok gerekmeyen faaliyete yer vermemek gerekir. Çeşitli bilgi akımı faaliyetleri en ekonomik biçimde yapılmalıdır.

- **Denetim tarafsız olmalıdır.** Organizasyon insan ilişkilerinin çok olduğu bir sistem olduğu için duygusal davranışların fazla olduğu bir ortamdır. Denetim tarafsız olmazsa denetim zorlaşır. Böyle durumlarda denetimin dayandığı standartlar, duygusal verilere daha çok bağlı olursa denetimden istenilen sonuç elde edilemez.

- **Denetim düzeltici tedbirleri almalıdır.** Denetimin temel amacı olan düzeltici tedbirler alındığı ölçüde denetimin başarısından söz edebiliriz. Düzeltici tedbirler alınmadan önce hatalar doğrudan ortaya konularak, nedenleri araştırılmalı ve hatalı iş sistemleri ve/veya kişiler belirlenmelidir.

- **Denetim kapsayıcı olmalıdır.** Denetim faaliyeti bütün örgütü kapsamalıdır. Özellikle üst yönetimin denetimi iyi bir biçimde başarması için bütün örgüt

noktalarını kapsamaları zorunludur. Her bölümün yaptığı iş birbirinden farklı olmasına rağmen birbiriyle yakın ilişkilidir.

- **Denetim sık sık gözden geçirilmelidir.** Denetimin işletmeye yarar sağlaması için sık sık gözden geçirilmeli ve ekonomik, tarafsız ve esneklik özelliği kazandırılmalıdır.

- **Denetim anlaşılabilir olmalıdır.** Denetimin etkili olabilmesi anlaşılabilir olmasına bağlıdır. Çeşitli organizasyon basamaklarında çalışan yöneticiler denetimin nasıl çalışacağını bilmelidirler. Çalışanlar denetimi ve standartlarını anlamazlar ise uygulamalarını standartlara göre gerçekleştiremezler.

2.3. Dünyada ve Türkiye'de Yönetimin Tarihi

Yönetim, dünyada en eski bilinen ve uygulanan mesleklerdendir. İnsan topluluklarının olduğu her yerde yönetim uygulamaları yapılmıştır (Arslan, 2014: 2). Yönetimin bir bilim haline gelmesi ise daha yakın tarihlerde olmuştur. Bugün siyaset yönetimi, işletme yönetimi, kurumsal yönetim, stratejik yönetim, tasarruf yönetimi gibi vb. ifade edilişleri ile türlerine ayrılmaktadır.

2.4. Yönetimde Geline Son Nokta

Günümüzde çok çeşitli alanlarda ve sektörlerde yönetim uygulamaları yapılmaktadır. Yönetimde bilimsel yöntemler kullanılmaktadır. Yeni yeni kavramlar yönetim sözlüğüne girmekte ve önem kazanmaktadır. Bu kavramlardan biri de işletme yönetimi literatürüne girmiş olan "tasarruf tedbirleri" dir. Tasarruf tedbirleri ile ilişkili alınan kararlar stratejik kararlardır. Kurumsal stratejilerden kaynaklanmaktadır. Bu noktada strateji kavramına açıklık getirilecek olursa "İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen seçimsel kararlar bütünü" olarak açıklanabilmektedir (Güçlü, 2003: 67). Kurumsal strateji çeşitleri; büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, çeşitlendirme stratejileri, tasfiye stratejileri ve tasarruf stratejilerinden oluşmaktadır.

İşletmelerde stratejik tasarruf kararları belirli bir süre için büyüme ve gelişme faaliyetlerini azaltmaya yönelik olarak alınabilmekte ve yada tüm dikkat ve uğraşların işletme içi verimliliğin yükseltilmesine yöneltilecek şekilde uygulamaları yapılabilmektedir. Birincisinde işletme stratejik bir kararla belirli bir süreliğine

büyüme ve gelişmesinden vazgeçmektedir. İkincisinde ise işletme içinde verimliliğin arttırılmak suretiyle tasarrufa yönelindiği görülmektedir.

Tablo 2.1: Temel Strateji Sınıflandırmaları (Alparslan, 2014: 20)

Yazar adı	Sınıflandırması
Glueck (1980)	<ul style="list-style-type: none">• Durağan Strateji• İçsel Büyüme Stratejileri• Dışsal Büyüme Stratejileri• Revizyon stratejileri
Robbins ve Coulter (2012)	<ul style="list-style-type: none">• Büyüme Stratejileri<ul style="list-style-type: none">-Yatay Entegrasyon-Dikey Entegrasyon-Uzmanlaşma-Çeşitlendirme• Durağan Strateji• Revizyon Stratejileri<ul style="list-style-type: none">-Yenilenme Stratejileri-Tasarruf Stratejileri
Hayri Ülgen (2007)	<ul style="list-style-type: none">• Büyüme Stratejileri• Küçülme Stratejileri• Durağan Stratejiler• Karma Stratejiler<ul style="list-style-type: none">-Alt Gruplar*İlişkili/İlişkisiz*Bağımlı/Bağımsız*Yatay/Dikey*Aktif/Pasif
Erol Eren (2010)	<ul style="list-style-type: none">• Büyüme Stratejileri<ul style="list-style-type: none">-İç Büyüme-Dış Büyüme• Durağan Büyüme Stratejileri• Tasarruf Stratejileri

Yukarıdaki tablodan görüldüğü gibi temel işletme stratejileri içinde tasarruf stratejileri de yer almaktadır. Robbins ve Coulter (2012) ile Eren (2010)'in sınıflandırmalarında görmekteyiz (Alparslan ve Çarıkçı, 2015: 4).

Tasarruf tedbirlerinde çeşitli stratejiler benimsenebilmektedir. Örneğin işletme, maliyetleri azaltma stratejisini benimseyebilmektedir ya da gelirleri arttırma stratejisini. Varlıkları azaltma, mali kontrollerin arttırılması şeklinde tasarruf stratejileri ve başka benimsenilebilen stratejik yaklaşımlar da uygulamada görülebilmektedir.

İşletmede tasarruf tedbirleri planlama yaklaşımıyla, planlar dahilinde alınmaktadır. Çeşitli alanlarda uygulanabilmektedir. Örneğin genel giderlerle ilgili tasarruf tedbirlerine başvurulabilmektedir ya da emek gücü ile ilgili. İşletme kaynaklarının tasarrufu amacıyla kaynak planlama yaklaşımı benimsenebilmektedir. Bu kapsamda üretimde kullanılan ana girdilerin tasarruflu kullanımı ve makine araç-edevatın tasarruflu kullanımı amaçlanmaktadır.

İşletmelerin tasarruf sağlamalarına yönelik bir örnek, sağlık sektöründen, sağlık kurumu örneğinde şöyle verilmektedir; "...çevresel şartların fırsatlar sunduğu ancak kurumunda zayıf yönleri bulunan bir sağlık kurumu yöneticisi iki aşamalı birleşik bir strateji izlemek zorunda kalabilir. Örneğin, karlılığı yüksek bir pazara girmek isteyen ancak bunun için yeterli kaynağı bulunmayan bir özel hastane ilk önce bazı varlıklarını satarak (nakit'e dönüştürme, tasfiye) yeterli finans kaynağı elde etmeli ve sonra yeni pazara girmek için uygun stratejiyi hayata geçirmelidir. Böyle bir durumda bulunan kurumların izleyebileceği yollar; tasarruf sağlama, iş geliştirme, Pazar geliştirme, ürün geliştirme, dikey bütünleşme ve ilgili çeşitlendirme" olacaktır (Soylu ve İleri: 88).

Yine bir sağlık kurumunun tasarruf stratejisini benimsemişse kaynakları daha sınırlı ve kontrollü biçimde kullanmaya çalışacağı ifade edilmektedir (Kavuncubaşı, 2000, s.144'den aktaran Soylu ve İleri: 91).

Genel olarak, işletmelerde tasarruf konusu önemini arttırmaktadır. Bununla ilgili tasarruf tedbirleri, ilgili aldıkları kararlar ve belirledikleri stratejiler olmaktadır. Tasarruf tedbirleri ile sağlanarlarsa şunlar olmaktadır; kaynakların verimli kullanılması, işletme giderlerinin azaltılması, maliyet etkinliği kazanılması, işletme faaliyetlerinde verimlilik artışı sağlanması, kar maksimizasyonu ve önemli rekabetsel avantajlar.

2.5. İşletmede Departmanların Yönetilmesi

Bu kısımda işletme departmanları ile ilgili yönetsel uygulamalar açıklanmaktadır. İşletmelerde bölümlere ayırma uzmanlaşma ile işlerde verimliliği sağlamak için yapılmaktadır. Geleneksel bölümlendirme yaklaşımları; işlevsel bölümlendirme ve iş birimine göre bölümlendirme şeklinde olmuştur. Modern bölümlendirme yaklaşımları içinde matris bölümlendirme karşımıza çıkmaktadır. Çağdaş bölümlendirme yaklaşımları içinde ise takım esaslı bölümlendirme ve şebeke esaslı bölümlendirme yapılmaktadır. Bu farklı bölümlendirme çeşitlerinin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki tablodan görülebilmektedir.

Tablo 2.2. Farklı Bölümlendirme Çeşitlerinin Avantaj ve Dezavantajları (Tokgöz, 2013: 37)

Bölümlendirme	Avantajları	Dezavantajları
İşlevsel bölümlendirme	Kaynakların verimli Kullanımı; Ölçek ekonomisi Derinlemesine uzmanlaşma ve gelişme Üst yönetim yönlendirmesi ve kontrolü	Departmanlar arası zayıf iletişim Değişime karşı yavaş tepki Üst yönetimde karar vermede merkezileşme, yaratıcılıkta gecikme
İş Birimine Göre Bölümlendirme	Belirsiz çevreye karşı hızlı cevap verme ve esneklik, Müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili teşvikler Departmanlar arası mükemmel iletişim	Ürün çeşitlerinde kullanılan kaynaklarda tekrar Daha düşük teknik derinlik ve uzmanlaşma Ürün grupları arası zayıf koordinasyon
Matris Bölümlendirme	Tek hiyerarşiye nazaran kaynakların daha verimli kullanımı Esneklik, değişen çevreye uyum yeteneği Disiplinler arası işbirliği Her bölüm için var olan uzmanlar	Çift emir-komuta zinciri nedeniyle yaşanan kafa karışıklığı Matris yapının iki tarafı arasında yüksek düzeyde çatışma Çok fazla toplantı, faaliyetten daha çok tartışma

Takım Esaslı Bölümlendirme	Departmanlar arasında engellerin azalması ve uzlaşma Kısa yanıt süresi Hızlı kararlar Çalışanlarda daha etik ve daha şevkli tutumlar	Çift taraflı bağlılık ve çatışma Toplantılarda harcanan zaman ve kaynaklar Planlanmamış merkezileşmeme
Şebeke Esaslı Bölümlendirme	Dünya çapında işin uzmanlarından yararlanma olanağı Yüksek düzeyde esneklik ve yanıt süresi Genel giderlerde azalış	Denetim eksikliği Zayıf sınırlar Çalışan bağlılığında zayıflık

Örgütü bölümlere ayırırken işletmenin faaliyet alanlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Böylece örgütün amaçlarına etkin ve verimli şekilde ulaşması sağlanacaktır. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmada, fonksiyonel yapılar, uzmanlaşmış işleri, geleneksel işletme fonksiyonlarına göre gruplandırmaktadır. Dar ürün hattı olan işletmeler arasında yaygın yapılmaktadır. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın temel fayda ve sakıncaları şunlar olarak açıklanmaktadır (Paşaoğlu, 2013: 53);

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırmanın Temel Faydaları

1. Fonksiyonlara göre bölümlenmede işbölümü ve uzmanlaşmadan faydalanma kolaylaşmaktadır.
2. Her bölümün kontrolü kolaylaşmakta ve her bölümün sorumluluk alanı kolayca belirlenmiş olmaktadır.
3. Bu bölümlenme ile her bölümde uzmanlaşması gereken elemanların eğitimi verilmiş olmaktadır.
4. Fonksiyonlara göre bölümlenmede karar verme ve koordinasyon kolaylaşmaktadır.
5. Fonksiyonlara göre bölümlenme ile örgütte rasyonellik ve ekonomiklik sağlanmaktadır.
6. Fonksiyonlara göre bölümlenme işlev alanlarına güç ve statü kazandırmaktadır.

Fonksiyonlara Göre Bölümlemenin Sakıncaları

1. İşletmenin tüm sorumluluğu tamamen üst yöneticinin üzerine yüklenmiştir.
2. Genel yönetici niteliğinde eleman yetişmesi, yöneticilerin belirli alanda çalışmaları sebebiyle zorlaşmaktadır.
3. Fonksiyonlara göre bölümlene şekli bölümler arası koordinasyonu ve kontrolü zayıflatmaktadır.
4. Fonksiyonlara göre bölümlene insanların işletmeyi genel bir açıdan görme alışkanlığını zayıflatmaktadır.

Ürün temeline göre bölümlere ayırma yaklaşımı, ürün dizisinin pazarlaması için stratejik işletme birimlerine sorumluluk verir. Ürün temeline dayanan örgütlemenin faydaları ve sakıncaları da şunlar olarak açıklanmaktadır (Paşaoğlu, 2013: 54);

Ürün Temeline Dayanan Örgütlemenin Faydaları

1. Ürüne göre bölümlene ile elemanların tecrübe ve bilgide uzmanlaşması sağlanmaktadır.
2. Dikkat ve çabaların ürün hattı üzerinde yoğunlaşmasıyla ürün hatlarında büyüme kolaylaşmaktadır.
3. Çeşitli ürün veya ürün gruplarının geliştirilmesi sağlanmaktadır.
4. Ürüne göre bölümlene ile "genel" nitelikli yönetici yetiştirmek kolaylaşmaktadır.
5. Büyüklüğün getirdiği yüksek maliyetlerden kurtulma imkânı doğmaktadır.
6. Etkin ve verimli faaliyetler için her ürün yöneticisine sorumluluk yüklemektedir.

Ürün Temeline Dayanan Örgütlemenin Sakıncaları

1. Belirli ürünlere, müşterilere ve pazarlara veya bölgelere dikkatin azalmasına neden olabilmektedir.
2. Merkezle bölümler arası çatışmalar oluşturacak durumlar ortaya çıkabilmektedir.
3. Her ürünün başına getirilecek ve eğitilecek yöneticileri bulmak zorlaşmaktadır.
4. Ürünler arası rekabet ortaya çıkabilmektedir.

Bunların dışında bölge temeline dayanan örgütlenme, zaman temeline göre bölümlere ayırma, müşteri temeline göre bölümlere ayırma, sayı temeline göre bölümlere ayırma ile süreç ve makine temeline göre bölümlere ayırma gibi örgütlenme türleri de kullanılabilir. İşletmelerde bölümlere ayırma, üretimdeki süreçlere veya kullanılan araç, makine, donanıma göre olabilmektedir. Süreç ve makine temeline dayanan örgütlenme sistemi üretim işletmelerinde daha çok kullanılmaktadır.

Bir işletmede olabilecek belli başlı departmanlara da aşağıda açıklık getirilmektedir.

2.5.1. Finans Departmanı ve Yönetimi

Finans departmanı, bir işletmede maliyet, finansal planlama ve raporlama gibi faaliyetlerde bulunur. Bu departmanla ilgili tasarruf tedbirleri maliyetlerin azaltılmasına yönelik olabilir. En az personelle departman faaliyetlerinin yürütülmesi şeklinde bir karar da alınabilir.

2.5.2. Muhasebe Departmanı ve Yönetimi

Muhasebe departmanı, bir işletmede irsaliye, fatura, bilanço, kar-zarar tablosu, beyannameler ile diğer belgeleri düzenleme, muhasebe kayıtlarının tutulması (Yevmiye defteri, Defter-i kebir gibi) ve bu kayıtların muhafazası gibi faaliyetlerde bulunur. Bu departmanla ilgili alınabilecek tasarruf tedbirleri kağıt/kırtasiye masraflarının azaltılması (örn. teknolojiden yararlanarak) veya personel azaltımı şeklinde olabilir.

2.5.3. İnsan Kaynakları Departmanı Yönetimi

İnsan kaynakları bir işletmenin en önemli gücüdür. Personelin yapması gereken işleri en verimli bir şekilde yapması beklenir. Performansı düşük olanların yerine daha iyilerinin alınması gerçekleştirilir. Bir işletme için nitelikli çalışanlara sahip olmak büyük bir avantajdır. Verimsiz çok kişi ile bir işi yapmak yerine verimli az kişiyle onu yapmak mümkündür. Teknoloji kullanımı da işleri yapmak için çok sayıda personel istihdam etme gereksinimini azaltmaktadır. Gerektiğinde alınan tasarruf kararları ile işletmede belirli bir süreliğine personel azaltımına da gidilebilmektedir. İşletme büyümesini ve ekonomik faaliyetlerini azaltmayı düşünebilmektedir. Ya da kriz zamanlarında örneğin çalışanlarının sayısını azaltarak krizden daha az zararla çıkmayı düşünebilmektedir. Bu yöndeki her karar yönetimin stratejik bir karardır. Stratejiler, belirsizlikler içinde doğru yönü bulmak için kullanılmaktadır (Çiftçi, 2011: 8). Kriz durumundan kurtulmak için işletme

stratejilerinde değişiklik yapılarak tasarruf stratejilerinin uygulanmasına karar verilebilmektedir (Ataman ve Tolga, 2003: 310).

İşletmede izlenecek çeşitli stratejiler ile işgörenlerin ilişkilendirildiği bir örnekte, Cingöz ve Akdoğan (2013) yaptıkları araştırma kapsamında şu örneği vermişlerdir; "...büyüme stratejisi izleyen bir örgütte esnek, uyum kabiliyeti yüksek ve uzun dönemli bakış açısına sahip işgörelere gereksinim duyulurken, düzenli kâr stratejisi izleyen bir örgütte düşük risk alma eğiliminde olan ve yüksek oranda çıktı üretmeye odaklanmış işgörelere tercih edilmektedir. **Tasarruf stratejisi** izlenmesi durumunda ise, uzun dönemde fayda elde etmek için kısa-dönemli faaliyetlere odaklanan, uyum sağlamaya ve diğerleri ile işbirliğine girmeye istekli işgörelere talep edilmektedir." (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 100).

Genel kaynaklar ve insan kaynakları ile ilgili olarak da, işletmede örgütlenme (organize etme) faaliyetleri böylece planlamanın yanında önem kazanmaktadır. Örgütlenme sürecinin evrelerini şunlar oluşturmaktadır;

- 1) Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması
- 2) Personelin belirlenip atanması
- 3) Ve yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi (Tokgöz, 2013: 30).

2.5.4. Diğer Departmanlarda Yönetimsel Uygulamalar

Diğer departmanlara örnekler olarak bir işletmede olabilecek Ar-Ge departmanını, satınalma departmanını, halkla ilişkiler departmanını, vb. verebilmekteyiz. Yukarıda açıklanmış olan uygulanan tasarruf tedbirleri bu departmanlarda da uygulanabilir. Ar-Ge ile ilgili bir örnek verilecek olursa, inovasyonun ciddi bir araştırma-geliştirme çabasını gerektireceği, bu yatırımın her zaman inovasyonla sonuçlanmayabileceği, böylelikle işletme stratejileri bakımından tasarruf stratejilerini uygulayan işletmeler için uygun olmayacağı söylenmektedir (Atan, 2014:6). Diğer yanda, ar-ge departmanı ile ilgili başka bir örnekte, küresel merkezlerde az sayıda ürün için ar-ge faaliyeti sayesinde maliyet tasarrufu sağlandığı bildirilmektedir (Eren, 2015: 31).

3. İŞLETMELERDE YÖNETİMİN TASARRUF TEDBİRLERİ VE TEDBİRLERİNE YÖNELİK UYGULAMALAR

Bu bölümde, genel olarak işletmelerde yönetimin tasarruf tedbirleri ve bu tedbirlere yönelik uygulamalar hakkında bilgiler verilmektedir.

3.1. Yönetimin Tasarruf Fonksiyonu

Yönetimin tasarruf fonksiyonu günümüzde çok önemlidir. Aşağıda tasarruf kavramına açıklık getirilip, kapsamı ve ilişkili olduğu başka kavramlar açıklanmaktadır.

3.1.1. Tasarruf Kavramı, Tanımı, Kapsamı ve İlişkili Olduğu Başka Kavramlar

Tasarruf sözcük anlamı ile biriktirme anlamına gelmektedir. Bizim konumuzda, yani işletmenin tasarruf fonksiyonu kapsamında bir şeyi daha yapmadan ve yaparken maliyet avantajı elde ederek hareket etmeyi ve bunun yanında verimlilikte artış sağlayarak stratejik tasarruf kararını desteklemeyi, bu şekilde de tasarruf etmeyi içermektedir. Burada tasarrufun iki yönü ortaya çıkmaktadır;

- Maliyet avantajı elde ederek tasarruf etme
- Ve verimlilikte artışla gelir artışı sağlayarak da tasarruf etme.

Toplam kalite anlayışıyla iş gücünün ve iş süreçlerinin uygun bir yapılandırılmasıyla verimliliği arttırılabilmekte, bu şekilde mevcut kaynakların optimal kullanımı ve süreçlerin etkinleştirilmesinin sağlanarak da tasarrufa katkıda bulunduğu ve onu kıymetlendirdiği görülmektedir.

3.1.1.1. Tasarruf Kavramı

Tasarruf geniş anlamlı bir kavramdır. Örneğin;

- Biriktirme ile ilgilidir (para biriktirme anlamında).
- Maliyet avantajı elde edilmesini içermektedir.
- Herhangi bir şeyin dilendiği şekilde kullanılma hakkını içermektedir.

-Kullanım yetkisini içermektedir.

-Para ve diğer maddi kaynakları hesaplı harcamayı, dikkatli kullanmayı içermektedir.

-İdareli kullanma, harcama, tutumlu olma ve harcamalarda israftan kaçınmayı da içermektedir.

Bizim konumuzda da yönetimin tasarruf fonksiyonu, kavramın bu açıklanan anlamlarının hepsini kapsamaktadır. Örneğin işletme yatırımlarında tasarruf kararı olarak bunu yapmaktadır, maliyet avantajı elde ederek giderlerinden tasarruf etmektedir, işletmede kaynakların yerinde/hesaplı kullanılması ile verimliliğe yol göstermektedir. Yine işletmede israftan kaçınılması da tasarruf sağlanabilmektedir.

3.1.1.2. Tasarrufun Tanımlanması

Tasarruf çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. Klasik Okul'dan bu yana çeşitli iktisat okulları da tanımlama girişimlerinde bulunmuşlardır. Tasarruf kavramı, klasik okulda sermaye birikiminin kaynağı olarak öne çıkartılmıştır. Kendisinden sonra gelen Neo Klasik ve Keynesyen modellerde de analiz tasarruf-yatırım ilişkisi üzerine kurgulanmıştır. Yani tasarruf düzeyi, yatırım düzeyini belirlemiştir. Buna göre büyümek için yatırım, yatırım içinse tasarruf gerekmektedir (Çolak ve Öztürkler: 1).

Genel olarak tasarruf kavramı bir ihtiyat güdüsü ile davranışı içermektedir. Bir tanımında tasarruf, harcanabilir gelirin tüketilmeyen bölümü şeklinde tanımlanmaktadır (*Harcanabilir Gelir = Tüketim + Tasarruf*) (Ekinci, 2012: 12). Bu tanımı, tasarrufun yatırımla ilişkili yapılmış tanımıdır. Tasarrufun işletme bazında kendimiz daha geniş bir tanımını yapacak olursak; işletmede yatırımların hesaplı yapılması, kaynakların tutumlu kullanılması ve tedarikinde iktisat ile maliyet avantajı elde ederek işleri yapmayı, emek gücü, iş süreçleri ve ilgili tüm süreçlerde etkinliklerinin sağlanarak verimlilik artışı sağlanması ve ayrıca harcamalarda israftan kaçınılması şeklinde tanımlayabileceğizdir.

3.1.1.3. Kapsamı

Yukarıda açıklandığı gibi tasarrufun kapsamı çok geniş içerikteki uygulamalarına sahiptir. Daha başlarken kazanma anlamında örneğin işletme üretimde kullanacağı ham maddeleri tedariki sırasında bu maddeleri uygun (düşük) fiyatla almasıyla tasarruf etmeye başlamış olmaktadır. Bir başka örnekte, örneğin zor günlerinde yatırımlarını azaltarak krizden çıkabilmektedir. İşletmede emek gücü ve iş süreçlerinin maksimum verimlilik elde edilecek şekilde yapılandırılmasını da

içermektedir. Kaynakların tutumlu ve yerinde kullanılmasıyla verimlilik artışına dolayısıyla tasarrufa yol göstermektedir.

İşletmede tasarruf yapılabilmesi için öncelikle israftan kaçınılması gerekmektedir. İsrâf, bir şeyin gereğinden fazla kullanılmasıyla ilgilidir. Örneğin işletmede işleri yapmak için gereğinden fazla personel alınmışsa, işletmenin tasarrufa giderek eleman çıkartması gerekir. Maddi kaynaklarının da iyi bir planlamayla dikkatli/ölçülü/hesaplı (idareli) kullanılması gerekir.

Bu açıklananların dışında işletmede uygulanış şekliyle ilintili olarak işletme bir bütün olarak tasarruf tedbirleri uygulaması ve işletmenin çeşitli departmanlarında tasarruf tedbirlerinin uygulanması diye ikiye ayrılarak incelenebilmektedir.

3.1.1.3.1. İşletme bir bütün olarak tasarruf tedbirleri uygulanması

İşletmede bir bütün olarak tasarruf tedbirlerini üst yönetim aldığı kararlarla hayata geçirmektedir. Bu kararları yönetimin stratejik düşünmesinin bir sonucudur. Yönetim alacağı kararla tasarruf stratejilerini uygulamaya geçirebilmektedir (Alparslan, 2014: 20). Örneğin aldığı kararla işletmenin yatırımlarından bir süreliğine feragat etmesi ya da yatırımlarını azaltması söz konusu olabilmektedir. Ya da işletme kaynakları daha kontrollü ve sınırlı biçimde kullanma kararı alabilmektedir (Soylu ve İleri: 91). Bu doğrultuda işletme içinde tedbirler şeklinde de kararlar alınabilmektedir. Bunlar da stratejik önemdedirler.

3.1.1.3.2. İşletmenin departmanlarında tasarruf tedbirleri uygulanması

Yönetimce alınan tasarruf tedbirlerinin işletmenin çeşitli departmanları için ilgili alınan kararlarla ve yapılan düzenlemelerle uygulanması mümkün olmaktadır. İşletmeler çeşitli birimlerden yani departmanlardan oluşmaktadır; finans departmanı, muhasebe departmanı ve insan kaynakları departmanı örneklerinde olduğu gibi. İnsan kaynakları departmanında örnek verilecek olursa, işletmede personel alımı ve azaltılması gibi kararlar bu kapsamda uygulanabilmektedir. Burada personelin yeterliliğine, fazlalığına, niteliğine, deneyim vb. faktörlere bakılmaktadır. Fazla personelin işten çıkarılması ya da eksiklerin yerine yenilerinin alınması veya da performansı düşük personelin yerine daha nitelikli ve yüksek performans gösterecek elemanlara işletme aldığı kararla işletmede verimliliği arttırmak amacıyla yönelebilmektedir. İnsan kaynakları ile ilgili ve diğer planlama faaliyetlerinin yapılma nedenleri dört başlıkta toplanmakta ve şöyle açıklanmaktadır (Tokgöz, 2013: 25-26);

- Planlama çalışanlara takip edecekleri bir yön sağlar: planlama faaliyeti işletmede koordinasyonu sağlar. İşletmede hem yönetici kademesinde hem de çalışan kademesinde faaliyet gösteren çalışanların tümüne yol gösterir. Çalışanlar işletmenin veya çalıştıkları birimin ne yöne gittiğini ve amaçlara ulaşmak için nasıl katkı sağlayacaklarını bilirlerse faaliyetlerini o yönde düzenlerler, çalışma arkadaşlarıyla o yönde ilişkiler kurarlar ve hedefleri gerçekleştirmek için ne yapmaları gerektiğini bilirler. Planlama olmazsa bölümler ve çalışanlar işletmenin amaçlarına uygun olmayacak şekilde çalışabilir ve işletmenin amaçlarına doğru etkili bir şekilde hareket etmesini engelleyebilirler.
- Hızlı değişen koşulların işletme üzerinde etkisini en aza indirger: planlama aynı zamanda yöneticileri ileriye bakmaya zorlayarak, değişimi tahmin ederek, değişimin etkilerini göz önünde bulundurarak ve uygun tepkiler vermesini sağlayarak belirsizliği azaltır.
- İşletmede kaynak israfını ve fazlalığını engeller: işletmede faaliyetler yapılan planlar doğrultusunda koordine edilirse boşa kullanılan zaman, kaynaklar ve fazlalık en aza indirgenmiş olur. Ayrıca planlama sayesinde süreçler ve sonuçlar açıkça tanımlanabilir, faydası olmayan faaliyetler açıkça belli olur ve kolayca düzeltilebilir.
- Kontrol (denetleme) aşamasında kullanılacak standartlar oluşmasını sağlar: planlama ile işletme planlarını ve amaçlarını geliştirir. Daha sonra kontrol ile hedeflerle gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılıp farklılıklar, eksiklikler ya da doğru yönler kolayca tespit edilebilir. Planlama olmazsa kontrol edilecek bir şeyden bahsetmek de mümkün olmaz.

Tasarrufla ilişkili bazı kavramlara da açıklık getirmek gerekmektedir. Bunlar hakkında açıklamalar aşağıda yapılmaktadır.

3.1.1.4. İlişkili Olduğu Kavramlar

Tasarruf tedbirleri denince ilişkili olduğu bazı kavramlar bulunmaktadır; etkinlik, verimlilik ve risk gibi. Bu ilişkili olduğu kavramlar hakkında açıklamalar aşağıda yapılmaktadır.

3.1.1.4.1. Etkinlik

Etkinlik, bir şeyin potansiyelinde çalışması/çalıştırılmasıyla ilgili bir kavramdır. İnsan kaynakları örneğinde bir çalışandan potansiyel beklenen performansını işte göstermesi beklenmektedir. Yada iş süreçleriyle ilgili olarak da düşünülebilmektedir. İş süreçlerinin etkinliği, bu süreçlerin verimli işletilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Böylece yukarıda içeriğine açıklık getirilen tasarruf kavramıyla ilişkilendirilmektedir (yönetim tasarrufları ve performans/verimlilikte tasarruf ile).

Yönetim tasarruf kararları ile bir yandan tasarrufa baş vururken, diğer yandan işletmenin etkinliğini sağlayıp verimliliğini arttırmaktadır. Böylece toplam kalite uygulamaları ile ilişkilendirilmektedir. Bu konuda uluslararası standartlar belirlenmiş bulunmaktadır. ISO standartları olarak bilinmekte ve işletmelerde bu standartlara uyularak iş süreçlerinde etkinlik elde edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin ISO 22301 işletmelere özdeğerlendirme çerçevesini sağlamaktadır. Bu çerçevede işletmede iş sürekliliği çalışmalarının içeriği, iş sürekliliği çalışmalarında liderlik ve üst yönetim desteği, yine bu çalışmalarda planlama, kontrol ve destekle ilgili sorular, iş sürekliliği çalışmalarında uygulanacak testler ve iş sürekliliği çalışmalarının performans değerlendirmesi ile ilgili sorular sorulmakta, karşılıklarında açıklama ve örnekleri, mevcut olgunluk, hedeflenen olgunlukları ve eylem planı değerlendirilmektedir. Böylece sorular sorular aşağıda Tablo 3.1'den görülebilmektedir;

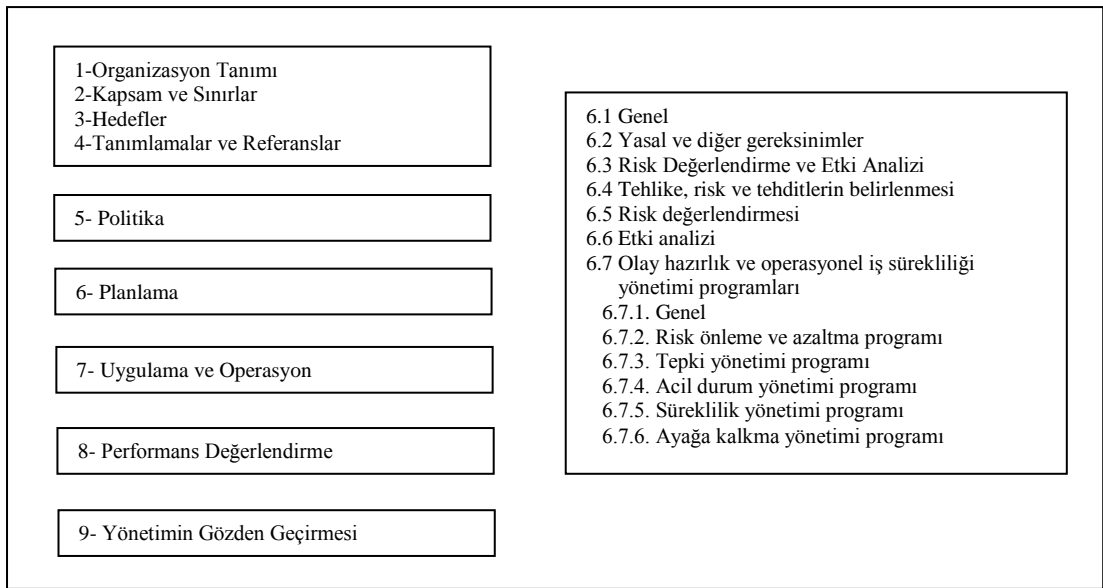
Tablo 3.1: ISO 22301 Özdeğerlendirme Çerçevesi (Şengül, 2013: 50-51)

İş Sürekliliği Çalışmalarının İçeriği	Açıklama ve Örnekler	Mevcut Olgunluk	Hedeflenen Olgunluk	Eylem Planı
-Organizasyonun iş sürekliliği çalışmalarında, amaç ve hedefler ortaya konulmuş mudur?				
-Risklere yol açabilecek belirsizlik yaratan içsel ve dışsal faktörler ifade edilmiş midir?				
-Organizasyonun risk iştahı dikkate alınmış mıdır? Organizasyonun risk iştahı çerçevesinde ayağa kaldırılacak öncelikli süreçler üst yönetim tarafından belirlenmiş midir?				
-Süreç/hizmet/ürün sahipleri ile diğer 3. tarafların beklenti ve ihtiyaçları analiz edilmiş midir?				
-Yasal uyum ve hukuki gereksinimler dikkate alınmış mıdır?				
-Kapsam ortaya konulmuş mudur, kapsam dışı bırakılan unsurlar için dikkate alınan kıstaslar belgelenmiş midir?				
İş Sürekliliği Çalışmalarında Liderlik ve Üst Yönetim Desteği	Açıklama ve Örnekler	Mevcut Olgunluk	Hedeflenen Olgunluk	Eylem Planı
-Organizasyonun iş sürekliliği çalışmalarında izlenecek politika ve yönergeler üst yönetimce belirlenmiş midir?				
-Organizasyonun iş sürekliliği çalışmalarının, organizasyonun stratejik istikameti ile uyumlu olması ve iş süreçleri ile entegrasyonu temin edilmiş midir?				
-Üst yönetim tarafından iş sürekliliği çalışmaları kapsamında; kabul edilebilir risk seviyelerinin belirlenmesi, test ve tatbikatlar, iç denetim, gözden geçirme ve sürekli iyileştirme rolleri için sorumluluklar atanmış mıdır?				
-Üst yönetime, standartlara uyum ve iş sürekliliği sisteminin performansı raporlanmakta mıdır?				
-Alınan kararlar, eylem planları, sorumluluklar ve raporlamalar kayıt altına alınmış mıdır?				
İş Sürekliliği Çalışmalarında Planlama, Kontrol ve Destek	Açıklama ve Örnekler	Mevcut Olgunluk	Hedeflenen Olgunluk	Eylem Planı
-Organizasyonun iş sürekliliği çalışmalarında, organizasyonun resmi risk yönetimi çalışmaları				

kapsamında belirlenmiş riskler adreslenmiş midir? Söz konusu risklerin arzu edilmeyen etkilerinin önlenmesi veya azaltılması için eylem planı oluşturulmuş ve iş sürekliliği planına entegre edilmiş midir?				
-Kritik süreçler, kaynaklar ve tedarikçiler belirlenmiş midir?				
-İş etki analizi (İEA) gerçekleştirilmiş midir?				
-Kritik süreçler, kaynaklar ve tedarikçiler ile risklerin değerlendirmesi (RD) ve önem sıralaması yapılmış mıdır?				
-İEA ve RD sonuçları, iş sürekliliğinde izlenecek stratejilerin belirlenmesinde değerlendirmeye alınmış mıdır?				
-İEA ve RD sonuçları, iş sürekliliğinde izlenecek stratejinin uygulanması için kullanılacak kaynakların belirlenmesinde değerlendirmeye alınmış mıdır?				
-İş sürekliliği çalışmalarında adreslenecek riskler dikkate alınarak alınacak proaktif önlemler, risk azaltma teknikleri (kesinti olabilirliğinin azaltılması, kesinti süresinin azaltılması, etkisinin azaltılması vb.) ve kalan risk konusunda izlenecek yöntem belirlenmiş midir?				
-Olaya (kesinti, acil durum, kriz veya felaket) verilecek tepki, uyarı ve iletişim kanalları, plan kapsamında ayağa kalkma süreçleri mevcut mudur?				
-Geçmiş olay değerlendirmeleri ve oluşturulan olası senaryolar mevcut mudur? Risk etki ve olasılık ile kayıp tutara dair analizler yer almakta mıdır?				
-Planlama ve kontrol süreçleri; kamu, tedarikçi ve 3. taraf kurumların iş sürekliliği planları ile uyumlu mudur?				
İş Sürekliliği Çalışmalarında Uygulanacak Testler	Açıklama ve Örnekler	Mevcut Olgunluk	Hedeflenen Olgunluk	Eylem Planı
-Organizasyonun iş sürekliliği planları için devreye alınacak test programı, türleri ve periyodik tarihleri belirlenmiş midir?				
-Test sonuçları analizi sonunda, başarı veya başarısızlık gözlemlenen süreçler ile ilgili alınacak				

aksiyonlar üst yönetime raporlanmakta mıdır?				
-Test süreçleri; kamu, tedarikçi ve 3. taraf kurumların iş sürekliliği planları ile uyumlu mudur?				
İş Sürekliliği Çalışmalarının Performans Değerlendirmesi	Açıklama ve Örnekler	Mevcut Olgunluk	Hedeflenen Olgunluk	Eylem Planı
-Organizasyonun iş sürekliliği çalışmaları için bütçe ve zaman boyutlu anahtar performans göstergeleri belirlenmiş midir?				
-Standartlara uygunsuzluk, ramak kayıplar, yanlış alarm eşikleri ve fiili olaylar, performans değerlendirmesinde dikkate alınmakta mıdır?				
-Organizasyonun iş sürekliliği çalışmalarının performans analizi için özdeğerlendirme, kıyaslama, iç denetim veya dış denetim süreçleri belirlenmiş midir?				
-Organizasyonun iş sürekliliği çalışmaları güncel tutulmakta mıdır?				

Bu standartların uygulanmasıyla ilgili aksaklıklar kontrol/denetim faaliyetleri ile ortaya çıkarılmaktadır. Yani yönetimin bir başka önemli fonksiyonu olan kontrol ile bağlantı kurmaktadır. Bir yandan da risklerin tanımlanmasını gerektirmektedir. Böylelikle de risk yönetimi ile ilişkilenebilir. Aşağıdaki şekilden böyle bir standart ISO/PAS 22399 yönetimsel çerçevesi görülebilmektedir. İşletmelere iş sürekliliklerinin planlanması ile ilgili yönetimsel çerçeveyi sunmaktadır.



Şekil 3.1: ISO/PAS 22399 Yönetimsel Çerçevesi (Şengül, 2013: 49)

3.1.1.4.2. Verimlilik

Tasarrufla ilişkili bir başka kavram böylece verimlilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Verim, yapılan bir iş sonucu ortaya çıkan olumlu sonuç olarak tanımlanabilmektedir. Üretimde kullanılan kaynakların kullanım oranının referans alındığı tanımları da aşağıda verilen şekilde yapılmaktadır;

"Bir işletmenin üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ve bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren boyutlardan biri. "İşini doğru yapmak" şeklinde de ifade edilebilen kavram, işgücü, makine, hammadde gibi kaynaklardan yararlanma oranını gösterir.

Dolayısıyla, işletmenin hedef ve amaçlarıyla ilgili olmayan verim, araçların doğru kullanılıp kullanılmadığını, en düşük kaynak tüketimi, maliyet ya da en az israfta bir üretimin yapılıp yapılmadığının ölçütlerini vermektedir." (Gürak, 2008: 56).

Dolayısıyla verimlilik ölçülebilirdir. Basit bir formülasyonla *verim oranı = Tüketilmesi beklenen kaynaklar/Tüketilen kaynaklar* şeklinde gösterilebilmektedir. Yapılan ölçümlerle verimlilik düzeyi tespit edilebilmektedir. Uygulamada minimum kaynaklarla maksimum çıktıların elde edilmesi hedeflenir. Böylelikle karşılaştırmalara dayanan bir verimlilik ölçüsü oluşturur.

3.1.1.4.3. Risk

İşletmeler faaliyetleri sırasında çeşitli risklerle karşı karşıya gelirler ya da başka bir deyişle bu riskleri üstlenirler. Risk, işletmenin yatırım ve yapacağı faaliyetleri ile karşı karşıya gelebileceği tehlike ve tehditlerin toplamı ve bunun miktarı şeklinde tanımlanabilmektedir. Örgütün çeşitli tehlike ve tehdit unsurları karşısında maruz kalabileceği risklere ilişkin tanımlamaların, risklerin etki ve olasılığının değerlendirilmesi ile risklerin gerçekleştiği durumlarda örgütün maruz kaldığı kayıp tutarın değerlendirilmesinin ilgili analizlerinin yapılması gerekmektedir. Bunlar iş sürekliliği ile ilgili standartları oluşturmaktadır (Şengül, 2013: 51). Aşağıdaki tablodan da görüldüğü gibi işletmede yapılan işlerle ilgili şu başlıklarda riskleri vardır;

- Fiziksel risk
- Bilgi güvenliği riski
- İşgören kaynağı riski

- Süreç riskleri
- İtibari risk
- Yasal uyum riskleri
- Bilgi teknolojisi ve bilgi işlem altyapı riskleri
- Operasyonel altyapı riskleri
- Tedarik zinciri ve dış destek riski
- Hizmet riskleri
- Ulaşım riski,
- Yangın riski
- Tehlikeli madde riskleri
- İnsan riski -hatalar, kazalar ve kasıtlı eylemler-
- Meteorolojik riskler
- Jeolojik riskler
- Biyolojik riskler
- Ve çevresel riskler.

Böylece işletmelerde risk yönetimi uygulamaları önem kazanmaktadır. İç denetim de risk yönetimi ve bu kapsamda yapılandırılan iç kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek için yapılmaktadır. Uygulamasında işletme faaliyetlerinin ve uygulayıcılarının yaptıkları işlerin, uygunluk ve etkinliğinin, üretilmiş her türlü bilginin güvenilirliğinin, finans, muhasebe ve diğer tüm konulardaki kontrollerin doğruluğunun araştırılıp üst yönetime rapor edilmesini içermektedir (Turan ve Sağlar, 2004: 2). İşletmede sistematik ve disiplinli bir yaklaşım olarak uygulanarak işletmenin amaçlarına ulaşmasına hizmet etmektedir. Esasında işletme daha kurulmasıyla planladığı faaliyetlerini gerçekleştirememe riski vardır. Planlama aşamasında daha karşılaşılabilecek risklerin düşünülmesi ve tanımlanması gerekmektedir. İşletmenin finansal riskleri olacağı gibi operasyonel riskleri de önemli miktara ulaşabilecektir. Böylece risk kavramı tasarrufla ilişkilendirilmektedir. Öngörülme sonuçları tasarruf tedbirleri ile düzeltililebilir. Örneğin bankalardan fazla kredi alınmış ve bu kredileri geri ödeme güçlüğü yaşanmaktaysa bir risk değerlendirmesi yapılarak yatırımların azaltılması böylece gündeme getirilebilmektedir. Aşağıdaki tabloda bir iş sürekliliği yönetimi sisteminde ele alınması önerilen başlıca riskler ve tanımlamaları şöyle yapılmaktadır;

Tablo 3.2: İş Sürekliliği Riskleri ve Tanımları (Şengül, 2013: 52-53)

Fiziksel Risk	Kuruluşun veya müşteri varlıklarının korunamaması riskidir.
Bilgi Güvenliği Riski	Kuruluşun veya müşterilerinin elektronik veya mürekkep ortamda saklanan bilgilerinin korunamaması riskidir.
İşgören Kaynağı Riski	Yetişmiş işgören gücünün varlığı ve elverişliliği ile ilgili riskler bu kategoride değerlendirilmektedir.
Süreç Riskleri	İşlemlerin zamanında ve öngörüldüğü gibi ayağa kaldırılamaması ve gerçekleştirilememesi riskidir.
İtibari Risk	İtibar riski, kurumlara duyulan güvenin azalması ile ilgilidir. İş sürekliliğini sağlayamayan bir kuruma karşı olumsuz görüşlerin oluşması, kurumların itibar riskini artırmaktadır. Zayıf hizmet, hizmetin durması vb. durumlar müşteri memnuniyetsizliğine ve olumsuz kamuoyu görüşlerinin oluşmasına neden olan durumlar olarak sayılabilmektedir.
Yasal Uyum Riskleri	Uyum riski; yasalara, mevzuata, iş kanununa, kurallara ve standartlara uyulmaması nedeniyle ortaya çıkan risktir. Kuruluşun süreç ve sistemlerinin ayağa kaldırılması, uyum ve yasalar yönünden denetime tabi ise ve kurumun ayağa kaldırabildiği faaliyetleri yasanın amir hükümleri ile tutarlı değilse uyum riski daha fazla artmaktadır.
Bilgi Teknolojisi ve Bilgi İşlem Altyapı Riskleri	Kuruluşun; donanım veya yazılım arızası, kapasite yetersizliği, iletişim kaybı, sistem ve programların düşük güvenilirlikleri gibi nedenlerden dolayı maruz kaldığı tehlike ve tehditler bu kategoride değerlendirilmektedir.
Operasyonel Altyapı Riskleri	Kuruluşun süreçlerini işletebilmesi için bilgi teknolojileri ve bilgi işlem altyapısının, operasyonel altyapıyı da desteklemesi gerekmektedir. Operasyonel süreklilik açısından, bilgi teknolojileri ve bilgi işlem

	altyapısının, sahada yürütülen operasyonları donanım ve yazılım yönünden desteklemesi, bu risk kategorisinde ayrıca ele alınmaktadır.
Tedarik Zinciri ve Dış Destek Riski	Kurumun, destek hizmeti sağlayan kuruluşunun verdiği hizmetlere aşırı bağımlılık sonucu, aldığı hizmetin makul bir sürede sözleşmeye ve iş ilişkisine bağlı olarak ayağa kaldırılamaması riskidir. Pazar payı yüksek ve finansal durumu iyi bir destek hizmeti kuruluşunun sunduğu hizmetlerin kesintiye uğraması, tüm sektör için sistemik risk doğurabilmektedir.
Hizmet Riskleri	Elektrik, su, doğalgaz, telefon, internet, ısıtma, havalandırma, asansör, iklimlendirme, atık madde ve atık su hususlarında alınan hizmetlerin kesintiye uğraması riskleri bu kategoride değerlendirilmektedir.
Ulaşım Riski	Ulaşım imkânlarının istenilen düzeyde sağlanamaması riski bu kategoride değerlendirilmektedir.
Yangın Riski	Yangın riski önemi nedeniyle ayrı bir kategoride değerlendirilmektedir.
Tehlikeli Madde Riskleri	Tehlikeli maddelerin (radyoaktif kazalar, toksik maddeler, gaz ve petrol sızıntısı vb.), oluşturduğu riskler bu başlık altında değerlendirilmektedir.
İnsan Riski - Hatalar	İş süreçlerinde, işgörenin hatalı işlem yapması sonucu kurumun maruz kalabileceği risklerdir. Sürecin karmaşıklığı, işgörenin yetkinlikleri ile işgörenin hatalı işlem yapma olasılığı arasında kuvvetli bir ilişki öngörülmektedir.
İnsan Riski - Kazalar	İşyerinde meydana gelen, gerek iş sırasında gerekse gerekli önlemlerin alınmamasından dolayı doğabilecek insan, makine, tesis veya süreç nedenli kazalar bu kategoride sınıflanmaktadır.
İnsan Riski - Kasıtlı Eylemler	Zarar verici (kundaklama, şiddet, cana kastetme, kaçırma, terörizm vb.) eylemler bu kategoride sınıflanmaktadır.

Meteorolojik Riskler	Meteorolojik olaylardan kaynaklanan tehditler (düşük sıcaklıklar, kar, tipi, fırtına, yağmur, sel, sıcaklık dalgası, kuraklık vb.) karşısında maruz kalınan potansiyel riskler bu kategoride değerlendirilmektedir.
Jeolojik Riskler	Deprem, tsunami, toprak kayması gibi tehditler karşısında maruz kalınan potansiyel riskler bu kategoride değerlendirilmektedir.
Biyolojik Riskler	İnsan veya hayvan hastalıkları bu kategoride değerlendirilmektedir.
Çevresel Riskler	Çevre ve tabiatın zarar görmesine neden olacak tehditler, bu kategoride değerlendirilmektedir.

Yönetimin bu risklerle ilgili alacağı kararları böylece önem kazanmaktadır. Yönetimsel tasarruf ve tasarruf tedbirleri ile ilgili bulunmaktadır. Etkili kararlar alabilmesinde ise yapılacak risk analizleri ve bu analizlerin yorumlamaları yol gösterici olmaktadır. Bu şekilde risk odaklarını bulmak, bunları değerlendirmek ve alınacak önlemleri belirlemek mümkün olmaktadır (Andaç: 1). Aşağıda iş sürekliliği risk analizi tablosunun unsurları görülebilmektedir.

Tablo 3.3: İş Sürekliliği Risk Analizi (Şengül, 2013: 54)

Faaliyet Kolları	Tekil Riskler veya İlişkili Risk Grupları								
	İSYS öncesi Etki ve Olasılık	İSYS sonrası Etki ve Olasılık	Geçmiş Olay Kayıp Tutarları	Senaryo ve Test Bulguları	İlgili ise Test Sonuçları	İSYS'de Önceliği	Mevcut İSYS Olgunluğu	Hedeflenen İSYS Olgunluğu	Eylem Planı
Kurumsal Finansman									
Alım-Satım									
Bireysel Bankacılık									
Perakende Aracılık									
Ticari Bankacılık									
Takas ve Ödemeler									
Acente Hizmetleri									
Varlık Yönetimi									
Birleşme ve Devralmalar									
Sigortacılık Hizmetleri									
Bilgi Sistemleri									
İnsan Kaynakları									
Hukuki İşlemler									
Yeni Teknolojiler									
Diğer Faaliyetler									
Yerleşkeler									
Genel Müdürlük									
Merkezi Operasyon 1									
Merkezi Operasyon 2									
Yedekleme Merkezi									
Şubeler									
Diğer Birimler									
Hizmet Kanalları									
ATM									
İnternet Şubesi									
Şubeler									
Çağrı Merkezi									
POS									
Yurtdışı Organizasyon									
Ülke 1									
Ülke 2									
Ülke 3									
Ürünler									
Ürün 1									
Ürün 2									
Ürün 3									

İşletmede risklerin belirlenmesi, bu risklerin değerlendirilerek önlemler belirlenmesi, böylelikle alınacak kararlar ve uygulamaları önem kazanmaktadır. Risklere önlemleri belirlerken;

-önlemlerin sırasını belirlemek,

-yapılabilecek tasarrufu belirlemek,

-doğabilecek masrafları belirlemek

-ve güvenlikten ödün vermeden işletme için en ekonomik yöntemi belirlemek de gerekmektedir (Andaç: 1).

Yani risklere önlemler düşünülürken tasarruflu olmaya da dikkat edilmektedir.

3.1.2. Tasarruf Yöntemleri ve Tasarrufun İki Yönü

İşletmelerde uygulanan tasarruf yöntemleri, genel olarak iki yönlü bir yapıda uygulanabilmektedir; kaynakların kullanımında tasarruf etme ve gelir artışı sağlayarak tasarruf etme şeklinde.

3.1.2.1. Kaynak kullanımında tasarruf etme

Kaynak kullanımında tasarruf etme, üretim için kullanılan girdilerde tasarrufa gitme, üretimi gerçekleştirecek işgücünde azaltıma gitme vb. şekillerde uygulanabilmektedir.

3.1.2.2. Gelir artışı sağlayarak tasarruf etme

Gelir artışı sağlayarak tasarruf etmeye örnek olarak üretim hattında iyileştirme/geliştirme ile üretim süreçlerinde verimlilik ve üretilen ürünlerin kalitesinde de artış sağlayarak ürünün daha fazla satılmasını sağlamak suretiyle gelir artışı sağlanması verilebilmektedir.

3.2. Tasarruf Tedbirleri - Strateji İlişkisi

Tasarruf tedbirleri, işletmenin zor zamanlarında alınan, işletmenin içinde bulunduğu belirsizlikleri aşabilmesi, yüklendiği risklerini azaltması amacıyla alınan tedbirler olmalarıyla kurumsal stratejilerle ilişkilendirilmektedirler. Böylece alınan stratejik kararlar bulunmaktadırlar. Stratejiler burada belirsizlik içinde doğru yönü bulmayı sağlamaktadırlar (Çiftçi, 2011: 8). Örneğin kriz zamanlarında yönetim tasarruf tedbirlerine başvurarak krizi aşmaya çalışmaktadır. Normalde uyguladığı stratejilerin dışına çıkarak tasarruf stratejisine sarılıp uygulamaktadır (Ataman ve

Tolga, 2003: 310). Bu şekilde krizi aşması kolaylaşmaktadır. İşletmelerde alınan stratejik tasarruf kararlarına başka örnekler de çalışmanın İkinci bölümünde verilmiştir. İşletmeler için stratejinin önemi büyüktür. Bu şekilde sağlanan faydalar içinde işletmelerde kaynakların ekonomik ve etkin kullanılması da bulunmaktadır (Aktaş, 2015: 6).

3.2.1. Stratejik Yönetim ve Tasarrufla İlişkisi

Strateji, işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için kaynakları tahsis etme (kaynak dağıtımı) becerisi olmaktadır. Strateji ile ilgili literatürde yapılmış çeşitli tanımlar bulunmaktadır, bunlardan birine göre strateji; "piyasadaki fırsat ve tehditleri dikkate alarak işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme ve bu yönde, işletmeye rekabet avantajı kazandıracak kararları alma ve uygulama sürecidir." (Uysal: 2). Porter ise stratejiyi 'farklı'yı yapmak olarak yorumlamakta ve onu aynı şeyi daha iyi yapmamayı seçip, farklı bir şey yapmayı seçmek olarak açıklamaktadır (Baş, 2012: 4). Kurumsal strateji ise, farklı ve aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerden oluşan bir şirkette, işletmelerin her birisiyle ilgili kararlar topluluğu olarak tanımlanabilmektedir (Marangoz, 2014: 71).

Tablo 3.4: Başlıca Stratejiler (Baş, 2012: 34).

A. İŞLETME STRATEJİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

1. Örgütün Hiyerarşik Seviyesine Göre Stratejiler
2. Kapsamlarına Göre Stratejiler
3. Rekabet Özelliğine Göre (Generic) Stratejiler
4. Pazarın Yapısına Göre Stratejiler
5. Örgüt İçine ve Dışına Yönelik Stratejiler
6. Fonksiyonlarına Göre Stratejiler
7. Piyasaya Giriş/Çıkış Sürecine Göre Stratejiler
8. Uygulama Yöntemlerine Göre Stratejiler

B. BÜYÜME VE GELİŞME STRATEJİLERİ

1. Bütünleşme
2. Çeşitlendirme

C. İŞLETME DIŞI BÜYÜME STRATEJİLERİ

1. Birleşmeler ve Şirket Evlilikleri
2. Satınalma
3. Dış Kaynakları Kullanma
4. Kıyaslamaya Dayalı Gelişme

D. DURGUN BÜYÜME VE DEĞİŞMEME STRATEJİLERİ

1. Durumunu Koruma ve Sanayi Dalı ile Birlikte Büyüme
2. Kar ve Harmanlama
3. Fasıllı Büyüme

E. KENDİNE GELME VE TASARRUF STRATEJİLERİ

1. Yeniden Yapılanma Yoluyla Örgütsel Değişme
2. Mali Kontrol
3. Maliyetleri Azaltma
4. Gelirleri Artırma
5. Varlıkları Azaltma

F. YATIRIMLARI AZALTMA VE TASFİYE STRATEJİLERİ

1. Tecrit Etme
2. Mahkum Olma
3. İşletmeyi Satma
4. Tasfiye Etme

G. KARMA STRATEJİLER

İşletmelerce uygulanabilen bazı stratejilerine açıklık getirilecek olursa etrafına bakma stratejisi, mevcut çevresel baskılar ve koşullar altında işletme faaliyetlerinin verimliliğini sağlayacak çabalar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu stratejide izlenen ana yaklaşımlar ve uygulanan faaliyetler şunlar olarak açıklanmaktadır (<http://notoku.com/tasarruf-stratejileri/>);

- **Maliyetleri azaltma yoluna gitme:** Emeklilik ya da işten çıkarma suretiyle personel azaltımına gitme, zaruri olmayan bakım ve tamir masraflarında indirim yapma, yöneticilerin uçak yerine diğer ulaşım araçlarıyla seyahat etmeleri zorunluluğunu getirme, kırtasiye masraflarını kısıma, alet edevat ve teçhizatı satın almak yerine kiralama yoluna girerek sağlama,

- **Gelirleri artırma tedbirleri:** Banka ve kasayla dönen varlıkların yapısını iyileştirme (sağlamlaştırma), aylaklığı azaltma, alacak ve stokların devri süratini artırma, sıkı envanter kontrolü uygulama, giderleri arttırmaksızın daha etkili reklam ve satış geliştirme tedbirleriyle satışları ve karları artırma çareleri arama,

- **Varlıkları azaltma tedbirleri:** Satışlar azaldığı takdirde bazı teçhizatları satma, işletme faaliyetlerine yararı olmayan arsaları, binaları ve kullanılmayan bazı eşya ve demirbaşları satışa çıkarma, verimsiz alanlardaki yatırımları azaltarak, yıllık amortisman giderlerinde tasarruf sağlama,

- **İşletmenin kurmay kadrolarında tasarruf sağlama:** Bazı danışmanların görevlerine son verme,

- **İşletmenin faaliyet alanını daraltma:** Ekonomik ömrünü doldurmuş bazı yatırımlara son verme,

- **Pazarlama harcamalarını azaltma:** Özellikle satış teşvik ve reklam harcamalarını kısıma,

- **Yenilik yapma çabalarından vazgeçme:** Özellikle pahalı araştırma geliştirme uzmanları ve teçhizatının giderlerini ortadan kaldırma ya da önemli ölçüde azaltma.

Tecrit etme (ayırma) stratejisi, işletmenin herhangi bir stratejik iş biriminin satılması ya da faaliyetinin durdurulmasıyla ilgili olmaktadır. Bazen de bir stratejik iş birimi tamamen kapatılmamakta, onun alt kısımlarından birinin faaliyetine son verilmektedir. Tecrit ya da ayırma stratejisi de yönetim için izlenmesi gereken çok zor bir karar olmaktadır. Bu karar, insanın çalışan bir organının faaliyetinin sona erdirilmesiyle eşdeğer görülmektedir. Bu stratejinin uygulama nedenleri ve

uygulamaya konulma şekilleri şunlar olarak açıklanmaktadır (<http://notoku.com/tasarruf-stratejileri/>);

Uygulanma Nedenleri

- Pazar kısmı ya da satış artışlarında durgunlukla beklenen kârlılık için gerekli satış hacmine erişme imkansızlığı,
- Diğer stratejik iş birimlerinin kârlarında daha az kârlılık ve işletmenin girebileceği daha iyi yatırım alternatiflerinin olması,
- Teknolojik gelişme, değişme ve yeniliklerin işletmenin sahip olduğu yatırımın gücünden daha fazla kaynaklar gerektirmesi,
- Kanuni baskılar ve anti tröst eğilimlerin işletmeyi zorlaması,
- Ve işletmeler arası birleşmelerden sonra bazı stratejik iş birimlerinin yeni oluşuma uygunluk sağlayamaması.

Uygulamaya Konulma Şekilleri

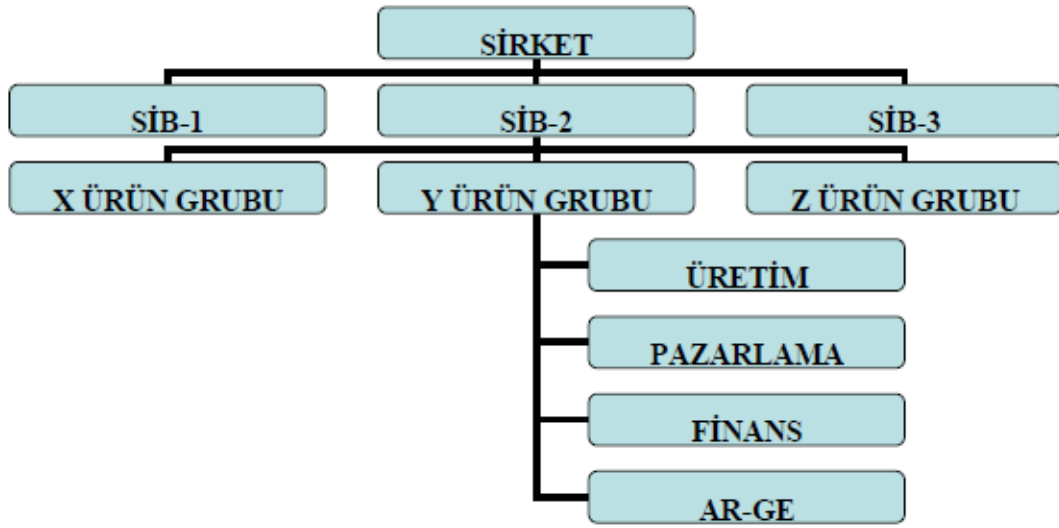
- Stratejik iş birimi yaşayabilir durumda ve ana işletmenin faaliyetlerinden bağımsız şekilde çalışmaktaysa, ana işletme hisselerin çoğunu elinden çıkararak sıradan ve azınlık hissesine sahip bir hissedar olarak kalabilmektedir.
- Stratejik iş birimi yaşayabilir durumdaysa, işletme hisselerini bu birimde çalışan personele satabilmektedir.
- Stratejik iş biriminin mülkiyeti ya da hisseleri bu firmayı yararlı bulan işletme dışından bir alıcıya satılabilmektedir.
- Ya da stratejik iş biriminin faaliyetlerine son verilebilmektedir ve varlıkları sayılarak diğer stratejik iş birimlerinin faaliyetlerinin geliştirilmesinde kullanılabilir.

Son verme stratejisi, sadece bir tek stratejik iş birimini değil de işletmenin tamamını satma ya da kapama konularıyla ilgili olmaktadır. İşletmenin iflas etmekten başka seçeneği olmadığında uygulanmaktadır. İşletmenin satılması daha mantıklı görülmektedir. Yine çalışan firmanın hissedarlara sağladığı yararlar, son verme suretiyle elde edilecek parasal sonuçlardan daha kötüyse son verme stratejisi daha cazip olabilmektedir.

Mahkum işletme stratejisi ise bir işletmenin ürün ya da hizmet satışlarının %75'inden fazlasını tek bir müşteriye satması ile ya da müşterinin bağımsız bir işletme tarafından normal olarak yapılması gereken fonksiyonların bir kısmını üstlenmiş olması ile görülmektedir (<http://notoku.com/tasarruf-stratejileri/>).

Yukarıda sözü edilen stratejik işletme birimi, belirli bir ürün grubunu, belirli bir pazara, açıkça tanımlanabilir rakipleriyle, rekabet halinde satan örgütsel bir birim olarak açıklanabilmektedir. Bir birimin stratejik işletme birimi olarak kabul edilebilmesi için taşıması gereken özellikler şunlar olarak sıralanmaktadır (Engin, 2005: 12);

- Her stratejik işletme biriminin kendine ait bir pazarı olmaktadır.
- Stratejik iş birimi, iş bakımından işletmenin diğer bölümlerine bağlı olmamaktadır.
- Her stratejik iş biriminin kendi pazar çevresinde rakipleri bulunmaktadır.
- Her stratejik iş biriminin kendisine ait sorumlu bir yöneticisi olmaktadır.



Şekil 3.2: Bir Örgütte Olası Stratejik İş Birimi Alanları (Engin, 2005: 13).

Kendine gelme ve tasarruf stratejileri ise aşağıda sayılan durumlarda uygulanabilmektedir (Engin, 2005: 25-26);

1. Ayırt edici rekabet üstünlüğü olmasına rağmen, amaçlarını gerçekleştirmede başarısız kalan işletmelerde.
2. Mevcut sanayi dalında en zayıf rakiplerden biri olarak görünen işletmelerde.
3. Etkili olmama, düşük karlılık ve moral bozukluğu gibi sebeplerle işletme sahiplerinin başarının artırılması yönünde baskılı olduğu durumlarda.
4. Dış fırsatları değerlendirme, tehditleri asgariye indirme, işletmenin üstünlüklerini kullanma ve zayıflıkların etkisini azaltma gibi konularda başarısız kaldığında.

5. Çok çabuk ve önemli oranda büyümüş ve örgüt yapısının yenilenmesinin gerektiği durumlarda.

Yönetimin tüm tasarruf kararları stratejik kararlardır. Tasarrufa yönelik olarak işletme stratejilerine açıklık getirecek olursak; işletmenin karşı karşıya geldiği zorluklarla, bu zorlukları aşabilmesi için alacağı kararlar ve bu kararların uygulamaları olarak açıklayabilmekteyiz.

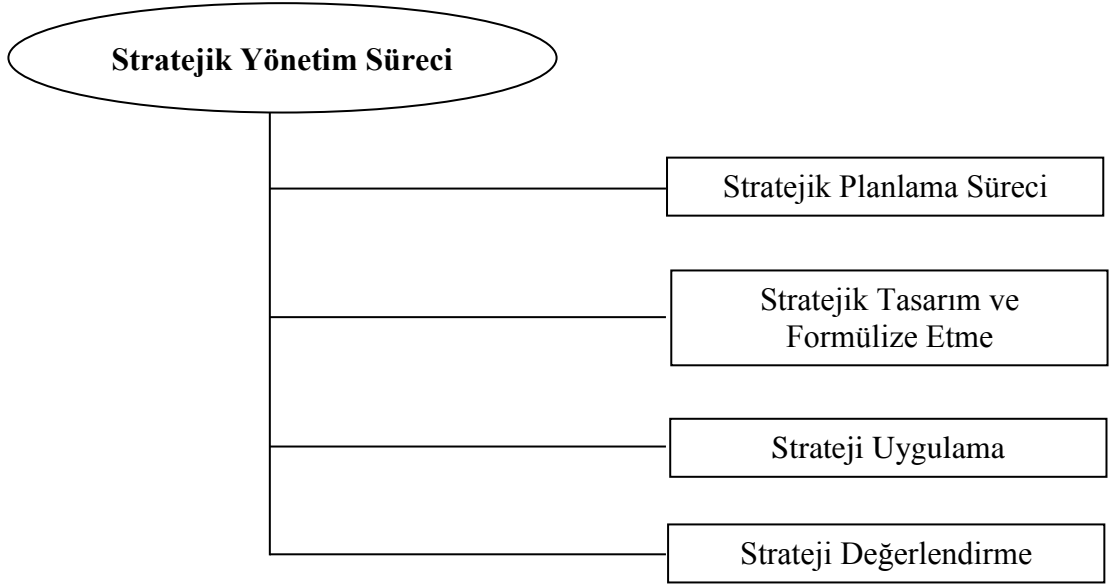
Stratejik yönetimse strateji geliştirme, uygulama ve sonuçları değerlendirme ve kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler olmaktadır. Stratejik yönetim uygulanması, tüm dünyada artan rekabetle firmalar için önem kazanmıştır. Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniği olarak tanımlanabilmektedir (Aktan, 2008: 5-6). Bir başka tanımında da stratejik yönetim, "üretilecek mal ve hizmetlerin belirlenmesine, örgütsel yapının ne olacağını belirlenmesine, kuruluş yerinin ve üst düzey yöneticilerin belirlenmesine yönelik kararların alındığı yönetim şekli" olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2014: 5). Buna göre stratejik yönetim, işletme ile ilgili alacağı yönetimin tüm stratejik kararlarını ve bu kararların uygulamalarını içermektedir. Stratejik yönetimle, işletmenin varlığını sürdürmesi için kendisini tehdit eden dış çevre analiz edilmektedir. Dış çevreden gelen tehditler çok çeşitli olabilmektedir (rakipler, tedarikçiler, müşteriler, vb.). Bu tehditlere karşı kararlar alınarak işletmeye yeni bir istikamet verilmektedir. Tasarruf tedbirleri de böylece alınmaktadır. Alınan stratejik kararlarla maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir. Örneğin, firmaya mal satanlarla uzun dönem kazan-kazan ilişkileri kurmanın maliyet tasarrufu sağladığı belirtilmektedir (Uysal: 32). Böylece üretim maliyetleri aşağı çekilerek rekabet avantajı elde edilmektedir.

Stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemek olarak açıklanmaktadır. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesinin de büyük önem taşıdığı belirtilmektedir (Aktan, 2008: 6);

- Strateji NE'dir?
- Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
- Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?

- Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
- Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Stratejik yönetim çeşitli süreçleri içermektedir; stratejik planlama süreci, stratejik tasarım ve formülize etme, strateji uygulama ve değerlendirme aşamalarında olduğu gibi. Aşağıdaki şekilden de bu süreçler görülebilmektedir.



Şekil 3.3: Stratejik Yönetim Süreci (Aktaş, 2015: 13).

Stratejik yönetimin, fonksiyonel yönetimden farkları vardır. Bu farklılıklarını aşağıdaki tablodan görebilmekteyiz.

Tablo 3.5: Fonksiyonel Yönetim İle Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar (Engin, 2005: 18-19).

	FONKSİYONEL YÖNETİM	STRATEJİK YÖNETİM
Odak Noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceyle uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
Sonuçları	Etkililik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Değişmelerden etkilenir, açık
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
Problem çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman, Risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli yüksek risk

Stratejik yönetimin temel özellikleri maddeler halinde şöyle sıralanmaktadır (Aktan, 2008: 7);

- Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir.

- Stratejik yönetim, üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanmakta ve izlenmektedir.

- Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniği bulunmaktadır.

- Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlamaktadır.

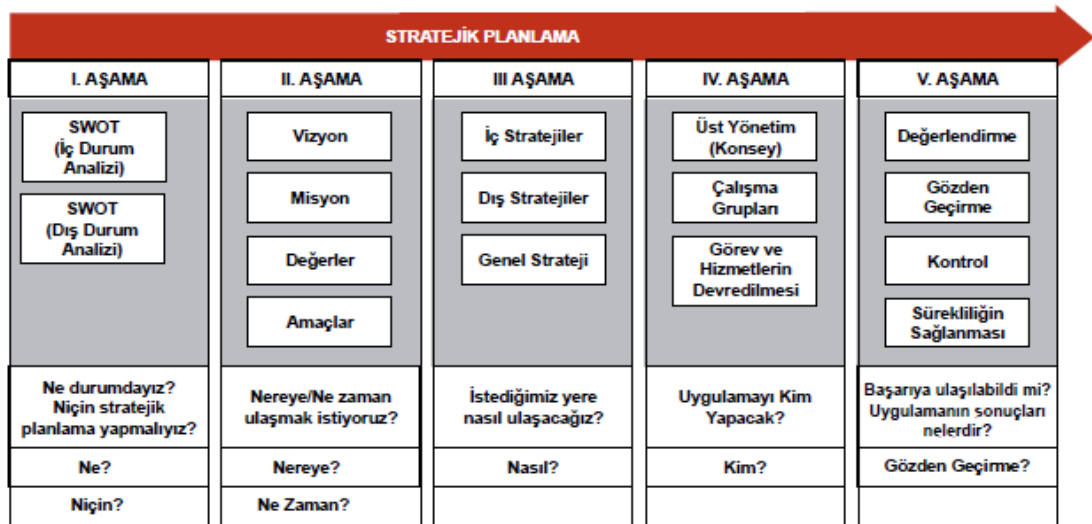
- Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanmaktadır.

- Stratejik yönetim "stratejik düşünme" ye yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılıp uygulanmaktadır.

- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durmaktadır.

- Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olmaktadır.

Aşağıdaki şekillerden stratejik yönetim süreçleri daha detaylı ve stratejik planlama süreç akım şeması görülebilmektedir.



Şekil 3.4: Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması (Aktan, 2008: 10).

I. SWOT ANALİZİ

İÇ DURUM ANALİZİ	DIŞ DURUM ANALİZİ
(S) Güçlü Yönler (W) Zayıf Yönler	(O) Fırsatlar (T) Tehlikeler
I. A. ORGANİZASYONDA İÇ DURUM ANALİZİ <ul style="list-style-type: none">Organizasyonun güçlü olduğu yönlerOrganizasyonun zayıf olduğu yönlerOrganizasyon imajı ve kültürüOrganizasyon yapısı, sistemi ve süreçleriOrganizasyonda insan kaynaklarıÜrün ve hizmet kalitesi ve maliyetiOrganizasyonda teknolojiPerformans durumu	III. A. GENEL STRATEJİ, REKABET AVANTAJI VE REKABET GÜCÜ ANALİZLERİ <ul style="list-style-type: none">McKinsey MatrisiPorter Rekabet StratejisiBCG Ürün Portföy MatrisiÜrün Yaşam EndeksiPiyasa/Rekabet Matrisi
I. B. ORGANİZASYONDA DIŞ DURUM ANALİZİ <ul style="list-style-type: none">Piyasa yapısıPiyasadaki rekabet yapısıTeknolojiMüşteri gruplarının ihtiyaçları ve beklentileriDemografiMakro ekonomik yapı ve ekonomik istikrarPolitik karar alma süreci ve politik istikrar	III. B. İÇ STRATEJİ <ul style="list-style-type: none">Organizasyon Yapısı Stratejisiİnsan Kaynakları StratejisiEğitim StratejisiAraştırma ve Geliştirme StratejisiTeknoloji StratejisiÜrün Geliştirme StratejisiToplum Kalite StratejisiMali Planlama ve Finans StratejisiOrganizasyonun İç İmajı
II. A. VİZYON BİLDİRİSİ <ul style="list-style-type: none">Organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedeflerGelecekte gerçekleştirilebilecek ideal hedeflerVizyon için zaman planlaması	III. C. DIŞ STRATEJİ <ul style="list-style-type: none">Tüketici StratejisiPazarlama ve Satış StratejisiDağıtım StratejisiTanıtım ve Reklam StratejisiOrganizasyonun Dış İmajı
II. B. MİSYON BİLDİRİSİ <ul style="list-style-type: none">Organizasyonun varlık nedeniOrganizasyonun başarmak istediği amaç ve hedeflerİş bölümü ve görev tanımları	III. D. GENEL STRATEJİK YOLLAR <ul style="list-style-type: none">Büyüme ve Gelişme StratejisiYatırım StratejisiYeniden Yapılanma StratejisiSatış (Elden Çıkarma) StratejisiOrtak Girişim StratejisiTasfiye Stratejisi
II. C. DEĞERLER VE AHLAK BİLDİRİSİ <ul style="list-style-type: none">Organizasyon içindeki değerler, ilkeler ve ahlaki kurallarOrganizasyonun dış değerlere ve ahlaka bakışı (Sosyal sorumluluk)Organizasyonun global değerlere bakışı	IV. STRATEJİK DEĞERLENDİRME <ul style="list-style-type: none">Stratejik planın gözden geçirilmesiPerformans değerlendirilmesi ve ölçümüSonuçların izlenmesiSürekliliğin sağlanması

Şekil 3.5: Stratejik Planlama Süreci Akım Şeması (Aktan, 2008: 10).

İşletmelerde strateji odaklı olunması, stratejiler belirlenerek stratejik yönetim uygulanması yukarıda açıklananlar ışığında böylece önem kazanmaktadır. İşletme stratejisi oluşturma ve stratejik yönetim aşamasında göz önünde bulundurulmasının faydalı olabileceği düşünülen hususlarsa aşağıda şunlar olarak sıralanmaktadır (Aktaş, 2015: 18);

- Stratejiler basit tutulmalı ve somutlaştırılmalıdır.
- Öngörüler değil, varsayımlar tartışılmalıdır.
- Detaylı bir iş ve iletişim çerçevesi kullanılmalıdır.
- Kaynak imkanları ve dağıtımları önceden planlanmalıdır.
- İşletme öncelikleri açıkça tespit edilmelidir.
- Performanslar sürekli izlenmelidir.
- Yeteneklere göre iş yapılmalıdır.
- Ve başarılar adil bir şekilde ödüllendirilmelidir.

3.2.2. İşletme Temel Strateji Sınıflandırmaları

Şirket düzeyindeki stratejiler büyüme, çeşitlendirme, çekilme ve tasarruf stratejileri olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır. Çeşitlendirme stratejileri kapsamında, işletmenin maliyet tasarrufu sağlamak ve yüksek getiri elde etmek stratejisiyle hareket etmesi, böylece deneyiminin bulunduğu iş alanlarında yapılan ek işlerle kimi maliyetlerde tasarruf sağlanabilmesi ve getirilerin arttırılabilmesi örneği verilmektedir. Tasarruf strateji de, işletmenin finansal durumunun zayıflaması ve üstünlüklerini kaybetmesi sonucunda, belirli bir süre için geliştirme ve büyüme faaliyetlerini azaltıp, tüm dikkat ve uğraşları işletme içi verimliliğin yükseltilmesine yönelten stratejiler olarak açıklanabilmektedir. Temelde, maliyetlerin azaltılmaya çalışılarak şirketin performansını iyileştirme çalışmalarını kapsamaktadır. Uygulamasında; *"İşletme bazı ürün ve hizmetlerde planlanan düzeylerde satışlar olmadığı, kazançların ve karların düştüğü zamanlarda bu stratejiye başvurabilmektedir. Bazen de şirket yönetiminin büyüme odaklı stratejik denemelerinin başarısız olması yöneticileri tasarruf stratejilerine doğru yönlendirebilmektedir."* (Marangoz, 2014: 73-74).

Tompson ve Strickland'ın stratejik kümeleme analizi aynı endüstride bulunan işletmelerin neden farklı işletme stratejileri izlediklerini göstermek bakımından anlamlı bulunmaktadır. Stratejik kümeleme analizinde dört bölge vardır. Bu bölgelerde seçenekler ve yapılması gerekenler şunlar olarak açıklanmaktadır (Eren, 2015: 21-22);

Birinci Bölge

En mükemmel stratejik durumu oluşturmaktadır. Çekicilik sırasına göre;

- Öncelikle uzmanlaşma stratejisi en uygun olanı bulunmaktadır.
- Dikey entegrasyona gitme ikinci seçeneği oluşturmaktadır.
- Tek yönlü farklılaştırma da üçüncü seçenektir.

İkinci Bölge

- Uzmanlaşma
- Yatay entegrasyon
- Birleşme
- Kopma ve tasfiye

Üçüncü Bölgede

- Tasarruf stratejisi ilk olarak izlenmelidir.
- Eğer mümkün değilse bu takdirde işletme çeşitlendirme stratejisi gütmelidir.
- Nihayet kopma ya tasfiye etme seçenekleri düşünülmelidir.

Dördüncü Bölgede

- İşletme tek yönlü çeşitlendirme uygulayarak mevcut pazarın mümkün olduğu ölçüde tüm isteklerine (kalite ve fiyat farklılaştırması ile) cevap vermelidir.
- Daha sonra farklı endüstrilere girme yığılma ve diğer işletmelerle müşterek yatırım ortaklığı düşünülmelidir.

Tompson ve Strickland'ın stratejik kümeleme analizi aşağıdaki şekilden görülebilmektedir. Buna göre tasarruf etme 3. Bölge stratejileri içinde yer almaktadır ve zayıf rekabet durumları ile yavaş pazar büyümesi koşullarında uygulanmaktadır (Eren, 2015: 23).

TOMPSON VE STRICKLAND'IN STRATEJİK KÜMELEME ANALİZİ

HIZLI PAZAR BÜYÜMESİ			
Z A Y I F R E K A B E T D U R U M U	2.BÖLGE STRATEJİLERİ •Uzmanlık Stratejisinin Yeniden Düzenlenmesi •Yatay entegrasyon ve birleşme •Kopma •Tasfiye etme	1. BÖLGE STRATEJİLERİ • Uzmanlaşma • Dikey entegrasyon • Tek yönlü farklılaştırma	G Ü Ç L Ü R E K A B E T D U R U M U
	3.BÖLGE STRATEJİLERİ •Tasarruf etme •Çeşitlendirme •Kopma •Tasfiye etme	4.BÖLGE STRATEJİLERİ •Tek yönlü farklılaştırma •Her alana girme ve yatırım yapma •Yeni alanlarda müşterek yatırım ortaklığı	
YAVAŞ PAZAR BÜYÜMESİ			

Şekil 3.6: Tompson ve Strickland'ın Stratejik Kümeleme Analizi (Eren, 2015: 23).

3.2.3. Stratejik Tasarruf Kararları

İşletmede tasarruf kararları çeşitli şekil ve düzeylerde alınabilmektedir. Örneğin yönetim kararıyla işletmenin büyümesinin sınırlanması ve bu kapsamda yatırımların durdurulması/azaltılması stratejik bir karardır. Yine işletmelerde alınan stratejik kararlarla tasarrufa yönelebilmektedirler. Coca-Cola da böylesi stratejiler uygulamaktadır (Akdemir, 2014: 63). İşletmelerde alınan önemli kararlarla verimliliğine yol açmaktadır. Bu konuda verilebilecek bir örneği, üretim işletmelerinde daha çok kullanılan ve büyük tasarruf sağlayabildiği söylenen süreç ve makine temeline dayalı örgütlenme sisteminin uygulanması oluşturmaktadır. Bu tür bölümlendirme ile sistemde ekonomiklik, makinelerden uzun süre faydalanma, işlerde standartlaştırma ve maliyet düşüşleri hedeflenmesi yapılabildiği ve özelliklere uymasının sağladığı belirtilmektedir (Paşaoğlu, 2013: 56).

FAALİYET ALANININ GELECEĞİ

İ Ş L E T M E N İ N R E K A B E T Y E T E N E Ğ İ		CAZİP DEĞİL	ORTA	CAZİP
	ZAYIF	•Yatırımlara Son Ver	•Yatırımlara Peyder Pey Son Ver Dikkatle Devam Et	•Faaliyetleri İki Misli Büyült Veya Duruma Göre Yatırımlara Son Ver
	ORTA	•Yatırımlara Peyder Pey Son Ver	•Dikkatle Devam Et •Büyümeye Devam Et	•Daha Çok Gayret Göster
	KUVVETLİ	•Nakit Yaratıcı Ol Ama Faaliyetleri Artırmamaya Çalış	•Büyümeye Devam Et •Pazar Lideri Ol	•Pazar Liderliği

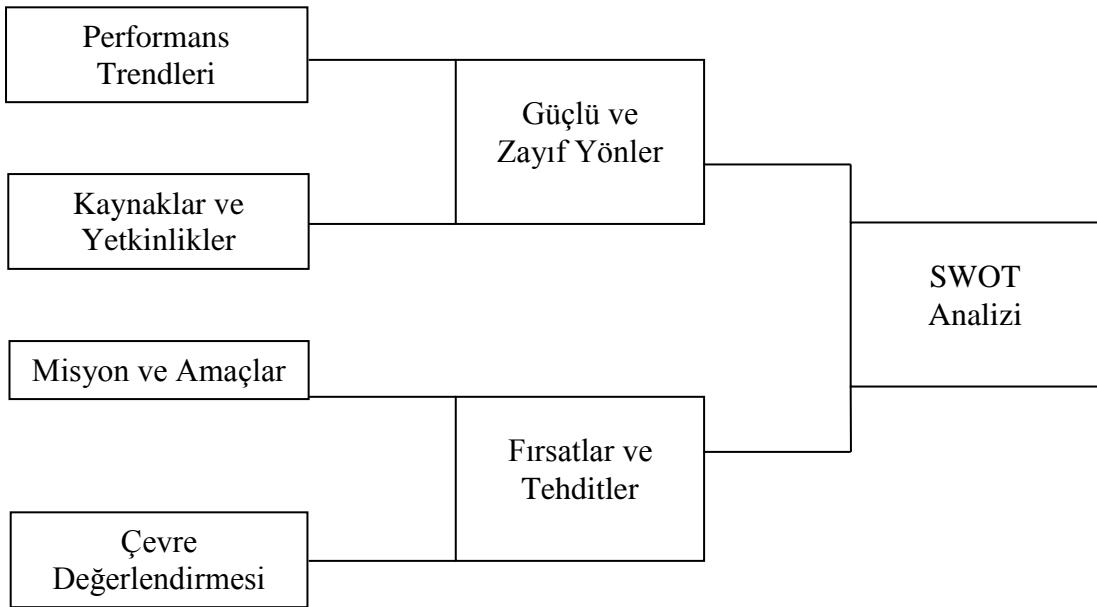
Şekil 3.7: İşletmenin Rekabet Yeteneği ve Faaliyet Alanının Geleceği (Eren, 2015: 6).

3.2.4. Tasarruf Stratejilerinin İçeriği

İşletmelerde tasarruf stratejileri değişik içerikte uygulanabilmektedir. Örneğin belirli bir süre için büyüme ve geliştirme faaliyetleri durdurulabilmekte ya da azaltılabilmektedir. Bununla birlikte tüm dikkat ve uğraşlar işletme içi verimliliğin yükseltilmesine odaklanmaktadır.

3.2.4.1. Belirli bir süre için büyüme ve gelişme faaliyetlerini azaltma

İşletmelerde yapılan swot analizleri ile güçlü ve zayıf yönleri görülebilmektedir. Yine çevrenin sunduğu fırsat ve tehditler tanınmaktadır. Bir işletme güçlü yanları ile fırsatları yakalarken, tehditlere karşı da önlem alabilmesi gerekmektedir. Swot analizi buna yön göstermektedir (Türker: 47). İşletmelerin artan rekabet ortamında işletme ömürlerini sürdürebilmeleri için çevrelerini çok iyi analiz ederek güçlü ve zayıf yönlerini görebilmeleri, ayrıca dış çevreden oluşan fırsatlar ve gelen tehditleri algılayarak ona göre adım atmaları çok önem taşımaktadır. Bu swot analizi yapılmasıyla görülebilmektedir. Örneğin uluslararası faaliyet gösteren bir firma ucuz hammadde ve enerji elde ettiğinde, ulusal ve uluslararası pazarlara daha güçlü girebilecektir. Çünkü rekabetin en önemli unsurlarından biri maliyettir. Bu şekilde elde maliyet avantajıyla rekabette avantaj kazanacaktır (Aktaş, 2015: 1,9). İşletmeler bazen zor zamanlar da yaşayabilmektedir. Büyüme stratejileri uygulayıp, bu stratejilerinden bekledikleri sonuçları alamayabilmektedirler. O zaman yaşanan zorluklar karşısında büyüme ve gelişme faaliyetlerini azaltmaları ya da tamamıyla durdurmaları onlar için uygulamaları gereken bir strateji halini almaktadır.



Şekil 3.8: SWOT Analizi (Baş, 2012: 11).

Swot analizi, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın ve pazardaki mevcut rakiplerinin araştırılmasını içermektedir. Faaliyette bulunulan pazara göre koşullar

değişmektedir. Örneğin iç pazarda farklı dış pazarlarda farklı güçlü ve zayıf yönleri olabilecektir. İşletme için fırsatlar ve tehditler de değişecektir. Böylece bir işletme uluslararası faaliyetlerde bulunmaktaysa şu aşamaları izlemesi gerektiği bildirilmektedir (Aktaş, 2015: 9-10);

- Uluslararası nitelikteki risk, tehdit ve fırsatları analiz etmesi,
- İşletmenin dış imkanlar açısından güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi,
- Uluslararası faaliyetlerin nitelik ve niceliğinin analizi,
- Uluslararası işletmecilik açısından hedeflerin belirlenmesi,
- Ve işletme yönetimi olarak stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Aşağıdaki şekilden bir swot matrisi görülebilmektedir. Şekilde S harfi ile belirtilen kısım güçlü olunan yönleri, W harfi ile gösterilen kısım zayıf olunan yönleri, O harfi ile gösterilen kısım işletme için fırsatları ve T harfi ile gösterilen kısım da işletme için tehditleri göstermektedir.

<ul style="list-style-type: none"> • Pazar payında üstünlük • Yüksek karlılık ve verimlilik • Organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı • Pazarlama avantajları • Organizasyonun mali yapısının güçlü olması • Üretim teknolojisinin yeni olması • Kuruluş yeri avantajı • Ar-Ge avantajı • Kalifiye işgücü potansiyeli • Marka ünü ve avantajı • Liderlik üstünlüğü • Bilim ve teknoloji üstünlüğü • Stratejik yönetim avantajı • Toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olması v.b. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalifiye olmayan işgücü • İnsan kaynaklarındaki yetersizlik • İletişim eksikliği • Bölümler ve kişiler arası çatışma • Ar-Ge dezavantajı • Etkin olmayan yönetim • Bilim ve teknoloji dezavantajı • Marka dezavantajı • Kötü organizasyon imajı • Personelde sık değişikliklerin yapılması v.b
<ul style="list-style-type: none"> • Yeni ürünlerin geliştirilebilmesi • Yeri satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma • Düşük maliyet avantajı • Yeni Pazar fırsatları • İşgücü verimliliğinin yüksek olması • Organizasyon imajının iyi olması • Pazar büyüme oranının sürekli olarak artması • Rakiplerin azalması • Kaliteli ürünlere sahip olması v.s. 	<ul style="list-style-type: none"> • İç pazarda rekabetin artması • Dış pazarlarda rekabetin artması • Misten isteklerinde hızlı değişim • Ağır vergi yükü • İşgücü maliyetinde artış • Girdi fiyatlarının artması • Pazardaki büyüme oranının azalması • İkame ürünlerin artması • Rakiplerin gücünün artması • Misten tercihlerinin değişmesi • Paranın değer kaybı ve enflasyon v.s.

Şekil 3.9: SWOT Matrisi (Aktan, 2008: 13).

Swot analizi stratejik yönetimin bir aracıdır. Analizler ve yapılan değerlendirmelerle birlikte stratejik kararlar alınmaktadır. Aşağıdaki tablodan da stratejik yönetimde durum değerlendirmesine yönelik analizler görülebilmektedir.

Tablo 3.6: Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler (Aktan, 2008: 13).

DIŞ DURUM ANALİZİ	
I. Dışsal Analiz	
1. Müşteri Analizi <ul style="list-style-type: none"> • Müşteri gruplarının analizi • Müşteri istek ve ihtiyaçlarının analizi 2. Rekabet Analizi <ul style="list-style-type: none"> • Rakip organizasyonların, performans, imaj, kültür, yapı analizi • Rakip organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin analizi • Rakip firmaların kalite ve maliyet yapısının analizi 	3. Piyasa Analizi <ul style="list-style-type: none"> • Piyasa büyüklüğünün analizi • Piyasadaki karlılık ve maliyet analizi • Piyasada beklenen büyüme analizi • Piyasada kritik başarı faktörlerinin analizi 4. Çevre Analizi <ul style="list-style-type: none"> • Demografi analizi • Teknolojik durum analizi • Devlet ile olan ilişkilerin analizi
II. İçsel Analiz	
1. Performans Analizi <ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonda satış ve karlılık analizi • Hisse senetlerinin değerlendirilmesi analizi • Müşterilerin tatmin olup olmadıklarının analiz edilmesi • Ürün kalitesi analizi • Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik analiz • Ürün portföy analizi 	2. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi <ul style="list-style-type: none"> • Geçmişteki stratejinin ve şimdiki stratejinin durum değerlendirilmesi • Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi

İşletme stratejileri faaliyette bulunulan pazara göre farklı belirlenmeyi gerektirmektedir. Bir işletme uluslararası bir pazara giriş hazırlığında ise yapacağı bu pazarla ilgili swot analizi ile girip girmeme kararı verebilecektir. Ya da bu pazara girmek için zamanlamasını değiştirebilecektir. Zayıf yönlerini gidererek örneğin bir sene sonra daha güçlü bir şekilde girmek isteyebilecektir. Böylece işletmelerde stratejiler şekillenmektedir. Eren (2004) de bu konuda, dünya çapında bir işletme stratejisi oluşturabilmek için bazı stratejik boyutlar arasında tercih yapmak gerektiğini söylemektedir. Buna göre (Aktaş, 2015: 10);

a. Pazar Katılımı: Çok uluslu işletmelerin yönetim stratejilerinde, ülkeler gelirlerinin ve kârlarının kendine yeterliliğine göre, küresel stratejilerde ise ülkelerin küreselleşmeye yaptıkları katkıya göre tercih edilmektedir. Eloktrölük grubunun bu sistemi uygulayarak geliştiği belirtilmektedir.

b. Ürün Sunumu: Çok uluslu işletmelerin yönetim stratejilerinde, her ülkede sunulan ürünler yerel ihtiyaçlar göz önüne alınarak üretilmektedir. Küresel stratejilerde ise asgari yerel pazara uyum gerektiren dünya standardı olarak kabul görmüş ürünler tercih edilmektedir. Örnek olarak, Boing 737'nin gelişmekte olan ülkelerin kısa yumuşak zeminleri için pazarlanmış ve başarılı olmuş olması verilmektedir.

c. Değer Katma Faaliyetlerinin Yeri: Çok uluslu işletmelerin yönetim stratejilerinde, değer zincirinin tümü ya da çoğu her ülkede yeniden üretilmektedir. Diğer bir strateji olan ihracatta ise değer zincirinin çoğu bir ülkede tutulmaktadır. Küresel bir yönetim stratejisinde ise değer zinciri kırılarak, her bir faaliyet farklı bir ülkede yapılarak maliyet azaltılmaktadır.

d. Pazarlama Yaklaşımı: Çok uluslu işletmelerin yönetim stratejilerinde, pazarlama her ülke için tamamen değiştirilmiştir. Küresel bir yönetim stratejisinde ise her ne kadar pazar karmaşasının tüm elemanlarının aynı olması gerekse de tüm dünyada tek düze bir yönetim uygulandığı belirtilmektedir. Buna örnek olarak Unilever ürünlerinin her ülkede başka markalarla pazarlanması verilebilmektedir.

e. Rekabet Hareketleri: Çok uluslu işletmelerin yönetim stratejilerinde, ülkelerdeki yöneticiler diğer ülkelerde neler olduğuna bakmaksızın rekabetçi bir yöntem izlemektedirler. Küresel stratejilerde ise rekabet ülkeler arasında aynı anda ve sistematik bir şekilde yapılmaktadır.

f. Küresel Stratejiden Melez Stratejiye Geçiş: Melez stratejide ülkelerdeki işletmeler faaliyetlerini bir uluslararası merkezden sürdürmekle kalmazlar, birbirleriyle de ilişkide bulunurlar.

Eren (2004)'e göre uluslararası faaliyet temelde çok uluslu ve küresel strateji olmak üzere ikiye ayrılmakta, yukarıda sözü edilen melez strateji ise küresel stratejinin bir adım gelişmiş hali olmaktadır. Yine yukarıda bahsedilen çok uluslu şirketlerse, bir ülkede merkezi olmakla birlikte, birden fazla ülkede faaliyetleri olan ulus aşırı çok büyük şirketler olmaktadır. Bunlarda strateji belirlenmesi yukarıda açıklandığı gibi onlara özgü özelliklere sahip olmaktadır. Çok uluslu strateji olarak adlandırılmaktadır ve stratejik ve faaliyet kararlarının, ürünlerin ülkenin yerel müşterisine hitap edebilmesi amacıyla, ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerce alınmasını sağlayan merkezi olmayan bir uluslararası strateji şeklinde açıklanmaktadır. Uygulamada çeşitli ülkelerdeki birimler bağımsız olmakta, her birim kendi pazarında faaliyet göstermekte ve uluslararası merkezin diğer birimlerden farksız olduğu belirtilmektedir. Diğer yanda global strateji olarak da nitelendirilen küresel işletme stratejisi yoluyla ise ana ülke ofisi tarafından dikte edilen rekabetçi strateji ile ülke pazarlarındaki ürünlerin standartlaştırıldığı ve küresel stratejinin daha düşük risk üretmesine rağmen ya bu pazarların bir fırsat olarak tanıtılma potansiyellerinin zayıf olmasından dolayı ya da fırsatların yerel pazarlara

adapte edilememesinden dolayı işletmenin yerel pazarlarda büyüme fırsatlarından vazgeçmesine sebep olabildiği ifade edilmektedir. Burada çeşitli ülkelerdeki birimlerin bir merkeze bağlı oldukları, uluslararası merkezin çeşitli ülke pazarları için standart ürünler geliştirmeye çalıştığı ve ölçek ekonomisi oluşturmak için üretim faaliyetlerinin de bir merkezden gerçekleştiği görülmektedir. Melez stratejide ise çeşitli ülkelerdeki birimler faaliyetlerini sadece bir uluslararası merkezden sürdürmekle kalmamakta, ayrıca ülke merkezleri birbirleriyle yatay görüşmede yapmaktadırlar. Özetle çeşitli ülkelerdeki birimler bir merkezden ve birbirleriyle ilişki içinde gerçekleştirmektedirler. Çeşitli ülkelerdeki birimler sadece karşılaştıkları özel durumlara uyabilmektedirler. Çok hareketlilik ve müşteri ihtiyaçları için ortak dayanışma söz konusu olmaktadır, iletişim teknolojisini kullanmaktadırlar ve bir başka özellikleri de tüm örgütün nerede olursa olsun ilgili kaynakları kullandığı, küresel rekabet için çok hızlı hareket ettikleri olarak açıklanmaktadır (Aktaş, 2015: 11-12).

3.2.4.2. Tüm dikkat ve uğraşları işletme içi verimliliğin yükseltilmesine yöneltme

Büyüme stratejilerinin tutmamasıyla alınan büyüme yavaşlatma ya da durdurma kararı ile beraber işletmede iç verimliliği artırmak için çaba gösterilmektedir. Çünkü bu şekilde sağlayacağı verimlilik artışı ve karlılık ile büyüme planlarını yeniden hayata geçirmesi ilerleyen zamanda mümkün olmaktadır.

3.2.5. Tasarruf Stratejileri

Yukarıda açıklandığı gibi işletmelerin benimseyebileceği temel stratejiler içinde tasarruf stratejileri de yer almaktadır (Alparslan ve Çarıkçı, 2015: 4). Tasarruf stratejilerinin getirileri işletmelerde aşağıda açıklanan mali kontrollerin arttırılması, maliyetlerin azaltılması, gelirlerin arttırılması, varlıkların azaltılması ve diğer stratejik yaklaşımlarla elde edilmektedir. Bu yaklaşımlar tasarruf stratejilerinin seçeneklerini oluşturmaktadır. Aşağıda sayılan durumlarda bu stratejilerin uygulanabildiği açıklanmaktadır;

1. Ayırt edici rekabet üstünlüğü olmasına rağmen, amaçlarını gerçekleştirmede başarısız kalan işletmelerde.
2. Mevcut sanayi dalında en zayıf rakiplerden biri olarak görünen işletmelerde.
3. Etkili olamama, düşük karlılık ve moral bozukluğu gibi sebeplerle işletme sahiplerinin başarının arttırılması yönünde baskılı olduğu durumlarda.

4. Dış fırsatları değerlendirme, tehditleri asgariye indirme, işletmenin üstünlüklerini kullanma ve zayıflıkların etkisini azaltma gibi konularda başarısız kalındığında.

5. Çok çabuk ve önemli oranda büyümüş ve örgüt yapısının yenilenmesinin gerektiği durumlarda (Engin, 2005: 25-26).

Tasarruf stratejilerini uygulamanın zorluğu, uygulanmak istenmemesinden ya da kaçınılmasından büyük ölçüde kaynaklanmaktadır. Bir başarısızlık işareti görülerek ya da bu yönde algılamalar nedeniyle işletme yönetimi bu stratejiyi uygulamaktan kaçınabilmektedir. Fakat belirli bir noktada zorlukları çok arttığında uygulanmasına işletmelerde zorunluluk olarak görerek karar verilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin iyi gitmemesiyle ya da durumun kötüleşmesiyle tasarruf stratejisi uygulanma kararı alınmaktadır. İşletme büyüme stratejisi izlerken amaçlarına ulaşamamışsa, başarıyı artırmak, satışları yükseltmek, müşterilerin ya da başka çevredeki unsurların zorlamasıyla gereksinim duyulmaktadır.

3.3. Tasarruf Tedbirleri - Planlama İlişkisi

Tasarruf tedbirlerinin, genel olarak planlama ile ilişkisi vardır. Bu kapsamda işletmede yeniden yapılanmaya gidilmekte ve yeni planlar yapılarak devreye sokulmaktadır. Bu yeni planlar kısa süreliğine sorunlara çözüm bulmak amacıyla hazırlanmaktadır. İşletme zorluklarını aştığında tasarruf stratejisinden vazgeçilerek tekrar büyüme stratejisi benimsenebilmektedir. Ya da işletmede tasarruf bir kültür olarak benimsenip her zaman tasarruflu hareket edilerek verimlilik artışına yön gösterici olabilmektedir. Genel olarak da stratejilerin amaçları iki anahtar kavramla ortaya konulmaktadır (Baş, 2012: 3);

- a) İşletmeye yön vermek ve
- b) Rekabet avantajı sağlamak.

3.4. Yönetimin Tasarruf Fonksiyonunun İçeriği ve Uygulanma Alanları

Yönetimin tasarruf fonksiyonu çeşitli alanlarda uygulanabilmektedir, örneğin; yatırım tasarruf kararları alınabilmektedir, işletme genel giderlerinde tasarrufa başvurabilmektedir, insan kaynaklarını bu kapsamda azaltıp iş gücünde nitelik arayabilmektedir, işletme kaynaklarını kaynak planlama yaklaşımıyla tasarruflu kullanabilmektedir, böylece işletme boyunca kaynakların tasarruflu kullanımı

sağlanabilmektedir, yine enerji vb. üretimde gereken kaynaklarda da tasarrufları düşünebilmektedir.

3.4.1. Yatırım Tasarruf Kararları

Tasarruf stratejileri genel olarak işletmelerde büyümenin bir süreliğine durdurulması ve böylece alınan yatırımların azaltılması veya tamamen durdurulması kararlarıyla yapılmaktadır.

3.4.2. Genel Giderler Tasarruf Tedbirleri

İşletmede genel giderleriyle ilgili tasarruf tedbirlerine başvurulabilmektedir. Burada sözü edilen girdiler çok çeşitlidir; üretimle ilgili tüm girdileri içermektedir, örneğin hammadeler, üretimde kullanılan makine ve araçlar olabilmektedir, bunlardan başka tüm kırtasiye malzemeleri de girdiler içinde yer almaktadır. Bu kaynakların tasarruflu kullanılması, böylece verimli kullanılmaları ya da kullanılmalarıyla işletmede verimlilik artışı sağlamaları gündeme gelmektedir.

3.4.3. İnsan Kaynakları İle İlgili Tasarruf Tedbirleri

İnsan kaynaklarında tasarrufa gidilebilmektedir. Bu iki şekilde yapılabilmektedir; işgücünde azaltıma gitme ya da işgücünün niteliğini arttırmak veya iyi örgütlenmesini sağlamak suretiyle. Birincisinde işletme işçi çıkararak maliyetlerini azaltmaktadır. İkincisinde ise nitelikli/uzman personele sahip olarak ve etkin örgütlenme ile işteki verimliliğe odaklanmaktadır. Bu konuda bir örnek, verimlilik ve örgütlenme ilkeleri ile ilişkili olarak, çapraz ilişkiler ilkesi gereğince organizasyonlarda aynı yönetim kademesinde bulunan kişilerin birbirleri ile konuşup konunun ayrıntılarına girerek konuşmalarına izin verilmesi gerektiği, alt kademedeki bir yöneticinin kendi yetki alanının içinde herhangi bir konuda başka bir birimden yardım alabilmesi gerektiği, bu ilişkiyle her zaman tasarruf sağlanabildiği, böylece üst yöneticinin de sürekli olarak meşgul ve rahatsız edilmemiş olduğu şeklinde verilmektedir (Tokgöz, 2013: 32).

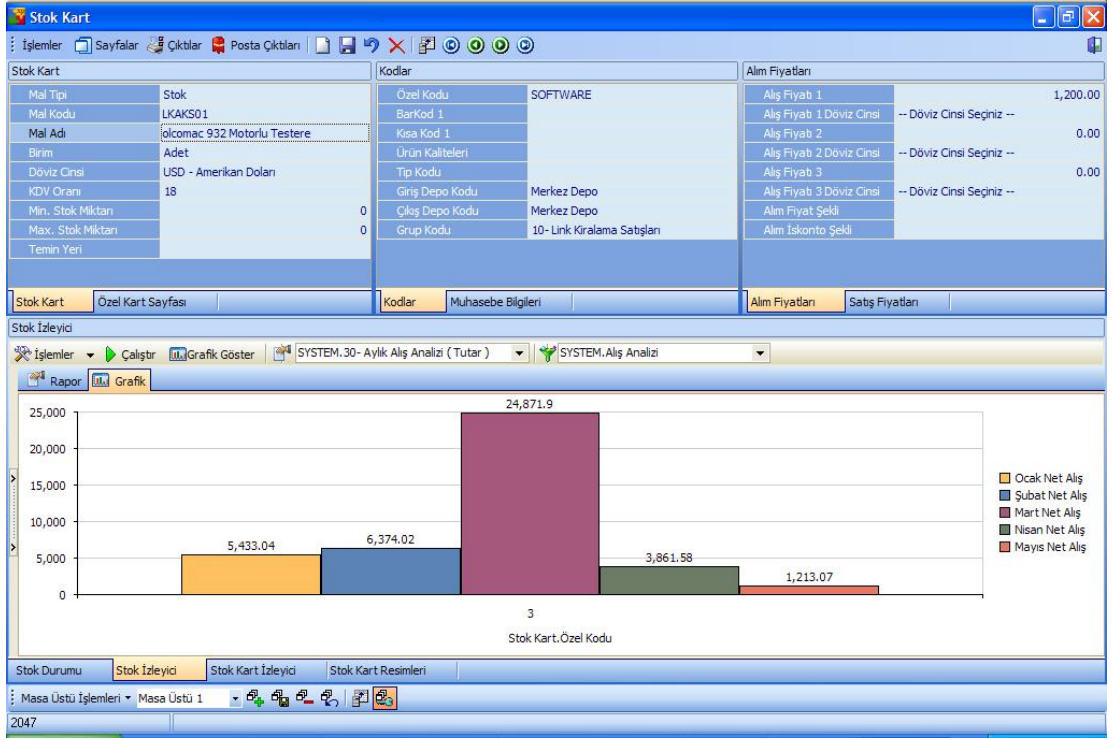
3.4.4. İşletme Kaynaklarının Tasarrufu: Kaynak Planlama Yaklaşımı

İşletme boyunca kaynakların tasarruflu kullanılması arayışları kaynak planlama yaklaşımını ortaya çıkartmıştır. Kurumsal kaynak planlaması (ERP- Enterprise Resource Planning) olarak bilinmektedir. ERP sistemleri depo-stok

yönetimi, satın alma yönetimi, satış-dağıtım yönetimi, üretim yönetimi, ihtiyaç planlama yönetimi, bakım yönetimi, muhasebe ve maliyet yönetimi, finans yönetimi, insan kaynakları yönetimi vb. çok sayıda entegre fonksiyondan oluşmaktadır. ERP'nin en önemli özelliği işletmenin bütün bölüm ve fonksiyonlarını tek bir sistem içinde birleştirmeye çalışması olmaktadır. Teknoloji tabanlı uygulamaları ile çok faydası görülmektedir. Bu bütünleşme yaklaşımı önemli tasarruflar sağlamaktadır. Diğer yanda çalışma hızını da arttırmaktadır. Böylelikle verimlilik artışı sağlanmaktadır. Kurumsal kaynak planlaması, malzeme ihtiyaç planlama ile başlamış, bu sürece sırasıyla kapasite, imalat kaynakları ve tüm işletme süreçlerini de bütünleştirerek kurumsal boyuta ulaşmıştır. ERP, zamanla müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi gibi yönelimleri de içine alarak günümüzdeki ERP II yapısına gelmiştir

(http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/0e8517b1fe0b527_ek.pdf?tipi=65&tu=u=X&sube=0). ERP sistemleri şu bileşenlere sahiptir;

- Stratejik planlama ve yönetim
- Muhasebe yönetimi
- Finansal yönetim
- Üretim yönetimi
- Lojistik
- Ürün geliştirme ve Ar-Ge yönetimi
- Satış ve pazarlama yönetimi
- İnsan kaynakları yönetimi
- Tedarik zinciri yönetimi
- E-iş uygulamaları
- Müşteri ilişkileri yönetimi gibi.



Şekil 3.6: ERP Yazılımı (<http://www.cpm.com.tr/Stok.aspx>).

ERP'nin sağladığı faydalar şunlar olarak açıklanmaktadır;

1- Bilgiye istenilen format ve detayda ulaşılmasını sağlayarak bilgi akışını hızlandırmaktadır.

2- Fonksiyonel iş süreçleri arasında koordinasyon ve otomasyon sağlamaktadır.

3- Müşteri ihtiyaçlarının daha kısa sürede karşılanması amacıyla, müşteri ilişkileri yönetimi için gerekli desteği vermektedir.

4- Satış tahminlemesi, satış kanalları ve bayi yönetimi, pazar ve müşteri değerlendirme için gerekli araçlar ile karar desteği vermektedir.

5- İşletme maliyet ve yatırımlarının doğru ve yerinde analizlerine olanak sağlamaktadır.

6- İşletme kaynaklarının daha etkin planlama ve yönetimini sağlayarak işletme maliyetlerini düşürmektedir.

7- Esnek yapıları sayesinde, iş süreçlerinin ihtiyaçlarına ve pazar koşullarındaki değişikliklere kolay ve hızlı adaptasyon sağlamaktadır.

8- Gelişmiş raporlama araçları sayesinde kurumsal performans denetlenerek üretkenliği arttırmaktadır.

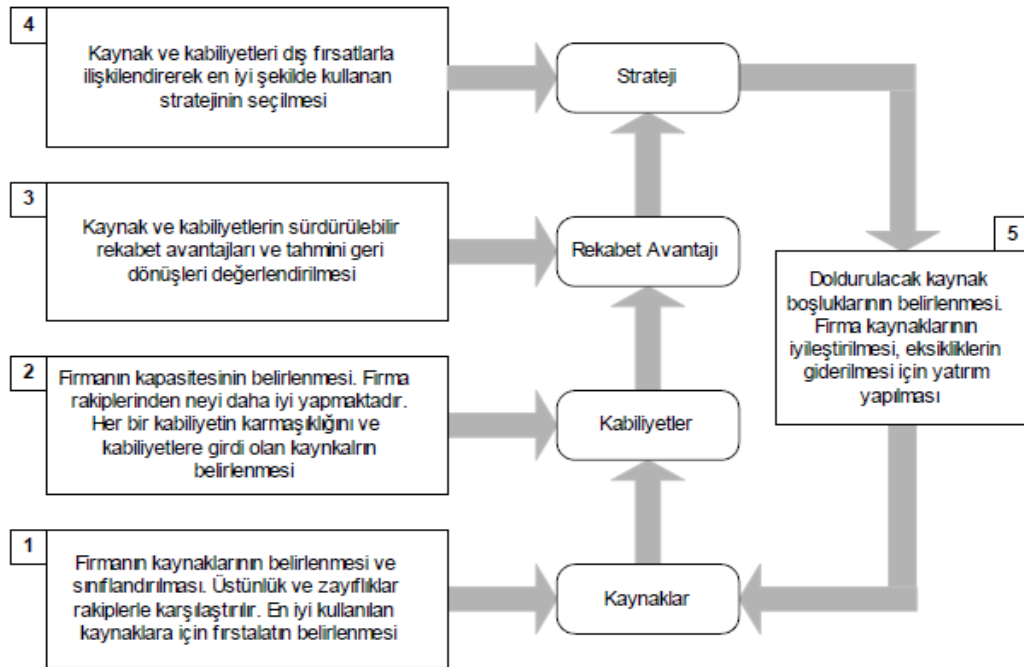
9- Tüm işletme fonksiyonlarını gözeterek üst yönetime karar desteği sağlamaktadır.

10- Farklı bölgelerdeki müşteri ve tedarikçilerle hızlı veri paylaşımı ve bilgi bütünleşmesi sağlamaktadır.

11- Etkili stok yönetimi sağlamaktadır.

12- İşletmede ortak dil geliştirmektedir.

13- İş modellemesi temeline dayandığı için, ERP sayesinde firmalar, riskli ve pahalı bir yol olan, kendi sistemlerini kurmaktan kurtulmuş olmaktadır (http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/0e8517b1fe0b527_ek.pdf?tipi=65&туру=X&sube=0).



Şekil 3.11: Strateji Analizine Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Baş, 2012: 27).

3.5. Tasarruf Tedbirleri İle Sağlananlar

Bu kısımda işletmelerde tasarruf tedbirleri ile sağlananlara açıklık getirilmektedir. Özetle kaynakların verimli kullanılmasını, işletme giderlerinin azaltılmasını, maliyet etkinliği, işte verimlilik artışını, kar maksimizasyonunu sağlamakta, rekabette avantaj elde edilmekte ve bu faydalar aşağıda açıklanmaktadır.

3.5.1. Kaynakların Verimli Kullanılması

Tasarruf tedbirleri, kaynakların verimli kullanılması şeklinde uygulandığında, birim girdi ile maksimum çıktı yani verimlilik elde edilmektedir. Böylece işletmenin

toplam performans verimliliğinde belirleyici olmaktadır. Genel olarak bir işletme, kendisine rekabet üstünlüğü getirecek işleri yapmak isteyecektir. İyi olmadığı işlerde ise, bu işleri başka işletmelere yaptırarak kaynak tasarrufu sağlayabilecektir (Tokgöz, 2013: 188). İnsan kaynaklarının etkinliklerinin sağlanarak verimli kullanılması da bu başlıkta gündeme gelmektedir. İşletmelerde liderler bunda rol alabilmektedir. Buna bir örnek etkileşimci liderlik örneğinde verilmektedir. Etkileşimci liderler genellikle işe yönelmiş kişiler oldukları için üyeleri işleri başarma ve amaçlara ulaşma noktasında harekete geçirmeye çalışırlar. Etkileşimci lider özelliğindeki yöneticiler bir yandan çalışanların performanslarını arttırmaları için ödül ve statü aracını kullanırken, diğer yandan çalışanların faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılarak faaliyetleri geliştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Bu liderlerin en büyük özelliğinin geçmiş ile bugün arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmaları olduğu ve etkileşimci liderlik anlayışının, durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş örgütlerde etkin bir şekilde kullanılarak etkili olduğu bildirilmektedir (Ergun Özler, 2013: 104).

3.5.2. İşletme Giderlerinin Azaltılması

İşletme giderlerinin azaltılması şeklinde uygulandığında, yapılan tasarrufla üretilen ürünlerin birim maliyetlerini azaltıcı etkisi olmaktadır. Böylece maliyet etkinliğini de sağlamaktadır. Son zamanlarda işletme çevrelerinde maliyetlerinde tasarruf etmelerinin önemi artmıştır (Tokgöz, 2013: 195).

3.5.3. Maliyet Etkinliği

Birim ürünün üretilmesi için bir maliyeti oluşmaktadır. Üretim maliyetlerinin düşürülmesi için çeşitli yollar vardır. Ürünün üretilmesi için gereken hammadde, materyallerin daha ucuza alınması gibi. Ya da üretim hattında sağlanan verimlilikle yapılabildiği gibi. Böylece uygulanan tasarruf tedbirleri maliyet etkinliğini getirmektedir. Bu konuda, firmaların, faaliyetlerini daha ucuza ve daha farklı gerçekleştirdikleri ölçüde rekabet avantajı yakaladıkları belirtilmektedir. Bu bakımdan, firmalar için iki tip rekabet avantajından bahsedilebilmektedir (Baş, 2012: 14);

- Maliyet avantajı
- Ve farklılaştırma.

Buna göre bir firma birim ürününü ne kadar ucuza mal edebilirse, o oranda rekabette avantaj elde edecektir (Aktaş, 2015: 9). Burada sözü edilen farklılaştırma

ise firmanın müşteriye, müşteri için değer ifade eden benzersiz bir özellik sunarak rakiplerinden ayrılması şeklinde yapılmaktadır. Bu avantajların 3 jenerik rekabet stratejisinden (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) birinin seçilerek elde edilmeye çalışılması gerekmektedir. Bu yapılmadığında, yani üçünden biri tercih edilmeyerek arada kaldığında firma en avantajsız konumda ve düşük performansa razı olmak durumunda olmaktadır.

3.5.4. İşletmede Verimlilik Artışı

İşletmede verimlilik artışı ile de tasarruf sağlanabilmektedir. Toplam kalite anlayışının benimsenerek yapılan uygulamalarda yüksek verimliliğe ulaşılmaktadır. Böylece işletmenin karını artırabilmesi olanağı da doğmaktadır.

3.5.5. Kar Maksimizasyonu

İşletmede üretim hattında, insan kaynaklarında ve başka alanlarında sağlanan verimlilikle, karlılığını arttırmayı sağlamaktadır. İşletmeler kar amacıyla kurulan örgütlerdir. Nihai hedef satılan ürün ya da hizmetlerle maksimum kara ulaşmaktır. Tasarruf tedbirleri bu çabayı desteklemektedir.

3.5.6. Rekabetsel Avantajlar

Sonunda uygulanan tasarruf tedbirleri rekabete dayanmayı ve rekabette daha iyi, daha güçlü olabilmeyi sağlamaktadır. Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin aynı sanayideki rakiplerine göre daha başarılı olmasına yol açan özellikleri olmaktadır. Sürmeli ve Yükselen (1999) araştırmaları sonucunda rekabet üstünlüğüne yol açan 11 faktörü şunlar olarak sıralamışlardır (Engin, 2005: 9);

- Pazarlama üstünlüğü
- Kalite üstünlüğü
- Üretim etkinliği
- Faaliyet süresi
- Dağıtım ve tutundurma politikası
- Üretim ve pazarlama maliyetleri
- Yönetici özellikleri
- Müşteri isteklerini karşılama düzeyi
- İhracatta risk yüklenme düzeyi
- Kapasite kullanım oranı
- Ve satın etkinliği ve yeni mamul geliştirme performansı.

Pazarlarda rakip firmalar arasında yapılan rekabet bugün çok şiddetlidir. Her gün piyasalara yeni firmalar girmektedir. Bu koşullarda da işletmenin tasarruf tedbirleri çok anlamlı hale gelmektedir.

İşletmeler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak uygulamalara girişirler. Bununla ilgili yeteneklerini kullanırlar. İşletme yönetimince bu yönde alınacak stratejik kararlarla, kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekleri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırarak hem kaynak tasarrufu sağladıkları, hem de yapı olarak küçülüp yalın hale geldikleri bildirilmektedir (Tokgöz, 2013: 188). Bir yeteneğin temel yetenek olabilmesi için aşağıdaki üç özelliğe sahip olması gerektiği açıklanmaktadır (Engin, 2005: 9);

- Yeteneğin tüketici değerine katkıda bulunması gerekmektedir.
- Yeteneğin işletmeyi rakiplerinden farklılaştırması gerekmektedir.
- Ve yeteneğin yaygınlaştırılabilir olması gerekmektedir.

3.6. İşletmede Tasarruf Tedbirleri İle İlgili Taraflar

İşletmede tasarruf tedbirleri ile ilgili tarafları genel olarak yönetim ve işgörenler oluştururken, işletmenin ilgili olduğu tüm paydaşları ile de aslında ilişkilenebilir (ortaklar, rakipler, tedarikçiler, müşteriler vb.). Aşağıda genel yönetim ve işgörenler tarafı hakkında bilgiler verilmektedir.

3.6.1. Genel Yönetim

Şirketlerin yönetilmesi, kendine özgü özelliklere ve gereklere sahiptir. Şirketlerde yönetim kurulları oluşturulur ve bu kurullarda yönetsel kararlar alınır. Yönetim çeşitli fonksiyonlarını görür. Bunların içinde bir tanesi son yıllarda çok önem kazanmıştır. Bu, yönetimin tasarruf fonksiyonudur. Yukarıda açıklanan faydaları nedeniyle önem kazanmaktadır. Şirketlerde çeşitli şekil ve düzeylerde alınan tasarruf tedbirlerinin uygulamalarının yapılmasıyla yukarıda açıklanan birçok faydayı sağlamaktadır. Ancak alınan bu kararların etkin uygulanabilmesinin sağlanması için işgörenlerin tutumu da önem kazanmaktadır. Böylece işgörenlerin bu konuda bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi vb. çabalarda bulunulması gerekmektedir.

3.6.2. İşgörenler

İşletmede tasarruf tedbirlerinin uygulanmasında işgörenlerin katkısı önemlidir. Bu konuda bir işbirliği ile tasarruf tedbirlerinin etkinliği sağlanabilmektedir. Böylece tasarruf tedbirlerinin onlara bildirilmesi, katılımlarının

sağlanması, uygulamaları için eğitilmeleri (eğitici faaliyetler, bilinçlendirme çalışmaları) vb. uygulamalar önem kazanmaktadır. İşletmede tasarruf tedbirleri en iyi süreklilik arz ettiklerinde, kararlılıkla uygulandıklarında ve işgörenlerin de işin içine katıldığı bir yapıda uygulandıklarında daha iyi sonuçlar alınmaktadır. Hatta bunun kurum içinde bir kültür olarak içselleştirilmesiyle (yerleştirilebilmesiyle) rekabetsel avantajları görülmektedir.

3.7. İşletme Yönetiminde Tasarruf Tedbirleri Duyarlılığının Geliştirilmesi ve Önemi

Yukarıda anlatılanlar ışığında, böylece işletme yönetiminde tasarruf tedbirleri duyarlılığının oluşmuş bulunması, oluşmamışsa da oluşturulması gereği önem arz etmektedir. Stratejik yönetim uygulanan işletmelerde, yönetimlerinde bu duyarlılığın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte uygulamasında yönetimin alacağı bazı kararlar da önem taşımaktadır. Örneğin tasarruf tedbirlerinin etkinleştirilmesinde kurum içi eğitimlerin rolü önemlidir. Bu konuda eğitimlerin, kurum içinde işgörelere sağlanması gerekmektedir.

3.8. Tasarruf Tedbirlerinin Etkinleştirilmesinde Kurum İçi Eğitimlerin Rolü

Tasarruf tedbirlerinin etkinleştirilmesinde kurum içi eğitimlerin rolü önemlidir. Eğitimlerin tasarruf tedbirleri uygulanmadan önce işgörelere verilerek, bilinçlenmelerinin ve uygulamaları gereği gibi yapmalarının sağlanması gerekmektedir.

3.9. İşletmelerde Tasarruf Tedbirleri Uygulanması İle İlgili Son Değerlendirmeler

Sonuçta tasarruf tedbirleri, işletmelerde yönetim tarafından alınan stratejik kararlar bulunmaktadır. Uygulamalarında etkinlik sağlamak için bazı hususlara dikkat etmek gerekmektedir. Uygulamalarının kararlılıkla yapılması, sürekliliğinin sağlanması, işgörelere de ilgili süreçlere katılması, bunun için onlara kurum içinde eğitimler verilerek bilinçlenmelerinin ve uygulamaları gereği gibi yapmalarının sağlanması önem arz etmektedir.

4. SONUÇ

Pazarlarda rekabet koşulları giderek ağırlaşmaktadır. İşletmeler güçlü yönlere sahip olabildikleri gibi zayıf oldukları yönleri de olabilmektedir. Bu durumda rekabette zorlanmaktadırlar. İşletmelerde alınan stratejik kararlar böylece önem kazanmaktadır.

İşletmelerde yönetimler, kendileri için uygun olduğunu düşünerek ya da oluşan yeni koşullarla farklı stratejileri uygulamak için benimseyebilmektedir. Büyüme stratejisini benimsemiş bir şirkette alınan yatırım kararları ile yapılan yatırımlar büyümeyi sağlayacaktır. Fakat şirketler her zaman büyüme olanaklarına sahip olmamaktadır. Bazen işler ters gitmektedir. O zaman da çeşitlendirme, çekilme stratejileri veya tasarruf stratejisi devreye sokulabilmektedir.

Tasarruf stratejisi, işletmede karşı karşıya geldiği zorluklarla büyümesini yavaşlatması veya durdurmasını bunun için de yatırımlarından bir süreliğine vazgeçmesini ya da yatırımlarını minimum seviyeye çekmesini içermektedir. Böyle bir işletmede doğal olarak ar-ge faaliyetlerine bir süre ara verilecektir. Onun yerine işletmede verimlilik artışına odaklanılacaktır. Çünkü üretim hattında, insan gücünde verimlilikle tekrar işletmenin eski günlerine dönmesi, güçlenmiş bir şekilde yatırımlarına devam etmesi mümkün olacaktır.

Böylece tasarruf stratejisinin iki ayağı yatırımlara ara verilmesi ve verimlilik artışı hedeflenmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Pazarda artan rekabet koşullarında şirketler için tasarruf tedbirlerine başvurmaları da bir zorunluluk halini almıştır. Yapılan araştırmada görülmüştür ki çok büyük firmalar bile zaman zaman tasarruf tedbirlerini hayata geçirerek zorlukları aşabilmiş ya da bu tedbirleri sürekli uygulayarak rekabette avantaj sağlamış firmalar olmuştur. Kaynakların verimli kullanılması şeklinde uygulaması yapıldığında, maliyet etkinliği sağlayarak rekabette onu uygulayan firmaya avantaj sağlamaktadır. Böylece firma birim malına rakiplerine göre daha düşük fiyat belirleme olanağına sahip olarak, bu avantajını kullanıp malını daha çok satabilmektedir. Böylece karlılığı da artmaktadır. Bu örnekler, uygulamasından elde edilen bazı faydaları açıklamaktadır. Böylece

firmalarda etkinlikle uygulamalarının yapılabilmesi önem kazanmaktadır. Bunun için yine yönetime iş düşmektedir. Yönetim, tasarrufu bir kültür olarak işletme bünyesine içselleştirebildiğinde faydaları artmakta ve süreklilik kazanmaktadır. Bunun için kurumsal kültürün bir bileşeni olması gerekmektedir. Bu sağlanabildiğinde işletme boyunca verimliliğe yön verecektir. İşgörenlerin süreçlere katılması da çok önem arz etmektedir. Tasarruf tedbirleri uygulamasında kurum içinde iki taraf vardır; yönetim tarafı ve işgörenler tarafı. Yönetim, stratejik kararları alan taraftır. Karar alarak uygulamalarının yapılmasını sağlamaktadır. Bu noktada işgörenlerin de süreçlere katılması, bunun için onlara kurum içi eğitimler sağlanarak, uygulamalarının başlatılmadan önce bilinçlendirilmeleri ve uygulamaları yapmaya hazır hale getirilmeleri önem kazanmaktadır. Bunlara dikkat edildiğinde, işletme boyunca uygulanacak tasarruf tedbirlerinin amacına ulaşması kolaylaşacaktır.

5. KAYNAKLAR

Akdemir, A. (1999). *İşletme Bilimine Giriş –Kavramlar, İşlevler ve Tartışmalar-*. Eskişehir: Birlik Ofset-Yayıncılık.

Akdemir, A. (2014). Temel Kavramlar. Ünite 1. *Stratejik Yönetim* (E-kitap) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2681.

Akdemir, A. ve Ulukan, İ.C. (Edit.) (2014). *Stratejik Yönetim*. (E-kitap). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2681.

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi -Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar-*. 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Yedinci Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergun Özler, N.D. (2013). Liderlik. 5.Ünite. *Yönetim ve Organizasyon* (e-kitap) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944.

Gürak, H. (2008). *Verimlilik Üzerine Yazılar* (E-kitap). http://www.hasmendi.net/makale_gurak/Verimlilik_Kitap.pdf.

Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kaynak, T. vd. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.Baskı, İstanbul: Dönence Yayıncılık.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koparal, C. (Edit.) (2012). *Yönetim ve Organizasyon-I*. (E-kitap). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564.

Koparal, C. ve Özalp, İ. (Edit.) (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. (E-kitap). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944.

Koparal, C. ve Şakar, A.N. (Edit.) (2013). *Stratejik Yönetim-II*. (E-kitap). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3005.

Marangoz, M. (2014). Strateji Alternatifleri: Strateji Hiyerarşisinin Oluşturulması. Ünite 4. *Stratejik Yönetim* (E-kitap) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2681.

Paşaoğlu, D. (2013). Örgütlerde Bölümlendirme Sistemleri ve İş-Mevki Tanımları. 3.Ünite. *Yönetim ve Organizasyon* (e-kitap) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944.

Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve Yöneticilik. 1.Ünite. *Yönetim ve Organizasyon* (e-kitap) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944.

Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi -Politika ve Yönetimsel Teknikler-*. 8.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Tokgöz, N. (2013). Yönetim Fonksiyonları. 2.Ünite. *Yönetim ve Organizasyon* (e-kitap) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944.

Tokgöz, N. (2013). Yönetimde Güncel Yaklaşımlar. 8.Ünite. *Yönetim ve Organizasyon* (e-kitap) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944.

İnternet:

Elektronik Makale ve Yayınlar

Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren*, Temmuz-Ağustos, ss.4-21, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>.

Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, ISSN:2148-1415, 3(1), ss.1-19, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, <http://www.uyasad.com/FileUpload/bs570063/File/kaktas.pdf>.

Alparslan, A.M. (2014). İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl:25, Sayı:76, Haziran, ss.18-44, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, http://abs.mehmetakif.edu.tr/upload/0484_339_yayinDosya.pdf.

Alparslan, A.M. ve Çarıkçı, İ.H. (2015). İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması. ss.1-33. Erişim Tarihi:10 Mayıs 2015, <https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.journals.istanbul.edu.tr%2Fiiueyd%2Farticle%2Fdownload%2F1023020116%2F5000065564&ei=owVPVZvzJsPjUYC0gagD&usg=AFQjCNH865yNgBp13yHTRWG6jcN5XhmcPA>.

Andaç, M. Risk Analizi ve Yönetimi. <http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/icdenetim/dosyalar/calisma/riskanaliziveyonetimi>.

Arslan, M. (2014). Yönetim ve Organizasyon. Ders Notları, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, http://web.harran.edu.tr/assets/uploads/other/files/yonetim_organizasyon.pdf.

Ataman, G. ve Tolga, M. (2003). Küreselleşme Sürecindeki Kaotik Yapı ve Havayolu Taşımacılığı Üzerindeki Etkileri. *Marmara Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi*, Cilt XVIII, Sayı 1, ss.293-314, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, http://dosya.marmara.edu.tr/ikf/iib-dergi/2003-1-2/2003_ataman-tolga.pdf.

Atan, S. (2014). İnovasyonun Risk Boyutları İle Değerlendirilmesi, ss.1-8, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, <http://www.misam.org/sites/default/files/8-Inovasyon-Risk-Boyutlari%20AR8%20SuatAtan.pdf>.

Baş, A. (2012). Rekabet Analizi ve Strateji Belirleme Süreci. Stratejik Yönetim Ders Notu, İstanbul, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Rekabet_Analizi_ve_Strateji_Belirleme_Sureci.pdf.

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:42, Temmuz-Aralık, ss.91-122, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi42/ERUJFEAS_Jul2013_91to122.pdf.

Çiftçi, T. (2011). Üç Adımda Stratejik Yönetim -İstihbarat - İstikamet - İcraat-. İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK), ISO Yayın No: 2011/32, İstanbul, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/18_stratejik_yonetim-211.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1.

Çolak, Ö.F. ve Öztürkler, H. Tasarrufun Belirleyicileri: Küresel Tasarruf Eğiliminde Değişim ve Türkiye'de Hanehalkı Tasarruf Eğiliminin Analizi, http://www.tbb.org.tr/content/upload/dokuman/2025/tbb_arastirma_colak_ozturkler.pdf.

Ekinci, N.K. (2012). I. Ünite Milli Gelir Hesapları. Makro İktisat Ders Notları, <http://iibf.harran.edu.tr/iktisatbolumu/wp-content/uploads/2012/10/Makro-iktisat-Notlari-1.-unite.pdf>.

Engin, E. (2005). İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, (Tez Dan.: Prof. Dr. Yaşar Sucu), Edirne.

Eren, E. (2015). Stratejik Fayda ve Portfoy Analiz Teknikleri, Erişim Tarihi: 2 Haziran 2015, http://ediporucu.net/wp/wp-content/uploads/user_uploads/admin/Konu_10%20STRATEJ%C4%B0K%20FAYDA%20VE%20PORTFOY%20ANAL%C4%B0Z%20TEKN%C4%B0KLER%C4%B0_revised.ppt.

Genceşmek, N. Temel stratejiler. Çanakkale Üniversitesi, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, <http://www.slideshare.net/NaciyeGencemek1/temel-stratejiler>.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, ss.61-85, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/gefad/article/viewFile/5000078841/5000073058>.

Soylu, Y. ve İleri, H. Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları S.Ü. Meram Tıp Fakültesi Örneği. ss.79-96. Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/selcuksbmyd/article/download/5000084519/5000078610>.

Şengül, D. (2013). İş Sürekliliği: Uluslararası Standartlar, Risk Tanımları ve Risk Analizi. *Bankacılar Dergisi*, Sayı 87, ss.47-56, https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/dergiler/dosya/62/TBB_dergi_87-web.pdf.

Turan, A.K. ve Sağlar, J. (2004). İç Denetçinin Örgüt İçindeki Yerinin Denetim Faaliyetleri Açısından Önemi. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Sayı 11, Ocak sayısı.

Türker, M.V. İşletmeye Giriş. Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Ders Notu - 7.

Uysal, G. Stratejik Yönetim. Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İşletme Bölümü, Samsun, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/stratejik_yonetim.pdf.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). Stratejik Yönetim İlgili Terim ve Kavramlar. Bölüm 1, Erişim 11 Mayıs 2015, http://www.baskent.edu.tr/~erdemk/tbf325_2.hafta.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). Temel Stratejiler ve Alt Grupları. Bölüm 7, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, http://www.baskent.edu.tr/~erdemk/tbf325_7.hafta.pdf.

Yazarsız Alıntılar

CPM Master, CPM Master ERP Stok, Erişim Tarihi: 2 Haziran 2015, <http://www.cpm.com.tr/Stok.aspx>.

Üst Yönetim Stratejileri: Kurumsal Stratejiler, Bölüm 8., Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2015, <http://www2.aku.edu.tr/~eabi/duyuru/str8.pdf>.

Tasarruf Stratejileri, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015, <http://notoku.com/tasarruf-stratejileri/>.

http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/0e8517b1fe0b527_ek.pdf?tipi=65&turu=X&sube=0, Erişim Tarihi: 2 Haziran 2015.

6. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : AR, Savaş

Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti

Doğum tarihi ve yeri : 25.08.1974, Erzurum

e-mail : savasar_@hotmail.com

Eğitim

Yüksek lisans: Haliç Üniversitesi İşletme Bölümü (Tez aşamasında)

Yüksek lisans: Yakın Doğu Üniversitesi Uluslar arası İlişkiler (İngilizce) 2002

Lisans: Anadolu Üniversitesi İktisat Bölümü 1997

Lise: Askeri Lise 1991

Çalıştığı Kurumlar

Türk Silahlı Kuvvetleri 1991 - ...

Yabancı Dil

İngilizce.