



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.



Kadınların
Kooperatifler Yoluyla
Gclendirilmesi
Projesi

KOOPERATİF İŞLETMECİLİĞİ



İNSAN KAYNAKLARININ
GELİŞTİRİLMESİ
PROGRAMI OTORİTESİ



KADINLARIN KOOPERATİFLER YOLUYLA GÜÇLENDİRİLMESİ PROJESİ

KOOPERATİF İŞLETMECİLİĞİ

Eğitim Modülü

Modülün Hazırlanmasına Katkı Verenler

Prof. Dr. Nurcan TURAN
Erdem AK

Proje Takım Lideri

Dr. Leyla ŞEN

Proje Faydalanıcısı

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

Proje Eş Faydalanıcısı

Tarım ve Orman Bakanlığı
Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı



© Bu kitabın yayın hakları proje faydalanıcılarına aittir.
Şubat 2023, Ankara

İçindekiler

04

GENEL
İŞLETMECİLİK

23

GİRİŞİMCİLİK

28

İŞ PLANI

35

ÜRETİM VE
ÜRÜN GELİŞTİRME

46

FİNANSMAN
YÖNETİMİ VE
MUHASEBE

61

PAZARLAMA

78

SATIŞ
YÖNETİMİ

98

MARKALAŞMA

102

e-TİCARET

GENEL İŞLETMECİLİK

GENEL İŞLETMECİLİK BİLGİSİ VE İŞLETME FONKSİYONLARI

İşletme:

Emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimci gibi üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirerek mal ve hizmet üreten ya da pazarlayan kurum ya da kuruluşlara işletme denir.

Bir diğer ifade ile işletme, ortak fayda ve çıkar için bir araya gelen girişimciler tarafından kurulan kurumlardır. İşletmeler;

- Mal ve hizmet üreterek, toplumdaki bireylerin ihtiyaçlarını karşılarlar,
- Ekonomik ve toplumsal kalkınmaya da önemli katkılar sağlarlar.

İşletmelerin başarısında, faaliyet gösterdikleri çevrenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Devlet, pazar koşulları, ekonomi, rekabet ortamı, tüketiciler, yerel yönetimler, sendikalar ve finansal kurumlar gibi unsurlar işletmeleri önemli ölçüde etkiler.

Rekabetin yoğun olduğu bir çevrede işletmeler; rakiplerine göre fiyat politikalarını belirlerler ve rakiplerinin ürün ve benzeri politikalarını yakından izlerler.

Tüketicilerin bilinçli olduğu bir çevrede işletmeler; tüketici haklarını ve çıkarlarını daha fazla dikkate alırlar.

İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetlere, büyüklüklerine, mülkiyet yapılarına, pazar alanlarına, çeşitli anlaşmalara, amaçlarına ve ulusal menşelerine göre sınıflandırılabilirler. Örneğin **büyükliklerine göre işletmeler; büyük, orta ve küçük işletmeler; mülkiyet yapılarına göre özel sektöre ya da devlete ait işletmeler şeklinde sınıflandırılabilir.**

Kooperatifler, genellikle küçük ölçekli işletmeler olup özel girişimlerdir.

Kooperatifler de birer ticari işletmedir ve amaçlarına ulaşabilmek için, bir ticari işletme gibi faaliyet göstermek zorundadır. Bu zorunluluk, kooperatiflerin/kooperatif yöneticilerinin temel işletme fonksiyonlarını bilme, anlama ve uygulamalarını kaçınılmaz kılmaktadır.

İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken yerine getirdikleri bazı temel işletmecilik fonksiyonları (işlevleri) vardır. Bu temel işlevler; **yönetim, üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları ve tedarik zinciri** olarak sayılabilir (Şekil 1).



Şekil 1. Temel İşletme Fonksiyonları (İşlevleri)

Bunların yanı sıra işletmeler; **muhasebe, Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme), halkla ilişkiler, kurumsal iletişim** gibi fonksiyonları da yerine getirirler.

Kooperatiflerde temel işletme fonksiyonlarının bilinmesi ve yerine getirilmesi, kooperatiflerin bir işletme olarak başarılı ve sürdürülebilir olmalarında önem taşımaktadır. Kooperatiflerin büyük çoğunluğu uzman/profesyonel çalışan istihdam edememektedir. Bu sınırlılık, özellikle kooperatif yöneticilerinin işletmecilik fonksiyonlarını asgari düzeyde de bilmesini gerektirmektedir.

Örneğin; Yönetim Kurulu, temel muhasebe bilgisine sahip olarak ön muhasebe faaliyetlerinin yürütülmesine destek olabilir. Kooperatif Yönetim Kurulu üyeleri; mali, idari ve yasal olarak her konudan birinci dereceden sorumludur. Bu fonksiyonları bir çalışanın/ortağın/uzmanın yürütmesi, **Yönetim Kurulu** üyelerinin sorumluluğunu ortadan kaldırmamaktadır.

Üretim, pazarlama ve finansman fonksiyonları ayrı bölümler olarak ele alındığı için, burada yönetim ve insan kaynakları ve tedarik zinciri fonksiyonları üzerinde durulacaktır.

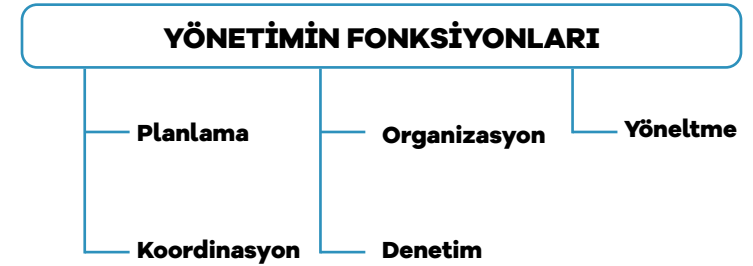
YÖNETİM FONKSİYONU

Yönetim, belli ve ortak bir amaç doğrultusunda faaliyet gösteren tüm kurum ve kuruluşlarda amaçlara ulaşabilmek için yerine getirilmesi gereken temel fonksiyondur.

Yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için insan ve öteki işletme kaynaklarının planlanması, organizasyonu, yöneltmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Yönetim fonksiyonları; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim (kontrol) olmak üzere beş grupta incelenebilir. İşletmelerde yönetim fonksiyonu yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir (Şekil 2).

Üretim, finansman gibi diğer fonksiyonlar başarılı şekilde yerine getirilse de yönetimin yeterli olmaması halinde, işletme/kooperatif başarılı olamamaktadır. Bu nedenle yönetimin başarısı, işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Kooperatiflerde genelde **Yönetim Kurulu**, üretim dahil pek çok fonksiyonu yerine getirdiğinden, **Yönetim Kurulu'nun** başarılı yönetimi kooperatifin başarısını yakından etkilemektedir.



Şekil 2. Yönetimin Fonksiyonları

Şekil 2'de yer alan yönetimin temel fonksiyonları hakkındaki açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

Planlama: Planlama, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlendiği aşamadır. Planlama aşamasında karar verilmesi gerekenler 5N1K olarak bilinen:

- Ne
- Ne zaman
- Nasıl
- Niçin
- Nerede ve
- Kim

tarafından yapılacağıının kararlaştırılması gerekir.

Planlamanın geleceğe yönelik olması nedeniyle, yapılacak işlerin belirli bir amaç doğrultusunda önceden tasarlanması ve düzenlenmesi gerekir.

Planlama dönemine göre planlar; **kısa, orta ve uzun vadeli planlar** olmak üzere üçe ayrılır. Kısa vadeli planlar 1 yıla kadar, orta vadeli planlar 1-5 yıl arası ve uzun vadeli planlar 5 yıldan daha fazla süreyi kapsayan planlardır.

Yönetim işlevinin ilk bölümü planlamadır. Yönetimin diğer fonksiyonları planlamanın devamı niteliğindedir.

İşletmeler içinde buldukları rekabet koşulları ve hızla değişen dünyada, geleceği doğru bir şekilde tahmin etmek ve faaliyetlerini buna göre düzenlemek durumundadır. Bu nedenle, planlama fonksiyonu çok önem taşımaktadır.

Planlamanın yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Çalışanlara takip edecekleri bir yön sağlar:** Planlama işletmede koordinasyonu sağlar. İşletmede hem yöneticilere hem de çalışanlara yol gösterir. Çalışanlar işletmenin veya çalıştıkları birimin ne yöne gittiğini ve amaçlara ulaşmak için nasıl katkı sağlayacaklarını bilirlerse faaliyetlerini o yönde düzenler, çalışma arkadaşlarıyla o yönde ilişkiler kurar ve hedefleri gerçekleştirmek için ne yapmaları gerektiğini bilirler. Planlama olmazsa ortaklar ve çalışanlar işletmenin amaçları doğrultusunda ortak hareket edemeyebilirler.
- **Hızlı değişen koşulların işletme üzerinde etkisini en aza indirir:** Planlama aynı zamanda, yöneticileri geleceğe bakmaya zorlayarak, değişimi tahmin ederek, değişimin etkilerini göz önünde bulundurarak ve uygun tepkiler verilmesini sağlayarak belirsizlikleri azaltır.
- **İşletmede kaynak israfını ve fazla kaynak teminini engeller:** İşletmede faaliyetler yapılan planlar doğrultusunda koordine edilirse kaynak israfı da önlenmiş olur. Ayrıca planlama sayesinde, süreçler ve sonuçlar açıkça tanımlanabilir; faydası olmayan faaliyetler açıkça belirlenir ve kolayca düzeltilebilir.
- **Kontrol (denetleme) aşamasında kullanılacak standartların oluşmasını sağlar:** Planlama ile işletmenin amaçları doğrultusunda hedeflenen standartlar belirlenir. Daha sonra, kontrol ile hedeflerle gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılıp farklılıklar olup olmadığı tespit edilir.

Organizasyon: İşletme yapısının oluşması, işlerin ve çalışanların belirlenmesi durumudur. Kim, neyi, hangi yetkilerle, hangi çevrede yapacak gibi soruların karşılıklarına cevaplar arayan faaliyetlerdir.

Organizasyon; yapılması gereken **işler**, bu işleri yapacak olan **kişiler** ve işlerin yapılacağı **yer** arasındaki ilişkilerin kurulmasıdır. Organizasyon ilişkilerinin kurulmasındaki aşamalar, aşağıda özetlenmiştir:

- Yapılacak işlerin belirlenmesi,
- İş yapacak olan kişilerin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesi,
- Benzer ve değişik işleri yapacak olan kişiler arasındaki ilişkilerin, yetki ve sorumluluk yapısının belirlenmesi,
- Haberleşme kanallarının belirlenmesi; bir başka ifadeyle kimlerin, kimlerle ve hangi kanallar aracılığıyla iletişim içerisinde olacaklarının belirlenmesi ve
- Fiziki olarak kimlerin nerede, ne zaman ve nasıl çalışacağını belirlemesi.

Yönelme: İşletmeyi oluşturan insanların grup halinde harekete geçirmesinin hedeflenmesidir. Yönelme; planlama ve organizasyon işlevlerinin ardından, işletmede çalışanlara etkili bir biçimde liderlik yaparak, çalışanları motive ederek ve çalışanlar arasında iletişim sağlayarak onları harekete geçirmeyi sağlayan yoldur.

Yönetici her biri kendi kişisel amaçları peşinde koşan işletme çalışanlarını, işletmenin amaçlarına yönlendirerek ve birey ile organizasyonun bütünleşmesini sağlayarak, her iki

grubun amaçlarına en üst düzeyde ulaşmasını sağlamak için çabalamakla yükümlüdür. Bunu yaparken yönetici, liderlik, iletişim ve motivasyon gibi kavramlar ve yöntemleri kullanabilir.

Koordinasyon: Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için çalışanlar ve faaliyetler arasında uyumun sağlanmasıdır. İnsanların ve işlerin uyumunu sağlamaya yönelik faaliyetlerdir. Koordinasyonun düzgün olması için aşağıdaki çalışmalar yapılabilir:

- İyi ve yalın bir organizasyon yapısının kurulması,
- Paylaşılan ve herkesçe benimsenen vizyonun konulması/ tanımlanması,
- Güçlü bir organizasyon kültürünün olması,
- Plan ve programların uyumlu olması,
- Gönüllü koordinasyonun özendirilmesi ve
- İyi bir iletişim düzeninin kurulması.

Kontrol (Denetim): Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını tespit edip; bu tespitten hareketle tedbirlerin alınmasını sağlar. Kontrol (denetim), amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı ve gerekli olan tedbirlerin neler olduğu gibi faaliyetleri kapsar.

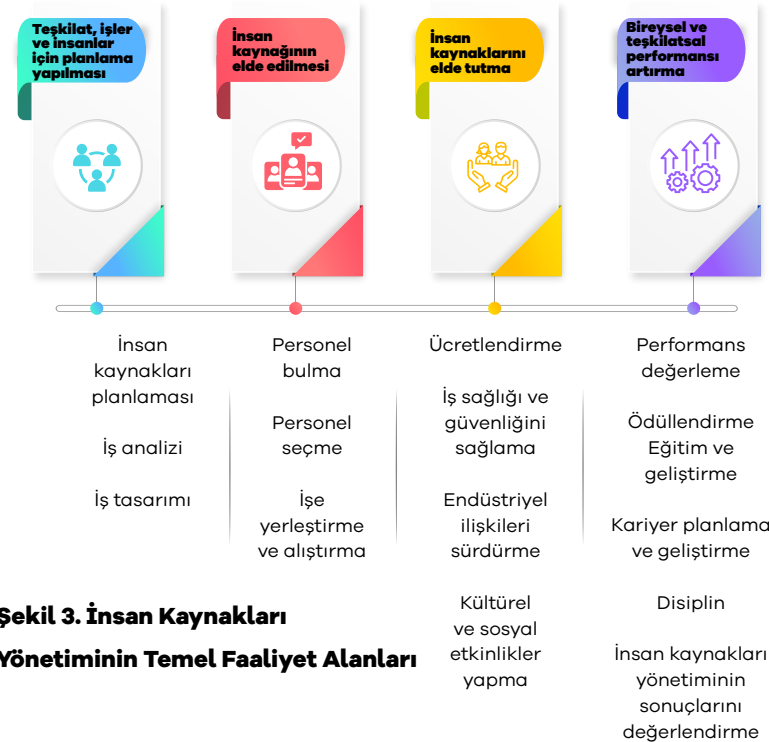
Kontrol (Denetim), belirlenen amaçlar, prosedürler, kurallar, politikalar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki farkın izlenmesi olarak tanımlanabilir.

Bir kontrol sürecinde izlenmesi gereken temel aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Amaçların** belirlenmesi,
- Amaçlara, plan ve politikalara **uygun standartların** belirlenmesi,
- Belirlenen standartlardan **kimlerin sorumlu** olacağıının belirlenmesi,
- Kontrolün yapılacağı **aşamaların** belirlenmesi,
- Yapılan **faaliyetlerin** ölçülmesi,
- Yapılan faaliyetlerin sonunda **gerçekleşen durumun önceden belirlenen standartlar ile karşılaştırılması**,
- Sapmaların tespit edilmesi ve sapmaya **neden olan durumların** analiz edilmesi, ve
- Düzeltme kararının alınıp **gereken düzenlemelerin** yapılmasıdır.

- İnsan kaynakları planlaması,
- İş gücünün bulunması,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans değerlemesi,
- İş değerlendirme,
- Ücret yönetimi,
- Kariyer yönetimi,
- Çalışan sağlığı ve güvenliği,
- Endüstriyel ilişkileri sürdürme,
- Şikâyet ve disiplin yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanları Şekil 3'te görüldüğü gibi dört başlıkta toplanabilir:



Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONU

İşletme fonksiyonları içerisinde yer alan insan kaynakları yönetimi, günümüz işletmelerinin başarısında kilit bir rol oynamaktadır. İşletmede çalışacak olan kişileri seçmek, önemli ve zor bir görevdir ve büyük sorumluluk gerektirir.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; nitelikli ve yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve uygun görevlerde istihdam edebilmek, yaptıkları işte verimli olabilmeleri için eğitmek, daha sonraki görevlerine hazırlanabilmeleri için geliştirmek ve işgücünün sürekliliğini sağlayabilmektir.

İnsan kaynakları yönetimi, söz konusu amaçlar doğrultusunda şu faaliyetleri gerçekleştirir;

Bu faaliyet alanlarından bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

İnsan Kaynakları Planlaması: İşletmenin (kooperatifin) mal ve hizmet üretebilmesi için gereksinim duyulan iş gücünün belirlenmesidir.

Neden İnsan Kaynağı Planlaması?

İşletmenin (kooperatifin),

- Halihazırda ihtiyaç duyduğu ve gelecekte ihtiyaç duyacağı çalışan sayısını ve niteliğini tahmin etmek,
- Doğru bir zamanda ve yerde, doğru sayıda ve yetenekte insan kaynağını sağlamak, ve
- İşletmedeki insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerini en doğru şekilde kullanmak amacıyla insan kaynakları planlaması yapılır.

Personel Bulma ve Seçme: Personel bulma ve seçme, işletmede boşalan ya da yeni oluşturulan görevler için, personel adayları arasından yetenekleri, becerileri, eğitim düzeyi ve potansiyeli işletmenin ihtiyaçlarına en uygun olan kişi ya da kişilerin seçim sürecidir. İnsan kaynakları yönetimi tarafından yürütülen sistematik faaliyetlerdir.

İşletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri, seçmiş oldukları kişilerin yetenekleri ve potansiyelleri ile bağlantılıdır. Personel bulma ve seçme süreci, aday özgeçmişi toplama, personelin seçimi ve yerleştirme aşamalarından oluşmaktadır.

Eğitim ve Geliştirme: İşletme (kooperatif) çalışanlarının, gereksinim duydukları bilgi ve becerileri edinmelerine, kendilerini gerçekleştirmelerine ve işletme verimliliğine

katkıda bulunulacak şekilde faaliyet göstermelerine olanak sağlayan, eğitim ve kariyer geliştirme etkinliklerine yönelik çalışmalardır.

Kooperatif işletmelerde eğitim ve geliştirme;

Ortakların, yöneticilerin ve çalışanların

- Teknik ve mesleki yönden bilgilerini artırır,
- Genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini artırır,
- Çalışana işinde yükselme, ödüllendirme, motivasyonu artırma ve daha iyi ücret olanakları sunar,
- Belki de en önemlisi, ortaklar, yöneticiler, çalışanlar arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışma sağlar.

Eğitimin etkin ve verimli olabilmesi için işletmeler, kurumsal amaçları doğrultusunda eğitim sistemlerini oluşturmalı ve eğitim programlarını düzenlemelidir. İşletmeler açısından verimliliğin artırılması için önemli olan eğitim programları, aslında sadece davranışların değiştirilerek verimlilik elde edilmesi için değil, aynı zamanda kişilerin gelişebilmesi, bilgi kapasitelerinin artması, yeteneklerinin, becerilerinin ve yetkinliklerinin gelişmesi için de düzenlenmelidir.

Performans Değerlendirme: Çalışanların işinde gösterdiği başarı derecesinin saptanmasıdır. Performans değerlendirme, başarılı ve başarısız çalışanları birbirinden ayırmak amacıyla yapılır. Ayrımdan amaç, performansı yüksek çalışanları ödüllendirmek ve diğerlerine örnek olmasını sağlamaktır. Bununla birlikte düşük performanslı personeli geliştirmek ve motive etmek için de çalışmalar yapılır.

Ücret Yönetimi: Çalışanlar bilgi, beceri ve deneyimleri ile işletmeye katkıda bulunmakta; işletme yönetimleri ise bunun karşılığında çalışanlara ücret ödemektedirler. Bu anlamıyla ücret hem çalışanlar hem de işverenler açısından üzerinde durulması gereken önemli bir kavramdır.

Ücret yönetimi, iş değerlemesi ile yakından ilişkilidir. Düzgün yapılan iş değerlemesi sonucu şeffaf, adil ve gerçekçi bir ücret yönetimi söz konusu olabilir.

İnsan kaynağının doğru ve etkin kullanımı, yani doğru işe-doğru işleri yapan-doğru insanların temin edilmesi, elde tutulması ve motive edilmesinde ücret yönetimi belirleyici bir özellik taşır. İşletmelerin doğru bir ücret yönetimi sistemine sahip olması, diğer insan kaynakları fonksiyonlarının da başarılı bir biçimde uygulanmasında önem kazanır.

Endüstriyel İlişkileri Sürdürme: Endüstriyel ilişkiler, çalışma yaşamında çalışan ve işveren kesimlerinin karşılıklı istek ve gereksinimleri sonucunda gündeme gelen tüm konuları kapsayan ilişkiler bütünüdür. Çalışan, işveren ve devlet; endüstriyel ilişkiler sisteminin taraflarını oluşturmaktadır.

Endüstriyel ilişkiler sistemi, işletmelerin ve çalışma yaşamının yönetimine ilişkin kurallar silsilesidir. Sağlıklı çalışan-işveren ilişkisiyle;

- Çalışan ve işveren arasında ortaklık hissi yaratılmakta ve güven duygusu geliştirilmekte,
- Çalışan ve işverenin işletme amaçlarına yönelik hareket etmesi kolaylaştırılmakta,

- Çalışanın işletmeye/kooperatife bağlanması sağlanmakta ve kurum kültürü sağlamlaştırılmakta,
- Sağlıksız ilişkiler nedeniyle ortaya çıkabilecek maddi ve manevi kayıplar ortadan kaldırılmakta,
- Çalışanların iş yaşamına gönüllü ve etkin katılımı sağlanmakta,
- İşgücü verimliliği arttırılmakta ve önemli bir rekabet üstünlüğü elde edilmektedir.

İş Sağlığı ve Güvenliğini Sağlama: Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışan sağlığına duyarlılık gösterilmesi ve iş güvenliği için gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin faaliyetler bütünüdür.

İş Güvenliği ve İş Sağlığı;

Tüm mesleklerde işçilerin bedensel, ruhsal, sosyal iyilik durumlarını en üst düzeye ulaştırmak, bu düzeyde sürdürmek, işçilerin çalışma koşulları yüzünden sağlıklarının bozulmasını önlemek, işçileri çalıştırılmaları sırasında sağlığa aykırı etmenlerden oluşan tehlikelerden korumak, işçileri fizyolojik ve psikolojik durumlarına en uygun mesleksel ortamlara yerleştirmek ve bu durumları sürdürmek, özet olarak işin insana ve her insanın kendi işine uyumunu sağlamak

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)

Tanımdan anlaşılacağı gibi kavramlar sadece bedensel değil ruhsal ve sosyal durumları da kapsamaktadır. İşveren/işletme çalıştırdığı kişilerin sağlığını ve iş ortamının güvenliğini sağlayıcı tedbirleri almak zorundadır.

Kooperatifler, ortaklarından bazılarını veya ortak olmayan kişileri değişik işler için istihdam edebilir. İşlerin yürütülmesi ve üretim faaliyetleri için istihdam/ kişi çalıştırma, insan kaynakları fonksiyonu ile doğrudan ilgilidir. Çalışma koşulları, ücret, izin, performans gibi kavramlar gerek işe başlamadan önce ve gerekse faaliyetler sırasında üzerinde durulması gereken konulardandır. Kooperatifler, insan kaynakları fonksiyonlarını doğru anlamak ve yürütmek zorundadır. Doğru insan kaynakları yönetimi, doğru kişilerin istihdamı sonucu, üretim ve pazarlama dahil diğer işletme fonksiyonlarında başarıyı getirecektir.

TEDARİK ZİNCİRİ VE YÖNETİMİ FONKSİYONU

Tedarik zinciri; malzeme tedarikini sağlayan, sağladığı malzemeleri yarı mamul ve mamul ürünlere dönüştüren ve daha sonra dağıtım kanallarıyla üretilen ürünleri müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan yapılardır. Günümüzde rekabet, işletmelerin içinde bulunduğu tedarik zincirleri arasında gerçekleşmeye başlamıştır. Bu nedenle tedarik zinciri ve yönetimi fonksiyonu, her geçen gün önemini artırmaktadır. Son kullanıcıya daha fazla mal ve hizmet sunarak kârlılıklarını artırmayı hedefleyen tüm işletmeler pazardan daha fazla pay alabilmek için kendi tedarik zincirlerini en etkin, verimli ve ekonomik şekilde yapılandırmak zorundadır.

Başarılı bir **tedarik zinciri yönetimi**, işletmelerin maliyetini azaltıp, işletmeler için belirsizlikleri ortadan kaldırarak işletmelerin rekabet güçlerini artıracaktır.

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi oluşturarak;

- Doğru ürünün,
- Doğru zamanda,
- Doğru fiyat, ve
- Doğru maliyetle,
- Uygun kalitede

müşteriye/son kullanıcıya ulaştırılması sağlanabilmektedir.

Tedarikçilerle geliştirilecek olan sıkı işbirliği işletmeye; üretim, kalite, dağıtım ve maliyetlerin düşürülmesi gibi konularda avantaj sunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin etkin ve verimli bir tedarik zinciri sistemine sahip olmaları ve zinciri oluşturan tüm fonksiyonların birbirleriyle bütünleşmiş olması önem taşımaktadır.

Tedarik zinciri, ürünlerin/ hizmetlerin tedarikçiden müşteriye doğru bütün hareketlerini kapsar ve bu süreçte yer alan; örgütler, insanlar, teknoloji, faaliyetler ve kaynaklardan oluşan sistemin bütünü ifade eder. Bu çerçevede tedarik zincirinde; tedarikçiler, üreticiler, dağıtımçılar, perakendeciler, toptancılar ve tüketiciler bulunur.

Tedarik zincirinde ayrıca, üretimden başlayarak stok yönetimi, malzeme temin edilmesi, dağıtılması, satış faaliyetleri, tedarik, müşteri ilişkileri yönetilmesi gibi süreçler de yer alır.

Tedarik zincirinin temel fonksiyonları Şekil 4'de gösterilmiştir:



Şekil 4: Tedarik Zincirinin Temel Fonksiyonları

- **Talep ve Sipariş Yönetimi:** Üretimin başlaması için ürünlere talep olması ve kooperatife (işletmeye) siparişlerin gelmesi gerekmektedir. Tedarik zinciri bu evre ile başlar. Gelen siparişler doğrultusunda hangi üründen, hangi zaman diliminde ve ne kadar üretileceği kararları ortaya çıkar. Bu kararlar üretim planlaması ve satın alma kararlarını başlatır.
- **Satın Alma:** İhtiyaç duyulan yer/arsa, makine, ekipman, mamul, yarı mamul, hammadde ve sarf malzemeleri ile ilgili hizmetlerin amaca ve ekonomik koşullara uygun şekilde tespit edilmesi ve temin edilmesidir. Satın alma sürecinin zamanında ve planlanan biçimde yürütülmesi, işletme/kooperatiflerin faaliyetlerini doğrudan etkiler. Satın alma sürecinde ortaya çıkacak aksamalar; üretim, taşıma ve teslimat süreçlerini etkileyecektir.

- **Planlama:** İşletmenin faaliyetleri içerisinde bulunan üretim sürecinin maliyet hesaplarıyla beraber en doğru şekilde planlanmasıdır.

Planlama, malzeme planlaması, ekipman planlaması ve personel planlaması şeklinde olabilir:

- **Malzeme Planlaması:** Belirli bir ürün için gerekli girdilerin zamanla ilişkilendirilip hesaplanarak (iç üretimden karşılanacağı veya dışarıdan temin edileceği kararları dahil) planlanmasının yapılmasıdır.
- **Ekipman Planlaması:** Zaman hesaplamaları dahil, ürünün/ürünlerin hangi ekipman, tezgah ve benzeri ile üretileceği kararlarıdır.
- **Personel Planlaması:** Ürünleri kimlerin ne kadar sürede üreteceğiyle ilgili kararlardır.
- **Üretim:** Satın alınan girdilerin en doğru araçlarla, istenilen süre ve kalite kriterleri doğrultusunda ürüne dönüştürülmesi süreci olan üretim, tedarik zincirinin çok önemli bir aşamasıdır. Çünkü siparişlerin karşılanması, yapılan üretim planlamasına uygun biçimde hareket etmekten geçmektedir. Zamanında ve planlanan miktarda ve kalitede üretim, zamanında teslimat anlamına gelecektir.
- **Envanter (Stok) Yönetimi:** İşletmeler, düzenli biçimde depodaki malzeme miktarı kontrolünü yapmak zorundadır. Doğru stok yönetimi, doğru verilere dayanmalıdır. Doğru stok verisi, işletmenin mamul ve yarı mamul olmak üzere ne kadar malzemeye sahip olduğunu gösterir. Stok verileri; satın alma, üretim ve teslimat gibi kararları doğrudan etkiler.

- **Depo Yönetimi:** Depo yönetimi, tedarik zincirinin önemli diğer ayağıdır. Depolama/saklama koşullarında uygunluk, ürünlerin istediği ısı, nem gibi değerlerin karşılanması, ürünlerin birbirlerini etkilemesi (örneğin çapraz bulaşma), istifleme gibi pek çok konu depo yönetimiyle doğrudan ilgilidir.

- **Taşıma (Nakliye):** Tedarik edilen ürünlerin işyerine taşınması ve üretilen ürünlerin dağıtılması, taşımanın konusudur. Ayrıca, işletmeye ait değişik işyerleri arasındaki ürün hareketleri de taşıma ile ilgilidir.

Nakliyenin zamanında ve ürüne hasar vermeden yapılması ve maliyet etkin olması önemlidir. Aksi halde müşteri/satın alan/işletme için memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır. Memnuniyetsizlik; müşteri, iş, zaman, malzeme ve para kaybına yol açabilir. Hiçbir işletme bu durumlarla yüzleşmek istemez.

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminin sağladığı bazı avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- Teslimatların zamanında ve hasarsız bir şekilde gerçekleştirilmesi, müşteri memnuniyetini ve sürekliliğini artırır,
- Tedarik zinciri yönetiminin planlı şekilde gerçekleştirilmesi, işletme maliyetlerini düşürmeye ve tasarruf etmeye katkıda bulunur,
- Kaynakları doğru ve etkili şekilde kullanmayı, dolayısıyla verimliliği artırır,
- İşletmenin üretiminin aksamadan devam etmesini sağlar,
- Olası taleplere karşı hızlı yanıt vermeyi sağlar ve

- öngörülemez durumlarda zarar etmenin önüne geçer,
- Pazardaki ani değişimlere hazırlıklı olmayı sağlar,
- Stokların eritilmesine yardımcı olur,
- Taşıma masraflarının azalmasını sağlar, ve
- Tedarik sürecinin daha hızlı gerçekleşmesine katkı sağlar.

GİRİŞİMCİLİK

GİRİŞİMCİ KİMDİR?

Girişimci,

- İş fırsatları arayan ve iş fırsatları yaratan,
- Bulduğu iş fırsatlarını değerlendirerek yaratıcı ve yenilikçi iş fikirlerine ve iş planına dönüştüren,
- Gelir elde etmek amacıyla emek, sermaye, doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerini harekete geçiren ve organize eden,
- Risk alan, ve
- Ortaya çıkan ürünleri pazarlayabilen kişidir.

Girişimci kısaca bir işi kuran kişi ya da kişilerdir.

Girişimciler, iş kurarken emek, sermaye ve hava, su, toprak, bitki örtüsü, hayvanlar, enerji ve madenler gibi doğal kaynakları bir araya getirirler. Üretim için gerekli olan bu unsurlar **üretim faktörleridir**. Kısaca bir iş kurmak için çalışacak insanlara, sermayeye, işyerine, hammadde, enerji, su ve benzeri kaynaklara ihtiyaç vardır.

Kooperatifler, sosyal fayda ve finansal faydayı birlikte amaçlayan ekonomik temelli sosyal girişimlerdir. Kooperatifçilik, özellikle bireylerin emek ve sermayelerini bir araya getirerek işbirliği ile girişimciliğe adım atmalarına olanak sağlayan ve kendine özgü özellikler taşıyan bir işletme modelidir.

Girişimcinin sahip olması gereken temel özellikler:

- Özyeterlilik,
- Yenilikçi Olma,
- Risk Alma,
- Liderlik, ve benzeri



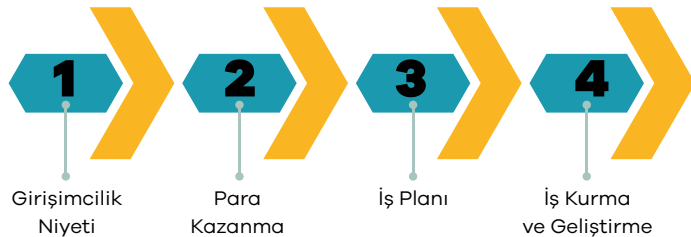
GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA SÜRECİ

Girişimci olmanın itici gücü, girişimcilik motivasyonuna sahip olmaktır. Girişimciler iş kurma sürecinde çok fazla zorlukla karşılaşır. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için güçlü bir motivasyona sahip olmaları gerekir.

Girişimcilik Motivasyonunun Öğeleri:

- Kendi işinin patronu olma,
- Para kazanma,
- Bağımsız çalışma ve
- Sosyal statü kazanma.

İş Kurma Sürecinin Aşamaları:



Girişimcilik niyeti; belirli bir süre içinde planlanmış iş kurma kararıdır.

Hepimiz, çoğu zaman insanların ihtiyaçlarını göz önüne alarak o ihtiyaçları karşılayacak iş fikirleri konusunda düşünür ve hayaller kurarız. Ancak girişimciler bu hayallerini hayata geçirenlerdir.

Girişimcilik motivasyonuna sahip olanlar; çeşitli yöntemlerden yararlanarak, toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak iş fikirleri geliştirir; ihtiyaçları karşılama yöntemini kullanarak toplumdaki bireylerin hangi mal ve hizmetlere ihtiyacı olduğunu araştırır. Ya da sorun çözme yaklaşımına göre, insanların sorunlarını çözecek ürün fikirlerini bulmaya çalışırlar. **Örneğin,** yangın alarmı, leke sökücü gibi ürünler bu yaklaşımla bulunmuştur. İş fikrinin gerçeğe dönüşmesi için iyi hazırlanmış bir iş planı ile desteklenmesi gerekir.

Girişimcinin başarılı olabilmesinin temel koşulu; iyi bir iş fikrine sahip olmaktır.

İyi bir iş fikri şu özelliklerden birine, birkaçına ya da hepsine sahip olmalıdır:

- Yenilikçi olmalı,
- Benzersiz olmalı,
- Yaratıcı olmalı,
- Gelir getirici olmalı,
- İhtiyaçları karşılamalı, ve
- Sorun çözmeli.

Hazırlanan iş planının değerlendirilmesinden sonra, işin fiilen kurulması aşamasına geçilir. Bu aşamada; yasal işlemler, üretim tesisinin kurulması, girdi temini ve üretime geçiş faaliyetleri yerine getirilir. Hizmet ve ticaret işletmeciliğinde faaliyetler farklılık gösterir.

Kooperatif işletmelerde kuruluş işlemleri, kooperatif türüne göre farklı yasalara göre gerçekleşir.

GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Kendi işini kurmak üzere harekete geçen girişimcilerin girişimleri, başarılı olabileceği gibi başarısızlıkla da sonuçlanabilir.

Girişimcilerin başarısız olma nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- **Detaylı araştırmalar yapılmadan işletmenin kurulması:** **Örneğin;** ne kadar sermayeye ihtiyaç duyulacağını, doğru kuruluş yerinin neresi olduğunun, müşterilerin sunulacak ürüne ihtiyacı olup olmadığının araştırılmaması gibi.
- **Ölçüsüz büyüme:** Yatırım yaparken girişimcinin, elindeki olanak ve kaynakları düşünerek yatırım miktarını ayarlaması gerekir; aksi takdirde girişim iflasla sonuçlanabilir.
- **Sermaye yetersizliği:** İşletmelerin öz sermayesinin yetersiz olması, dış kaynak temin edememesi ve faaliyet gösterebilmek için yeterli mali kaynaklara sahip olmaması işletme için önemli bir risk oluşturur.

- **Çevresel etkenler:** İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen, ekonomide yaşanan değişimler gibi etkenlerdir.
- **Girişimciden kaynaklanan nedenler:** Girişimcinin yeterli kaynak, bilgi ve deneyime sahip olmaması gibi nedenlerdir.

Kooperatif Girişimcileri: Nereden Başlamalı?

Kooperatif işletme girişimcilerini oluşturan ortaklar, kuruluş aşamasına geçmeden ve pazar araştırması yapmadan önce, kooperatif işletmesinin;

- ne olduğu,
- nasıl çalıştığı,
- ortaklara getirisi, ve
- yasal yükümlülükleri

gibi konularda bilgi sahibi olmalıdır. İyi bir iş planı hazırlayarak mevcut kaynakları mali kaynaklar, insan kaynakları gibi mevcut kaynakları ve ekonomik durum, devlet teşvikleri ve destekleri gibi çevresel etkenleri iyi değerlendirmeli; yönetim için kooperatif işletmeyi başarıya götürecek ve yönetim becerilerine sahip kişileri seçmelidir.

Kooperatiflerde amaç, ortaklara çıkar sağlamak olduğundan, ortak çıkarlarında farklılıklar çatışmalara yol açabilir. Bu durum kooperatifin başarısızlığına neden olabilir. Bu nedenle, kooperatif işletmelerinin kuruluşunda, ortak çıkarlara sahip olan insanların bir araya gelmesi önem taşır.

Kooperatif kurarken doğru ortakları bir araya getirmek önemlidir. Ortaklar arasında güven ve iyi ilişkiler olması önemlidir.

İŞ PLANI

İŞ PLANI NEDİR?

Yeni bir işletme kurulurken atılması gereken ilk adım, iş planı hazırlamaktır. İş planı girişimcinin neyi, nasıl yapması gerektiğini anlatan yazılı bir belgedir.

İş Planı;

- İşletmenin hedefleri nedir?
 - Bu hedeflere nasıl ulaşılabilecektir?
 - Üretilen mal ve hizmetlerden kim yararlanacaktır?
- gibi sorulara yanıt verir.

İşletmenin başarılı ve sürdürülebilir olmasında iş planı, işletmeye yol gösterir. Bu açıdan yeni kurulan ve mevcut işletmeler için iş süreçlerini nasıl gerçekleştireceklerini gösteren bir rehberdir. İş planı, aynı zamanda işletmelerin gelecekteki hedeflerine ulaşmalarında karşılaşılabilecekleri zorlukları da görmelerini sağlar.

İŞ PLANININ AMACI VE ÖNEMİ NEDİR?

İş planı, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda iş süreçlerini etkin olarak sürdürmek için yararlanılan araçlardandır. İş planı, işletmenin amacının ve bu amaca ulaşmak için izleyeceği yolun net olarak ortaya konulmasını sağlar. İşletmenin başarı ve devamlılığı için yapılması gerekenleri açıklar.

İş planı, işletmenin amaç ve hedeflerini ve bunlara nasıl ulaşılacağını gösteren yazılı bir belgedir.

İş Planı Hazırlamanın Amacı;

- Girişimcinin iş fikrini hayata geçirip geçiremeyeceğini görmesini sağlamak,
- Kurulacak iş ya da mevcut iş ile ilgili her konuyu kapsayan bir bakış açısı kazanmak,
- Karşılaşılabilecek sorunları önceden öngörmek,
- Ne kadar finansmana ihtiyaç duyulacağını tespit etmek ve fon kaynaklarını belirlemek ve
- Piyasaya ilişkin bilgi edinmektir.

İş planı, girişimcinin yol haritasıdır.

Küçük işletmeler için iş planı hazırlamak daha kolaydır. Ancak işletme büyüklüğünün artmasına bağlı olarak iş planı hazırlamak daha karmaşık ve zaman alıcı bir hale gelir ve daha fazla uzmanlık gerektirir. Hazırlanacak olan iş planı, pazardaki ve koşullardaki gelişme ve değişimlere bağlı olarak yeniden gözden geçirilmelidir.

KOOPERATİFLER İÇİN İŞ PLANI NASIL YAZILIR?

İş planı, bir kooperatif işletmenin kurulması aşamasında hazırlanabileceği gibi kooperatif işletmenin gelişmesi, yeni ortak ve yatırımcılar bulması gibi aşamalarda da yazılabilir. İyi bir iş planı kooperatif işletmenin başarılı olma şansını artırır ve riskleri daha etkin yönetmeyi sağlar. Ayrıca finansal destek almak isteyen kooperatifler, bu amaçla iş planını kullanabilirler. İş planı hazırlandıktan sonra gerekli görüldüğü durumlarda zaman içerisinde tekrar gözden geçirilmelidir.

İş planı hazırlamada, işletmelere danışmanlık yapan şirketlerden de yararlanılabilir.

İŞ PLANININ BÖLÜMLERİ

İş planının bölümleri aşağıda sıralanmıştır;



Şekil 1: İş Planının Bölümleri

Giriş ve Yönetici Özeti

Kooperatif işletmeye ilişkin tüm bilgiler özet olarak bu bölümde yer almalıdır. Yapılacak iş, vizyon, ürün ve pazar bilgisi, hedef kitle, pazarlama planı, finansal durum, yönetim ve deneyim, üretim yapısı gibi. Bu bölümün en fazla iki sayfa olarak düzenlenmesi ve genel olarak diğer bölümlerin hazırlanmasından sonra hazırlanması daha uygundur.

Girişimciye İlişkin Bilgi

Bu bölümde ortakların eğitim durumları, bilgi, beceri ve deneyimleri gibi kooperatif ortaklarına ilişkin bilgilere yer verilir. Ayrıca bir girişim olarak kooperatifin iş fikrini seçme nedenleri ve hedefleri bu bölümde açıklanmalıdır.

İşletmeye İlişkin Bilgi

Bu bölümde kooperatife ilişkin bilgilere yer verilir. Kooperatifin unvanı, türü, merkezi, adresi, faaliyet alanları, amaçları, hedefleri ve ortak sayısı gibi.

Pazar Araştırması ve Rakipler

İş planının bu bölümünde, kooperatif işletme tarafından üretilecek olan mal ve hizmetler tanımlanır. Üretilecek ürünlerin özellikleri açıklanır. Pazara ilişkin yapılmış olan araştırmalara göre kooperatif işletmenin faaliyet göstereceği sektör ve sektörün özellikleri, pazarın büyüklüğü, pazardaki hedef kitlenin yaş, cinsiyet, satın alma alışkanlıkları, satın alma gücü gibi özellikleri, pazardaki rekabet durumu, rakiplerin özellikleri ve güçleri, rakiplere göre kooperatif işletmenin farklılıkları ve güçlü yönleri bu bölümde yer alması gereken bilgilerdir.

Pazarlama ve Satış Stratejisi

Kooperatif işletmenin pazar hedefleri, ürün ve hizmetlerinin pazarın ihtiyacını karşılama özelliği, ürünün kalitesi ve özellikleri, hedef kitlenin büyüklüğü ve harcama özellikleri, fiyatlandırma politikası, satış politikası, müşterilere ulaşmada kullanılacak dağıtım kanallarının neler olduğu, hangi tutundurma (reklam ve tanıtım) araç ve yöntemlerinden yararlanılacağı ile ilgili bilgilere bu bölümde yer verilmelidir.

Örgütlenme ve Yönetim

Yönetimle ilgili faaliyetlerin neler olacağı, kooperatif işletmeyi hangi özellikleri taşıyan birinin yönetmesi gerektiği, yönetimin yetki ve sorumlulukları, işletmede yerine getirilecek iş ve görevler ve örgüt yapısının nasıl olması gerektiğine bu bölümde yer verilmelidir. Bu aşamada, kooperatif işletmede yerine getirilecek işlere bağlı olarak ihtiyaç duyulacak insan kaynakları, bunların sahip olması gereken bilgi, beceri ve niteliklerde belirlenir. Bir örgüt şeması oluşturularak, yapılması gereken işler ve işi yapacak olanlar yetki ve sorumlulukları ile birlikte tanımlanabilir.



Şekil 2. Örgüt Şeması

Görev

Kooperatif Müdürü

İş Tanımı

Yönetim Kurulundan aldığı yetkiye bağlı olarak, kooperatif işletme faaliyetlerini yönetmek.

Çalışanları işe almak ve denetlemek.

Finansal faaliyetleri yürütmek ve denetlemek.

Şekil 3: İş Tanımı (Örnek)

Üretim

Bu bölüm aşağıdaki konuları içermelidir:



Şekil 4: Üretim

Finansman

Kooperatif işletmenin kuruluşu için ne kadar finansman kaynağına gereksinim duyulduğu, gerekli olan kaynağın nereden ve nasıl temin edileceği, aylık gelir ve gider kalemleri, nakit akışı (para girişi ve çıkışları), yatırımın geri dönüş süresi

ÜRETİM VE ÜRÜN GELİŞTİRME

ÜRETİM

Üretim; Belirli kaynakları çeşitli işlemlerden geçirerek bir mal veya hizmetin elde edilmesi sürecidir. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için ortaya çıkan mal veya hizmetlerin faydalarını veya miktarlarını artırmaya yönelik çabalardır. Fikir veya beden gücü ile bir emek sarf ederek elde edilen mal veya hizmettir.

Ürün ise üretim sonrası ortaya çıkan mal veya hizmettir.

ÜRETİM FAKTÖRLERİ NELERDİR?

- **Doğal Kaynaklar (Doğa):** Üretim için ihtiyaç duyulan toprak, su ve hammaddeler doğal kaynaklar olarak adlandırılabilir. Doğa, hammaddenin temelidir.
- **Sermaye:** Sermaye, üretimin önemli bir faktörüdür. Sermayenin varlığı ve büyüklüğü üretim gücünü doğrudan etkiler.
- **Emek:** Bir üretim sürecinin hayata geçmesi için olmazsa olmaz faktörlerden birisidir. İş gücünün üretimde rolü temeldir.
- **Girişimci:** Üretim yapmak için üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir.
- **Üretim Yöntemi (Teknoloji):** İşletmeciler için teknoloji faktörü; işletmenin sadece üretim işleminde uygulanan bir yöntem veya kısaca üretim yöntemi değil; işletmenin tüm işlemlerinde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik "tüm yöntemler" bütünüdür.

ve kâr ve zarar tahminlerine ilişkin bilgilere bu bölümde yer verilmelidir. Bu bölümde yatırılacak sermayenin, iyi bir getiri elde edeceği ortaya konulmalıdır. Gelir getirmeyecek ya da düşük gelir getirecek yatırım iyi bir yatırım değildir.

Gelir tabloları hazırlanarak belirli bir sürede tahmini olarak ne kadar satış yapılacak, üretilen malın maliyeti ne olacak ve kaçta satılacak, bu satışlardan ne kadar gelir elde edilecek ortaya konulmalıdır. Malzeme giderleri, çalışanların maaş ve giderleri, işyeri giderleri hesaplanmalıdır.

Riskler

Kooperatife zarar verecek ve beklenmedik bir biçimde ortaya çıkabilecek her türlü faktör, risk olarak değerlendirilebilir. Riskler iyi yönetilemezse kooperatif işletme başarısız olur.

Riskler kooperatifin içinden ve/veya dışından kaynaklanabilir. **Örneğin;** ortakların kooperatifle iş yapmaması, yönetimin görevini iyi yapmaması iç kaynaklı risk yaratabileceği gibi; ekonomik kararlar, enflasyon, beklenmeyen afet gibi durumlar dış kaynaklı risklerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Pazarda karşılaşılabilecek riskler ve bu risklerin nasıl ortadan kaldırılabileceği gibi konular bu bölümde yer almalıdır. Riskleri önceden öngörerek, tedbirler alınmalıdır.

Zaman Tablosu

İş fikrinin bulunmasından sonra aşama aşama yerine getirilecek iş ve işlemlerin belli bir zaman çizelgesine göre planlaması bu bölümde yapılır.

İşletmeciler için teknoloji;

Mal ve hizmetlerin tasarımı (planlanması), üretimi, geliştirilmesi ve dağıtımı (pazarlanması) gibi işlevleri olanaklı kılan mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerin tümüdür.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Üretim yönetimi, mal veya hizmet üreten işletmenin en fonksiyonel, en ekonomik ve katma değeri en yüksek olacak şekilde üretim yapabilmesini sağlayacak sistemin geliştirilmesidir. Eldeki makine, insan gücü gibi mevcut kaynakları en ekonomik şekilde kullanarak istenilen miktarda ürünün/hizmetin, istenilen kalitede ve istenilen zamanda üretilmesi için işletmelerin üretim yönetimi çalışması oldukça önemlidir.

Üretim Yönetimi;

- Hangi mal/hizmet?
- Ne kadar miktarda?
- Hangi özelliklerde?
- Nerede ve kim tarafından yapılacak?

gibi soruların yanıtlarını maliyet en düşük olacak ya da en fazla kâr sağlayacak şekilde bulmaya çalışan bu işletmecilik fonksiyonudur.

Üretim Yönetiminin Amaçları

Üretim yönetiminin birçok amacı vardır. Bu amaçlar; tasarımdan ürün geliştirmeye, kaynaklardan dağıtıma, pazarlamadan satışa, her alanı etkileyecek niteliktedir.

Üretim yönetimi yapılırken en temel amaçlardan biri, tüketici isteklerinin fiyat, zaman, miktar ve kalite açısından en iyi şekilde karşılanmasıdır. Stok düzeyinin mümkün olduğunca düşük tutulması ya da stok devrinin artırılması da bir diğer amaçtır.

Üretim yönetimi sayesinde işletmenin insan gücü ve makine gibi kaynaklarından yararlanma derecesi de etkili bir şekilde yükseltilmiş olacaktır.

Üretim Yönetiminin Faydaları

Üretim yönetiminin işletme açısından birçok faydası vardır. Bunlardan birisi **raporlamadır**; yani üretim yönetimi, mal ve kaynakların en etkin şekilde kullanılıp kullanılmadığını raporlar ve olası durumlarda iyileştirme imkanları sağlayarak ürünün/hizmetin verimli hale getirilmesini sağlar.

Üretim yönetimi aynı zamanda **kıt kaynakların etkili ve çözüm odaklı şekilde kullanılmasına** yardımcı olduğundan yine verime yönelik olumlu etki yaratır.

Tüketicinin istediği doğrultuda **mal/hizmet üretiminin belirlenmesi için gerekli analizlerin ve planlamaların yapılmasını** sağlayan üretim yönetimi, aynı zamanda **işletmedeki mevcut makinelerin ve teçhizatların nasıl ve ne şekilde kullanılmasının** doğru olacağını, **bakımlarını ve maliyetlerini saptamak** gibi bir fayda da sağlar.

Kalite ve stok kontrolü gibi önemli aşamaların işleyişinin planlı bir şekilde yapılmasına yardımcı olan

ve **hem siparişlerin hem stokların sağlıklı bir düzen içinde gerçekleştirilmesini** sağlayan üretim yönetimi programı, sağladığı bu yararlar sayesinde bir işletmenin olmazsa olmazına dönüşür.

ÜRETİM PLANLAMASI

Üretim Planlaması; işletmelerin istenilen zamanda, istenilen miktarda, istenilen kalitede ürün veya hizmetin üretilmesini bunun yanında da zamandan ve maliyetten tasarruf edilmesini sağlayan, üreticilerin hem müşteri beklentilerini hem de işletme hedeflerini öngören süreçlerin tümüdür.

Mal veya hizmet üreten işletmeler için üretim planlama bölümleri, siparişten sevkiyata kadar bütün aşamaları analiz edip, planlama ve yönlendirme yaparak tüm birimler ile koordinasyonlu ilerlerler.

İşletmeler hedeflerini gerçekleştirebilmek için üretecekleri mal veya hizmetlerin miktar ve türünü belirlemeli, talep öngörülerini planlamalı ve üretilecek ürünlerin ne miktarda ne zaman üretilmesi gerektiğini analiz etmelidir. Böylece işletme verimliliklerini artırabilirler.

İşletmeler İçin Üretim Planlamasının Önemi Nedir?

Bugün ve gelecekte üretilecek ürünleri veya hizmetleri belirlemede, ne kadar ürün veya hizmet üretilmeyeceğine karar vermede, üretim için gerekli olacak envanterlere, istenen kalite ve maliyette, istenen sürede doğru zamanda, istenen miktarda ürün veya hizmet üretilmesi için işletmelerin üretim planlamalarını doğru bir şekilde analiz ederek yapmaları gerekmektedir.

Üretim Planlaması ile;

- Üretim sistemlerinin faaliyet yoğunluğu ve karmaşıklığı giderilir,
- İşletme içi faaliyetlerin koordinasyonu sağlanır,
- İşletmeler arasındaki bağlılık ve ilişkilerin gelişmesi sağlanır,
- Tüketici talebinin doğru analiz edilmesi ile talep odaklı faaliyeti sağlanır,
- Tedarik ve dağıtım süreçlerinin kontrolleri yapılır,
- Hizmet, kalite ve fiyat rekabetinin artmasıyla işletmelerin ekonomik düzeyde çalışması ve malzeme, makine, zaman ve iş gücü kayıplarının en az düzeye indirilmesi sağlanır.

Bu da işletmeler için üretim planlamasının önemini arttırmaktadır.

Üretim Planlaması Nasıl Hazırlanır?

Üretim planlaması; farklı üretim süreçleri için kısa, orta ve uzun vadeli olarak hazırlanır.

Uzun vadeli üretim planlaması; işletmelerin üst düzey yöneticileri, (3-6 yıllık)

Orta vadeli üretim planlaması; işletmelerin operasyondan sorumlu yöneticileri, (1-2 yıllık)

Kısa vadeli üretim planlaması; günlük, haftalık, aylık veya en fazla bir yıllık olarak günlük işleyişten sorumlu çalışanlar tarafından yapılır.

Sürekli üretim yapan, ürün çeşidi ve talep çeşitliliği fazla olan işletmelerin stok bulundurma zorunluluğu olması sebebiyle işletmede üretim planlaması hazırlanırken aşağıdaki konulara dikkat etmelidir:

- Ürünün talep edilme düzeyinin öngörülmesi,
- Ürünün hangi zaman dilimlerinde daha fazla ihtiyaç duyulacağını belirlenmesi,
- Uygun üretim planlama periyodunun belirlenmesi,
- Uygun ürün imalatında kullanılacak malzemelerin gruplandırılması,
- Kısıtlı stokların doğru analiz edilmesi,
- Talep fazlalığının oluşma ihtimaline karşı stok bulundurulması ve
- Stok başlangıç, bitiş seviyelerinin kontrolleri, üretim hızının değişkenliği ve tatil kayıplarının, izinlerin belirlenmesi.

Üretim Planlaması Aşamaları

- Üretimin planlandığı zaman aralığının belirlenmesi,
- Stok düzeylerinin hesaplanması,
- Tüketici talep tahminleri yapılması,
- Üretim planlaması döneminde başındaki ve sonundaki stok düzeylerinin belirlenmesi,
- Başlangıç ve bitiş stokları arasındaki farkın bulunması,
- Planlama dönemi içinde üretilmesi gereken miktarın tespit edilmesi ve

- Üretilmesi gereken miktarın planlanan döneme dağıtılması.

Neden Aşamalı Üretim Planlaması Yapılmalıdır?

- Talep edilen ürünlerin siparişlerinin oluşturulması,
- Gelecekte talep edilebilecek ürün veya hizmetlerin belirlenmesi,
- Mevcut ve kullanılabilir durumda olan hammadde, yarı mamul ve mamul stoklarının takibinin yapılması,
- Üretime verilmiş olan açık emirler ile tedarikçilere verilmiş olan açık siparişlerin takibinin yapılması,
- Ürünlerin kapasite miktarlarının analiz edilmesi,
- Üretim kaynaklarının kapasiteleri ve var olan iş yüklerinin kontrolünün sağlanması,
- Ürünleri oluşturan malzemelerin güncel listesi ve miktarlarının takibinin sağlanması,
- Kalıp ve benzeri üretim elemanlarının kapasiteleri ve kullanılabilirliğinin analizinin yapılması,
- Vardiya yoğunluğu, fazla mesai gibi işgücü kapasitesine ilişkin kısıtlamaların kontrol edilmesi,
- Kurumsal hedefler ve performans göstergelerinin raporlarının alınabilmesi ve
- Satın alma, üretim, depolama veya lojistik süreçlerine ilişkin öncelikler, kısıtlamalar ve maliyetler, kontrollerinin ve takibinin doğru yapılabilmesi.

ÜRÜN GELİŞTİRME NEDİR?

Ürün geliştirme, yeni bir fikri oluşturmaktan, bu fikri alınıp satılabilen bir ürüne dönüştürmeye kadar uzanan dinamik bir süreci ifade eder.

İşletmeler, tüketicilerin satın almak isteyeceği ürünleri geliştirmek ve pazara sunmak ister. Bu konuda doğru karar vermek için müşterilerin ne istediğini ve bunun nasıl üretileceğini bilmek önem taşır. Bu arada, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının zaman içinde sürekli değiştiği de dikkate alınması gereken bir konudur.

ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNİN AŞAMALARI

Yeni ürün geliştirme sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1.Aşama: Fikir Geliştirme

Ürün geliştirme aşaması, fikir geliştirme ile başlar. İşletmenin ticari başarısı için, pazarın ihtiyacını karşılayacak iyi bir iş fikrine ihtiyaç vardır. Bu nedenle, önce pazarda hangi ürünlere ihtiyaç ve talep olduğunun araştırılması gerekir. Bu aşamada en iyi ürün fikirlerini bulabilmek için, olabildiğince çok fikir ortaya atılmalı ve geniş bir fikirler havuzu oluşturulmalıdır.

Fikir Bulmada Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar: Fikir bulma/ geliştirme aşamasında; rakiplerin ürünlerinin araştırılması, tedarikçi ve dağıtım kanallarındaki aracılardan, müşterilerden ve satış elemanlarından yeni ürün fikirleri için geri bildirimlerle bilgi toplanması yararlı olur.

2.Aşama: Fikirleri Gözden Geçirme

Fikir havuzunda yer alan çok sayıdaki fikrin eleneceği bu aşamada, ticari başarı sağlayabilecek olan ürünler bulunmasına ve pazara en uygun olan fikrin seçilmesine çalışılır.

3.Aşama: Konsept Belirleme (Ürünün Fiziksel Olarak Üretilmesinden Önce Soyut Olarak Tasarlanması) ve Test Etme

Belirlenen fikirlerden hangilerinin pazarda başarı sağlayacağı müşterilere bağlıdır. Etkili ve başarılı ürünlerin fiziksel olarak üretilip pazara sunulmasından önce, hedef kitle tarafından test edilmesi ve değerlendirilmesi önemlidir. Bu testler sayesinde, müşterilerin hangi özelliklere önem verdiği belirlenebilir ve ürüne son şekli verilebilir. Böylece, müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürünler üretilip pazara sunulabilir.

4. Aşama: Pazarlama Stratejisi Geliştirme

Pazara ilişkin hedeflerin belirlenmesi ile başlayan bu süreçte, pazara ilişkin bilgiler toplanır ve durum analizi ile devam edilir. Sonuçlara göre bir Faaliyet Planı belirlenir.

5.Aşama: Ürün Geliştirme

Bu aşamada ürün fiziksel olarak ortaya konulur. Bu aşamada ürünün teknik ve fiziksel özellikleri üzerinde durulurken aynı zamanda, ürünün marka ve ambalajı gibi konularda da çalışmalar yapılır.

6. Aşama: Pazar Testi

Bu aşama, değerlendirme aşamasıdır. Ürünün tasarlanan ilk modeli pazarda test edilir ve müşterilerden geribildirim alınır.

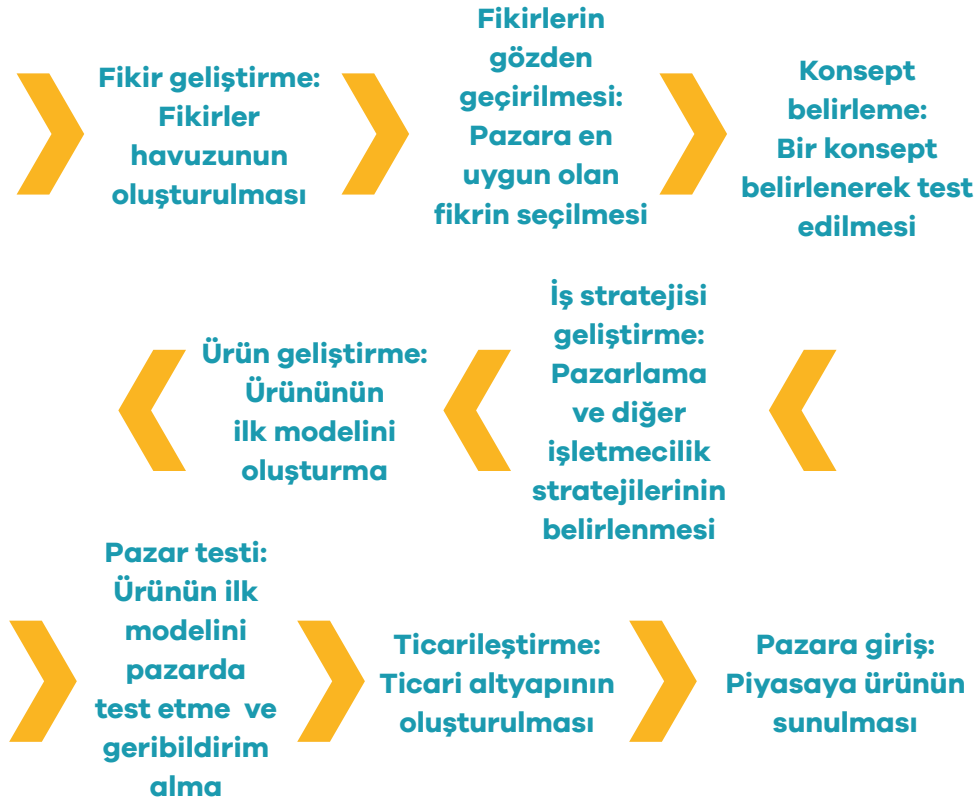
7. Aşama: Ticarileştirme

Ticari altyapıyı oluşturma ve ürünü pazara sunma aşamasıdır. Bu aşamada ürünün ne zaman, nerede, kimlere ve nasıl sunulacağı sorularına yanıt verilir.

8. Aşama: Pazara Giriş

Bu aşamada ürün pazara sunulur.

Ürün geliştirmede en öncelikli konu, pazardaki müşterilerin istek, talep, ihtiyaç ve sorunlarının doğru belirlenmesidir.



Şekil 1. Ürün Geliştirme Sürecinin Aşamaları

ÜRÜN GELİŞTİRME STRATEJİLERİ

Ürün geliştirmede işletmelerin yararlanabileceği başlıca üç strateji bulunmaktadır. Bunlar:

- Pazarda var olan bir ürünün patent veya lisansını alma,
- Pazarda var olan ürünlerde değişiklik yaparak ya da kopyalayarak yeni bir ürün olarak sunma,
- Tamamen yeni bir ürün geliştirme olarak sıralanabilir.

ÜRÜN GELİŞTİRMEDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Ürün geliştirmede başarısız olmanın başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Pazarı olduğundan büyük hesaplama,
- Hedef kitleyi yanlış anlama,
- Yüksek maliyetten dolayı pazar araştırması yapamama
- Rakiplerin konum ve gücünü doğru değerlendiremememe,
- Beklenen ürün kalite ve standardını sağlayamama,
- Yaygın ve düşük maliyetle dağıtım yapamama,
- Fiyatlamayı doğru yapamama,
- Ürünün yalnızca teknik özelliklerine odaklanma. **Örneğin,** üretimde kullanılan malzeme gibi teknik özelliklerinin yanı sıra, ürünün tüketicilere ne tür faydalar sağlayacağı ve tüketicilerin hangi ihtiyaçlarını karşılayacağı da önemlidir. Bir ürüne talep yaratmak için, teknik özelliklerinden çok ürün faydasına odaklanmak gerekebilir.

Kadın kooperatiflerinde ürünlerin yüksek fiyatlanması satışların önünde önemli bir engel oluşturmaktadır.

FİNANSMAN YÖNETİMİ VE MUHASEBE

FON VE FİNANSMAN KAVRAMLARI

İşletmelerin var olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, fon kaynaklarına sahip olmaları gerekir.

Fon, belirli bir iş için gerektiğçe harcanmak üzere ayrılıp işletilen parayı ifade eder.

Finansman ise, işletmenin faaliyetlerini ve varlığını sürdürmesi için gereken para ve borcu temin etme olarak tanımlanabilir. Kısaca finansman, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların sağlanmasıdır.

FİNANSAL YÖNETİM NEDİR?

İşletmelerin gereksinim duydukları sermayenin belirlenmesi ve bu sermayenin sağlanması ve sağlanan fonların yönetilmesi, **finansal yönetimi** ifade eder.

Kooperatif işletmelerde **finansal yönetimin amacı**; kooperatifin faaliyetini sürdürebilmesi için gerekli olan yeterli miktarda fonun sağlanması, bu fonun en iyi şekilde yönetilmesi ve kullanılmasıdır. Böylece, kooperatifin güvenli olarak yatırımlarını sürdürmesi sağlanabilir.

Finans yöneticisi; işletmenin faaliyetleri için ne kadar sermayeye ihtiyacı vardır, bu sermaye nereden bulunacaktır, bulunan kaynaklar nasıl yönetilecektir sorularının cevabını verir.

İşletmelerde finans yönetiminden beklenenler şu şekilde sıralanabilir:

- Finansal kaynağı sağlamak,
- Sağlanan kaynağı yatırıma dönüştürmek,
- Faaliyetler sonucunda elde edilen geliri değerlendirmek,
- Planlama ve bütçeleme faaliyetlerini yapmak,
- Finansal analiz ve denetimleri gerçekleştirmek,
- Öngörülmeven durumlar için gerekli önlemleri almak.

Kooperatif işletmelerde finansal yönetimin sorumluluğu, yönetim kurulu'na aittir. Kooperatif defterlerinin tutulması, defter ve belgelerin saklanması ile fonların yönetim ve işleyişinin sorumluluğu yönetim kurulundadır. Ancak belirlenen/yetkilendirilen sorumlu ve yetkililer de finansal yönetim faaliyetlerini yerine getirebilirler. Bu durumda yönetim kurulunun sorumluluğu ortadan kalkmaz.

TEMEL FİNANSAL ARAÇLAR NELERDİR?

Finans yöneticisinin doğru ve sağlıklı kararlar alabilmesi ve finansal planlama yapabilmesi için, geçmiş dönemlere ait finansal verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması gerekmektedir.

Finansal analiz, işletmenin finansal tablolarında yer alan verilerin ve işletmenin finansal yapısını yönlendirmek amacıyla analiz edilmesi sürecini ifade etmektedir. İşletmenin geleceğini planlamak için finansal tablolardaki verilerin incelenmesi, işletmenin finansal durumunun belirlenmesi, eksik yönlerin nasıl geliştirileceği ile ilgili eylem planlarının

oluşturulması bu analiz sürecinde yer alır. Söz konusu finansal tablolar içerisinde en çok bilanço ve gelir tablosundan yararlanılmaktadır.

Bilanço; işletmenin belli bir dönemde sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren finansal tablodur (Şekil 1).



Şekil 1: Bilanço

$$\text{Varlıklar} = \text{Kaynaklar (Sermaye + Borçlar)}$$

Gelir Tablosu: İşletmenin belirli bir dönemde elde ettiği gelirleri, aynı dönemde katlandığı tüm maliyet ve giderleri ve bunların sonucunda işletmenin elde ettiği dönem sonu net kâr ve zararını kapsayan finansal tablodur (Şekil 2).



Şekil 2: Gelir Tablosu

KOOPERATİFLERDE FİNANSMAN KAYNAKLARI

Bir işletmenin kuruluşu; kaynak sağlamakla başlamaktadır. Bu kaynaklar, işletme sahibi ve ortaklarının yatırdığı öz sermayeyi oluşturan iç kaynaklar şeklinde ya da borçlanma yoluyla elde edilen dış kaynaklar şeklinde olabilir (Şekil 3). Kooperatif işletmeler de yatırımlarını ve faaliyetlerini finanse etmek için iç ve dış finansman kaynaklarına ihtiyaç duyarlar.



Şekil 3: Kooperatiflerde İç ve Dış Finansman Kaynakları

İç Kaynaklar

Kooperatiflerin iç kaynakları; ortakların kendi imkanları ile yarattığı kaynaklar olup esas olarak ortaklık payları ile yedek akçelerden oluşur ve kooperatifin uzun vadeli fon gereksinimini karşılar.

Kooperatiflerin iç kaynakları aşağıdaki unsurları kapsar.

- Ortaklık Payları
- Yedek Akçeler
- Özel Fonlar
- Dağıtılmayan Risturnlar

1. Ortaklık Payları: Ortakların kooperatife girerken ödedikleri sermayeyi ifade etmektedir. Her ortak, ortaklığa girişte en az bir ortaklık payı almalıdır. Kooperatiflerde bir ortaklık payının değeri 100TL'dir.

2. Yedek Akçeler: Kooperatiflerin gelecekte ortaya çıkabilecek olan zararlarını kapatmak, beklenmeyen giderlerini karşılamak ve işletmenin devamlılığını sağlamak için dönem sonu gelirinden ayırdığı parasal kaynaktır. Yedek akçe aynı zamanda, kooperatif ortaklarının eğitimi ve kooperatiflerin geliştirilmesi gibi faaliyetlerin para kaynağı olarak da kullanılabilir. Belli bir oranda yedek akçe ayrılması yasal zorunluluk olmakla birlikte, isteğe bağlı olarak da yedek akçe ayrılabilir.

3. Özel Fonlar: Hazinesinin/Birliklerin tahsilinden vazgeçilen borçlar ile tahsil kabiliyeti kalmamış bulunan Birlik alacaklarından oluşur.

4. Dağıtılmayan Risturn: Kooperatif işletmeler dönem sonu gelirlerinden zorunlu yedek akçe ayırdıktan sonra, isterlerse fon amaçlı kaynak da ayırabilirler. Arta kalan gelir gider farkını da ortaklara risturn olarak dağıtabilir ya da dağıtmayıp öz kaynak olarak ayırabilirler.

Dış Kaynaklar

Kooperatifler için dış kaynaklar, kamu kurum ve kuruluşları tarafından sağlanan ucuz ve uzun vadeli krediler, devlet destekleri ve hibeler ile ticari banka kredilerinden oluşmaktadır.

Türkiye'de kamu bankaları olan Ziraat Bankası ve Halkbank, Tarım Kredi Kooperatifleri ve Esnaf Kefalet ve Kredi Kooperatiflerine uygun faizli ve süreli krediler vermektedir. Ayrıca Ticaret Bakanlığı ve Tarım ve Orman Bakanlığı gibi Bakanlıklar tarafından kooperatiflere finansal destek ve kaynak sağlanmaktadır.

MUHASEBE

Muhasebe; ticari faaliyette bulunan bir işletmenin tüm günlük finansal hareketlerini belgelemek, sınıflandırmak, kaydetmek, özetlemek ve raporlamak üzere sorumlu olan kişilere ya da kurumlara sunduğu sistemli bilgiler bütünüdür.

Muhasebenin diğer bir tanımı ise; ekonomik faaliyetlerde bulunan tüm kuruluşların mali nitelikteki işlemleri ve olayları para ile ifade edilmiş şekilde kaydeden, sınıflandıran, özetleyerek rapor eden ve sonuçlarını yorumlayan ve analiz eden bir bilim dalıdır.

Muhasebe, işletmelerin varlıklarının ve kaynaklarının oluşumunu, bunların kullanılma biçimini, işletmelerin yaptığı işlemler sonucunda bu varlıklardaki ve kaynaklardaki değişimleri, işletmelerin mali durumlarını açıklayacak bilgileri sağlayan ve bu bilgileri ilgili kişi ve kurumlara ileten bir bilgi sistemidir.

Muhasebe sadece kâr amacı ile kurulan işletmelerle ilgili değil, kâr amacı gütmeyen yani topluma fayda için hizmet veren tüm kuruluşlar için de geçerlidir. Bu yüzden işletmeler denilirken tüm kuruluşları kapsamaktadır. Ama genelde muhasebe sistemi kâr amacı güden işletmeler için daha da önemlidir.

Muhasebenin Fonksiyonları

Kaydetme Fonksiyonu: Mali işlemleri belgelere dayanarak muhasebe sistemine göre muhasebe defterlerine kayıt yapılması aşamasıdır. Muhasebenin en önemli ve ilk fonksiyonudur. Muhasebe de kayıtlar doğru ve düzgün tutulmadan diğer fonksiyonların da bir anlamı kalmaz. Yapılan her işlem muhasebe sistemi içinde ilk olarak kayıt yapılmak zorundadır. Bu kayıtlarda belgelere dayandırılarak yapılır.

Muhasebe sisteminde iki tür kayıt yöntemi vardır;

Tek taraflı kayıt: Mali olayların yalnızca bir yönünün muhasebe kayıtlarına alındığı muhasebe kayıt sistemidir. Tek taraflı kayıtta işletme hesabı defteri tutulur. Tek taraflı kayıt II. sınıf tacirler tarafından tutulur.

II. Sınıf Tacir tanımı genelde şahıs işletmeleri için kullanılır. Tutmakla yükümlü oldukları defterler sınırlıdır.

Çift taraflı kayıt: İşletmenin gerçekleştirdiği mali olayların her iki yönünün de kayıtlara alındığı muhasebe kayıt sistemidir. Çift taraflı kayıtta **yevmiye defteri, büyük defter ve envanter defteri** gibi defterler tutulur. Çift taraflı kayıt, I. sınıf tacirlerce tutulmaktadır. Kooperatifler çift taraflı kayıt tutmak zorundadır.

I. Sınıf Tacirler genelde tüzel kişiliği olan sermaye işletmeleridir; limited şirketler, anonim şirketler gibi. Kooperatifler çift taraflı kayıt tutmak zorundadır.

Sınıflandırma Fonksiyonu: Kaydedilen bilgiler belirli zaman aralıklarında derlenip niteliklerine göre gruplara ayrılır. Böylece farklı nitelikteki ve gruplardaki işlemleri birbirleri ile karıştırmadan farklı sınıflarda incelenebilir. Sınıflandırma işlemleri muhasebe sistemi dahilinde muhasebe defterlerinden büyük defterlere (defter-i kebir) yapılmaktadır.

Özetleme Fonksiyonu: Sınıflandırılan işlemleri dönem sonlarında toplanarak daha kolay sonuçlar çıkarabilmek ve yapılan kayıtların kontrolünü sağlamak için özetlenir. Dönem sonlarında işletmeler yüzlerce belki binlerce işlem yapmış olurlar. Bu işlemleri teker teker incelemek çok uzun zaman alacağından, aynı nitelikteki işlemleri özetleyerek görmek kişilere daha fazla yarar sağlamaktadır. Muhasebe sisteminde özetleme fonksiyonu muhasebe tablolarından mizan kullanılarak yapılır.

Raporlama Fonksiyonu: Raporlama muhasebe sisteminin en son aşaması ve yorum yapma aşamasıdır. Muhasebenin en önemli fonksiyonlarından biridir. Raporlarda işletmelerin her türlü sonuçları ortaya çıkarılarak işletme hakkında bilgiler ve yorumlar yapılmaktadır. İşletme bu raporlar sayesinde geleceğine karar vermekte ve yeni kararlar almaktadır. Raporlama aşamasında muhasebe tabloları kullanılır ve bu tabloların en önemlileri bilanço ve gelir tablosudur.

MUHASEBENİN TEMEL KAVRAMLARI

Muhasebenin temel kavramları aşağıdaki açıklanmıştır:

1. Sosyal Sorumluluk Kavramı: Sorumluluk; görevleri yerine getirme bilincidir. Muhasebe açısından bakıldığında ise; işletme yaptığı çok sayıda faaliyet sonucu birçok kişi ve kuruluş ile muhatap olmak zorundadır. İşletme faaliyetlerini yerine getirirken sorumluluklarının bilincinde ve ilk denetleyici her zaman kendisi olmalıdır. Muhasebe bilgileri doğru, tarafsız, adil ve kurallara uygun olmalıdır. İnsanlara yanlış bilgi verilerek insanlar yanıltılmamalıdır. Bu kavram hukuki sorumluluk ile birlikte vicdani sorumluluğu da kapsamaktadır.

2. Kişilik Kavramı: Kişilik kavramı işletme sahibinden, ortaklardan ve işletme ile ilgisi olan tüm kişi ve kuruluşlardan ayrı bir kişiliğe sahiptir. Hukuk iki tür kişiliği kabul etmiştir. Bunlar gerçek ve tüzel kişilerdir. Tüm insanlar birer gerçek kişidir. Bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu topluluklar ise tüzel kişilerdir. Buna göre işletmeler tüzel kişiliğe sahiptir. Bir işletme türü olarak kooperatifler de tüzel kişiliktir. Yapılan işlemler bu kişilik adına yürütülür.

3. İşletmenin Sürekliliği Kavramı: İşletmeler hiçbir zaman kapatılmak düşüncesiyle kurulamaz. Sözleşmede aksi bir madde yoksa işletmenin sonsuz bir süre için kurulduğu ve ömrünün belli bir süreye bağlı olmadığı kabul edilir. İşletmenin faaliyet süresi sahiplerinin yaşam süreleri ile sınırlı değildir. Sahiplerinin ölümünden sonra işletme varisler tarafından işletilmeye devam eder.

4. Dönemsellik Kavramı: İşletmenin sınırsız olarak kabul edilen ömrü belli dönemlere ayrılır ve her dönemin faaliyetleri birbirinden bağımsız olarak sürdürülür. Muhasebede bu dönem genellikle bir yıldır. Her dönem birbirinden bağımsızdır. Her dönemin gelir ve gideri birbiri ile karşılaştırılarak o döneme ait kâr ya da zarar rakamı bulunur.

5. Parayla Ölçme Kavramı: Muhasebenin konusu para ile ifade edilen değerlerdir. Olayların kaydedilebilmesi için ortak bir ölçü (ulusal para değeri) kullanılır.

6. Maliyet Esası Kavramı: İşletmelerin faaliyet konusuna giren mal veya hizmetlerin elde edilmesi için katlandığı her türlü

faktörlerin para olarak ifade edildiği toplam değere maliyet denir. Bir varlığı edinirken katlanılan parasal fedakârlıktır. İşletmenin edindiği tüm varlık ve hizmetler muhasebeleştirilirken bunların maliyetleri esas alınır. Piyasa şartlarındaki değişim ile malın değeri de değişebilir. Para değerindeki değişimler ile maliyet değeri anlamsız hale gelirse maliyet yeniden belirlenebilir.

7. Tarafsızlık ve Belgelendirme Kavramı: Muhasebede yapılan tüm işlemlerin belgelendirilmesi ve kayıtların belgeye dayanması gerekir. Belgeler usulüne uygun düzenlenmeli ve gerçeği yansıtmalıdır. Kişilerin beyanına göre değil, fatura, senet, makbuz gibi belgelere dayanarak kayıt yapılmalıdır.

8. Tutarlılık Kavramı: Muhasebede seçilen politika ve izlenen yöntemler her dönemde aynı şekilde uygulanmalıdır. Benzer işlem ve olaylarda kayıt düzeni ve işlem basamakları değişmemelidir. Geçerli sebepler ile değişiklik yapılırsa bu değişimin nedenleri ve sonuçları açıklanmalıdır.

9. Tam Açıklama Kavramı: Muhasebenin temel kavramlarından biri de bilgi vermektir. Tablolar işletmenin bilgilerine ihtiyaç duyan ve öğrenmek isteyen ilgi gruplarına yardımcı olacak ölçüde yeterli ve anlaşılır olmalıdır. **Örneğin,** borç tutarı yazılırken bunların biçimi, vadesi, ayrı şekilde belirtilmelidir.

10. İhtiyatlılık Kavramı: İşletmenin karşılaşılabileceği riskler göz önüne alınarak temkinli davranılmalıdır. **Örneğin,** ileri bir tarihte bedeli tahsil edilmek üzere bir mal veya hizmet satılırsa hemen gelir olarak kaydedilmemeli, tahsilât yapıldıktan sonra kaydedilmelidir. Aynı şekilde bir gider veya

zarar kesinleşmese bile ortaya çıktığında bunun için karşılık ayrılmalıdır.

11. Önemlilik Kavramı: İşletme bilgilerinin muhasebeleştirilmesinde önemli hesap tutarları sayısal sonuç çok küçük olsa bile gösterilmelidir. Bir bilgi verilmediğinde tablo doğru yorumlanamıyorsa o bilgi önemlidir.

12. Özün Önceliği Kavramı: Muhasebe kayıtları yapılırken şekilden çok finansal özellikleri ve işletme için ifade ettiği önem göz önüne alınmalıdır. Genelde şekil ve öz paraleldir. Ancak arada fark olursa öz önceliklidir. **Örneğin:** bir alacak zamanında tahsil edilemediğinde öz olarak şüpheli duruma düşmüş sayılır. İşletme borçlunun ödeme yapacağından emin olsa bile alacağın şüpheli duruma düştüğüne dair kayıt yapmak zorundadır.

MUHASEBE TÜRLERİ

Muhasebe türleri dört başlık altında incelenir. Bunlar;

- Genel Muhasebe,
- Maliyet Muhasebesi,
- Yönetim Muhasebesi
- Vergi Muhasebesi

Genel Muhasebe: Finansal muhasebe olarak da anılan genel muhasebe, işletmeye ait tüm kaynakları nereden sağladığı ve bu kaynakları nereye aktardığı ile ilgilidir. Gelir-gider akışının oluşturduğu kâr-zarar sonucu genel muhasebenin konusudur.

Maliyet Muhasebesi: Bu muhasebe türü aynı zamanda maliyet muhasebesi olarak da anılır. İşletmede oluşan maliyetleri analiz eder ve buna bağlı olarak üretim planlamasının gerçekleşmesine vesile olur.

Yönetim Muhasebesi: Genel muhasebe ve maliyet muhasebesi yapılarak elde edilen verileri analiz ederek yöneticilerin alacakları kararlarda yardımcı olacak şekilde kullanılır.

Vergi Muhasebesi: Vergi muhasebesi, vergi yasalarının muhasebeye yönelik düzenlemelerini incelemektedir. Vergi muhasebesi, vergi yasaları ile muhasebe uygulamalarının uyumlu hale getirilmesi için oluşturulur. Muhasebe uygulamaları ile vergi yasaları arasındaki farklar belirlenir ve vergi yasaları dikkate alınarak düzenlemeler yapılır. Vergi muhasebesi, genel muhasebenin vergi yasalarına göre uygulanan muhasebe türüdür. Bu nedenle vergi yasaları ve bunların muhasebe ile ilgili bölümleri iyi bilinmelidir. Bu muhasebe türü vergiye konu olan geliri saptamak için Vergi Usul Kanunu ve buna bağlı olarak özel vergi yasaları ile muhasebe teorileri arasında ilişki kurmaktadır.

MUHASEBE BELGESİ

Muhasebe Belgesi veya kısaca **Belge;** gerçekleşen bir işlemi kişi, yer, zaman, nitelik ve nicelik gibi açılardan saptayan, tanımlayan ve kanıtlayan yazılı bir nesne olarak tanımlanabilir. Muhasebede yapılan her kayıt yazılı bir belgeye dayanmak zorundadır. Çünkü, belgenin olmadığı yerde muhasebe son bulur. Belge, hesaplara yapılan kayıtlar arasında organik bağlantıyı sağlar. Onun içindir ki, belge muhasebenin temel taşıdır.

Muhasebede Kullanılan Başlıca Belgeler Şunlardır;

- Fatura,
- Sevk irsaliyesi,
- İrsaliyeli fatura,
- Taşıma irsaliyesi,
- Gider pusulası,
- Tahsilat makbuzu,
- Tediye makbuzu,
- Müstahsil makbuzu,
- Günlük müşteri listesi,
- Yolcu listesi,
- Yazarkasa ve yazarkasa kullanımı,
- Pos makinası ve pos makinesi kullanımı,
- Perakende satış fişi,
- Serbest meslek makbuzu,
- Adisyon,
- Kıymetli maden alım satım belgesi,
- Menkul kıymetler,
- Diğer Belgeler: Bu tür belgeler yukarıda sayılan gruplarda yer almayan belgelerdir. Bu belgelere örnekler; vergi daireleri, sosyal sigortalar, ticaret ve sanayi odaları, PTT ve diğer resmi dairelere yapılan ödemeler sonucu alınan makbuz ve belgeler, takdir komisyonu kararları, mahkeme kararları, muhabere evrakı, sözleşmeler, taahhüt ve kefalet yazıları ve benzeri.

ÖN MUHASEBE

Ön Muhasebe; işyerlerinin günlük rutin olarak yaptıkları işlemlerin takibidir. Banka ödemeleri, fatura ve irsaliye düzenleme gibi. Bu çalışmalar asıl muhasebe işlemlerine yardımcı olma amacıyla yapılmaktadır.

Ön muhasebe ile aşağıdaki işlemler yapılabilir:

Kasa Hesabı: İşletmenin nakit işlemleri kasa hesabı tutularak takip edilmektedir. Nakit giriş çıkışları bu hesaba işlenir. Böylece günlük gelir ve giderler daha rahat bir biçimde kontrol altında tutulur.

Cari Hesap Takibi: Bu işlem sırasında işletmelerin beraber çalıştığı müşteriler takip edilmektedir. Alıcılara ürün ya da hizmet satan firma ya da ürün ya da hizmet satın alan firma nakit giriş çıkışı yaşar. Bu da alıcıların ve satıcıların cari hesap ile kontrol edilmesini gerektirir.

Fatura ve İrsaliye İşlemleri: İşletmenin düzenlediği fatura ve irsaliyeler ile işletmeye gelen fatura ve irsaliyelere ait tüm işlemler.

Stok Girişi ve Çıkışı: Ürünlerin giriş ve çıkışları, bitip bitmediği mutlaka kontrol edilmelidir. Bu da stok giriş çıkışlarının kayıt altına alınması ile yapılır.

Banka Takibi: İşletmenin bankadaki hesapları takip edilir.

Diğer İşlemler: Muhasebeye konu olan diğer işlemler de ön muhasebe sürecinde yapılabilir.

O halde Ön Muhasebeci aşağıdaki işlemleri yapabilir:

- Makbuz, fatura ve irsaliye düzenleme,
- Tedarikçilerden fatura takibi yapma,
- Stok raporlaması yapma,
- Muhasebe programlarını kullanma ve bu programlara veri girişi yapma,
- Resmi ya da özel kurumlarla olan yazışmaları halletme,
- Evrakları arşivleme,
- Elemanların kayıtlarını tutma, ve
- Dosya hazırlama.

PAZARLAMA

Pazarlama, müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyerek, bu ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmetlerin tasarlanmasını ve sunumunu planlama sürecidir.

Pazarlama sürecinde yerine getirilen faaliyetler şunlardır:



Pazarlama faaliyetleri yalnızca ürün tanıtım ve satışını değil, bunları da kapsayan ürün geliştirme, fiyatlandırma ve dağıtım gibi faaliyetleri de kapsamaktadır. Bu faaliyetleri göz ardı etmek, pazarlama faaliyetlerinin verimliliğini azaltır ve işletmenin başarısını olumsuz olarak etkiler.

Tutundurma faaliyetleri, işletmenin müşterileriyle iletişim kurmak, onları bilgilendirmek ve ürünlerini satın almak için ikna etmek üzere gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir. Reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış faaliyetleri ve kampanyalar gibi.

Pazarlama faaliyetleri satış ile sona ermez. Satıştan sonra müşterilerle ilişkiler devam eder. Bu süreçte müşterilere, satış sonrası çeşitli hizmetler sunulur. **Örneğin;** kurulum hizmeti, bakım hizmeti gibi. Ya da müşteri şikayetleri değerlendirilir ve ürün ideleri gibi sorunlarla ilgilenilir. Bu süreçte gerçekleştirilen bu faaliyetler, müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırır.

Pazarlama, üretimden önce başlayan ve satıştan sonra devam eden bir süreçtir.

TEMEL PAZARLAMA SİSTEMİ

Pazarda yer alan satıcılar, pazardan bilgiyi toplar ve pazarı araştırarak, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri tasarlar. Bu ürün ve hizmetleri çeşitli iletişim araçları ile pazardaki alıcılara duyururlar. Bu ürün ve hizmetlere ihtiyacı olan ve bunları talep eden müşterilerle birlikte, pazarlama sistemi döngüsü başlar (Şekil 1).



Şekil 1: Temel Pazarlama Sistemi

PAZARLAMA KARMASI

Pazarlama karması, İngilizce P harfi ile başlayan ürün (product), fiyat (price), yer (place) ve tanıtım/tutundurma (promotion) dört değişkenden oluştuğu için **4P** olarak bilinir. Pazarlama programının başarısı; doğru ürünle pazara girmeyi, ürünü doğru fiyatlandırmayı, doğru dağıtım kanallarını ve doğru tanıtım/tutundurma araçlarını kullanmayı gerektirir.



Şekil 2: Pazarlama Karması

Ürün

Ürün, pazarlama programının temelini oluşturur.

Ürün bir pazarın dikkatini çekmesi, alması, kullanması ya da tüketmesi için sunulan, belirli bir ihtiyacı ve isteği karşılama özelliği bulunan ve değişime konu olan her şeydir.

Pazar için doğru ürün, pazarda yer alan tüketicilerin ihtiyacını karşılayan üründür.

Pazarlamaya konu ürünler; fiziksel nesnelere (mal), hizmetler, fikirler, bilgi, örgütler, kurum ve kuruluşlar, etkinlikler, yerler, kişiler, deneyimler ve benzeri olabilir.

Ürün stratejisi oluşturulurken; marka, ambalajlama, etiketleme, kalite, güvenlik, garanti ürün karması ve bunun gibi konularda kararlar alınır.

Fiyat

Bir ürün için doğru fiyatı belirlemek, önemli bir pazarlama sorunudur. Bir ürün için tüketicilerin algıladığı değerden daha yüksek bir fiyat belirlemek ürünün satılmasına engel oluşturur.

Fiyat, ürünlerin satın alma kararlarını en çok etkileyen değişkendir. Aynı zamanda fiyat, pazarlama karmasının gelir getirici tek değişkeni olup diğer değişkenlere göre daha esnektir ve kolayca değiştirilebilir.

Fiyatlamada başlıca üç strateji vardır;

- Maliyete göre fiyatlama,
- Talebe göre fiyatlama,
- Rekabete göre fiyatlama.

Bir ürünün fiyatı belirlenirken önce ürünün maliyeti belirlenir ve üzerine bir kâr payı eklenerek fiyatlandırma yapılabilir.

Fiyatın belirlenmesinde, talep de önemli bir etkidir. Bir ürünün pazarda talebi yükselirse; bir diğer ifade ile ürünü veya hizmeti satın almak isteyenlerin sayısı artarsa artan talebe bağlı olarak fiyatlar da yükselir. Talebin düşmesi ise fiyatların düşmesine neden olur.

Fiyatın belirlenmesinde etkili olan bir diğer unsur rekabettir. Pazarda rakiplerin sayısının çok olması yani benzer ürünü satan çok sayıda işletme olması durumunda, işletmeler rakiplerini dikkate alarak fiyatlamaya yaparlar. Yüksek fiyatlamaya yaparlarsa, müşteriler düşük fiyatla satış yapanlara yönelir. Rekabet az ise, işletmeler daha yüksek fiyatla ürünlerini satabilirler.

İşletmeler, maliyet, talep ve rekabetteki artış ve azalışlara göre fiyatlarında kolaylıkla değişikliğe gidebilirler.

Dağıtım

Ürünlerin işletmeler tarafından üretildikten sonra, tüketicilerin satın alacağı yerlere ulaştırılması gerekir. Bu aşamada ürünler; toptancı, perakendeci gibi dağıtım kanallarında yer alan aracı işletmelerden geçerek tüketicilere ulaşırlar.

Pazarlama kanalları, ürünleri üretildikleri yerden tüketim noktasına ulaştıran ve çeşitli tesis, aracı işletme, araç ve insanları kapsayan bir sistemden oluşur.

Örneğin; bir perakende mağazası, dağıtım kanallarında yer alan ve ürünün son tüketicilerle buluştuğu aracı işletmedir.

Tutundurma

Tutundurma, mevcut ya da olası müşterilerle; iletişim kurmak, onları bilgilendirmek, ürünleri hatırlatmak ve müşterileri satın almaya ikna etmek amacıyla kullanılan faaliyetlerdir.

Bu faaliyetler dört başlık altında toplanır:



Şekil 3: Tutundurma Faaliyetleri

Reklam, işletmelerin müşterilerini ürünlerini satın almaya ikna etmek için kullandıkları bir iletişim aracıdır. İşletmeler, televizyon, sosyal medya ve internet gibi ortamlardaki reklamlarla müşterilere ulaşmaya çalışır.

Halkla İlişkiler Faaliyetleri, iyi bir işletme imajı oluşturulmasına katkı sağlar. Böylece işletmenin çeşitli kurum, kuruluş ve tüketicilerle iyi ve olumlu ilişkiler kurması sağlanır.

Satış Tutundurma Faaliyetleri, ürünlerin ve hizmetlerin satışını artırmak amacıyla, tüketicilere sunulan kısa vadeli teşviklerden oluşur. **Örneğin;** tadım, indirim kampanyaları düzenlenmesi müşterilere hediye verme, kupon dağıtma gibi.

Kişisel Satış, işletmenin satış elemanları tarafından gerçekleştirilen yüz yüze satışlardır. Bu satış sürecinde satış elemanı, ürünü müşteriye tanıtır ve müşterinin ürünle ilgili sorularına yanıt vererek, müşteriye satın almaya ikna etmeye çalışır.

İşletmeler artan rekabet ile birlikte, mal ve hizmetlerine karşı tüketicilerin olumlu tutum geliştirmelerini ve satın almaya ikna olmalarını sağlamak için, tutundurma faaliyetlerine ağırlık vermektedir.

PAZARLAMA ARAŞTIRMASI

İş dünyasında yaşanan hızlı gelişmelerin yarattığı değişimler ve artan rekabet, işletmelerin karşı karşıya kalacağı belirsizlikleri ve riskleri artırmakta ve işletmelerin bilgiye olan gereksinimi de bu doğrultuda sürekli artmaktadır.

İşletmeler, tüketici istek ve beklentilerini karşılamak ve müşteri memnuniyeti yaratabilmek için onların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri üretip sunmalıdır. Bu doğrultuda, işletmelerin tüketiciler ve pazara ilişkin kapsamlı ve güncel bilgiye gereksinimi bulunmaktadır. **Örneğin;** "Pazardaki tüketiciler kimlerdir? Sosyo-ekonomik ve demografik özellikleri nelerdir? Satın alma alışkanlıkları nasıldır?" gibi soruların yanıtlarını yapacakları pazar araştırmaları ile bulmalıdır.

Pazarlama araştırması, yöneticilerin karar vermesine yardımcı olacak ve karşı karşıya kaldığı belirsizlik ve riskleri ortadan kaldıracak ya da azaltacak bilgilerin; toplanması, işlenmesi ve analiz edilmesi süreci olarak açıklanabilir. Bu bilgiler sayesinde yöneticiler; pazarda hangi ürünlere ihtiyaç var, hangi üründen ne kadar üretilmeli, kaçta satılmalı, tüketicilerle nasıl iletişim kurulmalı, ürünler nerelerde ve nasıl tüketiciyle buluşturulmalı gibi konularda doğru kararlar alabilir ve pazarda başarılı olabilirler.

Kooperatifler, ürettikleri ürün ve hizmetlere ilişkin müşterilerinin ne düşündüğünü, aynı zamanda ortakları da olan müşterilerle konuşarak öğrenebilirler. Ürünlerin kalitesi, fiyat politikası, rakip ürünler karşısında performansı, dağıtım kanallarının yeterliliği gibi konularda toplayacakları bilgilerle pazarlama politikalarını oluşturabilirler. Müşterilerle konuşmanın yanı sıra pazardaki rakip işletmeleri ve pazarı gözlemleyerek de bilgiler edinebilirler. Böylece pazardaki genel eğilimleri belirleyip ona göre bir pazarlama planı oluşturabilirler.

Günümüzde işletmeler için bilgi, en değerli faktörlerin başında gelmektedir.

PAZARLAMA YÖNETİMİ VE STRATEJİSİ

Strateji, işletmenin rekabet avantajı sağlamak için, belirlediği hedeflere ulaşmasını sağlayacak bir hareket planıdır.

Stratejik Yönetim, işletmelerin gelecekte ulaşmak istedikleri hedeflerin ortaya konulması ve bu hedeflere kaynakları en

iyi şekilde kullanarak nasıl ulaşılabileceğine ilişkin seçeneklerin belirlenmesi sürecidir.

Pazarlama Yönetimi, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik mübadele işleminin gerçekleşmesi sürecinde, işletmenin belirlediği amaç ve hedeflere etkin ve verimli olarak ulaşabilmek için, pazarlama faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve kontrolü sürecidir.

Yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında, işletmeler pazarlama faaliyetlerini hayata geçirirken, strateji geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Pazarda sürekli yaşanan değişim ve istikrarsızlıklar, işletmeleri karar alma süreçlerinde, stratejik düşünme ve hareket etmeye zorlamaktadır.

Pazarlama yöneticileri, hedef pazarda karşılaşacakları fırsat ve tehditleri dikkate alarak, rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek; en uygun zamanda, en uygun ürünlerle ve en uygun biçimde pazarda yer almanın yollarını araştırmalıdır. Bu nedenle stratejik yönetim sürecinde, durum değerlendirme analizi yaptıktan sonra; vizyon ve misyonun oluşturulması, belirlenen pazarlama hedeflerine işletmeyi ulaştıracak stratejik alternatiflerin belirlenmesi, pazarlama programlarının hazırlanıp uygulamaya konulması ve bunların denetlenmesi faaliyetleri yerine getirilir.

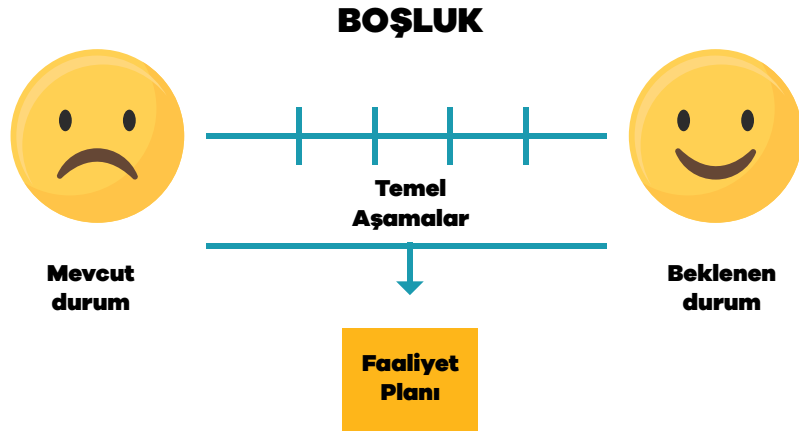
BOŞLUK ANALİZİ NEDİR?

Boşluk Analizi, GAP ya da Farklılık Analizi olarak da bilinir. Bu analiz, bir durum değerlendirme analizidir. Analizin amacı, mevcut durum ile hedeflenen durum arasındaki farkın ne

olduğunun detaylı olarak ortaya çıkarılmasıdır. Böylece, hedeflere ulaşabilmek için neler yapılması ve nelerin düzeltilmesi gerektiği belirlenmeye çalışılır. Sonuçta, işletmenin performansı artırılarak, daha yüksek standartlara ulaşması, kârlılık ve verimliliğini artırması sağlanabilir.

Kısaca işletme, elindeki kaynak ve olanakları en iyi şekilde kullanamıyorsa, kapasitesinin altında iş yapar ve kaynaklar boşa harcanır. Boşluk analizi, kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlar.

Boşluk analizi, işletmelerde belirli bir alanda hedeflenen durum ve gerçekleşen durum arasındaki farkı gösterir.



Şekil 4. Boşluk Analizi

Şekil 4'de yer alan boşluk, mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki farkı göstermektedir. İşletme, belirlenen boşluğun kapatılması ve performansın artırılması için neler yapılması gerektiğini gösteren Faaliyet (Eylem) Planı hazırlar.

BOŞLUK ANALİZİNİN AŞAMALARI

Boşluk analizi, iş yaşamında ihtiyaç duyulan herhangi bir alana odaklanabilir. Bu nedenle ilk aşamada işletmeciliğin hangi alanına odaklanılacağına belirlenmesi gerekir.

Analiz için odaklanılabilecek başlıca alanlar şunlardır:

- Pazarlama
- İnsan Kaynakları
- Üretim
- Ürün Kalitesi,
- Finansman

Bu alanlardan boşluk analizi için pazarlamaya ve özellikle de spesifik olarak, satış ya da sosyal medya pazarlaması gibi alanlara da odaklanılabilir.

Bir sonraki aşamada, odaklanılan alan doğrultusunda, gerçekçi, ulaşılabilir ve uyumlu hedefler belirlenmelidir.

Üçüncü aşama, işletmenin mevcut durum ve performansının belirlendiği aşamadır.

Sonraki aşamada ise, işletmenin gelecekte hedeflenen ideal durumu ve gerçekleşen durum arasındaki farkın yani boşlukların ortaya çıkarılması gerekir. Boşluk analizi, genel olarak işletmenin, çalışanlarının, ürünün ve sürecin azami kapasiteye ulaşmasını engelleyen faktörlerin neler olduğu ve bu engellerin nasıl ortadan kaldırılacağına odaklanır.

Bu süreçte, işletmenin hedeflere ulaşmasına engel oluşturan durumların belirlenmesi ve bunların ortadan kaldırılmasına yönelik adımların atılması için bir faaliyet planının hazırlanması gerekir. **Örneğin;** söz konusu kooperatifin ürünü, kalite ve teknik olarak iyi özelliklere, uygun bir fiyata sahip olmasına karşın pazarda beklenen performansı gösterememiş ve tümü satılamamıştır. Bu durumda, kooperatifin hedeflediği satış rakamlarına ulaşamamasının nedenleri nelerdir? Pazarda hangi engellerle karşılaşmıştır? Bunlar araştırıldıktan sonra, sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik bir faaliyet planının hazırlanıp uygulaması ile sorun ortadan kaldırılabılır. Ardından da bir rapor hazırlanır.



Şekil 5: Boşluk Analizinin Aşamaları

BOŞLUK ANALİZİ YÖNTEMLERİ

Boşluk analizinin gerçekleştirilmesinde kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Burada özellikle kooperatif işletmelerin yararlanabileceği iki yöntem üzerinde durulacaktır. Bunlar GZFT Analizi ve Balık Kılçığı Diyagramı'dır.

GZFT Analizi, işletmenin iç çevresindeki güçlü ve zayıf yönlerinin ve dış çevresindeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesini sağlayan durum analizidir.



Şekil 6: GZFT Analizi

Bu analiz, hangi alanda analiz yapılacaksa o alanda bilgi sahibi olan kişilerle kurulan bir ekip tarafından gerçekleştirilir. Belirlenen güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler, önem sırasına göre sıralanır.

Örneğin;

GÜÇLÜ YÖNLER: Kooperatifin ürettiği ürünün kaliteli olması, çalışanların nitelikli olması, ürünün pazardaki diğer ürünlerden farklı olması, yönetimin başarılı olması gibi

ZAYIF YÖNLER: Kooperatifin pazarlama ve satışta yetersiz olması, ürününü tanıtamaması ve dağıtamaması gibi

FIRSATLAR: Kooperatiflere olan ilginin artması, toplumun kooperatif işletmeler hakkında bilinçlenmesi ve kooperatiflere olan proje desteklerinin artması gibi

TEHDİTLER: Enflasyon ve fiyat artışları ve buna bağlı olarak maliyetlerin artması ve pazara yeni rakiplerin girmesi gibi

GZFT analizi ile mevcut durumun belirlenmesinin ardından, elde edilen sonuçlar doğrultusunda; kooperatif işletme için güçlü yönler odaklanmak, zayıf yönleri ortadan kaldırmak, fırsatları yakalamak ve tehditlerden korunmak için gerekli stratejilerin oluşturulması gerekir. **Örneğin;** kooperatif işletme, satış bilgisi ve teknikleri konusunda zayıfsa, bu konuda eğitim alınması, nitelikli satış elemanlarının işe alınması gibi konularda stratejiler geliştirilebilir.

Balık Kılıçığı Diyagramı

Balık Kılıçığı Diyagramı, bir sorunun sebep ve sonuçların sınıflandırılmasında kullanılan bir analiz ve sorun çözme yöntemi olup diyagramın şekli bir balık kılıçığını andırır.

Beyin fırtınasıyla geliştirilen bu diyagram, sorunlara bütüncül/geniş bir bakış açısı getirilmesini sağlar. Beyin fırtınasında ortaya atılan fikirler, bu yöntem ile hızlı bir biçimde kategorize edilir.

Balık kılıçığı diyagramı, birlikte çalışmayı, farklı görüşlere açık olmayı, gerçeği aramayı ve karşıt görüşleri ortaya çıkarmayı sağlayan bir tekniktir.

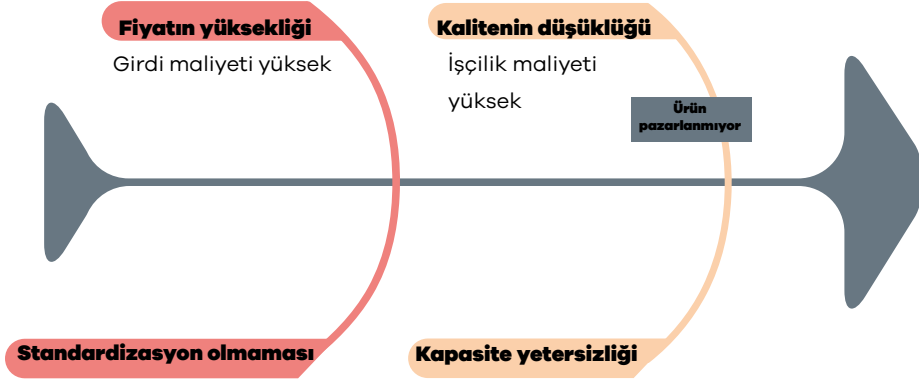
Bu diyagramın oluşturulmasında beş aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

BALIK KILÇIĞI DİYAGRAMI AŞAMALARI



Şekil 7: Balık Kılıçığı Diyagramının Aşamaları

Bu yöntemin uygulanmasında, belirli bir konuyla ilgili bilgi sahibi olan kişiler bir araya toplanır. Beyin fırtınası yöntemi ile temel sorun ve bu sorunun nedenleri belirlenir. Sonra aşağıdaki şekilde olduğu gibi bir balık kılıçığı çizilerek, en sağına önce belirlenen sorun yazılır. Sonra, bu sorunun temel nedenleri belirlenerek sorunun kaynağı bulunana kadar diyagram genişletilir.



Şekil 8: Balık Kılçığı Diyagramı

PAZAR BOŞLUKLARI VE NİŞ PAZARLAR

Günümüz tüketicisinin istek ve ihtiyaçlarında sürekli değişimler yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişimler karşısında, pazarda ortaya çıkan yeni tüketici talebini karşılamak için, işletmeler harekete geçmektedir. Bu süreçte rakiplerinden hızlı hareket eden işletmeler, pazarda rekabet avantajı yakalamaktadır.

Yeni ya da farklı talep ve ihtiyaçları tam olarak karşılanmayan küçük tüketici gruplarının, ihtiyaçlarının karşılanması için, işletmelerin niş denilen pazar boşluklarını bulması gerekir. Bu pazar boşlukları, aynı zamanda küçük pazarlar olduğu için, büyük işletmelerin kârlı olarak görmedikleri ve girmek istemedikleri pazarlardır. Bu pazarlar, tüm tüketicilerin istedikleri ve talep ettikleri ürünlere değil, küçük bir tüketici kitlesinin talep ettiği ürünlere yönelirler. Bununla birlikte, bu pazarların kârlılık oranları yüksek olup büyüme ve gelişme potansiyelleri fazladır. **Örneğin;** turizmde; rafting ve sualtı turizmi belli bir tüketici kitlesinin ilgisini çeken niş pazar

alanlarıdır. Ortopedik ürünler, çok büyük ya da çok küçük beden ölçüsüne göre giysi, ayakkabı da niş pazar ürünü olarak sayılabilir.

Birçok işletme, pazarda yer alan ve kendisinin hâkim olabileceği pazar boşluklarını aramaktadır. Başlangıçta rekabetin olmadığı ve işletmenin tek olarak varlık gösterebileceği niş pazarlar, işletmenin pazar başarısını artıracak olan pazarlardır.

Niş pazarları bulabilmek için yapılması gerekenler şu şekilde özetlenebilir;

- İşletmenin öncelikle güçlü yönlerini belirleyip bu yönlere odaklanarak, bu güçlerle neler yapılabileceğinin ortaya çıkarılması,
- Mevcut pazarda tüketicilerin çözülmemiş sorunlarının olup olmadığının araştırılması,
- Pazarda tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan, var olan mal ve hizmetlerin kopyalanarak, yeni istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi,
- Teknoloji, ekonomi ve tüketici tercihlerindeki değişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yeni eğilimlerin/trendlerin araştırılması.

SATIŞ YÖNETİMİ

SATIŞ NEDİR?

Satış ve pazarlama çoğu zaman birbirine karıştırılan iki kavramdır. Ancak **pazarlama**, satışa göre çok daha genel bir kavram olup, üretimden önce başlayan ve satıştan sonra devam eden faaliyetler bütünüdür.



Satış ise, kısaca ürün ya da hizmetlerin bir bedel karşılığı müşteriye devredilmesi olarak açıklanabilir.

Bununla birlikte gelir getirici bir faaliyet olan satış, en önemli pazarlama faaliyetidir.

Satış, tüm pazarlama faaliyetlerinin nihai amacıdır.

SATIŞ YÖNETİMİ VE GÖREVLERİ

Satış gücü faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, işgücünün temin edilmesi, eğitimi, yönetilmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili süreçler, satış yönetimini ifade etmektedir.

Satış yönetiminin yerine getirdiği temel görevler şu şekilde sıralanabilir:

Satış gücü organizasyonu ve yönetimi: Satış gücü yönetimi, çeşitli görevler üzerine odaklanmaktadır. Bu görevler;

uygun satış elemanlarının bulunması ve seçilmesi, satış elemanlarının eğitimi, planlama ve organizasyonu (görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, iş bölümünün yapılması, ve benzeri, yönlendirilmesi, motivasyon ve ödüllendirilmesi ve performansının ölçülüp değerlendirilmesi olarak sıralanabilir.

Satış planlaması yapma: Satış planları; pazar analizi, tahminleme ve bütçeleme faaliyetlerini gerçekleştirmeyi kapsamaktadır. Bu süreçte, pazar ve pazardaki tüketicilere ilişkin bilgilerin toplanmasının yanı sıra işletmenin gelecekteki satış miktarları, çeşitli tahminleme yöntemlerine göre belirlenmeye çalışılır. İşletmenin şimdiki ve geçmişteki satışları, rakipler, ekonomik ve sektörel koşullar, fiyatlandırma ve tutundurma politikaları tahminleme sürecinde dikkate alınır.

Satışı kârlı ve başarılı olarak gerçekleştirebilmenin önemli araçlarından biri de satış bütçeleridir. Hangi üründen, kime, ne kadar, hangi fiyata ve hangi zamanda satış yapılacağı belirlenmesinde satış bütçeleri önemli rol oynar. Satış bütçesi, satış hacmi ve satış harcamalarını belirler.

SATIŞ SÜRECİNİN AŞAMALARI

Satış sürecinin aşamaları sektör ya da ürüne göre değişiklik gösterse de genel olarak Şekil 1'deki başlıklarda ele alınabilir:



Şekil 1: Satış Sürecinin Aşamaları

Satış sürecinin ilk aşamasında potansiyel müşterilerin araştırılması ve onlara ilişkin bilgi toplanması gelmektedir. "Potansiyel müşteriler kimlerdir? Onlara nasıl ulaşılır? Müşterilerin özellikleri ve beklentileri nelerdir?" sorularına yanıt aranır. Müşteri bulmak için reklamlar, tanıtımlar, işletmeler arası ağlar, internet ve müşteri referansları gibi yöntemlere başvurulur.

Müşteriye yaklaşım aşamasında müşteri ile iletişime geçilerek, iyi bir izlenim yaratılmaya çalışılır. Bu nedenle bu aşamaya iyi hazırlanmak önem taşır. Güvenilir bir imaj yaratarak, müşterinin ihtiyacının karşılanacağı ve çıkarlarının korunacağı müşteriye hissettirilmelidir. Bu aşamada satış elemanının iyi bir dinleyici olması, müşterinin ihtiyacını tam olarak anlayabilmesi ve satın almaya ikna edebilmesi açısından önemlidir.

Sunum aşamasında müşterinin ürünü satın almasını sağlamak için ürünün özelliklerinin ve müşteriye sağlayacağı yararların anlatılması gerekir. Böylece müşterinin satın alma kararı vermesi için yardımcı olmaya çalışılır. Bu aşamada sunum tekniklerini bilen ve farklı müşterilere farklı satış sunum teknikleri uygulayan satış elemanları daha başarılı olurlar. Sunumda, sözlü ve sözsüz iletişim tekniklerinden yararlanılır.

Sunumdan sonraki aşama, **müşteri itirazlarının karşılanması aşamasıdır**. Satın alma sırasında müşterilerin kafasında çeşitli soru işaretleri olabilir ve bu soru işaretleri kaldırılmadan satış gerçekleştirilemez. Müşteriler bu süreçte; fiyata, ürüne, satış elemanına, işletmeye, zamanlamaya ve benzeri konulara karşı itirazda bulunabilirler. İtirazlarına bekledikleri yanıtları

almadan satın alma kararı vermezler. Müşterilerin itirazlarına dikkatli bir biçimde yaklaşılmalı ve savunmaya geçmeden bu itirazlar yanıtlanmalıdır. Bu nedenle satış elemanları, itiraz karşılama tekniklerini bilmelidir.

Satış kapama aşaması, tüm pazarlama faaliyetlerinin nihai hedefini oluşturur. Bu aşama, müşterinin satın alma yönünde karar vermesini sağlaması için, satış elemanının müşteriye sorular sorması veya girişimde bulunması olarak tanımlanır. Satış elemanları müşterinin hazır olduğunu hissettiğinde kapama girişiminde bulunur.

Günümüz pazarlama anlayışında müşterilerle uzun dönemli ilişkiler hedeflenmektedir. Bu nedenle satış kapama aşamasından sonra satış süreci sona ermemekte ve satış sonrasında müşterilerle ilişkiler sürdürülmektedir. Bu aşamada özellikle müşteri memnuniyetsizliği ve şikayetleri söz konusu ise bunların giderilmesine çalışılır.

BAŞARILI BİR SATIŞ ELEMANIN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Satış elemanı, işletmenin mal ya da hizmetlerini bireysel müşterilerin ihtiyaçlarına göre, satış hizmetine sunan ve müşteriyi ikna ederek satışın gerçekleşmesini sağlayan iletişimi kuran kişidir.

Başarılı satış elemanlarının sahip olması gereken başlıca özellikler şunlardır:

- Satacağı ürün ve hizmet bilgisine sahip olma,
- Profesyonel bir görünüme ve davranış biçimine sahip olma,

- Satış elemanlarında bulunması gereken kişilik özelliklerini taşıma,
- Mesleğin gerektirdiği bilgi birikimine sahip olma,
- Rakipler ve sektörle ilgili bilgiye sahip olma,
- Satış için gerekli motivasyon ve başarıma hırsına sahip olma.

SATIŞTA ETİĞİN ÖNEMİ

Satışın başarılı bir biçimde gerçekleşmesi için, en önemli konulardan biri müşterilerin satış elemanına güven duymasını sağlamaktır. Bu nedenle satış elemanlarının etik davranışlar gösterme duyarlılığına sahip olmaları gerekir.

Rekabetin artmasıyla birlikte her gün önemi artan etik kavramı; iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramlar üzerinde duran değer ve standartlar sistemi olarak ifade edilebilir. Satıcılık mesleğinde, hediyeler, müşteriler arasında ayrımcılık yapma, ürün özellikleri ile ilgili yanlış beyanlarda bulunma ve satın alması için müşteriye baskı uygulama çoğu zaman etik dışı davranışlara yol açmaktadır. Özellikle aldatıcı ürün ve fiyatlar, müşterilerin güven duygusunun zedelenmesine ve satışların gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Bu nedenle, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler oluşturmada, etik kurallar konulması ve uygulanması önem taşımaktadır.

Satış elemanları;

- Müşterilerine,
- Rakiplerine,
- İş arkadaşlarına, ve işletmelerine karşı etik sorumluluklara sahiptirler.

Satışın başarılı olmasının önemli koşullarından biri satıcıya güvendir.

PERAKENDECİLİK

Perakendecilik, bir işletmenin son tüketicilere veya alım amacı ticari kâr elde etme olmayan kuruluşlara mal ve/veya hizmet satmasıdır.

Perakendecilik, hızla gelişen ve rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biridir. Perakende işletmeler, fiziksel mağazalarda müşterilerine satış yapabilecekleri gibi, mağazasız olarak da satış yapabilmektedir.

PERAKENDECİLİK FORMATLARI

Perakende mağaza formatlarının belirlenmesinde farklı kıstaslar söz konusudur.

Sahiplik ve yönetime göre perakendecilik formatları şu şekilde sınıflandırılabilir:

- **Kooperatifler:** Gönüllü olarak ortaklar tarafından kurulan ve dayanışma içinde ticari faaliyet sürdürülmesine olanak sağlayan işletmelerdir.
- **Bağımsız perakendeciler:** İşin sahibi, yöneticisi ve satıcısının aynı olduğu, esnaf işletmeleri gibi küçük perakendecilerdir. Marketler ve bakkallar gibi.
- **Zincir mağazalar:** Aynı işletme adı ve ticari unvan ile

merkeze bağılı şubeler olarak çalışan perakendecilerdir. Tarım Kredi Kooperatifleri marketleri gibi.

- **Birleşik perakendecilik:** Rekabetçi olmak için birleşen perakendecilerdir.
- **Franchising:** Bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkının sözleşme ile alınmasına bağılı olarak kurulan perakendecilerdir.
- **Organize alışveriş merkezleri:** Birçok perakendeci işletmenin yer aldığı merkezlerdir. AVM'ler gibi.
- **Kiralık departman ve reyonlar:** Mağazaların içerisinde kiralanılan bölüm ya da reyonlardır.

Kooperatifçilik, bir perakende formatıdır. Tüketim kooperatifleri, kadın kooperatifleri gibi kooperatifler, kendi mağazalarını açarak kendi ürettikleri ürünlerini ya da tedarikçilerden temin ettikleri ürünleri bu mağazalarda pazarlamaktadır. Bu kooperatif mağazalarda; gıda ürünleri, temizlik ürünleri, tekstil ürünleri ve benzeri tüketicilere sunulmaktadır. Kooperatifler zincir mağazalar (Tarım Kredi Kooperatifleri Marketleri gibi) kurabilecekleri gibi, franchising sözleşmesi ile markalarını yayabilirler. Ayrıca alışveriş merkezlerinde mağaza açabilir veya mağazaların içerisinde reyon kiralayabilirler.

Mağazalı perakendecilik formatları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- **Gıda perakendecileri**
 - **Genel ürün perakendecileri:** Aşağıdaki alt başlıklar altında sınıflandırmak mümkündür:
 - **Departmanlı mağazalar:** Giyecek, ev eşyası, yiyecek gibi farklı ürünlerin aynı mağaza içinde farklı bölümlerde satıldığı ve her bölümün gelir ve giderinin ayrı hesaplandığı, her bölümün ayrı bir mağaza gibi faaliyet gösterdiği mağazalardır.
 - **İndirim mağazaları:** Mağazalar benzer işletmelerin sattığı ürünleri daha ucuza ve sürekli indirim uygulayarak satarlar.
 - **Kategori öldürenler:** Çok fazla stok ve çeşit sunan ve sundukları ürün kategorisinde rakiplerini yok etmeyi amaçlayan mağazalardır.
 - **İlaç marketleri:** İlaç ve kozmetik ürünler satan marketlerdir. Bazı ülkelerde ilaç marketleri, kooperatif olarak örgütlenmiştir.
 - **Yapı marketleri:** İnşaat malzemeleri, ev tesisat ürünleri, ev tekstili, bahçe mobilyaları ve benzeri ürünleri satan perakende mağazalardır.

Mağazasız perakendecilik türleri ise aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- **Doğrudan satış:** Bir ürününün ev ve işyeri gibi ortamlarda satıcının tanıtması ve anlatması yoluyla pazarlanmasıdır.
- **İnternet:** İnternet üzerinden tüketicilere çeşitli kanallardan perakende satış yapılmasıdır.
- **Kataloglarla satış:** Ürünlerin üretici işletme tarafından kataloglara basılması ve müşterinin katalogdan beğendiği ürünü sipariş etmesi ile satışın gerçekleşmesidir. Mobilya,

kozmetik, temizlik ürünlerinde kataloglarla satış ülkemizde de yaygınlaşmaktadır.

- **Otomatik makinelerle satış:** Kahve ya da soğuk içecekler gibi çeşitli ürünlerin otomatik makineler aracılığı ile satılmasıdır. Okullar, hastaneler ve benzeri yerlerde bu makinelerin kullanımı yaygındır.
- **Telefon ve TV kanalı yoluyla satış:** Ürünlerin satıcı tarafından telefon ya da TV kanalları aracılığı ile satılmasıdır.

PERAKENDE KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

Perakende sektöründe hizmet verecek kuruluşlar için mağazalarının ya da satış noktalarının mekânsal konumlarının seçiminde **şehir dışı, şehir merkezi (şehrin ticari bölgesi, AVM içi) ve semt/mahalle** olmak üzere 3 farklı alternatif bulunmaktadır.

Perakende işletme kuruluşunda, bu kuruluş yerlerinin avantaj ve dezavantajları dikkate alınarak, işletme için en uygun kuruluş yeri belirlenir.

Perakende kuruluş yerinin pahalı olması ve sonradan yer değişikliği kararı alınmasının maliyeti artırması nedeniyle, kuruluş aşamasında özenli bir biçimde doğru yer seçiminin yapılması gereklidir.

Doğru yer, işletmenin maliyetlerini azaltıp kârını artıracak yerdir.

Bu çerçevede; ulaşılabilirlik, otopark olanakları, rakiplerin sayısı ve özellikleri, hedef kitle yoğunluğu, mağaza büyüklüğü,

mağaza kirası ya da ürünlerin satış fiyatları ve bölgenin satın alma gücü ve benzeri etkenlerin dikkate alınması gerekir.

Mağazanın açılacağı yer ile ilgili kapsamlı araştırmaların yapılması, yalnızca rakiplere göre konum belirlenmemesi gerekir.

Kuruluş yerinin yanlış seçimi, işletmenin maliyetlerini artıracak ve işletmeyi başarısızlığa götürecektir.

PERAKENDE ÜRÜN YÖNETİMİ

Perakende ürün stratejisi geliştirilmesi ve uygulanmasında, ürün planı hazırlanması önem taşır. Perakendeciler başarılı olmak için, tüketiciler tarafından talep edilen ürün çeşitliliğine sahip olmalıdır.

Perakende ürün yönetimi; tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, buna uygun ürünlerin tedarik edilmesi, stokların yönetimi, mağaza alanının ürünlere göre düzenlenmesi ve ürünlerin mağazada satışa sunulması gibi operasyonları kapsayan bir süreçtir.

Perakende ürün yönetiminin temel ilkeleri **"5 Doğru"ya** dayanmaktadır:

- Doğru ürün,
- Doğru yer,
- Doğru fiyat,
- Doğru miktar ve
- Doğru zaman.

Perakendeciliğin temeli “satın almaya” dayanır. Bir perakendecinin “doğru satın alma kararı” verebilmesi için müşterilerinin istek ve gereksinimlerini önceden analiz etmesi gerekir.

Perakendeciler, ürünleri aracılardan veya üreticilerden satın alarak edinirler. Ürüne yapılan yatırımın kontrolü, perakendeciye bu yaptığı yatırımın yeterince finansal geri dönüşünün sağlanmasıyla ilgilidir.

Perakende mağazalardaki ürün çeşidi arttıkça, müşteri sayısı da artar. Perakendeciler için ürün çeşitliliğinin genişlemesi, hem mağaza imajı açısından hem de kârlılık açısından cazip görülmekle birlikte, çeşit sayısının azaltıldığı durumlarda da karşılaşılır. Bu durum tedarikçi sayısının, yerine getirilen iş ve işlevlerin azaltılması ve maliyetlerin düşürülmesi yönünde etki yaratacaktır. Mağazada bulunan ürünlerin çeşitliliği kadar, çeşit tutarlılığı da önemlidir.

Perakende mağazaların, ürün stoklarının takibi konusunda izleyeceği doğru stratejiler başarılarını artıracaktır.

PERAKENDE YÖNETİM STRATEJİSİ

Strateji, amaçlara ulaşmada izlenecek yolları gösterir. İşletmelerin uzun vadede başarılı olabilmeleri için, stratejiye ihtiyaçları vardır. Tüm perakendecilik kararları stratejik kararlardır.

Perakende işletmeler strateji geliştirirken;

- Nereye ulaşmak istiyoruz?
 - Neredeyiz?
 - Ulaşmak istediğimiz yere nasıl ulaşacağız? ve
 - Başarımızı nasıl değerlendireceğiz?
- sorularına yanıt bulmaya çalışır.



Nereye ulaşmak istiyoruz?



Neredeyiz (GZFT/SWOT)?



Ulaşmak istediğimiz yere nasıl ulaşacağız (STRATEJİK PLAN)?



Başarımızı nasıl değerlendireceğiz?

Şekil 2: Strateji Geliştirme

Stratejik planlama sürecinde hedefler belirlendikten sonra, mevcut durumun belirlenmesi için GZFT (SWOT) Analizi gerçekleştirilir.

PERAKENDE İŞLETMENİN HEDEF PAZARI

Hedef pazar; işletmenin hitap etmek istediği müşteri ya da müşteri gruplarıdır. İşletme, amaçları doğrultusunda hedef pazarını belirleyerek, bu pazara ulaşmak için bir strateji belirler.

Perakendecinin/Kooperatifin hedef pazar stratejisi şunları içermelidir:

- Hedef pazar seçimi,
- Hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılayacak ürün/hizmet için formatın/yaklaşımın belirlenmesi,
- Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak planların temelleri/ çerçevesi.

Perakende İşletmenin Hedef Pazar Stratejisi (Modeller)

Perakende işletmenin hedef pazar stratejisine ilişkin başlıca modeller şunlardır:

- **Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi:** Bu strateji ile birden fazla hedef pazar seçilir ve bunlara ulaşmak için farklı stratejiler geliştirilir. Böylece aynı sektörde faaliyet gösteren işletme, tüketicilerin farklı ihtiyaçlarını karşılayabilir. Bir kooperatifin şeker, bisküvi, çikolata, şekerleme, içecek, un, süt ve benzeri ürünleri satarak farklı ihtiyaçları karşılaması gibi. Her bir ürünün hedef kitlesine ulaşmak için farklı stratejiler geliştirilir.
- **Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi:** Bu strateji ile hedef pazara bir bütün olarak yaklaşılır. Kitlesele olarak pazarlama yapılır ve tek bir pazarlama stratejisi ile tüm pazara ulaşılmaya çalışılır. **Örneğin;** Tarım Kredi Kooperatifleri marketlerinin pazarlama stratejisi gibi.
- **Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi:** Bu strateji ile bölümlere ayrılmış bir pazarda yalnızca tek bir pazar bölümüne yoğunlaşılır. Aynı pazar bölümündeki ürünlere ihtiyaç duyan ve ilgi gösteren hedef kitlelere ulaşmayı sağlayacak pazarlama stratejileri geliştirilir. Böylece daha düşük maliyetle tüketicilere ulaşılabilir. **Örneğin;** bir kadın kooperatifinin, satış mağazasında yalnızca sabun pazarlamasına ilişkin strateji geliştirmesi.

Hedef pazara ulaşmak için strateji belirlenmesinin ardından perakende işletme, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için strateji belirlemelidir. Bu çerçevede, müşterilerle

güçlü ilişkiler kurma, tedarikçilerle güçlü ilişkiler geliştirme ve pazarlama, denetim, insan kaynakları yönetimi ve benzeri faaliyetler gibi iç operasyonları (pazarlama, denetim, insan kaynakları yönetimi vb. faaliyetler) verimli bir şekilde yürütmek için uygun stratejiler belirlenmelidir.

PERAKENDE İŞLETMELERDE MAĞAZA ATMOSFERİ VE ÖNEMİ

Ürünün satıldığı ortam, müşterinin satın alma kararını olumsuz ya da olumlu olarak etkiler. Müşterinin mağazaya çekilmesinde ve olumlu bir imaj elde edilmesinde, mağaza atmosferi etkili olur. Bu nedenle mağaza atmosferi, son yıllarda üzerinde önemle durulan konulardan biri haline gelmiştir. İyi bir mağaza atmosferi, işletmenin rekabet gücünü de artırır.

Mağaza atmosferi, ürün satılan mağazanın tasarım ve estetiğini ifade eder. Mağazanın mimarisi, vitrin ve raf düzeni, dekorasyonu, mağazanın içerisinde kullanılan renkler, koku, ışık, müzik ve çalışanların görünüşleri gibi unsurlar bu atmosferi oluşturur.

Mağaza atmosferi, iyi bir mağaza imajı geliştirmekte önemli olup, işletmenin rekabet gücünü artıran faktör olarak değerlendirilmelidir. Bu özellik oluşturabilir.

Mağaza atmosferi, tüketicilere keyifli bir alışveriş deneyimi yaşatır ve müşterinin tekrar mağazaya gelmesinde de etkili olur. Mağaza atmosferine verilen önem; cinsiyete, yaş gruplarına, eğitim seviyesine göre farklılaşabilir. Bu nedenle mağaza atmosferinin düzenlenmesinde müşterilerin özellikleri dikkate alınmalıdır.

DIŞ TİCARET

Dış ticaret; uluslararası sınırlar ve bölgeler arasında yapılan mal ve hizmet ticaretidir. Ülkeler ve işletmeler, ürettikleri mal ve hizmetleri yalnızca kendi ülkelerinde satmazlar, başka ülkelere de satarlar ve ihtiyaç duydukları bazı ürünleri de başka ülkelerden satın alırlar.

Dış ticaret kısaca, başka ülkelere mal ve hizmet satmak (ihracat) ya da başka ülkelerden mal ve hizmet almaktır (ithalat).

Dış ticaret belli kurallar, mevzuat ve detaylı hazırlıklar gerektiren zorlu bir süreçtir. Dış ticaretin ithalat ve ihracat olmak üzere iki boyutu vardır. **Örneğın;** Türkiye’de bir kooperatif tarafından üretilen bir malın, Almanya’ya Euro cinsinden satılması durumunda, Türkiye ihracat yaparken Almanya ithalat yapmış olur. Bir ülkenin ekonomisinin güçlenmesinde, özellikle ihracat önemli bir yer almaktadır. İşletmeler ihracat yaparak, satışlarını artırabilir ve daha fazla kazanç sağlayabilirler.

Ülkelerin birbirlerinden mal ve hizmet alıp satmalarının çeşitli nedenleri vardır.

Dış ticarete ilişkin mevzuat, kurallar ve uygulamalar çok hızlı bir değıŐim göstermektedir. Bu nedenle, dış ticaret yapan işletmelerin bu değıŐiklikleri yakından izlemeleri gerekmektedir.

DIŞ TİCARETLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Dış ticaretle ilgili bazı kavramlar ve açıklamalarına aşağıda yer verilmiŐtir.

- **İthalat:** Başka bir ülkeden mal ya da hizmet satın alınması anlamına gelir.

- **İthalatçı:** İhracatçı ile anlaşma yaparak malı satın alan, ithalat, gümrük ve kambiyo mevzuatları çerçevesinde satın aldığı malı kendi ülkesine getiren, vergi numarasına sahip gerçek veya tüzel kişilerdir.
- **İhracat:** İhracat basit olarak, mal ya da hizmetlerin bir ülkeden bir başka ülkeye satılması, gönderilmesi olarak açıklanabilir. İhracat, bir ülkenin döviz geliri elde etmesindeki etkisi ve önemi açısından, Ticaret Bakanlığı, İGEME, KOSGEB, Ticaret ve Sanayi Odaları gibi çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından desteklenmektedir.
- **İhracatçı:** İhracatçı; ihraç edeceği mala göre, ilgili İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği’ne üye olan, vergi numarasına sahip gerçek veya tüzel kişilerdir. Ayrıca tüzel kişilik statüsüne sahip olmamakla birlikte mevzuata göre hukuki tasarruf yapma yetkisi tanınan ortaklıklardır.
- **İhracat Rejimi:** İhraç amacıyla, serbest dolaşımda bulunan eşyanın Türkiye Gümrük Bölgesi dışına çıkışına ilişkin hükümlerin uygulandığı rejime, ihracat rejimi denir.
- **Lojistik:** İhraç edilen malın, alıcı tarafından belirlenen yere fiziksel olarak taşınması, envanteri ve depolanması gibi çeşitli faaliyetleri kapsamına alır.
- **Gümrük:** Gümrük, bir ülkeden ihracat yapılması ya da başka bir ülkeden mal olarak ithalat yapılması durumunda, yürürlükteki Gümrük Kanunlarına göre, ithal ya da ihraç edilen eşyadan alınan vergi, resim veya harçları ifade eder.

- **Gümrük Beyannamesi:** İthal ya da ihraç edilecek malın gümrük işlemlerinin yapılabilmesi için, gümrük idaresine, mal ve yapılan dış ticaret işlemi hakkında, detaylı bilgileri içeren beyanda bulunulmalıdır. Gümrük beyannamesi, elektronik ortamda ihracatçı veya ithalatçıyı temsilen, gümrük müşaviri tarafından düzenlenir.

DIŞ TİCARET İŞLEMLERİ VE AŞAMALARI

Dış ticaret işlemleri, ülkelere göre değişiklik gösterir. Ünelere göre bu işlemler farklı bir biçimde; karmaşık, masraflı ve dikkat gerektiren yapıdadır.

Dış ticarete söz konusu başlıca işlemler şunlardır;

- Hukuki işlemler
- Kambiyo (para ya da para yerine geçen belgelerin ülkeler arasında değiştirilmesi) işlemleri
- Nakliye ve sigorta işlemleri
- Muhasebe ve finans işlemleri
- Düzenlenecek belgelerle ilgili işlemler

Bu işlemlerin bazılarının yerine getirilmesinde; bankalar, nakliye şirketleri ve sigorta işletmeleri gibi aracı işletmeler rol oynar.

Dış Ticaret İşlemlerinin Aşamaları

Dış ticaret işlemlerinde aşamaları dört başlık altında toplayabiliriz (Şekil 3).

Dış Ticaret İşlemlerinin Aşamaları

Hazırlık Aşaması	Anlaşma Aşaması
Alıcı ya da satıcıların bulunması, teklif sunma	Teklifin kabul edilmesi ve sözleşmelerin yapılması
Teslim Aşaması	Ödeme Aşaması
Ürünlerin hazır hale getirilmesi ve sözleşmeye göre teslim edilmesi	Mal bedelinin sözleşmeye göre alıcı tarafından ödenmesi

Şekil 3. Dış Ticaret İşlemlerinin Aşamaları

Dış ticaretin yapılabilmesi için bu aşamalarda yerine getirilmesi gereken işlemler şu şekilde sıralanabilir:

- İhracatçı ya da ithalatçı sıfatının kazanılması,
- İhracat yapabilmek için İhracatçılar Birliği'ne üye olunması,
- Pazara ilişkin araştırma yapılması,
- Teklif alınması ya da teklif verilmesi, tekliflerin görüşülmesi, sipariş formu düzenlenmesi, satış sözleşmelerinin yapılması,
- İhracat ya da ithalat belgelerinin düzenlenmesi,
- Yükleme ve nakliye işlemlerinin yapılması,
- Gümrükleme işlemlerinin yapılması, gümrük beyannameleri ve gerekli diğer belgelerin gümrük idaresine sunulup onay alınması,
- Ödemenin gerçekleştirilmesi.

DIŞ TİCARETİN ULUSAL TİCARETTEN FARKLILIKLARI

Başka ülkelere yönelik olarak gerçekleştirilen dış ticaret, çeşitli özellikleri ile ulusal ticarettten farklılık gösterir. Bu farklılıklar şu şekilde sıralanabilir.

- Yasal mevzuat ve bürokrasiden kaynaklanan farklılıklar,
- İş süreçlerinden kaynaklanan farklılıklar,
- Risk unsurlarının farklı olması,
- Ülkeler arasındaki mesafeler ve yarattığı sorunlar,
- Para birimlerinin ve ödeme sistemlerinin farklılığı,
- Sosyo-ekonomik ve kültürel yapıların farklı olmasının yarattığı sorunlar,
- Ülkelerin mevzuatlarına göre belge farklılıkları,
- Kalite ve standardizasyona ilişkin farklılıklar.

İHRACATÇI İÇİN ÖDEME YÖNTEMLERİ

İhracatın en önemli konularından biri, kullanılacak olan ödeme yönteminin seçimidir. Kullanılan başlıca ödeme yöntemleri Şekil 4'de görülmektedir.

Peşin Ödeme	Mal Mukabili Ödeme
İthalatçı işletme, anlaşma yapıldıktan sonra, mallar eline ulaşmadan mal bedelini öder. Mal transferindeki riskler ithalatçıya aittir.	Ödeme, malların ithalatçı firmaya ulaşmasından sonra gerçekleşir.
Vesaik Mukabili Ödeme	Akreditifli Ödeme
İthalatçı ve ihracatçı arasında yapılan satış sözleşmesine bağlı olarak gerçekleştirilen ödemedir. İhracatçı malları gönderir ve malları temsil eden vesaiki bankasına verir. Banka da bu belgeyi tahsilat talimatı ile yurtdışı muhabire iletir.	Önceden anlaşılan şartların yerine getirilmesi durumunda, ihracatçıya doğrudan banka aracılığı ile ödeme yapılmasını öngören ödeme yöntemidir.

Şekil 4. İhracatçı İçin Ödeme Yöntemleri

Bu yöntemlerin her birinin alıcı ve satıcı için çeşitli düzeylerde riskler oluşturduğu söylenebilir. Bu nedenle, dış ticaret yapacak olan taraflar sözleşme yapmadan önce, kendileri için en uygun ve en az riskli ödeme yöntemini araştırmalıdır.

ÜLKEMİZDEKİ İHRACATA YÖNELİK DESTEKLER

İhracat, ülkelere döviz kazandırıcı bir faaliyet olması nedeniyle önem taşımaktadır. Bu nedenle de, ihracatın artması ve ülkeye döviz girişinin sağlanması için, devlet tarafından ihracata yönelik çeşitli destekler bulunmaktadır. Ülkemizdeki Ticaret Bakanlığı tarafından esasları belirlenen başlıca ihracat destekleri, mal ihracına ve hizmet ihracına yönelik olarak düzenlenmiştir.

Şekil 5'de bu destekler görülmektedir:

Mal İhracatına Yönelik Destekler	Hizmet İhracatına Yönelik Destekler
Pazara Giriş Belgelerinin Desteklenmesi Pazar Araştırma Desteği Yurtdışı Fuar Katılımının Desteklenmesi Sektörel Nitelikli Uluslararası Yurtiçi Fuarlara Katılım Desteği Yurt dışı Marka Tescil Belgesi Alım Desteği Yurt dışı Birim Kira Desteği Rapor Desteği E Ticaret Sitelerine Üyelik Yurt dışı Marka Tescil Desteği	Rapor Desteği Pazara Giriş Belgeleri Desteği Yurt dışı Tanıtım Faaliyetleri Desteği Yurt dışı Birim Kira Desteği Danışmanlık Desteği Pazara Girişin Desteklenmesi Mobil Uygulamalar ve Bilgisayar Oyunlarının Komisyon Giderlerinin Desteklenmesi Mobil Uygulama ve Bilgisayar Oyunlarının Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Yurt dışı Fuar/Kongre/Konferans/Seminer Katılımlarının Desteklenmesi Ürün, Hizmet ve Marka Tescil Desteği Mobil Uygulama/Bilgisayar Oyunu Geliştirme Desteği Reklam, Tanıtım ve Pazarlama Desteği Yurt dışı Birim Desteği Bireysel Fuar Katılım Desteği Hizmet Sektörü Rekabet Gücünün Artırılması Projesi Desteği (Hiser) KOSGEB Yurt dışı Pazar Destek Programı

Şekil 5: İhracata Yönelik Destekler

MARKALAŞMA

MARKA NEDİR?

Marka, tüketici için bir imaj ve garanti sağlayarak satın alma kararlarında belirleyici olabilirken, üretici açısından hem bir maliyet ve sorumluluk hem de uzun vadede sürdürülebilir bir satış garantisi ve bir varlık teşkil etmektedir.

O halde marka;

- Ticari bir varlıktır.
- Bir pazarlama mesajı, aracıdır.
- Aynı zamanda bir güven unsurudur.
- Bir işletmenin, bir kooperatifin tüm varlıklarını temsil eden ayırt edici bir işarettir.
- Ürünü benzerlerinden ayıran somut ve soyut bileşenlerin tamamıdır.
- Bir üründen elde edilen dokunulabilir veya dokunulmaz yararların tümüdür.
- Ürünleri birbirinden ayıran, farklılıklarını ortaya koyan bir araçtır.

Çalışma ve rekabet ortamında bir kooperatifin yurtiçi ve yurtdışında başarılı olması ve bu sayede bilinirliğini artırması markalaşmaya bağlıdır. Bir markanın gücü ise tüketicilerin satın alma kararlarını etkilemesine bağlıdır. **Tüketiciler nezdinde marka, ürünün/hizmetin önemli bir parçasını oluşturmakla birlikte ürüne veya hizmete değer katan bir nitelik taşımaktadır.**

Türkiye’de marka tescil ve patent süreçlerini değerlendiren ve bu anlamda onay veren resmi kuruluş Türk Patent ve Marka Kurumu’dur.

Marka, bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlaması ve marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları dâhil sözcükler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her tür işareten oluşabilir.

Türk Patent ve Marka Kurumu

Bir kooperatifin ürünlerini diğer ürünlerden ayırt eden, kişi adları, sözcükler, harf ve şekiller, ürünlerin formu ve ambalajı gibi çizilebilen ve baskı yapılarak yayınlanabilen bütün sembolleri kapsayan marka kavramı ve değerinin oluşumunda tüketici zihnindeki algılar önem teşkil etmektedir. Bundan hareketle kooperatiflerin de birer markaya sahip olması için logosu, amblemi, sloganı ve benzeri olması gerekiyor. Burada en çarpıcı, dikkat çekici ve akılda kalıcı olduğu düşünülen isim, logo, görsel ve sloganlar seçilmelidir.

Marka yaratmak üzerinde özenle çalışılması gereken bir konudur. **Bir kooperatif kurarken marka yaratma ve markalaşma sürecinin de eş zamanlı başlaması gerekir.** Yani ürünler pazara çıkmadan önce markalaşma çalışmaları yapılır ve ürünler marka kimliğiyle birlikte pazara sunulursa tanınma, tutunma, gelir yaratma daha hızlı bir biçimde ortaya çıkar. Aksi durumda kooperatif ürününün marka kimliği yoksa

ürüne talep sınırlı kalacak ve pazarda yer almak da zor olacaktır. Özellikle üretime ve hizmete dayalı kooperatiflerin markalarında mevcut faaliyetlerini, ürünlerini yansıtacak değerleri, farklılıkları ve görselleri kullanmaları hem daha kolay olacak ve hem de daha fazla dikkat çekecektir.

MARKALAŞMA NEDİR?

Markalaşma bir ürünü, bir hizmeti veya farklılaştırılmış, yenileştirilmiş bir fikri, bir girişim reklam, pazarlama, fuarlar gibi pazarlama iletişimi araçlarından birini veya birkaçını kullanarak potansiyel müşterinin, alıcının zihnine yerleştirme sürecidir.

Başka bir deyişle, bir ürünün ismiyle ya da sembolüyle akılda kalmasına markalaşma denir.

MARKALAŞMA NE SAĞLAR?

- Tüketicinin karar alma sürecini kısaltır,
- Tüketici memnuniyetini artırır,
- Tüketici haklarını korur,
- Kooperatif işletmesinin gelirini yükseltir,
- Kooperatifin tanınırlığını artırır,
- Satışlarda istikrar sağlar,
- Fiyatlama özgürlüğü sağlar,
- Nakit akışını artırır,
- Kooperatif işletmesinin kalıcılığını sağlar,
- Büyüme potansiyelini artırır,
- Pazarlık gücünü artırır.

MARKALAŞMA SÜRECİNDE NELER YAPILIR?

Markalaşma sürecinin başlıca faaliyetleri şunlardır:

- Hedef kitleyi belirleme,
- Ürünü geliştirme,
- Görsel kimliği belirleme,
- Kolay erişilebilirliğini sağlama,
- Satışı ve sunuşu geliştirme,
- İletişimde bulunma ve iletişim kanalları kurma,
- Tüketimi takip etme ve tüketici memnuniyetini sağlama.

MARKA YARATIRKEN DİKKAT NOKTALARI NELER OLMALIDIR?

- Marka yaratırken veya başvurularda mutlaka ön araştırma yapılmalıdır.
- Marka akılda kalıcı, dikkat çekici ve kısa olmalıdır.
- Markakulağa hoş gelmelidir.
- Marka kolayca taklit edilmemelidir.
- Markanın kullanım süresine dikkat edilmelidir; belli bir süre ile kullanılmayan markalar hükümsüz sayılmaktadır.
- Net ayırt edici özellikler ortaya koyulmalıdır.
- Marka ambalaj ve etiketlemeye uygun olmalıdır.
- Süreklilik sağlanmalıdır.
- Marka her türlü reklam aracında kolaylıkla kullanılabilir olmalıdır.
- Ürün veya hizmete rakiplerde olmayan ve müşterilerin hoşuna gidecek artı özellikler eklenmelidir.
- Müşteriye vaat edilenlerin yerine getirilmesi önemlidir.

Kooperatiflerde marka sadakati – marka bağımlılığı önemlidir!

Müşterinin, tüketicinin bir ürüne veya hizmete ihtiyacı olduğu zaman, fiyatla doğrudan veya dolaylı bağımlı olmaksızın tutarlı bir şekilde aynı kooperatifin aynı ürünü marka olarak tercih etmesi önemlidir. Yani gerektiğinde fiyattan bağımsız olarak aynı marka kooperatif ürünü satın alınıyorsa o zaman müşteri de ürün/hizmet marka sadakati, marka bağımlılığı yaratılmış demektir. Bu da başarılı bir kooperatifin en önemli özelliklerinden biridir.

Dünyadan Başarılı Kooperatif Markaları (En başarılı 10 kooperatif)



e-TİCARET

e-TİCARET NEDİR?

Günümüzde en çok başvurulan iş modellerinden biri olan **e-Ticaret** ya da **elektronik ticaret**; alım, satım, tanıtım gibi ticari faaliyetlerin internet üzerinden gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.

İşletmeler bir taraftan fiziksel bir işyerinde faaliyetlerini sürdürürken diğer taraftan elektronik ortamda ticari faaliyetlerini devam ettirebilmekte ya da yalnızca elektronik ortamda ticari faaliyette bulunabilmektedirler.

e-Ticaret, alım-satım, ödeme ve benzeri ticari faaliyetlerin internet üzerinden gerçekleştirilmesidir.

e-TİCARETİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

e-Ticaret işletmelere çeşitli fırsatlar ve avantajlar sunmaktadır.

Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- 7 gün 24 saat satış,
- İşletme maliyetlerinde düşüş,
- İletişim maliyetlerinde düşüş,
- Yeni dağıtıcı ve tedarikçilere erişim,
- Müşteri sayısında artış,
- Yurtdışı pazarlara giriş,
- Küresel ölçekte satış,
- Daha fazla ürün sergileyebilme/ürün seçeneklerinde artış ve
- Müşteri görüşlerine/yorumlarına daha kolay ulaşma.

e-Ticaretin barındırdığı dezavantajlar şöyle sıralanabilir:

- Müşterilerin ürünü hissetme ve dokunma gibi imkanlarının olmaması,
- Güvenlik ve gizlilik endişesi,
- Yüksek rekabet (fiyat-ürün karşılaştırılması yapılabilmesi) ve
- Elektronik ortamda satış yapan tanınmayan işletmelere duyulan güvensizlik.

Özellikle son dönemde yaşanan pandemi koşullarının yarattığı ortam e-Ticaretin önemini daha fazla arttırmış, işletmelerin de e-Ticarete yönelik yatırımlarını hızlandırmıştır.

Kooperatif işletmelerin de son dönemlerde, geniş kitlelere ulaşmak ve satışlarını artırmak için e-Ticarete yöneldikleri görülmektedir.

e-TİCARET YAPMA YÖNTEMLERİ VE TEKNİK ALTYAPI

e-Ticaret yapmanın farklı yöntemleri bulunmaktadır.

Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

Sosyal medya üzerinden satış: En popüler e-ticaret yöntemlerinden biridir. İşletmeler ya da bireyler, sosyal medya araçlarından yararlanarak satış yapabilmektedir. Daha çok gençlere hitap eden bu platformlara reklam da verilebilmektedir.

e-Pazaryerleri üzerinden satış: e-Ticarete yeni başlayan, küçük ve yeterli kaynak ve elemanı olmayan işletmeler için, e-pazaryerleri önemli avantajlar sağlamaktadır. Ticari kimliğe sahip olan işletmeler, bir ticaret sitesi üzerinden mağaza açarak satış yapabilmektedir.

Satıcının kuracağı e-Ticaret sitesi üzerinden satış: Satıcı kendi e-Ticaret sitesini kurarak da ticari faaliyette bulunabilir. Bunun için, yerine getirilmesi gereken çeşitli koşullar bulunmaktadır.

Drop Shipping Satış: Stoksuz satışı ifade eder. Düşük sermaye ve düşük giderle e-Ticaret yapmaya olanak sağlar. Bu yöntemde, müşterilerden alınan siparişler doğrudan

tedarikçiye yönlendirilir ve tedarikçi ürünü müşteriye gönderir. e-Ticarete yeni başlayanlar için bu yöntem oldukça avantajlıdır.

e-Ticaret yapmak isteyen düşük bütçeli girişimler için hazır e-Ticaret paketleri bulunmaktadır. Bu paketler girişimciye, yeni bir yazılım oluşturmak yerine ucuz ve kolay bir yol sunar.

e-Ticaret yapmak isteyen düşük bütçeli girişimler, hazır e-Ticaret paketleri kullanabilirler.

Hizmet sunan firma, paketin sürekli geliştirilmesi ve teknik destek sağlanması için çaba harcar. Bu nedenle, başlangıç aşamasında olan düşük bütçeli girişimler, belli bir hacme ulaşmış ve kendi yazılımlarını geliştirene kadar bu hazır paketlerden yararlanabilir.

e-TİCARETTE İŞ MODELLERİ

e-Ticarette farklı birçok iş modeli bulunmaktadır. Zaman içerisinde bu modellere yenilerinin de eklenmesi beklenmektedir. e-Ticaret yapmak isteyen işletmeler, bu modellerden kendilerine uygun olanları belirlemelidir. Bu modeller arasında kooperatiflere en uygun olanlar: işletmeden müşteriye e-Ticaret (B2C) ve işletmeden işletmeye e-Ticarettir (B2B).



İşletmeden
İşletmeye
E-Ticaret (B2B)



İşletmeden Müşteriye
E-Ticaret (B2C)



Kooperatifler için En Uygun
e-Ticaret İş Modelleri

Şekil 1: Kooperatifler İçin En Uygun e-Ticaret Modelleri

İşletmeden Müşteriye e-Ticaret (B2C): Bu iş modelinde işletmeler, kendi ürettikleri ya da tedarik ettikleri ürünleri, son tüketicilere satarlar. En yaygın olan e-Ticaret modeli budur. Bu modelle geniş bir tüketici kitlesine ulaşmak mümkündür.

İşletmeden İşletmeye e-Ticaret (B2B): Bu iş modelinde ticari faaliyet işletmeler arasında gerçekleşir. Bu model, toptan satışlar için kullanılmaktadır. Örneğin bir işletmenin müşterilerine satacağı ürünlerin temini için, tedarikçisi ile yapacağı e-Ticaret faaliyetleri bu modele örnek oluşturur.

Bunlar dışında; tüketiciden tüketiciye (C2C), tüketiciden işletmeye (C2B), dikey ticaret, yatay ticaret, stoksuz ticaret, mobil ticaret, devletten devlete, devletten firmaya, firmadan devlete, devletten tüketiciye, tüketiciden devlete ticaret gibi iş modelleri de bulunmaktadır.

e-TİCARETTE GELİR MODELLERİ

e-Ticaret yaparak gelir elde etmenin çeşitli yolları vardır .

Bunların belli başlıcaları şunlardır:

- **Satış Modeli:** Kurumsal bir web sitesi kurularak, bu site üzerinden mal ya da hizmet satılarak gelir elde edilir.
- **Reklam Modeli:** Web sitesinin belli alanları, reklam vermek isteyen işletmelere kullanılır. Böylece reklam verenlerden reklamın izlenme oranı ve süresine göre gelir elde edilir.
- **Entegrasyon Modeli:** İşletmeler bu modelde, kullanıcıların kendi web siteleri üzerinden başka sitelere geçmesine olanak sağlayarak gelir elde ederler.

● **İşlem Ücreti Modeli:** Web üzerinden işletmenin sunduğu hizmet sayısı ya da boyutuna bağlı olarak gelir elde edilebilir. Verilen hizmet karşılığı gerçekleştirilen işlemlerden, ücret ya da komisyon alınır.

● **Abonelik/Üyelik Modeli:** Kullanıcının internet sitesine ulaşımı için, abone ya da üye olması gerekir. Bu nedenle de kullanıcıların genellikle aylık olarak bir ücret ödemeleri gerekir. Müzik, makale indirme siteleri, danışmanlık siteleri bu gelir modelini uygulamaktadır.

e-TİCARETTE ÖDEME YÖNTEMLERİ

e-Ticarette güvenilir ödeme sistemleri son derece önemlidir. Müşterilerin çoğu, ödeme sistemleri ve güvenliği ile ilgili endişe duymaktadır. Bu nedenle, uygun ödeme sisteminin seçiminin yanı sıra uygun ödeme yöntemleri de seçilmelidir.

e-Ticarette kullanılacak farklı ödeme yöntemleri bulunmaktadır.

Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kredi Kartı,
- Banka Kartı,
- Havale/EFT (Havale aynı banka içerisinde, EFT ise farklı bankalar arasında para gönderme işlemidir),
- Mobil Ödeme (Ödemenin telefon faturasına yansıtılmasıdır),
- Kapıda Ödeme (Ürün bedelinin teslim anında kapıda ödenmesidir) ve
- Mail Order (Kredi kart numarası ve güvenlik kodu rakamlarının tuşlanması ile fiziksel olarak kredi kartı kullanmadan gerçekleşen ödemedir).

e-Ticarette en yaygın kullanılan ödeme yöntemi kredi kartı kullanımındır. Taksitli ya da peşin alışveriş olanağı sağlar.

e-TİCARET OPERASYONLARI/SÜREÇLERİ

e-Ticaret operasyonları, bir ürünün satışa sunulmasından müşterinin eline geçmesine kadarki tüm süreçleri kapsar.

Bu süreçler şunlardır:

- Ürün yönetimi,
- Depo yönetimi,
- Tedarik zinciri yönetimi,
- Siparişleri alma ve ürünü paketleme,
- Sevkiyat ve kargo, ve
- Müşteri hizmetleri.

Elektronik kanallar aracılığı ile müşteriye doğru ürünün, doğru zamanda doğru yerde ve doğru fiyatla ulaştırılması için malzeme bilgi ve akışının planlanması ve bu akışın en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi gerekir. Tedarik zinciri yönetimi, ürün devamlılığının sağlanmasında, bu faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlar.

Ayrıca ürün yöneticileri tarafından, işletmenin e-Ticaret yoluyla pazarladığı ürünler için; tedarik, stok planlama, fiyatlama, rakiplerin ürünlerini izleme ve satış pazarlama stratejilerini yönetme gibi süreçler yerine getirilir.

SOSYAL MEDYA VE İÇERİK HAZIRLAMA

Sosyal medya ortamları, işletmelerin müşterilerle doğrudan ilişki kurmaları için önemli fırsatlar sunan platformlardır. İnsanların zamanlarının önemli bir kısmını sosyal medyada geçirmeleri, işletmeler için müşterilerine ulaşmada sosyal medyayı önemli bir araç haline getirmektedir. Bu platformlardan en iyi şekilde yararlanmak için de işletmelerin doğru bir içerik oluşturmaları ve tutarlı bir biçimde sunmaları gerekmektedir.

İçerik yaratma/hazırlama, bir web sitesine yüklenen pek çok şeyi ifade eden geniş bir kavramdır. Sözcükler, görseller, fotoğraflar, videolar, bloglar gibi pek çok şey bu kavrama dahildir.

Etkili bir pazarlama faaliyeti için, içerik yaratmanın temel unsurları şu şekilde sıralanabilir:

- Müşteri çekmek,
- Müşterileri ürün hakkında bilgilendirmek,
- Müşterilerin ürüne, fiyata ve benzeri konulara gösterdiği satın alma direncini ortadan kaldırmak,
- Sektörde güvenilirlik, itibar ve uzmanlık algısı oluşturmak,
- Markanın hikayesini anlatmak,
- Kulaktan kulağa pazarlama yapmak,
- Hayran kitlesi yaratmak ve müşterilerin markayı sevmelerini sağlamak ve
- Ani satın almaları tetiklemek.

İşletmenin tüm bu unsurları gerçekleştirebilmesi için, kendisine rekabet avantajı sağlayabilecek bir içerik sunması gerekir. Bu nedenle, öncelikle hedef kitlenin çok iyi anlaşılması

gerekir. İyi bir içerik stratejisi oluşturabilmek için yanıtlanması gereken bazı sorular vardır.

Bu sorular şunlardır:

- İçeriği yaratma nedeniniz nedir? (Sosyal medyadan beklentiniz nedir?)
- Hedef kitleniz kimlerden oluşmaktadır? İhtiyaçları nelerdir? Siz kimsiniz?
- Oluşturacağınız içerik ile elde etmek istediğiniz nedir?
- İçeriği nasıl ve ne zaman geliştireceksiniz?
- İçeriği hangi kanallarla müşteriye ulaştıracaksınız?

İçerik oluşturmada bu soruların yanıtları verilirken aynı zamanda içeriğin; orijinal, ilgi çekici, gerçekçi, insan odaklı, tutkulu ve şaşırtıcı olmasına da dikkat edilmelidir. İçeriğin kısa ve kolay anlaşılır olması, görseller ve videolarla desteklenmesi de dikkate alınması gereken konulardandır.

e-Ticarette, küresel müşteriler için içerik hazırlarken dikkat edilmesi gereken bazı konular vardır. En önemli konuların başında, müşterinin kendi dilinde destek sunulması gelir. Ayrıca küresel müşterilerin farklı özellikleri ve satın alma alışkanlıkları ile kültür ve gelenekleri dikkate alınmalıdır. Farklı uluslararası pazar ve müşteriler için, farklı site ve içerikler de oluşturulabilir.

e-Ticarete yeni başlayanlar içerik yönetim sistemi yazılımları kullanarak, veri girişlerini bir aracı olmadan ya da bir eleman çalıştırmadan kendileri gerçekleştirebilirler. Bu sistemler, kolay kullanımları ile kullanıcılara destek sağlamaktadır.

KOOPERATİF İŞLETMECİLİĞİ



KOOPERATİF İŞLETMECİLİĞİ

 [elbirligigucbirligi](https://www.instagram.com/elbirligigucbirligi)

 [ElBirligiGucBirligi](https://www.facebook.com/ElBirligiGucBirligi)

  [ElBirliĐiGüçBirliĐi](https://www.youtube.com/ElBirligiGucBirligi)

 [el_gucbirligi](https://twitter.com/el_gucbirligi)

 info@womencooproject.com

Bu yayın Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti'nin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İÇerik tamamıyla WYG Türkiye'nin sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti'nin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.