



- ÖĞR. GÖR. ORHAN ŞENSES
- osenses@trabzon.edu.tr

# Bölüm 5

## İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ

---

# İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ

- **BÜYÜME**, işletmeler için neden temel amaçtır?  
**BÜYÜME** her çeşit işletme için gerekli midir?
- **BÜYÜME**, işletmelere neler sağlar?
- **KÜÇÜLME** İşletmelerde gerekli midir?
- **KÜÇÜLME** , çalışanların sayıca azaltılmasını mı ifade eder?

# AKIN URAZIN YÜKSELİŞİ

- 32 yaşındaki Akın Uraz birçok işletme kurdu.
- Bunlar arasında;
- limuzin kiralama hizmeti,
- emlak işletmesi,
- süpermarket ve
- tıbbi araçlar işletmesi,
- bulunuyordu.
- **Uraz bütün bu işlerde başarısızlığa uğradı.**

# AKIN URAZIN YÜKSELİŞİ

- Ancak girişimcilik ruhuna sahip olduğu için bu başarısızlıkları kendisini yıldırmadı.
- 1983 yılında “Marva” isimli araba yedek parçası üreten bir işletme kurdu.
- Ancak Uraz, küçük çapta üretim ile başarılı olamayacağını gördü.

- Ayrıca ürettiği parçaları çok uzun zamanda teslim ediyordu.
- İşletmesini büyütmek gerektiğini düşündü.
- Önce yeni sermaye buldu ve ailesinden kalan gayrimenkulleri satarak atölyesini küçük bir fabrika haline getirdi.
- **1990 yılında satışları 300 milyar** liraya yükseldi.
- Ancak pazarın devamlı büyüdüğünü görünce yedek parça üreten “Ormak İşletmesi”yle ortaklık anlaşması yaptı.
- **1994 yılında satışlar 600 milyarı** geçti.

- Uraz yerinde durmak bilmiyordu.
- 1996 yılında araba yedek parçası üreten Okar ile birleşti.
- Yedek parçalarını üretip kendisi satmaya başlayınca birleşmenin getirdiği üstünlüklerden yararlanarak satışlarını 950 milyara yükseltti.
- Artık yedek parça taleplerini en geç 48 saat içinde teslim edebiliyordu.
- Türkiye’de en kısa zamanda her kente sevkiyat yapabiliyordu.

# AMAÇLARIMIZ

- Bu bölümü tamamladığımızda;
- büyümeyi tanımlamak,
- işletmenin büyüme nedenlerini sıralamak,
- iç ve dış büyümeyi birbirinden ayırt etmek,
- birleşme türlerini sıralamak,
- küçülmenin önemini açıklamak için gerekli bilgi ve becerilere sahip olacağız.



# İŞLETMELERDE BÜYÜME KAVRAMI

- Birçok işletmede büyüme en temel amaçtır.
- Sürekli ve dengeli büyüyen işletmeler için dinamik işletme diyebiliriz.
- İşletmelerin gelişmesi olumlu bir hareket olarak kabul edilmektedir.

# İŞLETMELERDE BÜYÜME KAVRAMI

- Bazı işletmelerin;
- büyümenin sağlayacağı yararlar karşılık, **getireceği sıkıntılar** yüzünden, büyüme konusunda isteksiz oldukları görülmektedir.

- Bütün işletmeler büyümeli midir?
- İşletmeler canlı birer organizma gibi düşünülürse, kuruluşu ve büyüme sürecine girmesi doğaldır.
- İşletmelerde, çeşitli nedenlerle büyüme gereksinmesi doğabilir.
- Büyümeden, sabit bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin, global düzeydeki dev işletmelerle rekabet etmesi zordur.

# İşletmeleri büyümeye zorlayan sebepler

- ✓ Çevresel koşullar,
- ✓ tüketici kavramının değişmesi ve
- ✓ rakip işletmelerin yeni teknolojiler ve büyük sermayelerle pazarda faaliyet göstermeleri, işletmeleri büyüme sürecine zorlamaktadır.

- Büyümeden önce karar verilecek nokta işletme büyüklüğüdür.
- Optimal (en uygun) büyüklük işletmenin geleceği yönünden önem verilmesi gereken bir konudur.

- İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde çeşitli unsurlar etkili olur.
- Bunlar;
  - ✓ işletmenin yönetim yeteneği,
  - ✓ sosyal çevre,
  - ✓ finansman kaynakları,
  - ✓ ülkenin ekonomik koşulları,
  - ✓ işletmenin faaliyet konusu ve
  - ✓ rakip işletmelerin durumudur.

- **Büyüme ile,**

- ✓ çalışanlardan daha yüksek performans alınabilir ve
- ✓ daha verimli bir çalışma ortamı **sağlanabilir.**

- Buna karşılık büyüme, işletmeler için bir sağlık belirtisi olması yanı sıra, aşırı beslenen bir çocuğun karşılaştığı sorunlara benzer bir takım güçlükler de yaratabilir.
- Örnek olarak, hızla büyüme sürecine giren bir işletmenin, aşırı büyümeyi finanse edecek güce sahip olması gerekir.



- Aynı şekilde; **çalışanlar**, büyümenin getirdiği iş yükü ile zorlandığında,
- **motivasyon** azalacaktır.
- Olgunlaşmış işletmelerde, büyümenin neden olduğu **yüksek tansiyon**,
- **başarılı elemanları başarısız duruma düşebilir.**

- Bu durum, çalışanların ve genel olarak iş ortamının, veriminin düşmesine neden olur.
- Büyüme konusunda, üzerinde durulması gereken temel nokta, **dengeli ve tutarlı bir büyüme sürecinin** sağlanmasıdır.

# İŞLETMELERİN BÜYÜME BİÇİMLERİ

- ✓ Bütün işletmeler faaliyetlerine, tek bir işletme olarak başlarlar.
- ✓ Kârlılığı artırabilmek için düşük maliyet ve farklılaşma üzerinde durulur.
- ✓ Yeterli finansman kaynağı sağlandığında, işletmeler büyüme hedefine yönelirler.

# İŞLETMELERİN BÜYÜME BİÇİMLERİ

- ✓ Ekonomi büyüdükçe işletmelerin büyüme sürecine girmesi kaçınılmazdır.
- ✓ **Yöneticiler için büyüme;**
- ✓ büyük zorluklarına karşılık,
- ✓ **güç, şöhret ve statü kazanma** için temel koşuldur.

- **Büyüme biçiminin karşılaştırılmasında dikkate alınacak konular;**

- ✓ işletmenin mevcut durumu,
- ✓ işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri dalı,
- ✓ üretilen mallara karşı olan talebin trendi,
- ✓ rakip işletmelerin büyüme modelleri ve
- ✓ ekonominin gidişi olarak sıralanabilir.

- **İŞLETMELERDE BÜYÜME İÇ VE DIŞ BÜYÜME BİÇİMİNDE OLABİLİR.**
- Bunları kısaca açıklayalım.

# İŞLETMEDE BÜYÜME BİÇİMLERİ;

## **1. İç Büyüme**

### **1A. Yatay Büyüme**

1A1. Ürün Farklılaştırması

1A2. Pazar Farklılaştırması

### **1B. Dikey Büyüme**

1B1. Geriye Doğru

1B2. İleriye Doğru

## **2. Dış Büyüme**

# İÇ BÜYÜME



# 1. İç Büyüme

- Bu tür büyüme;
- mevcut faaliyetlerin genişletilmesi,
- **yoluyla** gerçekleştirilir.
- İşletmeler kendi kaynaklarına dayanarak iç büyümeye giderler.
- **Yeni finansman kaynaklarına** ihtiyaç duyulur, **büyümede;**
- borçlanma,
- oto finansman veya
- yeni sermaye bulma
- yöntemlerinden biri veya birkaçı uygulanır.

# 1. İç Büyüme

- Yeterli kaynak bulunduğunda;
- işletme, üretim kapasitesini arttırarak pazar faaliyetlerini genişletebilir veya yeni pazar arayışına girilebilir.
- İç büyüme,
- yatay veya
- dikey boyutta gerçekleştirilebilir.

## 1.A.Yatay Büyüme

- İşletmelerin, aynı üretim dalında, faaliyet boyutlarını genişletmesidir.
- Aynı konuda üretim yapan fabrika sayısının arttırılması, yatay büyümeye örnek verilebilir.

## 1.A.Yatay Büyüme

- Yatay büyüme, işletmelerde değişik şekillerde yer alabilir.
- Bunlardan yaygın olarak uygulananlar,
- 1. ürün farklılaştırması ve
- 2. pazar farklılaştırmasıdır.

## • 1.A.1.Ürün Farklılaştırması

- Aynı ürünün değişik özelliklerle piyasaya sürülmesidir. (ürünün ömrünü uzatmak için)
- Bu , kârı arttırmanın bir yolu olarak görülür.
- Ürün kalitesinin değiştirilmesi;
- ambalajın renk ya da malzeme olarak değiştirilmesi;
- dayanıklı tüketim mallarının dayanma süresinin arttırılması;
- gıda ürünlerinin farklılaştırılması örneklerden bazılarıdır.

- **1.A.1.Ürün Farklılaştırması**

- İşletmeler ürün farklılaştırması ile, marka imajını güçlendirmeyi amaçlar.

- **1.A.2.Pazar Farklılaştırması**

- İşletmenin, ürünlerini farklı pazarlarda yaygınlaştırılmasını ifade eder.
- Yeni pazarlara yönelmekle, ürünlere olan talepte ve satışlarda artış sağlanabilir.
- Bu şekilde, değişik bölgelerde, değişik tüketici gruplarına ulaşarak, yatay büyüme gerçekleştirilir.
- .

- **1.A.2.Pazar Farklılaştırması**

- Gençlerin çok iyi bildiği spor ayakkabısı olan **Converse** İşletmesi en çok tanınan basketbol ayakkabısını pembe ve mor renklerde yapmaktadır.
- Converse; büyümesini, **değişik moda bilinci olan tüketici gruplarına satarak** gerçekleştirmektedir.



## 1.B.Dikey Büyüme

- **Dikey büyüme**, **geriye ve ileriye** olmak üzere iki yönde gerçekleşir.
- **1.B.1.** **Geriye doğru dikey büyümede;**
- işletme, daha önce satın aldığı girdileri kendisi üretmeye başlar.

- İşletmenin geriye doğru büyümesi kendisine üstünlük sağlayacaksa, bu yola gitmesi uygun olabilir.
- Ancak bu büyüme şeklinin uygulanmasında bazı noktalara dikkat edilmelidir.

- ✓ İşletmenin girdileri üretmek için yeterli kaynak ayırma imkanının olması,
- ✓ Satıcıların yüksek kâr oranıyla çalışması,
- ✓ Girdilerin zamanında ve uygun kalitede tedarik edilmemesi,
- ✓ **Satıcı işletmelerin az sayıda olması durumlarında, geriye doğru büyüme tercih edilir.**

- **1.B.2.İleriye doğru dikey büyüme,**
- işletmenin ürettiği malların tüketicilere geçmesi sırasında gerçekleşir.
- İşletmenin ürettiği mallar için satış organizasyonu kurması durumunda ileriye doğru dikey büyüme söz konusudur.

- Giysi üreten bir işletmenin, ürettiği ürünleri bayiler veya mağazalar yoluyla satması yerine:
- satış mağazaları açması;
- araba üreten işletmenin satış galerileri açması,  
örnek olarak verilebilir.

**İleriye doğru dikey büyüme için bazı koşullar gereklidir.**

- ✓ Üretilen mallar için dağıtım sistemi kuracak kaynağı varsa,
- ✓ Dağıtım kanallarında sıkışıklık ve bunun sonucunda gecikmeler söz konusuysa,
- ✓ Pazarlama kanalı çok uzun ve yüksek fiyat artışı getiriyorsa,
- ✓ İşletme çok teknik bir ürünü üretiyorsa,
- ✓ Dağıtım kanallarındaki işletmeler uzmanlaşmamışsa,
- ✓ **ileriye doğru dikey büyüme uygun olur.**

# DIŞ BÜYÜME



## 2. DIŞ BÜYÜME

- İşletmeler, kendi iç kaynakları yeterli olmadığı zaman, dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderler.

## 2. DIŞ BÜYÜME

- Dış büyüme genellikle birleşme şeklinde olur. Birleşmelerin, başta yönetim sorunları olmak üzere, çeşitli zorluklar getirmesine rağmen, **çok sık tercih edilmesinin bazı nedenleri vardır.**

- **Dış büyüme ile:**

- ✓ İşletmenin tek başına yapamayacağı işlerin, örnek olarak finansman gücünü aşan projelerin, gerçekleştirilmesi mümkün olur.

✓ .

## • Dış büyüme ile:

- ✓ İşletmenin faaliyet gösterdiği endüstri dalında, teknoloji çok hızlı değişiyorsa veya teknoloji yoğun bir işletme ise, yeni teknolojilerin kazanılması kolaylaşır.
- ✓ İşletme, dış büyüme ile, daha önce tek başına cevap veremediği paydaşlarına, hizmet eder duruma gelebilir.

- ✓ **Dış büyüme ile**
- ✓ Kredi ve ilâve finansman kaynakları bulmak kolaylaşır.
- ✓ Piyasaya hakim olmak ve rekabeti kendi koşullarına uydurmak kolaylaşır, ayrıca tekелci durumlar oluşturulabilir.

- **2.(DIŞ BÜYÜME) İşletme birleşmeleri,**
- yönü açısından ele alındığında;
- başlıca iki türden,
- **2.1.DİKEY BİRLEŞME**
- **ve**
- **2.2.YATAY BİRLEŞME**
- birleşmeden söz edebiliriz.

## • 2.1.DİKEY BİRLEŞME

- Üretim veya pazarlama faaliyetlerinin başarılı aşamalarının kazanılması için gerçekleştirilen birleşmedir.
- Dikey birleşme ile işletme, pazarda rekabet gücünü artırmak ister.

- Birleşme uygulaması, her işletme için ve her durumda başarılı sonuçlara yol açar mı?
- İşletme birleşmeleri, uzmanlık gerektiren bir konudur ve gelişigüzel gerçekleştirilmemesi gerekir.
- Birleşme eğiliminde olan işletmelerin, içinde bulunduğu koşulların iyi değerlendirilmesi önemlidir.
- Birleşme kararı, gerekli ön çalışmalar yapıldıktan sonra verilmelidir.



## • 2.1.DİKEY BİRLEŞME

- Dikey büyüme bazı **üstünlükler** getirir.
- Bunun yanında **sakıncaları da** mevcuttur.

- **2.1.DİKEY BİRLEŞME**
- **DİKEY BİRLEŞMENİN AVANTAJLARI**

- \*Yeni ürünler çıkarılabilir.
- \*İşletmenin kontrol gücü artar.
- \*Aşırı koordinasyon hızı, giderleri azaltır.
- \*Pazarlama veya teknik bilgi geliştirilebilir.
- \*Satın alma ve satış giderleri azalır.
- \*Tedarikçi ve satıcılarla uzun süreli anlaşmalar yapılabilir, iletişim, fiyatlama gibi işler azalır.
- \*Toplam kalite uygulaması sağlanır

## • DİKEY BİRLEŞMENİN DEZAVANTAJLARI;

- 
- \*Tedarikçi ve satıcılardan bilgi alımı azalır.
- \*İyi organize edilmezse giderler artar.
- \*Yöneticiler, en iyi yolu zor bulurlar.
- \*Koordinasyon, bazı giderleri arttırabilir.
- \*Gereksiz süreçler uzayabilir.

- **2.(DIŞ BÜYÜME) İşletme birleşmeleri,**
  - yönü açısından ele alındığında;
  - başlıca iki türden,
  - 2.1.DİKEY BİRLEŞME
  - ve
    - **2.2.YATAY BİRLEŞME**

- Aynı malların üreticilerinin birleşmesidir.
- Başka bir işletmenin kontrol ve sahipliği amaçlı birleşme türüdür.
- Faaliyet bölgesi genişletmek,
- ürün portföyü genişletmek,
- üretim arttırıp maliyet düşürmek ve
- rekabet için bu yöntemle birleşme gerçekleştirilir.

- Günümüzde stratejik yöntemin en önemli trendlerindendir. Rakipler arasında birleşme yaygınlık nedeni, büyüklükle sağlanan ekonomi, kaynak ve beceri transferidir.
- Yatay birleşme, işletmelerin istedikleri kadar büyüyememeleri nedeniyle, ekonomik kullanılamayan kaynakların ekonomik kullanımını sağlar.
- Kaynakça:
- Anadolu Üniversitesi – Genel İşletme – Haziran 2008

- Akın Uraz'ın yükselişi örnek olayında, Akın Uraz'ın temel hedefi büyümedir.
- Bu yönde, ilk olarak “Ormak” la ortaklık yaparak, daha sonra “Okar” ile birleşmeye gitmiştir.
- Satışların yükselmesi, birleşmenin doğru bir karar olduğunu gösteriyor.



# **Hukukî ve ekonomik açıdan birleşme türleri**

# Hukuki ve ekonomik açıdan birleşme türleri

- Yukarıda birleşmeleri,
- yönü açısından ele aldık.

- Şimdi işletme birleşmelerini,
- **hukuki ve ekonomik özellikleri açısından,** temel bir kaç uygulama üzerinde inceleyelim.

# KARTEL

- **Kartel aynı alanda faaliyet gösteren** (örn. Petrol) **işletmelerin bir araya gelerek** **tekelleşmeleridir.**
- İstenmeyen bir durumdur.
- İşletmeler arasında yapılır ve bu anlaşmalar **rekabeti engeller.**
-

# KARTEL

- Bu tip anlaşmalar ve yine hükümetler tarafından önlenerek;
- hükümetler tarafından rekabetin ülke içerisinde yaygınlaştırılması amaçlanmaktadır.
- Bu tip anlaşmalarda güç birliği oluşturularak diğer rakiplerin sektöre girmesini engelleyici faaliyette işletme davranışları sergilenir.

- Petrol İhracat Ülkeler Birliği (OPEC) iyi örnek olarak gösterilebilir.
- Birlik 1973-1985 arasında kartel kriterlerinde faaliyet göstermiştir ancak süreç, ülkeleri kendi çıkarları doğrultusunda daha fazla kazanmaya yönelttiğinden OPEC maksadını yitiren bir birlik haline gelmiştir.

## • Karteller

- Bu tür birleşmeler aynı konuda çalışan iki işletmenin birleşerek,
- tüketicinin aleyhine olarak kârlarını artırmaları için
- bir araya gelmeleridir.

- Kartele giren işletmeler genellikle **üretim miktarı ve pazarlama** konusunda anlaşma yaparlar.
- - Kartellerin başarıya ulaşması bazı koşullara bağlıdır.
- Kartele katılan işletmelerin maliyet yapılarının birbirine yakın olması ve
- pazarı etkileyecek kadar işletmenin
- kartele katılması gerekir.

- **Karteller çeşitli konularda kurulurlar.**

## 1. Fiyat Karteli

- Kartele dahil olan işletmelerin, kendi aralarında anlaşarak aynı fiyattan satış yapmasıdır.
- \*\*Bu tür kartel işletmeleri, genellikle önce, fiyat düşürüp rakipleri zayıflatır, sonra fiyatlarını birlikte yükseltirler. \*\*\*



## 2. Bölge Karteli

- Kartele bağlı işletmelerin pazarı bölümlendirerek **BELLİ BÖLGELERDE** kartele bağlı işletmelerin **MALLARININ SATILMASIDIR.**
- **Burada başarılı olabilmek için ;**
- kartele bağlı işletmelerin **kendi bölgeleri dışında mal satmamaları** gerekir.

### 3. Miktar Karteli

- **Bu kartelde, üretim sınırlandırmasına gidilerek fiyatın belli seviyenin altına düşmemesi sağlanır.**
  - (domatesi ,pattesi stoklamak, sokağa dökmek vb.)
- Bu durumda tüketicilerin yüksek fiyat ödemeleri konusunda zorlanmaları söz konusudur.
- Petrol ihraç eden ülkeler örgütü (OPEC) miktar karteline iyi bir örnektir.
- Bu örgüt üretimi sınırlandırarak petrol fiyatlarının artmasını sağlamaktadır.

## 2.KONSERNLER

- Konsern
- İki veya daha fazla işletmenin ;
- **tasarruf amacı ile ;**
- ekonomik ve hukuk açısından bağımsız kalarak  
**mali yönden birleşmeleridir.**
- Bu tip işletmeler ,
- **hisse senetlerini birbirleriyle değiştirerek**  
aralarında ortaklık oluştururlar.

- Bu çeşit birleşme, tipik bir tekelleşme oluşturur.
- Konsern anlaşmaları tröste benzer. (tröst:büyüyerek pazarın daha geniş bir bölümünü ele geçirmektir. Tröste dahil olan işletmeler hem hukuki, hem de iktisadi bağımsızlıklarını kaybederler )
  - **Ancak en önemli fark,**
    -
- tröstlerde amaç rekabeti önleyerek kârı arttırmak olduğu halde,
- 
- **konsernde** maliyet düşürmektir.
- Konserne katılan işletmeler, dikey büyüme (ileriye ve geriye dikey büyüme )halinde birbirlerini tamamlarlar.

## • **Konsernler**

- Bu çeşit birleşmeler birçok ülkede tüketicilerin zarar görmesi nedeniyle yasaklanmıştır.
- İlk olarak 1890 yılında ABD’de çıkarılan Sherman Kanunları’yla piyasalarda tekелci bir egemenlik kurmaya yönelik bu tür anlaşmalar yasaklanmıştır.

# 3.TRÖSTLER

- birden fazla işletmenin ;
  - ekonomik,
  - hukuki ve
  - teknik
- bakımdan tek bir işletme olarak birleşmeleri ile ortaya çıkan iktisadi kuruluştur.
- yatay tröstler ve dikey tröstler olarak ikiye ayrılır.

- Bu birleşme türünde amaç,
- büyüyerek pazarın daha geniş bir bölümünü ele geçirmektir.
- Tröste dahil olan işletmeler ,
- hem hukuki, hem de iktisadi bağımsızlıklarını kaybederler.
- Tröst anlaşması malı üretenler arasında yapılır.

- ABD’de ortaya çıkan tröstler daha sonraları diğer ülkelere yayılmıştır.
- Tröstlerin en çok görülen çeşidi yatırım tröstleridir.
- Yatırım tröstleri daha çok sermaye piyasalarının geliştiği ülkelerde görülür.



- **Burada amaç, sermaye kaynaklarını birleştirerek büyümeyi sağlamaktır.**
- **Yatırım tröstlerinde**, ulusal veya U.A. alanda en çok kâr getireceği düşünülen işletmelerin hisse senetleri alınır.
- Diğer bir tröst çeşidi, **oylama tröstüdür**.
- Oylama tröstleri, aynı konuda çalışan işletmelerin hisse senetlerini satın alarak, oy haklarını birleştirme amacını güderler.
- Oy hakkını ele geçiren ana işletme, diğer işletmeleri yönetme hakkını elde etmiş olur.

# 4.HOLDİNGLER

Holding, bir şirketin başka şirketlerin hisse (pay) senetlerinin büyük bir bölümünü (% 50'den fazlasını) satın alarak onların yönetim ve denetimini ele geçirmesiyle oluşan şirketler grubudur.

**Örneğin bir A şirketi ;**

**B, C, D ve E gibi şirketlerin** sahip oldukları hisse senetlerinin büyük bir bölümünü satın almakla **bu şirketlerin yönetimini ele geçirir.**

Bu durumda **A, B, C, D, ve E** gibi tüm şirketlerin oluşturduğu topluluğa **"holding"** yada "grup" adı verilir.

Burada **A** şirketine holdingin **"ana şirketi"**, diğerlerine ise **"bağlı şirketler"** denir.

Holdingler anonim şirket biçimlerinde oluşmaktadırlar.

Holdingi oluşturan tüm şirket veya işletmeler **yasal açıdan** varlıklarını ve görünüşlerini korurlar.

Fakat **ekonomik** bağımsızlıklarını zayıflatmış veya yitirmiş sayılırlar.

Zira ana şirket, bağlı şirketlerin yönetimini ele geçirdiğinden bu şirketlerin her türlü politika ve stratejilerini saptar ve yönlendirir.

- Holdingler büyük bir şirketler grubu olmanın çeşitli üstünlüklerinden yararlanırlar.
- Ülkede sermaye birikiminin hızlanmasında ve sermaye piyasasının gelişmesinde holdinglerin büyük bir olumlu payı vardır.
- Öte yandan, tekelci bir güç oluşturmaları en önemli sakıncalarını oluşturur.

- Holdingler, genellikle, aynı üretim dalında veya birbirleriyle ilişkisi olan konularda çalışan işletmelerin hisse senetlerinin büyük bir bölümünü ele geçirerek piyasada tekel yaratmak amacıyla kurulurlar.
- Ülkemizde Yaşar Holding, Koç Holding, Sabancı Holding, Okumuş Holding ve Transtürk Holding, holdinglerin en tipik örnekleri olarak gösterilebilir.
- Bu tür kuruluşlar ülkemizde son yıllarda hızla artmakta ve büyük bir ekonomik güce sahip olmaktadır.

Holding:  
Birçok ortaklığın pay/hisse senetlerini elinde  
bulundurarak onları denetimi altında tutan  
büyük ortaklık.

Kaynak: <http://holding.nedir.com/#ixzz3pryeKyd7>

Holding, hukuki niteliği bulunan bir şirket olmayıp, tröst (tekelleşme) kurma amacıyla geręekleřtirilen şirketler topluluğunu ifade eden bir terimdir.

Kaynak: <http://holding.nedir.com/#ixzz3prz3Y9wm>



**Bu tür birleşmede işletmelerin**  
bağımsızlıklarını kaybetmesi söz konusu  
değildir.

Bu tür birleşmede **oy çokluğu**  
**amaçlanmaktadır.**

**Burada rekabeti ortadan kaldırmak yerine,** tam  
anlamıyla büyüme gerçekleştirilir.

**Holdinglerde hedef ;**

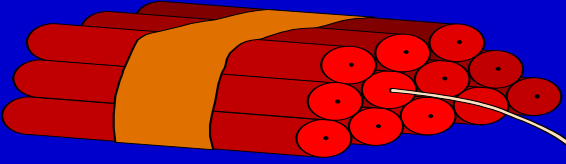
**başka işletmelerin hisse senetlerini almak, böylece**  
**kontrolü ele geçirmektir.**

**Bunun sonucunda ana şirket ve bağlı şirketler**  
**oluşur.**

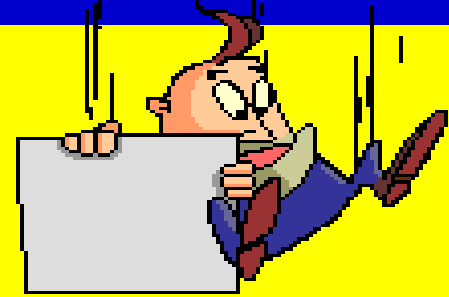
- Burada önemli olan nokta,
- **belirli bir konuda**
- çalışan işletmelerin birleşmesi değil,
- **değişik konularda**
- çalışan işletmelerin birleşmesidir.
- 
- Ana şirket, bağlı şirketlerin hisse senetlerini ele geçirerek, bu şirketlerin yönetiminde söz sahibi olur.
- Ülkemizde 1960 yılından itibaren başlayan holdingleşme süreci, son yıllarda hız kazanmıştır.

## HOLDİNGLERİN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI YARARLAR:

- Küçük bir sermaye ile büyük bir sermaye denetlenebilir.
- Öz kaynakların kârlılığı artar.
- Risk dağıtılır.
- Büyük işletmelerin sahip oldukları tüm üstünlüklere sahiptirler.
- Sermayenin büyümesini ve sermaye pazarlarının gelişmesini sağlarlar.
- Ana şirket, yavru şirketlerin gelir vergisi stopajlarının ödeme tarihini bir yıl ya da daha çok geciktirebilir.



## HOLDİNGLERİN YOL AÇTIĞI SAKINCALAR



1. Katlanılan risk artar.
2. Güç ve denetim belli kişi ve kümelerin ellerine geçer.
3. Yavru şirketler ana holdingin çıkarı doğrultusunda kullanılabilir.
4. İşletme varlıklarının değerinin olduğundan daha yüksek gösterilebilir.
5. Pazarda tam rekabet koşullarının oluşmasına izin vermezler. Bu yüzden pazara yeni girmek isteyen ya da ekonomik yönden güçsüz işletmelere yaşam şansı tanımazlar.
6. Yönetimde azınlıkta kalan ortaklar etkinliklerini yitirmektedirler.
7. Çeşitli ayrıcalıklar holdinglere yarar sağlarken devlet gelirlerinin azalması sonucunu da doğurmaktadır.
8. Holdingler tekel oluşturarak ülkenin ekonomik ve toplumsal yapısına zarar verirler.

- Holding şirketleri faydalıdır veya zararlıdır şeklinde sonuca varabilmek için faaliyetlerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekir.
- Kaynak: <http://holding.nedir.com/#ixzz3ps0JMv9w>

# 5. Tam Birleşme

- İki veya daha fazla işletmenin tek bir işletme haline gelmesidir.
- TEKELLEŞME AMACI YOKTUR.
- İki **küçük** işletmenin birleşerek **büyük** bir işletme
- veya
- iki **büyük** işletmenin birleşerek **dev** bir işletme oluşturması söz konusu olabilir.

- Tam birleşme ile, reklâm, Ar-Ge ve genel yönetim giderlerinde tasarruf sağlanır, piyasada önemli bir güç oluşturulur ve daha büyük finansal olanak sağlanır. (tekelleşme amacı yoktur.)

# 6. Satın Alma Yoluyla Birleşme

- Büyüme için önemli yollardan biri olan satın alma, farklı büyüklükteki işletmelerin, aralarında gerçekleştirdiği birleşmedir.
- **İşletmenin, pazarını genişletmek veya yeni pazarlar kazanmak amacıyla,**
- **tesisleri ve kaynakları uygun olan,**
- **fakat başarılı bir şekilde çalıştırılamayan** bir işletmeyi satın almasıyla gerçekleştirilen, bir büyüme stratejisidir.



- Günümüzde birçok işletme, elindeki fazla nakdi , SERMAYEYİ **kârlı** bir şekilde kullanamamaktadır.
- **Satın alma yoluyla büyümenin,**
- **temelde kâr artışı sağlaması yanında, hedefe ulaşarak da bazı yararlar sağladığı bir gerçektir.**

- **Bu yararlar;**

- ✓ rakiplerle daha iyi mücadele etmek,
- ✓ sinerjiden doğacak verimliliği yönetmek,
- ✓ gelirleri artırmak,
- ✓ yönetimde eksik kalan noktaları, satın alınan işletme yoluyla tamamlamak,
- ✓ ürün çeşitlemesine gitmek,
- ✓ büyümeyi daha kolay sağlamaktır.

## 1 KARTEL

aynı alanda faaliyet gösteren şirketler

**\*TEKELLEŞME VAR**

**\*TÜKETİCİ ALAHEHİNE KARLARINI ARTIRMAK**

1 Fiyat karteli

2 miktar karteli

3 bölge karteli

## 2 KONSERNLER

Tasarruf amacıyla şirketlerin birleşmesi

**\*EKONOMİK VE HUKUK AÇISINDAN  
BAĞIMSIZ KALARAK**

**\*HİS.SENETLERİNİ BİRBİRİYLE DEĞİŞTİREREK**

**tröstlerle arasındaki fark**

tröstlerde amaç

**KAR**

Konsernde

**MALİYETİ DÜŞÜRMEK**

## 3 TRÖSTLER

Birden fazla işletmenin

**\*EKONOMİK, HUKUKİ VE TEKNİK**

**BAKIMINDAN TEK BİR İŞLETME OLMASI**

23.09.2025

## 4 TAM BİRLEŞME

İki veya daha fazla işletmenin tek bir işletme olması

**\*TEKELLEŞME AMACI YOKTUR**

## 5 HOLDİNG

Birçok ortaklığın pay/hisse senetlerini elinde bulundurarak onları denetimi altında tutan

BAĞIMSIZLIKLAR KORUNUR

REKABET ORTADAN KALDIRILMAZ

AMAÇ: BAŞKA İŞLETMELERİN H.S.LERİNİ ALMAK

BÖYLECE KONTROLÜ ELE GEÇİRMEK

\*BELLİ BİR KONUDA DEĞİL

DEĞİŞİK KONULARDA İŞLETMELERİN BİRLEŞMESİ

# **Diğer Birleşme Türleri**

## • Diğer Birleşme Türleri

- Bazı durumlarda başvurulmuş bu birleşmelerden bazıları sıralayalım:

### ✓ **Konsorsiyum :**

- ✓ iki veya daha fazla işletmenin ortak bir amacı gerçekleştirmek için;
- ✓ gerekli olan finansman konusunda geçici olarak yaptıkları işbirliğidir.
- ✓ Projenin gerçekleşmesinden sonra yapılan bu işbirliği geçerliliğini kaybetmektedir.  
Elde edilen kar ise işletmeler arası bölüşülür.

## ✓ Centilmenlik anlaşması

- ✓ İki veya daha fazla firmanın piyasaları bölüşmek, fiyatı veya üretimi belirlemek gibi yollarla rekabeti önlemek amacıyla yaptıkları ;
- ✓ SÖZLÜ YA DA RESMİ OLMAYAN ANLAŞMA.

## ✓ Konsolidasyon

✓ Ölçek ekonomisinde ;

✓ şirketin üretimi ;

✓ İKİ KATINA ÇIKTIĞINDA ,

✓ Maliyetleri;

✓ İKİ KATTAN DAHA AZ ARTAR ve

✓ **üretilen birim başına maliyet geriler.**

Böylece şirket büyüyerek maliyetlerini düşürebilir.



- ✓ Bu tür bir sanayi dalında faaliyet gösteren bir şirketin kendisi gibi ufak şirketleri satın alarak büyümesine konsolidasyon denir.
- ✓ Eğer bir endüstride bir çok şirket bu şekilde davranıyorsa o endüstri konsolidasyona gidiyordur denir.

## ✓ **Stratejik birlikler :**

- ✓ İki veya daha fazla işletmenin ,
- ✓ ya da stratejik iş biriminin stratejik açıdan ortakların ,
- ✓ her birinin beklenti veya çıkarlarına hizmet eden,
- ✓ anlamlı bir takım amaçlara ulaşmak için kurmuş oldukları ortaklıklardır.

## ✓ Joint Venture :

- ✓ İki ya da daha fazla tüzel kişinin bir araya gelerek, kararlaştırdıkları belirli bir yatırım projesi için birlikte hareket etmek için oluşturdukları ortak işletme yapısına, joint venture denir.



## ✓ Joint Venture :

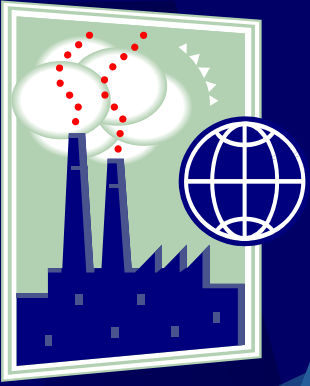
- ✓ Örneğin,
- ✓ iki firmanın değişik hisse oranlarıyla, kendi ülkelerinde ya da yabancı bir ülkede kurdukları "yeni bir firma" joint venture kapsamına girmektedir.

• **Küçülme**

• **küçülme**

**küçülme**

**15. İŞLETMELERDE  
KÜÇÜLME,  
BENCHMARKING,  
DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE  
ÖĞRENEN  
ORGANİZASYONLAR**



# **İŞLETMELERDE KÜÇÜLME (DOWNSIZING)**



# Siesta pp



# İŞLETMELERDE KÜÇÜLME

- İşletmelerde büyümenin temel amaçlarından biri olması 1980'li yıllara kadar sürmüştür.
- Bu döneme kadar büyümeye ilişkin varsayımlar, yönetim alanında temel nitelik taşımaktaydı.
- Buna göre:

# İŞLETMELERDE KÜÇÜLME

✓ Büyük örgütler daha iyi örgütlerdir:

Örnek verecek olursak başarı ölçüleri

- “bu yılın gelirlerinin geçen yıldan daha fazla olması”,
- “daha büyük bir işgücü kadrosu”,
- “daha fazla ast”,
- “daha büyük bir pazar payı”  
gibi ölçülerden oluşuyordu.

- ✓ **Sonu olmayan büyüme**, örgütsel gelişim içerisinde doğal ve arzulanan bir süreçtir:
- Büyüme, örgütsel yaşamın gereği olarak düşünülmüş ve
- **büyüme dışındaki herhangi bir seçenek,**
- normdan sapma veya zayıflık göstergesi olarak görülmüştür.

- Örgüt büyüme sürecinde değilse,
- çeşitli nedenlerle durgunluk dönemine girmiştir,
- veya verimli çalışmıyor,
- bunun sonucunda kârlılığı yeterli değildir,
- sonucu çıkarılıyordu.
- **Örgüt konusunda çalışan yazarlar büyüme olmayan dönemin varlığını bile dikkate almamışlardır.**

✓ **Buna karşılık küçülme,**

✓ işletmenin

✓ 1. olumsuz koşullara itildiği

✓ veya

✓ 2. sermaye erozyonuna uğradığı

✓ düşüncesini akla getiriyordu.

• Ancak son yıllarda artan rekabet koşullarında esneklik kazanabilmek için,

• **büyüme yerine küçülme, gerekli bir faaliyet olarak düşünölmeye başladı.**

- *Mükemmeli aramanın yedi ilkesinden biri olan*  
“BİLDİĞİN EN İYİ İŞİ YAP ”
- ilkesine göre,
- **aşırı büyümenin yarar getirmeyeceği,**
- işletme yöneticileri tarafından görülmeye başlandı.

- Büyüme bir bakıma hantallaşma, diğer bir deyişle dinozorlaşma olduğundan, gereksiz büyüme yerine küçülme bazı üstünlükler sağlar.
- **Bu üstünlükler ;**
- büyümenin yerini alacak nitelikte olmayıp,
- **onları tamamlayıcı** bir özellik göstermektedir.

✓ **Küçük de büyük kadar iyidir.**

- Örgütler, işletme büyüklüğünün bazen aşırı sorumluluklar getirdiğinin bilincine varmakta, gereksiz büyümenin yöneticileri büyük sorumluluklar altına soktuğuna inanmaktadırlar.
- ✓ Küçülme de büyüme gibi örgütsel gelişmenin doğal, bazen arzu edilebilir bir aşaması olabilir.



✓ Küçük de büyük kadar iyidir.

- Örgütte zamanla oluşan verimsizlik ve israfların azaltılması ;
- otomobilin ayarlarının yapılması
- ya da
- fazla yağın vücuttan atılması için aerobik yapılması gibi bir ihtiyaçtır.

- **Başarılı olan işletmeler ;**
- küçük, çevik, dengeli bir biçimde büyüklüğünü dengeleyen, maliyet yapısını bilinçli bir şekilde gözden geçirenlerdir.

- **Küçülmenin yönetimi** , önemli olduğu kadar üst yönetimin denetiminin de etkin bir şekilde yapılması gerekir.
- Bu amaçla başarılı olabilmek için bazı adımlara ihtiyaç vardır:

- Gerileme döneminde olan bazı işletmeler küçülmeye gittiler.
- General Motors ve IBM bunlara örnektir.
- **Bazı işletmeler sağlıklı bir yapıya sahip olmalarına karşın ileride doğabilecek sorunları önleyebilmek için küçülme yoluna gittiler.**

- İlk önce bazı sorulara cevap vermek gerekir.  
Bunlar:
  - ✓ Sağlıklı veya inişte olsun, hangi işletmelerde küçülme daha iyi sonuç getirir?
  - ✓ Küçülmenin başarısı işletmenin özelliğine bağlı mıdır?
  - ✓ Verimlilik ve etkinlik üzerinde durmak daha iyi sonuçlar verebilir mi?

- ✓ Küçülme ile işletmeler bazı çalışanların işine son verirler ve işleri daha az çalışanla (işte kalanlarla) yürütmeye başlarlar. Böylece verimlilik artar. Çalışma alanının daraltılması ile etkinlik sağlanır.

- ✓ İşletmenin faaliyetinde bulunduğu endüstri, küçülme çabalarının başarısını etkiler mi?
- ✓ Bazı endüstrilerde küçülme, daha çok görülen bir uygulamadır.
  - ✓ **Buradan çıkacak sonuç,**
- ✓ işletmenin faaliyet gösterdiği endüstride küçülmenin, başarı elde etmek için belirleyici unsur olduğudur.

- ✓ Küçülme faaliyeti, araştırma geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinde azalmalara neden olabilir mi?
- ✓ Yöneticiler genellikle Ar-Ge bölümünde küçülme ile çokça eleman çıkarma yoluna giderler.
- ✓ Ar-Ge bölümünde çalışanları öncelikle azaltmak, bazı üstünlükler ve maliyet azalması yaratmasına karşılık,
- ✓ yenilik yaratma ve ürün tasarımı ile ilgili çalışmaları aksatır.



## ✓ - Küçülme için karar verme:

- ✓ Küçülme; sorunları da beraberinde getiren ve kolayca başarılamayan bir süreçtir.
- ✓ Küçülme, çeşitli işletme içi grupların olumsuz görüşle baktıkları bir süreç olması nedeniyle tepkiler yaratır.

- ✓ **Çalışanlar küçülmeyi**, giderleri kısmak için yapılan ve öncelikle çalışanların bazılarının işlerine son verme işlemi olarak görürler.
- ✓ **Üst yöneticiler ;**
- ✓ **bir yandan çalışanları en önemli varlık olarak görmekte,**
- ✓ **diğer yandan basit bir maliyet faktörü olarak kabul etmektedirler.**

- ✓ **Bazı işletmeler, küçülmenin olumsuz etkilerini azaltabilmek için,**
- ✓ işe eleman almayı ve maaş ödemelerindeki artışı dondurmakta,
- ✓ fazla çalışmayı kaldırmakta,
- ✓ ikramiyeleri ödememekte,
- ✓ kısa iş haftası uygulamakta veya
- ✓ tatilde ücret ödememe
- ✓ yoluna gitmektedir.

- ✓ Böylelikle çalışanların işten atılması gibi, olumsuz bir uygulama geriye atılmış olmaktadır. Örnek olarak Rhino Foods İşletmesi çalışanların bir kısmını, tedarikçilere ve müşteri işletmelere geçici olarak yollamaktadır.

- ✓ **Yönetim küçülmeyi,**
- ✓ hiçbir zaman kısa vadeli ve eleman azaltma programı olarak görmemelidir.
- ✓ **Aksine küçülmeyi yeni bir vizyon yaratmanın temeli olarak görmelidir.**

# KÜÇÜLME YÖNETİMİ

- ✓ **Küçülmeyi planlamak:**
- ✓ Küçülmeye başlamadan önce, planlamasının yapılması ve bütün paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması gerekir.
- ✓ **Geçici** olarak işten çıkarılanlar (tekrar alınacaklar) ve işe devam edenler yönetime güvenmelidirler.
- ✓ Küçülmeye başladıktan sonra plan yapmak yerine, **planlamanın çok önce yapılması** gerekir.

- ✓ Planlamayı yapacak ekibin iyi eğitim görmüş ve saygın yöneticilerden oluşması gerekir.
- ✓ Her bölümden yöneticilerin alınmasıyla, çalışanların küçülme olayına bakış açıları olumlu olacaktır.

# Küçülmenin İşletmede Yaratacağı Sorunlar

- • Personel üzerinde stres oluşturur,
- • Gelecek korkusu
- • Sıkıntı (Anxiety)
- • Verim düşüklüğü
- • Personelin moralini bozar
- • İşletmeye bağlılık azalır
- • Yabancılaşma artar



# Küçülme stratejileri

- .İşten çıkartma (layoff)
- Yer değiştirme (relocation)
- Erken emeklilik (early retirement)
- Kademe azaltma (delayering)
- Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)

# Kademe Azaltma (delayering)

- • Örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasında mesafeyi kısaltmaktır.
- Böylece organizasyon yapısı daha basık bir hale gelir. Yönetim alanı genişler.
- Kısacası örgütü daha yalın hale getirir.

# Sıfır hiyerarşi

- organizasyon yapısını;
- **hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine** küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektir.

# Personelin güçlendirilmesi

- Güçlendirme (empowerment), personele, yeterliliğini yükseltmesi ve daha fazla sorumluluk üstlenmesi için uygun ortam ve olanakların sağlanması olarak tanımlanabilir.

# Dışsal güçlendirme

- • **Personeli** katı kural ve emir komuta zincirinin dışına çıkararak,
- düşünmeye,
- yargıda bulunmaya,
- karar vermeye ve
- uygulamaya **yönlendirir.**
- • Dışsal güçlendirme, personelin, kurum amaçlarına en fazla katkıyı yapan kararları alma ve uygulamada yeterli yetki ve sorumlulukla donatılmasıdır.

# İçsel güçlendirme

- İçsel güçlendirme,
- Personelin;
- **kişilik ve duygusal yapısının geliştirilmesi anlamına gelmektedir.**
- İçsel güçlendirme, personele, yeterlilik, deneyim, atılganlık (girişimcilik), karizmatik özellikler kazandırmayı hedeflemektedir

# Örgütsel Küçülme

- İşletmelerde yapılacak işlerin;  
daha hızlı ve daha az maliyetle yapılabilmesi için;
- kademelerde azaltma,
- bir takım işleri daha ucuz yapacak firmalara devretmek, (dkk)
- işgücü miktarı ve yöntemlerinde,
- çeşitli değişikliklerin yapılmasıdır.

# Örgütsel Küçülmenin Amaçları

- ✓ Maliyetleri düşürmek,
- ✓ Karar sürecini hızlandırmak,
- ✓ Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek,
- ✓ İletişimdeki bozulmaları azaltmak,
- ✓ Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- ✓ İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- ✓ Güçlendirmeyi hızlandırmak,
- ✓ Verimliliği artırmaktır



# Örgütsel Küçülmenin İş görenler (işçiler)Üzerindeki Etkisi

- Örgütlerin küçülmesi sonucu;
- işini kaybeden işletme çalışanları maddi ve manevi olarak çöküntü içine girmektedir.
- Yapılan araştırmalar, işten haksız yere çıkarılan iş görenlerin, finansal, sosyal ve psikolojik açıdan stres yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

# Örgütsel Küçülmenin İş görenler (işçiler)Üzerindeki Etkisi

- Özellikle, iş gücü azaltmak gibi bir politika uygulayan örgütlerde, bu süreçten en çok etkilenen, o süreci yaşayan veya yaşayacak olan iş görenler ve hatta bunların aileleridir.

# Küçülme Stratejileri ve Özellikleri

| Strateji Çeşidi             | Özellikleri                                | Odak Noktası                                  | Örnekler                                                                                                 |
|-----------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İşgücü Azaltımı             | Genel Muhasebe Kademelerini Azaltma Amaçlı | İş Gücü Azaltımı                              | -Direk İşten Çıkarma<br>-Transferler<br>-Erken Emeklilik<br>-Dış Satım                                   |
|                             | Kısa Dönem Uygulama                        |                                               |                                                                                                          |
| İşlerin Yeniden Yapılanması | Örgütsel Değişim Amaçlı                    | İş Azaltımı                                   | -Fonksiyonların Eliminasyonu<br>-Hiyerarşik Düzeylerin veya Ürünlerin Eliminasyonu                       |
|                             | Orta Dönem                                 |                                               |                                                                                                          |
| Sistemik Strateji           | Kültürel Değişim Amaçlı                    | Örgüt Kültürü, Sistemi ve Çalışanların Tutumu | -Sorumlulukları Değiştirmek<br>-Tüm İş Görenleri Sürece Dahil Etmek<br>-Küçülmeyi Bir Yaşam Tarzı Görmek |
|                             | Uzun Dönem Uygulama                        |                                               |                                                                                                          |
| 23.09.2025                  | osenses@trabzon.edu.tr                     |                                               |                                                                                                          |

# İşletmelerde Küçülme Stratejileri

- İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken bazen beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalırlar. Bu beklenmedik durumların işletmeye zarar vermeden atlatılabilmesi için;
- işletmeler çeşitli stratejiler uygularlar.
  - 1.İşgücü Azaltımı
  - 2.İşlerin Yeniden Yapılanması
  - 3.Sistematik Strateji

# 1.İşgücü Azaltımı

- Riskli bir uygulama olsa da, uygulanan stratejilerin başında işgücü azaltımı gelir.
- İşgücü azaltımı, erken emeklilik, işten çıkarmalar vb. şeklinde ortaya çıkar.
-

# 1.İşgücü Azaltımı

- İşgücü azaltımı, geçici bir finansal rahatlama sağlasa da, diğer örgüt çalışanları için pekiyi olmaz.
- Çünkü diğer örgüt çalışanlar kendilerinin de aynı durumla karşılaşacağını düşünerek, performansları, çalışma istekleri ve şevklerinde bir düşüş yaşanır.

## 2.İşlerin Yeniden Yapılanması

- Bu strateji de ışgücü azaltımına gidilmez.
- Burada daha çok işlerin yeniden yapılandırılarak, iş azaltımı yapılır.
- Bazı birimlerin birleştirilmesi,
- bazı birimlerin faaliyet dışı bırakılması
- ya da çalışma saatlerinin düşürülmesi,
- gibi politikalar izlenir.

# 3.Sistematiik Strateji

- Bu stratejide, işgücü boyutu ya da büyüklüğü değil, **örgütün;**
- **sistemi, kültürü ve örgüt çalışanlarının tutumları** değiştirilmeye çalışılır.
- **Örgütlerde kısa dönemli tasarruflar;**
- çalışanların işten çıkarılması veya erken emeklilik gibi uygulamalara gidilmesi ile gerçekleştirilebilir.
- **Fakat uzun dönemli tasarruflarda;**
- sistematik strateji seçilecek en iyi yoldur.



# KIYASLAMA (BENCHMARKING)



- Günümüzde, küreselleşme sürecinin getirdiği yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürekli değişmesi ve gelişmesi kaçınılmaz olmuştur.
- You are either fast or dead !
- Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte bilgiye erişmenin kolaylaştığı ve müşteri beklentilerinin farklılaştığı bir ortamda, lider bir işletme olabilmek en iyi uygulamalara sahip olmayı gerektirmektedir.



Amaç en iyi ile karşılaştırma, en iyiden öğrenme ve öğrenilenlerin işletmelerin yapısına, süreçlerine ve kültürüne uyarlanması olarak tanımlanan ve ayrıca stratejik yönetimin etkinliğini artırmada önemli bir araç olan kıyaslama (benchmarking) kavramını tartışmaktır.

# BENCHMARKING:

Bir organizasyonun kendini değerlendirerek  
rakiplerini,  
iş ortaklarını,  
diğer sektörlerdeki başarılı örnekleri  
inceleyerek,  
iç ve dış pazarlardaki uygulamaları araştırarak  
ve  
en iyi uygulamaları örnek alarak,  
zayıf olduğu yönleri geliştirmesidir.

[www.insan-kaynaklari.terimleri.com](http://www.insan-kaynaklari.terimleri.com)

**BENCHMARKING;** dünyanın herhangi bir yerinde en iyi uygulamanın bulunarak, sistematik olarak incelenip, adapte edilmesi ve böylece performansın arttırılmasını öngörmektedir.

(Özer, 2001:43).

## Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslamamanın amacı, işletmenin sahip olduğu yetenekleri geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

Bunun en iyi yolu da gözlem ve analizle öğrenme yoludur.

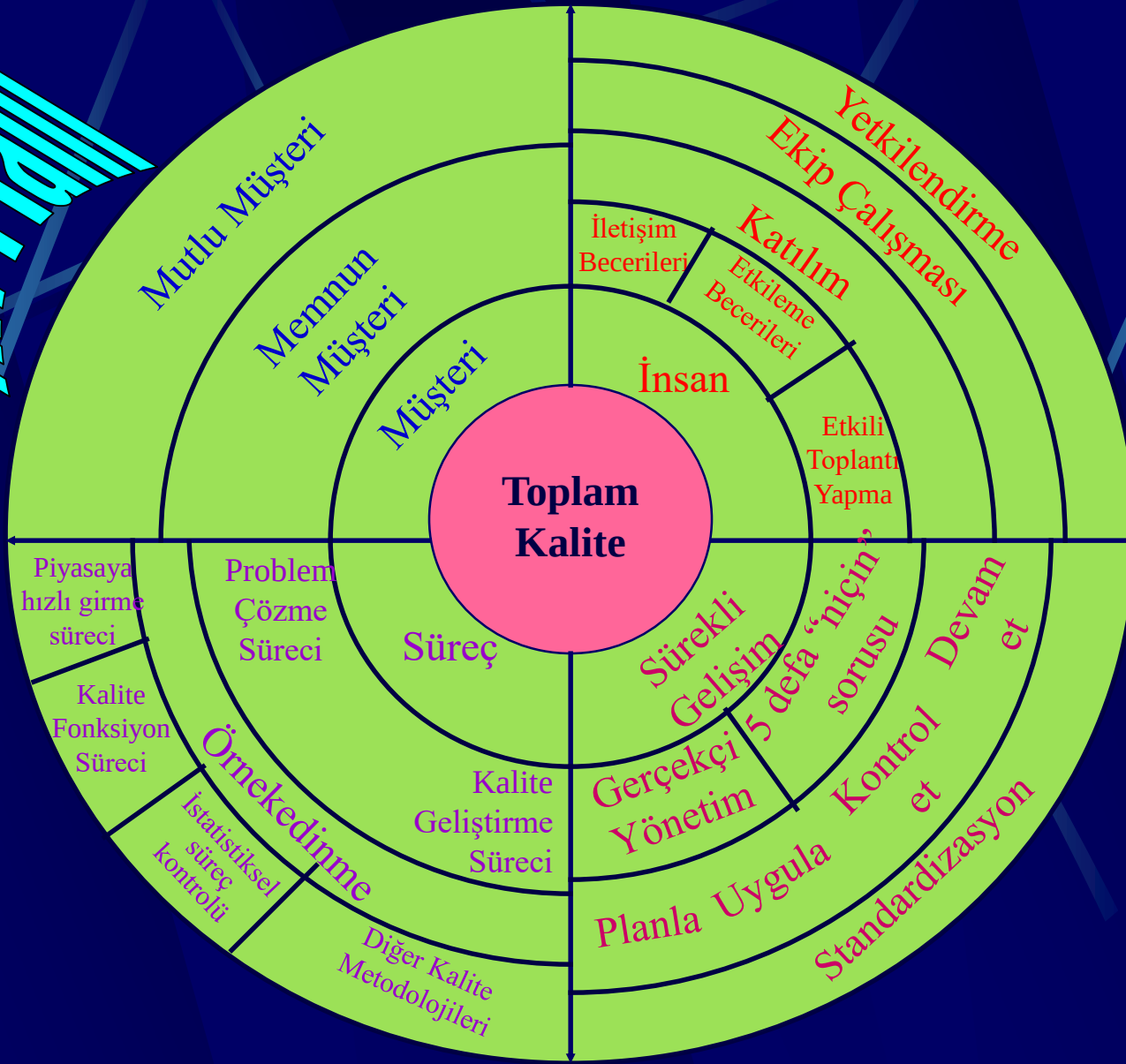
Kıyaslama; sektör veya sektör dışındaki başarılı işletmelerin olumlu ve değer yaratan yeteneklerinin gözlem ve analiz yolu ile öğrenilmesi ve bunların benzer bir şekilde, kıyaslama çalışmasını yürüten işletmede uygulanmasıdır.

Toplam Kalite Sürecinin bir parçası olan benchmarking kavramı 1980'lerin başında ortaya çıkmış olsa da, işletme başarısını geliştirme aracı olarak kabul edilmesi 1990'ların başına rastlamaktadır.

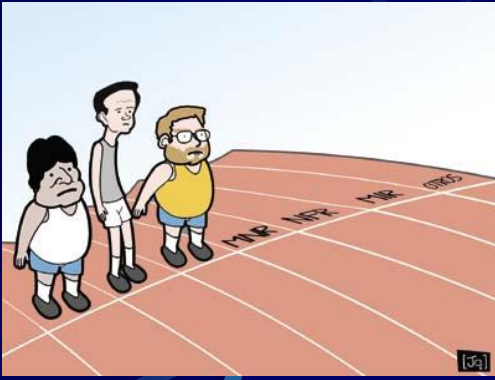
1985'de Fortuna Dergisi'nin 500 büyük şirketi arasında hiç benchmarking faaliyeti yokken, 1990'da 500 büyük şirketin yarısı bu tekniği kullanmıştır .

(Bedük, 2002:4).

# TQM Planı

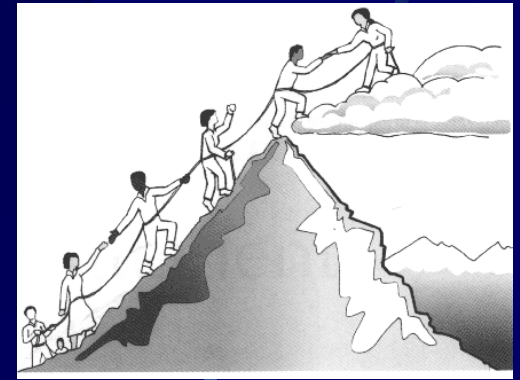




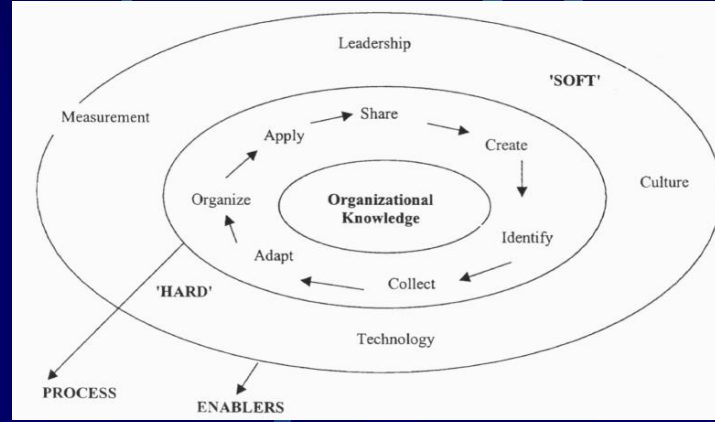


Rekabetçi

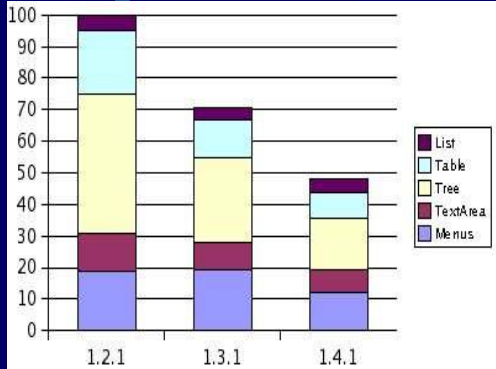
# Türleri



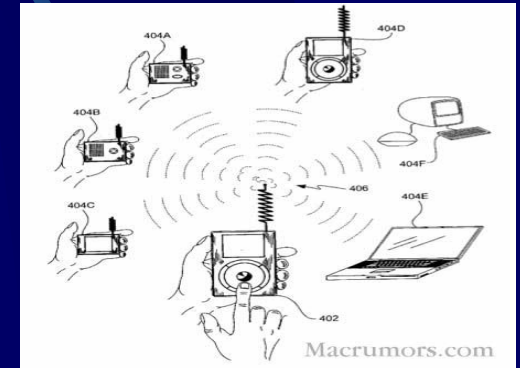
İşbirlikçi ve Ortaklığa dayalı



Nitel

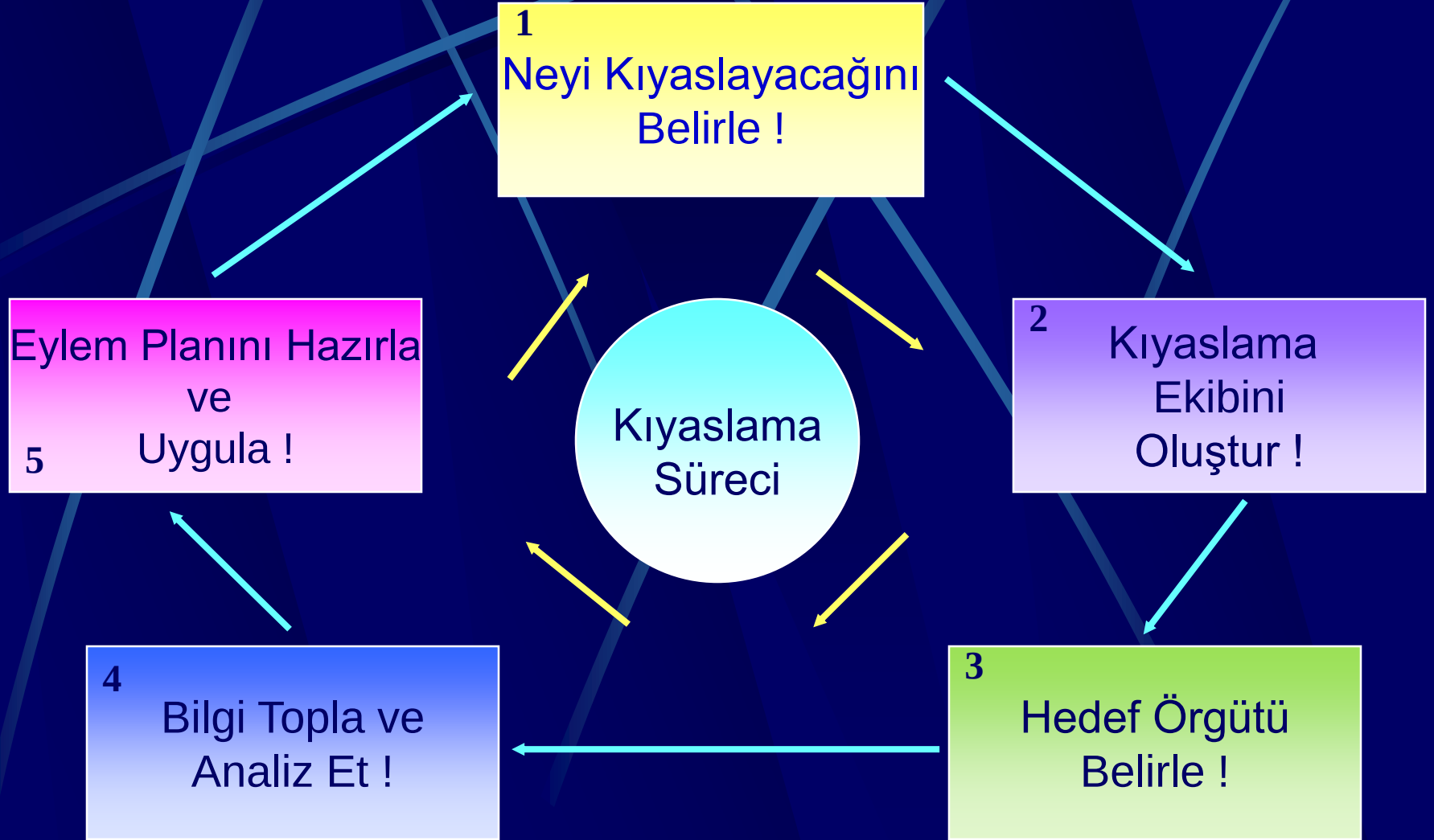


Örgüt-içi



Nicel

# Kıyaslama Süreci



# Benchmarkingin Genel Özellikleri

- Sürekli gelişim esastır.
- Atılcı olumlu bir yaklaşımdır.
- Uygulamalara yöneliktir.
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür.
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır.

# Benchmarking Çeşitleri

- **Rekabetçi Benchmarking**; esas rakiplerle yapılan kıyaslamadır.
- **Fonksiyonel Benchmarking**; aynı endüstri dalı içerisinde benzer fonksiyon ve süreçlerle yapılan kıyaslamadır.
- **Genel Benchmarking**; endüstri türüne bakılmaksızın benzer fonksiyon ve süreçlerle yapılan kıyaslamadır.
- **Dahili Benchmarking**; aynı organizasyon içerisinde, örneğin kardeş kuruluşlar veya branş ofisleri arasında yapılan kıyaslamadır.

# Benchmarking'in Kullanım Alanları

- Kuruluşlar benchmarking'ten farklı şekillerde yararlanmaktadır.
- Kimi kuruluşlar benchmarking'i genel bir problem çözme sürecinin bir parçası olarak kullanırken,
- bazıları da en iyi iş uygulamaları karşısında geri kalmamak, uyanık olmak amacıyla kullanmaktadırlar.
- **Benchmarkingde esas amaç, kuruluşların dış gelişmeleri gözleyebilmesi ve bu sayede iş hayatında kalıcı olabilmeleridir.**

# **DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)**

# **Dış kaynak kullanımı,**

- **Daha önce şirket içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir.**

# İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı

- Dış kaynak kullanımı:dkk
- dış kaynaklardan yararlanarak;
- ürünün imali için gerekli malzemelerin,
- veya
- diğer katma değer oluşturunca faaliyetlerin dışarıdan sağlanmasıdır.
- Dış kaynaklardan yararlanma ayrıca, örgütün diğer örgütlerden girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlamasıdır.



| YAZARLAR                       | TANIMLAR                                                                                                                                                                |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LAM VE HAN,2005:42.            | Bir işletmenin belirli faaliyetlerini yerine getirebilmek için diğer işletmelerin uzmanlaştıkları kaynaklarını birleştirdiği ve kullandığı bir yönetim modelidir.       |
| CHASE<br>VE DİĞ.,2004:372.     | <b>İşletmenin bazı içsel faaliyetlerinin ve karar alma sorumluluklarının, işletme dışı tedarikçilere devredilmesi işlemidir.</b>                                        |
| GAVİN<br>VE MARTHELY,1997:116. | Bir işletmenin maddi ve emek bileşenlerinden oluşan sermaye ihtiyaçlarını temin edebilmek için dış tedarikçileri kullanmasıdır.                                         |
| ENGELKE,1996.                  | Belirlenen mal ve hizmetlerin dışardan alınıp işletmeye dahil edilmesi yönünde verilen bir karardır.                                                                    |
| LEİ VE HİTT,1995:836.          | Bir ürünün üretilmesi için gereken bileşenlerin ve diğer katma değer yaratan faaliyetlerin dış bir kaynak tarafından yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir.          |
| SHARPE,1997:536.               | İşletmenin belirlediği temel yetkinlikleri dışındaki faaliyetlerini dış bir tedarikçiye devir etmesidir.                                                                |
| EFLİNG<br>VE BAVE,1994:42      | Alıcının halihazırda içsel olarak ürettiği mal ve hizmetleri dışardan temin edebilmek için, bir ya da daha fazla tedarikçiyle yaptığı sözleşmeye dayalı bir anlaşmadır. |
| 23.09.2025                     | osenses@trabzon.edu.tr                                                                                                                                                  |

**Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin kendi iyileştiremediği ve geliştiremediği önemli yeteneklerini, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alması veya onun aracılığı ile kullanmasıdır.**

**Başka bir ifade ile işletme kendi zayıf yetenekleri yerine, uzman işletmenin gelişmiş yeteneklerinden yararlanmaktadır.**

Dış kaynak kullanımının işletmeye verdiği esneklik sayesinde sorunlara yol açan faktörler azaltılır veya bunlar tamamen reddedilerek elimine edilir.

Özellikle Amerika'da firmaların %65'inin insan kaynakları bölümü outsource edilmektedir .

(Mabey, Salomen, Strorey, 1998:262-263).

# **DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AŞAMALARI**

| <b>Adımlar</b> | <b>Dış Kaynak Kullanma Süreci</b>                                                             |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.Adım</b>  | <b>Dış Kaynaklara İhtiyaç Duyma</b>                                                           |
| <b>2.Adım</b>  | <b>Organizasyonun İhtiyaçlarını Belirleme</b>                                                 |
| <b>3.Adım</b>  | <b>Karar Verme</b>                                                                            |
| <b>4.Adım</b>  | <b>Stratejileri Değerlendirme</b>                                                             |
| <b>5.Adım</b>  | <b>Teklifi Hazırlama ve Gereksinimleri Formüle Etme</b>                                       |
| <b>6.Adım</b>  | <b>Değerlendirme</b>                                                                          |
| <b>7.Adım</b>  | <b>En Uygun Dış Kaynağı Seçme</b>                                                             |
| <b>8.Adım</b>  | <b>Tedarikçi Firma ile Sözleşme İmzalama</b>                                                  |
| <b>9.Adım</b>  | <b>Tedarikçi Firma ile Organizasyon Arasında Etkin Bir İletişim Ağı Kurma ve Bunu Yönetme</b> |

## DIŞ KAYNAK KULLANIMININ YARARLARI

- Maliyetlerde önemli derecede düşme ve yeni gelir alanları oluşturma,
- Firmanın finansman kaynaklarında artış,
- Sabit yatırımlarda düşme,
- Daha yüksek kalite ve etkinlik,
- Fonksiyonel uzmanlardan daha fazla yararlanma,
- Öz yetkinliklere odaklanarak rekabet üstünlüğü ,
- Pazardaki yeni talepleri DKK ile daha ucuza test etme imkânı.

## DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SAKINCALARI

- Daha üst düzeyde ve daha karmaşık bir iletişim gereği,
- Yeni faktörlerin, kişilerin ve taleplerin sisteme girmesinden kaynaklanan sorunlar,
- Çalışanların ve sendikanın gözünde güvenin azalması,
- Taşeronun performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde güçlükler,
- Müşterinin alıştığı bir fonksiyonunun DKK'na devredilmesi ile müşterilerin yabancılaşması,
- Kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalar.

# **Türkiye'deki Dış Kaynak Kullanım Alanları ve Oranları**

| <b>Dış Kaynak Kullanım Alanları</b>                            | <b>Kullanım Oranı(%)</b> |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Yemek (sodexo,tabldot vb)</b>                               | <b>47</b>                |
| <b>Temizlik</b> (temizlik şirketleri, inşaat sonrası temizlik) | <b>46</b>                |
| <b>İnsan Kaynakları</b>                                        | <b>24</b>                |
| <b>Güvenlik</b> (özel güvenlik vb)                             | <b>23</b>                |
| <b>Bilgi İşlem</b> (network, pc vb desteği )                   | <b>10</b>                |
| <b>Eğitim</b> (ticaret odası vb.seminerleri )                  | <b>8</b>                 |
| <b>Muhasebe</b>                                                | <b>6</b>                 |

# Örnek Dış Kaynak Kullanım Uygulamaları

- Oyak-Renault, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçayı dışarıdan 140 ayrı şirkete outsource (dışarıdan temin etmek) etmekte,
- Beyaz eşya sektörünün önderlerinden Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 şirketle çalışmaktadır.





# **ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR**

**Öğrenen organizasyon, bir organizasyonun devamlı bir şekilde yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu da değişen çevre koşullarına adaptasyonda kullanması, insan kaynaklarını geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen ve kendini yenileyen bir yapıya sahip olmasıdır**

# Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

- Öğrenen organizasyonlarda herkesin benimsediği, paylaşılmış bir vizyon vardır.
- Organizasyonda herkes, tüm örgütsel süreçleri, faaliyetleri, işlevleri ve bunların birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerini bir sonucu olarak çevreyle etkileşimde bulunarak hareket ederler,
- Örgüt çalışanları, eleştiri ve cezalandırma korkusu duymaksızın birbirleriyle rahatça iletişim kurarak diyaloglarını geliştirirler,
- Örgüt üyeleri paylaşılan vizyonu başarmaya yönelik, belirli çalışmaları öğrenerek, dayanışma içinde ve kolektif aklı harekete geçirerek ortak bir amaç etrafında bütünleşirler.

