

ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA FİYATLAMA YÖNTEMLERİ VE ENDÜSTRİYEL FİYATLAMAMANIN ÖZELLİKLERİ

Müge ARSLAN

M. Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi, Dr.

Abstract: Industrial pricing is a topic that is greatly neglected by academicians. Keeping in mind that the demand for industrial products is derived demand, pricing industrial products greatly affects the price of consumer products. Therefore, prices of industrial products must be determined carefully and appropriate strategies should be developed. This study examines industrial pricing strategies and special pricing methods used in industrial markets.

I. GİRİŞ

Son yıllarda iletişim sektöründe yaşanan gelişmeler her alanda farklılıklar yarattığı gibi, tüketicilerin daha fazla bilinçlenmesine de sebep olmuştur. Günümüzde tüketiciler, her türlü bilgiye rahatça ulaşabilmekte, işletmeler de tüketicilerle kolay bir biçimde iletişim kurabilmektedir. Gazete, dergi, radyo, televizyon, bilgisayar ve hatta cep telefonları kullanılarak ürün ve hizmetler tanıtılabilmektedir. Böylelikle tüketiciler, satın alacakları ürünü rakip ürünlerle dikkatli bir şekilde karşılaştırabilmekte ve ürünün fiyatına uygun özellikler sunmaması durumunda o ürünü satın almama özgürlüğüne sahip olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, tüketicinin satın alacağı ürünün fiyatı, algıladığı ürün değerinden daha fazla ise, tüketici o ürünü satın almamakta ve rakip bir ürüne yönelmektedir. Endüstriyel pazarlarda satın alınan ürünlerin fiyatlandırılması daha da büyük bir önem taşımakta çünkü söz konusu ürünler, yeni bir ürünün üretilmesi, işletmenin işlerinin kolaylaştırılması veya katma değer ilave edilerek tekrar satılması amacıyla satın alınmaktadır. Dolayısıyla endüstriyel ürünlerin fiyatı, tüketim ürünlerine doğrudan yansımakta ve tüketim ürünlerine olan talebi etkilemektedir. Örneğin, kağıt fiyatlarındaki artış, gazete ve kitap fiyatlarının da artmasına sebep olmaktadır.

Fiyat belirleme, pazarlamanın en önemli faaliyetlerinden biridir. Fiyat, bir ürünün kuvvetli ve zayıf yönlerini yansıtmaktadır; ürünün değerini, rekabetsel konumunu ve dağıtımdaki gücünü belirtmektedir [1]. Böylelikle fiyat asla diğer faaliyetlerden ayrı düşünülmemelidir. Fiyatlama stratejileri toplam pazarlama stratejisinin bir parçası olmakla birlikte, önemli bir rekabetsel silahtır. Ayrıca, pazarlama karmasının diğer elemanları hep yatırım

gerektirirken, fiyat karması işletmeye tek gelir getiren elemandır. Bu nedenle, rekabetin çok şiddetli olduğu günümüzde, fiyatlama kararları rastgele ve deneme yanılma yoluyla değil, dikkatli çalışmalar sonucunda verilmeli ve uygun stratejiler geliştirilmelidir.

II. TÜKETİM PAZARLARINDA FİYATLAMA YÖNTEMLERİ

Tüketim pazarlarında ürünlerin fiyatlandırılması üç temel esastan birine dayanmaktadır: (1) maliyete göre fiyatlama, (2) talebe göre fiyatlama ve (3) rekabetsel fiyatlama [2].

Maliyete göre fiyatlama, birçok işletme tarafından en tercih edilen ve en kolay fiyatlama yöntemidir [3]. Her işletmenin nihai amacı kar etmek olduğundan bu yöntemde, üretilen ürünün maliyeti önem kazanmaktadır. İşletmenin, maliyetlerin üzerinde bir fiyat belirlemesi kar etmesini sağlayacaktır. Maliyete göre fiyatlamada üretilen ürünün toplam maliyeti hesaplanmakta ve bir kar marjı ilave edilerek ürünün fiyatı belirlenmektedir. Söz konusu yöntemin tercih edilmesindeki en önemli sebeplerden biri, kolay hesaplanabilir olmasıdır.

Talebe göre fiyatlamada, ürüne olan talebin seviyesi belirlenerek bir fiyat oluşturulmaya çalışılır. Söz konusu yöntemde, ürüne olan talep yüksek ise, belirlenen fiyat yüksek, az ise, belirlenen fiyat düşük olmaktadır. Örneğin, İstanbul'da konut fiyatları karşılaştırıldığında, Etiler, Levent, Ataköy gibi semtlere talep fazla olduğundan, bu bölgedeki konut satış fiyatları diğer semtlerdeki konut satış fiyatlarına nazaran çok daha yüksektir. Benzer bir şekilde, otellerde konaklamaya olan talep yaz mevsiminde daha fazla olduğundan, oda fiyatları yüksek iken, kış mevsiminde talep azaldıkça, oda fiyatları da düşmektedir.

Rekabetsel fiyatlamada ise, işletme maliyet ve talebi ikinci plana iterek, fiyatlarını rakip ürünlerin fiyatına göre belirlemektedir. Bu yöntem işletmeler tarafından, ürünlerin özellikle çok benzer olduğu ve fiyat rekabetinin yoğun olduğu sektörlerde tercih edilmektedir. Rekabetsel fiyatlama uygulayan bir işletme fiyatlarını, rakiplerin fiyatlarına nazaran daha düşük, aynı veya daha yüksek olarak belirlemektedir. Örneğin, havayolu yolcu

taşıma hizmetinin fiyatı rekabetsel fiyatlama yöntemine göre belirlenmektedir. Benzer kalitede hizmet sunan havayolu yolcu taşıma şirketleri, aynı hatlarda hemen hemen aynı fiyatı uygulamaktadır. İstanbul-New York hattının fiyatı, rekabetsel sebeplerden dolayı çok düşüktür. Aynı mesafedeki bir diğer hat için iki misli fiyat talep edilebilmektedir.

Bahsedilen üç farklı fiyatlama yönteminden biri veya birkaçı kullanılarak işletme tarafından ürünler fiyatlandırılmaktadır. Hangi fiyatlama yönteminin veya yöntemlerinin tercih edileceği işletmenin fiyatlama amaçlarına, genel olarak işletme amaçlarına, pazarlama amaçlarına, fiyatlandırılacak ürünün hedef pazarına, ürüne olan talebe, maliyetlere ve rekabet seviyesine bağlıdır. Ancak fiyat belirlerken üç noktaya dikkat etmekte fayda vardır [4]. Maliyetler uygulanacak fiyatın en alt düzeyini temsil etmektedir. Rakip ürünlerin ve ikame ürünlerin fiyatı ise işletmeye fiyat konusunda fikir vermektedir. Fiyatlandırılacak ürünün kendine has özellikleri ve müşterilerin algıladıkları ürün değeri ise uygulanacak fiyatın en üst düzeyini belirlemektedir.

III. ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA KULLANILAN FİYATLAMA YÖNTEMLERİ

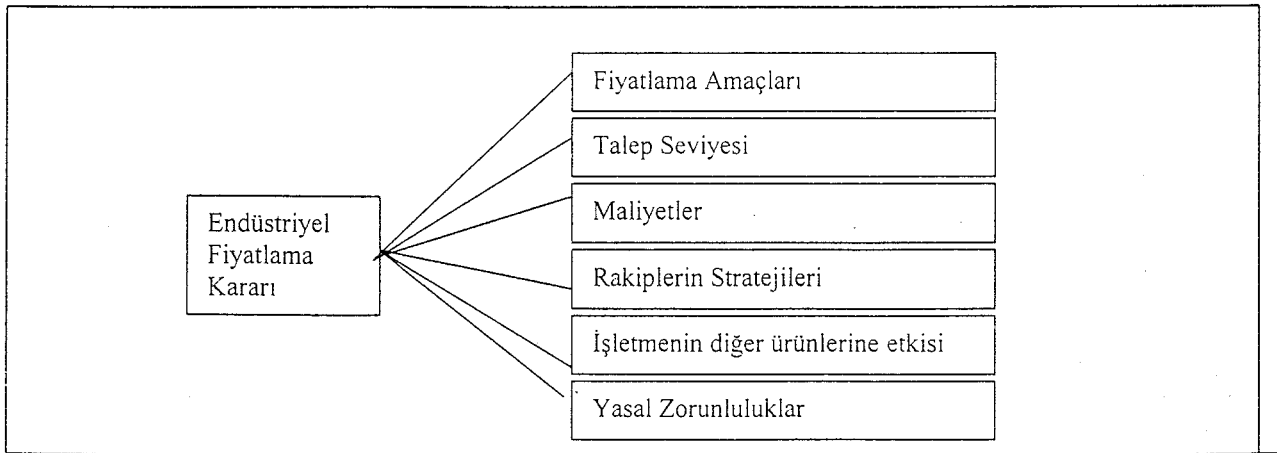
Endüstriyel pazarlarda fiyatlama, tüketim pazarlarındaki fiyatlama yöntemlerini içermekle birlikte, bazı farklılıklara da sahip bulunmaktadır. Endüstriyel bir ürünü veya hizmeti fiyatlamak için kolay herhangi bir formül bulunmamaktadır [5]. Bunun en büyük sebebi, fiyatlama kararının birçok farklı boyut içermesidir. Örneğin, talep, maliyet, rekabet, karlılık, müşterilerin ürünü kullanma alışkanlıkları, vs., gibi değişkenler bir işletmenin fiyatlama stratejilerini doğrudan etkilemektedir (Şekil.1).

Fiyatlama amaçları, işletme ve pazarlama amaçları ile uyum içinde olacak şekilde belirlenmelidir. Fiyatlamadaki temel amaçlar arasında, yatırımın belirli

oranda geri dönüşümü, belirli bir pazar payını (hedeflenen) elde etme veya rekabete karşı koyabilmek bulunmaktadır. Fiyatlama kararlarında elde edilmek istenilen diğer amaçlar arasında, karı en üst seviyeye çıkarmak, satışları artırmak, belirli bir imaj yaratmak, müşterilerin fiyat duyarlılığını azaltmak, pazarda fiyat lideri olmak, aracılardan güvenini kazanmak ve bağlılık yaratmak, ilgi uyandırmak, vs. bulunmaktadır [6]. Fiyatlama amaçları dikkatlice belirlenmelidir çünkü fiyatlama ile ilgili yürütülen tüm faaliyetler söz konusu amaçlara bağlı olarak tasarlanmakta ve yürütülmektedir.

Fiyatlama amaçları belirlendikten sonra talep analizi, maliyet analizi ve rekabetsel analiz yapılmalı, bu analizlerden elde edilecek sonuçlar doğrultusunda fiyatlama stratejileri geliştirilmelidir. Geliştirilen fiyatlama stratejilerinin, işletmenin mevcut diğer ürünleri üzerindeki etkisi değerlendirilmeli ve son olarak fiyatlama ile ilgili yasal kısıtlar dikkate alınarak belirlenmiş olan stratejilerde gerekli düzeltmeler ve değişiklikler yapılmalıdır.

Endüstriyel pazarlarda kullanılan fiyatlama stratejileri iki başlık altında toplanabilir: maliyet yönlü fiyatlama ve pazar yönlü fiyatlama (Tablo.1). Maliyet yönlü fiyatlama iki türlü belirlenebilir. Bir yöntemde, toplam ürün maliyeti hesaplanır ve bu rakama belirli bir kar marjı ilave edilerek fiyat belirlenir. Diğer bir yöntemde ise, birim başına düşen sabit ve değişken maliyetler hesaplanır ve bu rakama birim başına hedeflenen geri dönüşüm oranı ilave edilerek fiyat belirlenir. Birim başına hedeflenen geri dönüşüm oranı ise, yatırımın geri dönüşüm oranının bir kısmının hedef olarak seçilmesi ve bu oranın tahmini satış rakamına bölünmesiyle, elde edilir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, maliyet yönlü fiyatlama yöntemi daha çok talebin tam olarak tahmin edilemediği pazarlarda kullanılmaktadır [7].



Şekil.1. Endüstriyel Fiyatlama Kararını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Hutt, Michael D. ve Thomas W. Speh, *Business Marketing Management, A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, International Edition, 5. Baskı, The Dryden Press, 1995, s.439.

Pazar yönlü fiyatlamada ürün fiyatları, rakip ürünlerin fiyatları göz önünde bulundurularak belirlenir ve bu tür fiyatlamada dokuz ayrı strateji bulunmaktadır. Söz konusu stratejiler: taban fiyat, pazara nüfuz etme, rekabetsel (parity), pazarın kaymağını alma, fiyat liderliği, dışarıda tutma, sepet fiyatlama, değer fiyatlama ve yarar fiyatlama stratejileridir.

Taban fiyat stratejisinde, maliyetleri ancak kurtaracak bir fiyat uygulanmaktadır. Burada amaç, kar etmekten ziyade, yüksek rekabet içeren bir pazarda ürünün mevcudiyetini sürdürülebilmesidir. *Pazara nüfuz etme stratejisinde*, pazarda mevcut bulunan benzer ürünlerin ortalama fiyatından daha düşük bir fiyat uygulanarak pazar payı genişletilmeye çalışılır. *Rekabetsel fiyatlama stratejisinde*, en kuvvetli rakibin fiyatlarına benzer bir fiyat uygulanır. *Pazarın kaymağını alma stratejisinde*, pazarda mevcut bulunan benzer ürünlerin ortalama fiyatından daha yüksek bir fiyat uygulanarak en kısa zamanda mümkün olan en yüksek kar elde edilmeye çalışılır. *Fiyat liderliği stratejisinde*, genellikle sektörde lider olan işletme fiyatları belirler ve

uzun bir süre aynı fiyatları uygular. Sektörde yer alan diğer işletmeler de liderin uyguladığı fiyatlara benzer fiyatlar uygulayarak, pazarda fiyat rekabetinden kaçınmaya çalışırlar. *Dışarıda tutma stratejisinde* işletme, ürünün talebine göre belirlenmiş fiyat seviyesinden daha düşük bir fiyat uygulayarak, pazara yeni işletmelerin veya ürünlerin girmesini engellemeye çalışır. *Sepet (bundle) fiyatlama stratejisinde*, aynı üründen birkaç adet bir araya getirilerek toplam bir fiyat belirlenir. Genellikle bu tür fiyatlamada ürünün birim fiyatı, tek bir tane alındığı zamankine nazaran daha düşük tutulmaktadır. Örneğin, fabrikaya alınacak bir makinenin birim fiyatı 1000 USD iken, 6 tanesi bir arada satıldığında toplam fiyat 5500 USD olarak belirtilebilmektedir. *Değer yönlü fiyatlamada* ise farklı hedef pazarlara aynı ürün satılmasına rağmen, farklı fiyat uygulanmaktadır. Örneğin, bir bilgisayar firması nihai tüketiciye bir kişisel bilgisayar satarken farklı bir fiyat, okullara satarken farklı bir fiyat uygulayabilmektedir. *Yarar fiyatlama stratejisi* de fiyatlar, ürünün kendisine bağlı olarak değil, ürün hattının karının maksimize edileceği şekilde belirlenmektedir.

Tablo.1. Endüstriyel Pazarlamada Fiyatlama Stratejileri

MALİYET YÖNLÜ FİYATLAMA
Kar Marjli Fiyatlama
Hedeflenen Geri Dönüm Fiyatlaması
PAZAR YÖNLÜ FİYATLAMA
Taban fiyat
Pazara nüfuz etme
Rekabetsel fiyatlama
Pazarın kaymağını alma
Fiyat liderliği
Dışarda tutma
Sepet (bundle) fiyatlama
Değer yönlü fiyatlama
Yarar fiyatlama

Kaynak: Morris, Michael J., Industrial and Organizational Marketing, 2. Baskı, Macmillan Publishing Company, 1992, s.372.

IV. ENDÜSTRİYEL PAZARLARA ÖZGÜ FİYATLAMA YÖNTEMLERİ

Endüstriyel pazarlarda fiyatlama yöntemi olarak tüketim pazarlarında kullanılan tüm yöntemlerden yararlanıldığı gibi, bu pazarların kendine özgü bazı farklı fiyatlama yöntemleri de bulunmaktadır. Endüstriyel pazarlarda kullanılan özel fiyatlama yöntemleri: indirim ve tavizler, fiyat pazarlığı, leasing (kiralama) ve transfer fiyatlamadır.

İndirim ve Tavizler

Endüstriyel pazarlarda indirim ve tavizler fiyatlama yöntemi olarak önemli bir yer tutmaktadır. Aracılarla ve müşterilerle ilişkilerde işletmeler öncelikle

liste fiyatını alıcıya sunmakta, daha sonra ise sözkonusu liste fiyatı üzerinden bazı indirimler

uygulamaktadır. Liste fiyatının bulunması hem alıcıya hem de satıcıya kolaylık sağlamakta, koşulların değişmesi durumunda bile bir taban fiyatının oluşmasına olanak vermektedir [8].

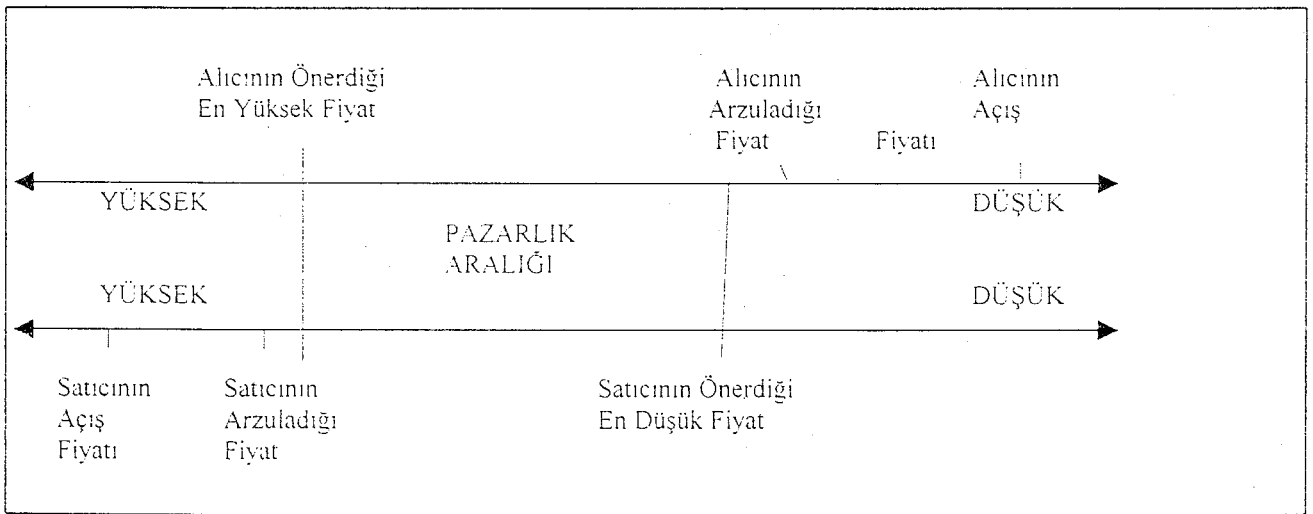
Endüstriyel alıcılara yönelik üç farklı indirim söz konusudur: nakit indirimi, miktar indirimi ve ticari indirim [9]. *Nakit indirimi* faturaların en kısa zamanda ödenmesini teşvik etmek amacıyla uygulanmaktadır. Örneğin, faturanın 10 gün içinde ödenmesi durumunda satıcı alıcıya %10 indirim uygulayabilir, 30 gün içinde ödenmesi durumunda ise %5 indirim uygulayabilir.

Miktar indirimi alıcının daha fazla miktarda ürün almasını teşvik etmek için kullanılan bir yöntemdir. Söz konusu indirim iki türlü (kümülatif veya kümülatif olmayan) uygulanabilmektedir. Kümülatif olmayan durumda, işletme tek bir alımda birden fazla ürün aldığı için, örneğin 15 adet kişisel bilgisayar, kendisine indirim yapılır. Kümülatif durumda ise belirli bir zaman zarfında, örneğin bir yıl içinde birkaç ürün satın alınması durumunda uygulanan indirimdir. Örneğin, bir havayolu şirketi uçak satın alacağı zaman, bir yıl içinde bir adet uçak satın alırsa çok fazla indirim yapılmayabilirken, 5 adet uçak almayı taahhüt etmesi durumunda önemli bir indirim söz konusu olabilir. *Ticari indirimler* ise ağırlıklı olarak araçlara uygulanan bir indirim türüdür. Ticari indirim, satıcının araçlarına önemli hizmetleri üstlenmesi karşılığında uyguladığı bir indirimdir [5]. Örneğin, bir

araba distribütörünün broşür bastırıp tüketicilere sunması durumunda, satıcı işletme araba başına %5'lik bir indirim uygulayabilir.

Fiyat Pazarlığı

Endüstriyel alımlarda en sık kullanılan fiyatlama yöntemi, liste fiyatı üzerinden pazarlıkların yapılmasıdır. Söz konusu pazarlıklar satıcı ve alıcı arasında, birçok kişi tarafından ve uzun bir süre içinde yürütülür. Pazarlıklar saatler, haftalar ve hatta aylarca sürebilmektedir [9:396]. Her iki tarafın pazarlık etme stratejileri satın alma durumuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Ancak pazarlıklara başlanmadan önce satıcı işletme her iki tarafın razı olabileceği ve anlaşmaya varabileceği fiyat aralığını tespit etmeye çalışmalıdır (Şekil.2).



Şekil.2. Endüstriyel Pazarlamada Fiyat Pazarlığı Seviyeleri

Kaynak: Morris, Michael J., *Industrial and Organizational Marketing*, 2. Baskı, Macmillan Publishing Company, 1992, s.398.

Şekilden de görülebildiği gibi, pazarlık aralığı, satıcının razı olabileceği en düşük fiyat ile alıcının razı olabileceği en yüksek fiyat arasındadır. Böylece fiyat üzerinde pazarlık, satıcının yüksek bir fiyat teklifi, alıcının ise oldukça düşük bir fiyat teklifi ile başlamaktadır. Her iki taraf da, söz konusu ilk tekliflerin kabul edilmeyeceğini bilmekte, açış fiyatı olarak bu fiyatları dile getirmektedir. Pazarlıkların başlayabilmesi ve bir anlaşmaya varılabilmesi için, satıcının kabul edebileceği en düşük fiyat ile alıcının kabul edebileceği en yüksek fiyatın kesişmesi gerekmektedir ve bu bölgeye pazarlık aralığı denilmektedir. Satıcının razı olacağı en düşük fiyatın, alıcının verebileceği en yüksek fiyattan fazla olması durumunda, bir anlaşmaya kesinlikle varılamayacağından, pazarlık başlamadan biter. Diğer bir ifadeyle, bir pazarlık aralığının bulunmaması durumunda pazarlığa girişiminin bir anlamı yoktur çünkü bir anlaşmaya varılma ihtimali bulunmamaktadır.

Pazarlık aralığı dışında, alıcının arzuladığı ve satıcının arzuladığı fiyat düzeyi mevcuttur. Ancak bu iki fiyat düzeyi pazarlık aralığının dışında kalmaktadır. Böylece denilebilir ki, pazarlıklar sonucunda her iki taraf da taviz vermek zorunda kalmaktadır.

Pazarlığa oturulurken her iki tarafın da bir stratejisi bulunmalıdır. Eğer uzun dönemli bir ilişki beklentisi mevcutsa, her iki taraf da daha fazla tavizde bulunmaya razı olur. Ancak pazarlık bir defaya mahsus ise, fiyatlar belirli bir düzeyde kalmaktadır. Pazarlıklarda önemli bir başka nokta ise, fiyat dışında başka konuların da pazarlığa tabi tutulmasıdır. Örneğin, teslimat yeri ve tarihi, garanti kapsamı ve süresi, taşıma masrafları, ürün kalitesi, satış sonrası hizmet seviyesi, vs., gibi konular dikkate alınabilmekte ve bazen fiyattan daha ön planda tutularak son kararı etkileyebilmektedir.

Leasing (Kiralama)

Son dönemlerde endüstriyel pazarlarda leasing konusu artan bir öneme sahip olmaya başlamıştır. Leasing işlemi, ürünün sahibi (satıcı) ile alıcı arasında bir sözleşme imzalanarak, alıcının bir kira bedeli ödeyerek, ürünü belirli bir süre kullanma hakkına sahip olmasıdır [5]. Leasing yöntemi satın almaya bir alternatif oluşturmakla birlikte, vadeli satın almaya da bir örnek oluşturmaktadır. Özellikle çok pahalı sermaye ürünlerinin alımında leasing, tercih edilen bir yöntemdir. Örneğin, THY bazı uçaklarını leasing yöntemi ile kiralamakta veya satın almaktadır.

Leasing iki farklı türde uygulanmaktadır: finansal leasing ve işletim leasing'i. *Finansal leasing* uzun dönemli bir anlaşma olup, kontratın sonunda ürün maliyetinin tamamen amortize edilebileceği bir yöntemdir [9]. Bu tür leasing çok uzun bir dönemi kapsadığından – genellikle ürün yaşam döneminin tümü – leasing'in miktarı en azından satıcının masraflarını karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Finansal leasing'de ürünün işletim masraflarının tümü alıcıya aittir. Ayrıca, anlaşmaya bağlı olarak, bu tür leasing sona erdiğinde genellikle alıcı ürünün sahibi olur (ürünü satın almış olur). Finansal leasing yöntemi genellikle alıcı işletmenin sermayesinin kısıtlı olması durumunda, en önemli yatırım ürünlerinin alımında tercih edilmektedir. *İşletim leasing'i* ise kısa dönemli, anlaşmanın kolaylıkla feshedilebileceği ve ürün masraflarının tamamen amortize edilmediği bir yöntemdir [5]. İşletim leasing'i, belirli bir ürün veya alet kısa bir dönem için gerektiği durumlarda tercih edilen bir yöntemdir ve anlaşma sonunda alıcı ürüne sahip olmamaktadır. Örneğin, çok özellikli ve büyük fabrika temizleme makinaları fabrika yöneticileri tarafından senede bir kere, bir haftalığına bu yöntemle kiralanabilir. İşletim leasing'inde kira bedeli finansal leasing'e oranla daha yüksektir çünkü ürünle ilgili tüm işletim masrafları satıcıya aittir.

Leasing'le ilgili verilmesi gereken en önemli karar, ürünün satın alınması mı yoksa kiralanması mı gerektiğidir. Doğru bir kararın verilebilmesi için maliyetlerin bugünkü toplam değeri ile, leasing yapılması durumunda katlanılacak maliyetlerin hesaplanması gerekmektedir. Böylece en uygun yöntem, alıcı işletmenin mali durumuna bağlı olarak seçilebilecektir. Ürünü satın alma yerine kiralamanın tercih sebepleri arasında, ürünü muhafaza etme, bakımını üstlenme sorunları, sahip olmanın getirdiği riskler, sermaye ve kredi sorunları, vs., bulunmaktadır.

Transfer Fiyatlama

Transfer fiyatlama bir işletmenin kendi satış bölümü tarafından ürünleri için, aynı işletme içinde yer alan tedarik, satın alma, üretim, vs., bölümüne özel bir fiyat uygulaması yöntemidir [8]. Örneğin, aynı holdinge ait kağıt fabrikasından tüm diğer fabrikalara ve birimlere

ihtiyaç duydukları kağıt ürünleri için özel bir fiyat uygulaması transfer fiyatlamadır. Transfer fiyatlama bir işletmede özellikle farklı kar merkezleri olarak adlandırılan birimlerin bulunması durumunda kullanılan bir fiyatlama yöntemidir. Bu tür fiyatlamada alıcı (satın alma bölümü) rakipler yerine kendi satış bölümünden satın almayı tercih eder ve genellikle alıcıya pazarda diğer firmalar tarafından uygulanan fiyatın altında bir fiyat uygulamaktadır çünkü satıcının kendi işletme birimine satması daha az maliyetlidir. Ancak alıcı ile satıcı arasındaki ilişki her zaman iyi olmayabilir çünkü satıcı kendi şirket biriminin mecburen kendisinden aldığı düşünerek kendisine gereken ilgiyi göstermeyebilir ve bazı hizmetleri aksatabilir. Dolayısıyla, bu tür alımlarda her iki taraf da dikkatli davranmalıdır ve ilişkiyi zedelememelidir.

V. SONUÇ

Fiyatlama kararları pazarlamada en önemli ve kilit kararlardan biridir. Ürünün fiyatı, o ürünün alıcılar tarafından kabul görüp görmeyeceğini belirlemektedir. Endüstriyel pazarlarda her ne kadar fiyat, satın alma kararını tamamen belirleyen bir faktör olmasa da – kalite, teslimat şartları, bulunabilirlik, miktar da satın alma kararını doğrudan etkilemektedir– rakip ürünlere karşı bir avantaj elde edilmesini sağlayabilir. Ayrıca endüstriyel pazarlarda satın alınan ürünlerin birim değeri ve/veya satın alınan miktarlar yüksek olduğundan, doğru ve etkin bir fiyat stratejisi sayesinde ürünün satılabilme şansı artacaktır. Endüstriyel pazarlarda alıcı sayısı da sınırlı olduğundan, satış işlemi (bir ürünü satabilmek) büyük bir öneme sahiptir. Buna ilaveten, alıcının üründen memnun kalması durumunda iki taraf arasında uzun dönemli bir ilişkinin ilk adımı atılmış olacaktır. Ayrıca, endüstriyel alıcı sayısının kısıtlı olması, endüstriyel pazarlarda yürütülen pazarlama faaliyetlerinin kusursuz olmasını da zorunlu kılmaktadır. Bu durumda, fiyatlama stratejilerinin doğru belirlenmesi ve etkin bir şekilde yürütülmesi şarttır.

Endüstriyel pazarlarda fiyatlama, maliyetler, talep ve/veya rakipler temel alınarak belirlenebileceği gibi, endüstriyel alımlara özgü bazı yöntemler kullanılarak da oluşturulabilmektedir. İndirimler ve tavizler endüstriyel ürünlerin fiyatlamasında önemli bir yer tutmaktadır. Buna ilaveten, pazarlık edilerek son fiyatın ve şartların belirlenmesi endüstriyel satın almada kritik bir rol oynamaktadır. Leasing yöntemi ile alım ise Türkiye'de son yıllarda artan bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Özellikle pahalı sermaye ürünlerinin alımında leasing tercih edilen bir yöntemdir. Transfer fiyatlama ise, Türkiye'de büyümeye başlayan işletmelerde, kendi birimleri arasında yapılan alış-verişlerde kullanılmaktadır.

takım içerisindeki diyalogla takımca öğrenmeyi gerektirir. Takım halinde öğrenme gruptaki insanlara daha geniş bakış açısı sağlayarak resmin tümünün görülmesini sağlar.

Takım halinde öğrenmenin ilk şartı diyalogdur. Diyalog önyargıyı ve yanlış varsayımları ortadan kaldırır. Fakat diyalog derken kesinlikle tartışmayla karıştırılmamalıdır. Tartışma diyalogdan tamamen farklıdır. Şöyle ki; tartışmanın ruhunda zıtlık ve inatlaşma, kendi düşünceni kabul ettirme isteği vardır.

Bir organizasyonun içindeki takımlar çok önemlidir. Takım halinde öğrenmenin önemi, takımın organizasyonun çekirdeğini oluşturmasından kaynaklanır. Aynen bir ailenin toplumun yapısını oluşturan en küçük topluluk olması gibi... İşte bu nedenle organizasyonun yapısını oluşturan timler öğrenmeyi öğrenmediği sürece organizasyon bunu hiç başaramaz.

5. Sistem Düşüncesi:

Sistem düşüncesi bu saydığımız 4 disiplinden en önemli olanıdır. Çünkü sistem düşüncesi tüm sistemi analiz ederek çeşitli parçaların sistem üzerindeki etkilerini inceler. Bu parçaları da birbirlerine sistem adı altında entegre eder.

Dünyamıza baktığımızda hiçbir doğa olayının birbirlerinden bağımsız olmadığını görürüz. Doğa, birbirini tamamlayan mükemmel parçaların bir araya gelmesinden oluşan mükemmel bir sistemdir.

Kişisel olarak bakıldığında insanlar sadece bütünün parçalarını görürler. Ama grup tecrübesi ve grubun sağladığı sistem etkisiyle beyinlerdeki dar pencere birden genişleyerek bütünün parçaları yerine bütünün kendisi ortaya çıkar.

Grup düşüncesini ön plana çıkaran bu disiplinde, tek başına etkinlikleri az olan grup elemanlarını (Sistemin parçalarının) tek bir timde (Öğrenen organizasyon timi) toplayarak "SİNERJİ" nin etkisiyle verimliliklerini arttırmak asıl hedeftir.

III.1. Kişisel Motivasyon

Bu bölüme şöyle bir hikayecikle başlanabilir:

Üç papaz kendi aralarında konuşuyorlardı. Birisi sordu: "Eğer dünya bir anda kapkaranlık zindan gibi olsa ne yapardınız?" Birisi "Hemen cennetin kapılarını açması için Allah'a dua ederdim" dedi. Diğeri ise "Allah'a dua ile yalvarır, benim için hangi cezayı uygun görürse onu çekemeye hazır olduğumu söyledim." dedi. En son cevabı üçüncüsü verdi : "Ben de karanlıkta nasıl yaşayacağımı öğrenmeye çalışırdım." Gerçekten de değişen koşullar öğrenilecek yeni bilgiler demektir.

Acaba başarılı öğrenmenin formülü var mıdır? Olsaydı nasıl olurdu? Bu soruların cevabını ararken bulduğumuz ilk cevap 'Neyi, nasıl yapacağını bilmek'

oldu. Eğer bir kişi neyi, niçin, nasıl öğrenebileceğini biliyorsa o öğrenme tekniklerine egemen olur, dolayısıyla başarıyla öğrenebilir mi? Bu doğrudur ama eksiktir. Nasıl öğrenmesi gerektiğini bilen ancak yine de başarılı bir personel olmayan bir sürü insan vardır. Eksik olan ne? diye düşündüğümüzde bunun insanların genellikle duygusal nedenlerle başarılı bir şekilde öğrenemediği keşfedilmiştir.

İnsanların yapabileceklerinin limiti yeteneklerine bağlıdır, ancak yapabildiklerinin sınırını moral motivasyon düzeyleri belirler. O halde tam kapasitemizin içindeki, kullanılabilir kapasitemiz bilgi ve yeteneğimize bağlıdır. Kullanabileceğiniz kapasitenin içinden kullandığımız kısmı ise duygusal durumumuzun uygunluğuna bağlıdır. Bu durumda başarılı bir personel neyi, nasıl yapması gerektiğini bilen ve yapması gerekenleri yapabilmesi için gerekli psikolojik enerjiyi oluşturabilen kişidir.

Bu formülde moral , duygusal durum ve motivasyon düzeyini, teknik ise öğrenmeyi öğrenmiş olmayı ifade eder. Bir kişi etkin öğrenmenin stratejilerini bilmese bile yeterli moral-motivasyon ve bunların getirdiği disipline sahipse bir yere kadar başarılı olabilir. Aynı şekilde öğrenmeyi öğrenmiş, bilinçli bir kişi de yeterli moral-motivasyona sahip değilse başarılı sonuçlar alamayacaktır.

Bir organizasyonda neyi, nasıl öğrenebileceğimizi gösteren tekniklerin yanı sıra psikolojik durumumuzu da daima pozitif bir durumda tutmayı, beynimizi öğrenmemizi kolaylaştıracak şekilde kullanmayı da öğrenmeye çalışmalıyız.

Daha iyi bir öğrenme tekniğine sahip olmak için; öğrenmeyi öğrenme kavramı, bakmak ve görmek, okuma teknikleri , düşünme teknikleri , hafıza teknikleri, mecazlamak, bilgi kullanma kılavuzu gibi konulara önem vermelidir. Eğer moral-motivasyon gücümüzü geliştirmek istiyorsak iç disiplin, hayat amaçları, konsantrasyon, beyin gücünü kullanmak gibi konulara dikkat etmek gerekir.

Başarı için gerekli olan önemli bir olgu amacımızı belirlemektir. Eğer öğrenme olgusunun, amacımıza ulaşmada bize yardımcı olacağına inanırsak daha fazla motive oluruz. Konumuz üzerinde yoğunlaşarak daha başarılı olabiliriz. Bu açıdan bakıldığında, başarı uyku gibidir. Eğer onun hakkında çok fazla düşünürsek ya da bunun için çok fazla kuvvet uygulamayı denersek, bu isteğimiz gerçekleşmeyecektir. Bunun yerine, kendimizi rahat bırakarak yeteneklerimizin daha iyiye doğru gitmesinin bir sonucu olarak, istediğimizi elde etmemiz konusunda başarı şartımız artar. Başlangıçta çok az ilerleme sağlıyormuşuz gibi hissetsek de, zaman geçtikçe bunu daha iyi anlarız [7].

Zeka, hafıza, çalışmak, iç disiplin, amaçlar, dinlemek, doğru okumak, soru sormak, araştırmak, düşünmek, moral güç oluşturabilmek, stres ve kaygıyı

yenebilmek, kişilik ve benzeri birçok şey başarılı öğrenmenin unsuru, elementidir. Örneğin bazıları zeka gücünü kullanarak başarılı olur, bazıları da çok çalışarak başarılı olur. Fakat konunun başında da belirttiğimiz gibi kişisel motivasyon daima şarttır.

Başarılı öğrenme, öğrencinin sahip olduğu iç disiplini, verimli öğrenme teknikleri ve öğrenme motivasyonu birleştirdikten sonra ulaştığı bir sonuçtur.

III.2. Düşünsel Modeller

Bir modelin etkili olması sistem içerisinde bilginin yaygınlığı ile belli olur. Fakat bir çok modelleme tekniklerinde sistem dinamikleri çoğunlukla sayısal yapıya ve kesin sonuçlara dayanmaktadır. Aslında sistem dinamikleri, sistem içinde bulunan ve onun problemleri ile uğraşan karar vericilerin düşünsel modellerine bağlı olarak inşa edilir. Yeni bir sistem dinamiği modeli oluşturulurken; bilgi, sistemin diğer sosyal branşlarına transfer esnasında form değiştirir. Bu farklılıklar sistem dinamiklerini oluşturan takımlar arasındaki politikardan ve takım içerisindeki personelin düşünsel modellerinden kaynaklanabilir [8]. Şekilde de gösterildiği gibi, bir bilginin sistem içinde sirkülasyonu esnasında en çok etkilendiği şey, sistem içerisindeki elemanların düşünsel modelleridir.

Düşünsel Model Veri Tabanı

Düşünsel modeller dediğimiz mental (Psikolojik,beyinsel) veri tabanı tamamen bizim kafamızın içinde cereyan eden düşüncelerin dışı aktarımıdır. Bu veri tabanı insanın sahip olduğu en geniş ve en karmaşık yapı sistemidir [9].

İnsanın hareketlerine ivme kazandıran ve onları yavaşlatan şey sahip olduğumuz düşünsel modellerimizdir. Çünkü en karmaşık problemlere bulduğumuz cevapların hepsi aynı yerden yani düşüncelerimizi oluşturduğumuz beynimizden çıkmaktadır. Bununun en büyük kanıtı ise tarih boyunca oluşan her yeni model sayısal ve yazımsal veri tabanlarından çok insanın düşünsel modellerinin eseridir. İnsanların düşünsel modelleri, politik ve sosyal yapıda bulunan ve yeni bir sistem oluşturmaya yarayacak sayısal ve yazımsal bütün modelleri içinde barındırır. Bir sistemin yapısı oluşturulurken, kişilerin mental açıdan beklentileri şu 3 kategoride belirtilebilir:

1. Sistem yapısından kaynaklanan beklentiler.
2. Sistemin politikalarından kaynaklanan beklentiler.
3. Sistemin geçmiş yapısından kaynaklanan beklentiler.

Birinci maddede belirtilen beklentide sistem içerisinde bulunan personelin sistem içerisindeki sosyal

konumu ön plana çıkmaktadır. Kişilerin bu konuda beklentileri genellikle yüksek olmakla beraber, bu konudan sistem yararı doğrultusunda faydalanmak mümkündür. Kişilerin bu konudaki atılımları meşru hale getirilerek samimi bir rekabet ortamı yaratılabilir. Bu ortamda kurallar net olarak belirlendiği takdirde, personel arasında herhangi bir kırgınlık ortaya çıkmayacağı gibi karşılıklı yardımlaşmayı da güçlendirir. Tüm bu sayılanlar öğrenen bir organizasyonun bünyesinde gerçekleştiği takdirde, organizasyon içindeki öğrenme katsayısı bir hayli artacaktır.

İkinci maddede belirtilen beklenti daha çok organizasyonun üst düzey yetkilerine dayanmaktadır. Personel politikaları bu maddede ön plana çıkmaktadır. Çünkü bir organizasyonda çalışan personel kendine değer verildiğini bilmek ister. Eğer bu personele hissettirebilirse kişi kendini daha rahat bir ortamda hissedecek ve çalışması daha verimli olacaktır.

Üçüncü madde belirtilen madde ise daha çok organizasyona yeni katılan bireyleri ilgilendirmektedir. Çünkü organizasyona yeni katılan personelin ilk rehberi organizasyon hakkında içte ve dışta aldığı duyumlardır.

Öğrenen organizasyonlarda ve diğer bütün organizasyon tiplerinde, organizasyonu oluşturan kişilerin düşünsel modelleri o organizasyonun amacına katkıda bulunma yolunda en etkin disiplinlerden biridir [10].

III.3. Ortak Vizyon

Sistem yapısı genellikle ortak vizyonun bir yansımasıdır. Ortak vizyon bir anlamda sistemin jeneratörü, itici gücüdür. Ortak vizyonun aşamalarında yol katettikçe, aksiyonlarımız yaratıcı ve daha önce görülmemiş olacaktır [11]. Sistem yapısının aşamalarından geçişte, ortak vizyon piramidin en dibinde olması sebebiyle diğer bütün basamaklara hakimdir. Onu aşmadan diğerlerine ulaşmak imkansızdır. İşte bu nedenlerdir ki bir takım, bir organizasyon oluştururken bunları oluşturan bireyleri ortak bir vizyon altında toplamak en önemlisidir. Bunu en kolay sağlayacak şey ise karşılıklı diyalogdur. Bu diyaloglarda da ortak vizyonu sağlamak organizasyonun kendisine kalmaktadır. Yani organizasyon öncelikle hedefini ortaya koymalıdır. Hedef, sistemi oluşturan takımlar içinde diyalog yoluyla birbirine aktırılarak herkesin kendi aynasında aynı şeyi görmesi sağlanmalıdır.

III.4. Öğrenen Organizasyonların Yapı Taşı: "Sistem Düşüncesi"

Yeni bir organizasyon oluşturmak , yeni bir düşünce tarzı ve yeni mehzazlar gerektirir. Günümüzün karmaşık problemlerini geçmişin organizasyon düşüncesiyle çözmek imkansızdır [12].

Bugün geçmişteki düşüncelere nazaran daha kuvvetli ve yenilikçi karmaşık organizasyonları çözümlenecek bir düşünce sistemi çıkmıştır: “ÖĞRENEN ORGANİZASYON”. Bu düşünce sistemini etkin, verimli ve perspektif yapansa “SİSTEM DÜŞÜNCESİ”dir. Öğrenen organizasyon oluşturmada sistem düşüncesi konsept oluşturma ve karar verme aşamalarında kaliteyi artırır.

III.4.1. Sistem Kavramının Tanımı

Akademisyenlere göre sistemin birçok tanımı vardır. Ama birçoğu “sistem” in anahtar olgusunun “karşılıklı etkileşim olduğunda” birleşmişlerdir [12]. Sistem bir küme veya bir yığın değildir. Sistem etkileşim içerisinde olan, ayrılmaz parçaların birbirinin tamamladığı bir yapıdır. Sistemin karakteristiği parçalarının işlevleri ile tarif edilemez. Çünkü sistem tek tek parçalar değil tüm parçalara bağlıdır. Örneğin bir saatin parçalarından alarm çalma işlevini yerine getiren parçaları göstererek saati anlatamaz onun tüm fonksiyonlarını tarif edemezsiniz. Oysa ki alarm saatin sadece bir fonksiyonudur.

III.4.2. Sistem Düşüncesinin Tanımı

Sistem düşüncesi ne genel bir sistem teorisi ne de bir sistem analizidir. Aslında her iki unsurun kısmen de olsa birleşmesinden oluşan bir düşünce tarzıdır. Sistem düşüncesini operasyon araştırması, karar analizleri veya toplam kaliteyle karıştırmamak gerekir. Sistem düşüncesi, organizasyonun kuruluş biçimiyle icrayı birbirine bağlayan ve değişen düşünce sistemini organizasyona yansıtan, bu bağlamda da kuruluşun değişimden devamlı nasibini almasını sağlayan yönetim şeklidir.

III.4.3. Tek Taraflı Ve Sirküler (Karşılıklı) Etkileşim

İnsanoğlu fiziksel dünyayı keşfetmeyi başarmış ve buna da problemleri analitik yöntemlerle çözümlenmiştir. Bu metot (analitik lineer) problemleri parçalara ayırarak her bir parçayı kendi içinde incelemiş ve buradan da bütüne doğru giderek (tümevarım) bütün problemin çözümünü ortaya çıkarmıştır. Fakat Koffman ve Senge'ye göre lineer ve mekanik düşünce modern problemlerin çözümünde etkinliğini yitirmiştir [13]. Günümüz organizasyonlarında en önemli etki sahibi olan karşılıklı etkileşim, lineer etkileşime karşı meydan okumaktadır. Çünkü lineer etkileşimde değişkenler sadece etken faktör olarak düşünülmektedir. Bu nedenle de problem safhaları ilerledikçe kısır döngüye girilmekte ve çözümsüzlük organizasyonları entropiye doğru götürmektedir. Oysa ki sirküler (karşılıklı) etkileşimde değişkenler etken olduğu gibi edilgen de olabilmektedir. Bu daha önceki yıllarda olduğu gibi istisna değil artık olağandır.

Bu bölümü bir örnekle anlatacak olursak konu daha iyi kavranabilir:

Bir ülkenin ekonomisinin kötü olması nedeniyle istihdam eksikliği mevcuttur. Bu nedenle de ülke de işsizlik had safhadadır. Örneğin bu aşamasına kadar tek taraflı bir etkileşim görünmektedir. Yani ekonomi etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ama ülkede iş gününün düşük olması ekonominin kötü olmasına neden olabilir. İş gününün düşük olması bir anlamda da istihdam azlığı değil midir? İşte şimdi de istihdam azlığı etken rolünü oynamaktadır. Sirküler yaklaşımın faydası bu tür durumlarda ortaya çıkmaktadır. Problemi tek taraflı değil bir çok yönüyle bize gösterir. Dünya gün geçtikçe globalleşmekte ve bu da birbirine bağımlılığı arttırmaktadır. Tümünü görmek ancak günümüz problemlerinin çözümü olacaktır. Gelişen dünyanın yeni dinamikleri artık tümdengelim üzerine kurulu sistem düşüncesine dayanmaktadır.

III.4.4. Lineer Ve Lineer Olmayan Düşünce Tarzı

Doğrusal neden ve etki, problemin sonucuna direkt olarak etkileyen bir açık döngüdür.

Bu şekilde de görüldüğü gibi problem (Neden) tanımlanmış, bir plan ortaya konmuş ve karar (Etki) uygulamaya konulmuştur. Bu tür bir çözümde kısa vadede sorun çözülmüş olabilir ama uzun vadede direkt etki kararlarının geçerliliği yoktur. Hatta bu çözümün ileride daha büyük sorun çıkarma olasılığı da mevcuttur. Gerçekçi bir örnek vermek gerekirse: Pazar payındaki azalma (Problem) nedeniyle satıcıların sayısı artırılarak ürünün pazara daha fazla sunulması planlanmaktadır. Bu nedenle yeni satıcılar işe alınmıştır. Bu örnekte olduğu gibi kendi sınırları içinde problem çözülmüştür. Fakat genel yapı itibariyle bu çözüm birçok soruna gebecektir. Yaptığımız en büyük hata zaman içindeki örneklere bakarak değerlendirme yapmak, geri besleme (Feed back) yerine o anki olayla ilgilenmektir [14].

Sistem düşüncesinde ise olay tamamen farklıdır. Neden, etkiye de (Karar), nedene de (Problem) sebep olabilir. Bu nedenle karşılıklı bir etkileşim vardır. Yani tek döngülü direkt etki geri beslemeyle desteklenerek karşılıklı etkileşimin göz önüne alınması çift taraflı döngüyü (Lineer olmayan düşünceyi) ortaya çıkarır.

Sonuç olarak ; sistemi aktifleştiren ve geri beslemelerle bizi devamlı öğrenmeye iten bu düşünüş tarzı bize sistemin karşısında değil sistemle hareket etmeyi sağlamaktadır.

III.4.5. Sistem Düşüncesinin Prensipleri [15]

Resmin tümünü görmek: Sistem içerisinde problem baş gösterdiği zaman onun dibinde durarak (Kendi başına, tek personel, tek kişi) sadece o problemi

görmek yerine 1 adım geri atarak (Takım halinde, daha geniş vizyonla, daha geniş bir bakış açısıyla) problemin tümünü görmektir.

Kısa ve uzun zaman süreçleri: Uzun zaman süreçlerini kapsayan problem çözümleri daima daha iyi değildir. Problem değerlendirilerek denge noktası bulunur.

Hesaplamalarda hassasiyet: Hesaplamalarda ölçülebilir faktörlerin yanında ölçülemez faktörleri de göz önüne almak gerekir.

Hiçbir zaman unutmamalıyız ki, sistemin bir parçası olarak sistem dinamiklerini etkilediğimiz gibi sistem dinamikleri de bizi etkilemektedir.

III.5. Takım Halinde Öğrenme

Şimdiye kadar öğrenen organizasyonları sistem düşüncesi, sistemin ne demek olduğu ve bunlar arasındaki bağlar incelenmiştir. Şimdi de takım halinde öğrenmek kavramı ve diğer kavramlarla ilişkisi açıklanacaktır.

Eskiden stratejik kararlar organizasyonun başında bulunan bir kişi tarafından verilirdi. Günümüzde kişisel kararlardan çok grup kararları ön plana çıkmıştır. Bunun nedeni olarak da kompleksleşen yapı ve globalleşen dünya içerisinde etkileşimin çok fazla olması tek kişiyi karar vermek için yetersiz bırakmaktadır. Çoğu organizasyon grup çalışmalarına önem vermektedir. Fakat çok azı bunu başarabilmektedir [16].

Öğrenen organizasyonlarda tek başına öğrenmek hiçbir şey ifade etmez. Organizasyonun öğrenmesi için grup öğrenimi şarttır. İşte bunu içindir ki başta da belirttiğimiz gibi öğrenme öğrenen organizasyonun temel disiplinlerinden birisidir [5].

Öğrenen organizasyonlar içerisinde yer alan personel sistem düşüncesiyle çalışma grubundaki yerini, çalışma grubu da organizasyondaki yerini görebilir. Sistem düşüncesinin kalbinde de kişinin ve takımın organizasyon içindeki yerinden haberdar olması yatar. Bu şekilde grupların birbirine bağımlılığı ortaya çıkar. Temel amaç organizasyonun optimum faydasıdır.

Sistem düşüncesi öncelikle takım halinde öğrenmeyi gerektirir. Takım halinde öğrenmenin öğrenen organizasyon için kritik bir önemi vardır. Çünkü sistem dinamiğini öğrenebilir ve bunu hayata geçebilirse takımlardan oluşan organizasyon artık öğrenen bir organizasyondur.

Öğrenen organizasyonlarda, personel takım içerisinde sistem düşüncesi doğrultusunda kendine düşen görevi, takım organizasyondaki, organizasyon da kendi çevresindeki görevi yerine getirmelidir. Sistem düşüncesinin özünde, takım içindeki personel ve organizasyon içindeki takımlar tarafından birbirine

bağımlılığın ve birbirinden etkileşimin önemi bilinmelidir. Sistem perspektifi çerçevesinde takım içindeki etkinliğe kişisel olarak katılım, organizasyonu optimum seviyeye getirmektedir.

III.5.1. Takım Halinde Öğrenmeye Bakış

Takım her organizasyonda mevcuttur. Bunlar organizasyonlarda departman, bölüm veya komite adı altında personel sistemleri olarak yer alırlar. Örneğin bir personel X departmanının bir üyesi olduğu gibi Y komitesinin ve görev kuvvetinin elemanı olabilir. Hepsi de kendi görevini yapmak için oluşturulur. Oysa ki bir takım, organizasyonla bütünleşerek etkinliğini arttırmalıdır.

III.5.2. Takım Düşüncesinin Açıklanması

- Takım, bir grup insanın bir hedefe ulaşmak için bir araya gelmesinden oluşur.

- Takımın her elemanı hedefe ulaşmak için birbirine ihtiyaç duyar. Bu sebeptendir ki takım içindeki personel birlikte hareket etmelidir. Bir grubun takım olması isminden değil beraberlikten kaynaklanır.

- Takım, kuruluş içerisinde organizasyonun fonksiyonlarını geliştirmek üzere kurulan en küçük birimdir.

- Grupla takım arasında fark vardır. Takım gruptan daha çok şey ifade eder. Takım elemanları arasında daima açık ve resmi olmayan bir atmosfer vardır.

- Takım oluşturan elemanlar ortak bir vizyonu paylaşırlar.

- Ve takım aynı hedefe ulaşmak için çabalarını birleştiren kişilerin düşünsel modelleri ile daima hedefe doğru ilerler.

III.5.3. Takımın Oluşturulması

Takımın öğrenebilmesi için öncelikle bu isteği sağlayabilecek şekilde oluşturulması gerekir. Larsen'e göre bir takımın başarılı olabilmesi için şu 4 basamaktan geçmesi gerekir: [17]

a. Takımı düzenleme:

Grubun problemlerle baş edebilme ve bunu en kısa sürede başarabilmesi.

b. Stres altında çalışabilme ve karar verebilme yeteneği:

En kötü şartlarda bile istikrarını koruyarak çalışma temposunu bozmadan sağlıklı kararlar verebilmesi.

c. Devamlılık, standartlaşma :

Kuralların kabul edilebilirliği ve bilginin takım içinde hızla yayılabilmesi (Bilginin evrenselliği)

d. Performans:

Üretkenlik, kalite, karar vermede ve kaynak kullanımında optimal seviyelere ulaşması

Larsen'e göre hiçbir takım bu 4 aşamayı bir anda kat edemez. Mutlaka sarsılmalar ve adaptasyon eksikleri vuku bulacaktır. Fakat karşılıklı iletişim ve diyalogla bunların aşılacağı aşikardır. Bu bağlamda takım içerisindeki ortak vizyon mutlaka oluşturularak kişilerin samimiyetlerini ön plana çıkarmaları sağlanmalıdır.

III.5.4. Takım Halinde Öğrenmek

Öğrenmek bilgiyi arttırmak demektir. Bilgi de etkinliği sağlar. Konuya sistem düşüncesiyle baktığımızda öğrenmek bilginin bir bağıntısıdır ve ancak katılan kimsenin düşünsel modeliyle doğru orantılı olarak artar. Öğrenme organizasyonun çevresinde gelişen dünyayı daima takip ederek avantajlarını sürdürmesini sağlar. Kişiler takım halinde öğrenmeyle bir araya gelerek kendilerini organizasyonun amacına adanlar. Bir takımın başarısı onu oluşturan üyelerinin samimiyetine bağlıdır. Bu üyeler birbirlerini tanımlar nitelikte olmalıdır.

Takım halinde öğrenme, kişilere ait olan yeteneklerin etkileşim yoluyla birbirine geçmesini ve ortak bir payda elde edinimini sağlayarak, bilginin yaygın kullanılabilir ve amaca yönelik olmasını teşvik eder. Aynı zamanda sistem perspektifine ihtiyaç duyan takımın, içinde bulunan elemanların, daima başka personellerin ve takımların varlığından haberdar olmasını bu bağlamda da büyük resmi görebilmesini sağlamış olur. kişisel öğrenmenin ve tecrübenin şart olduğu takımında, kişinin takıma etkisi ortak vizyona katılım derecesine bağlıdır. Öğrenmek, kişinin düşünsel modellerinde başlar ve yavaş yavaş yol kat ederek takıma oradan da organizasyona sirayet eder. Öğrenme organizasyon içinde ortak vizyon sayesinde oluşturulur ve ivmelendirilir.

III.5.5. Bir Takımı Oluştururken Şunlara Dikkat Etmek Gerekir: [18]

a. Takım daha akıllı olmalı:

Takımın IQ derecesi takımı oluşturan personelininkinden daha yüksek olmalıdır. Bu da ancak personelin aktif katılımı ve sinerjik etkiye katkısıyla olur.

b. Takım daha çabuk öğrenmeli:

Takım personeli öğrenme güçlerini birleştirerek takımın bu yoldaki ilerlemesini ivmelendirmelidir.

Takım bu disiplinlerin bir arada çalışmasıyla artık kişilerin ayrı ayrı yapabileceklerinden çok daha fazla şey yapmaya başlamış demektir.

IV. SONUÇ

Sistem düşüncesi, bireysel ustalık, yepyeni zihinsel modeller, ortak vizyon ve ekip halinde öğrenme ilkelerini hareket noktası yapan öğrenen organizasyon felsefesi entellektüel sermayenin (nitelikli insan kaynaklarının) etkin kullanımını sağlamak amacıyla; grup iletişimi, ekip çalışması, kendini geliştirme ve yaratıcılığın kaynağı haline gelme gibi dört temel olanak sağlar. Bu olanaklar, organizasyonun sahip olduğu insan kaynaklarının potansiyelinden tam olarak yararlanmanın yolunun açmış olur.

Günümüzde her organizasyonun yeni bakış açılarına sahip, yaratıcı ve kendini yenileyebilen insanlarla birlikte çalışmaya ihtiyacı vardır. Artan ve değişen bilgi karşısında kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan insanlarla çalışan organizasyonlar kısa bir süre içinde kısırlaşmış eskiyecek ve yetersiz hale geleceklerdir. Dolayısıyla her kuruluş yarın kendisini yönetecek ve ona işlerlik kazandıracak insanları bugünden hazırlamak zorundadır. Başka bir deyimle her kurum kendi entellektüel sermayesini yenilemek ve geliştirmek durumundadır. Yalnızca bugünkü görüş perspektifinin, mükemmelliyetini ve gelişme düzeyini sürdürmeyi hedefleyen bir kuruluş kısa bir süre sonra uyum sağlama ve varlığını sürdürme yeteneğini tümüyle kaybetmeyle karşı karşıya kalabilir.

Öğrenen organizasyon anlayışı, kurumların yalnızca hızla değişen çalkantılı ortamlarda rekabet etmesini değil, bunun ötesine geçerek aynı zamanda gelecekte oluşması olası değişim eğilimlerini de tahmin etmeye çalışan bir strateji izlemesini de hedefler. Bu açıdan, öğrenen organizasyon modelinin bilgi toplumunun vazgeçemeyeceği bir yapı, süreç, felsefe ve kültür bütünleşmesini temsil ettiği söylenebilir.

Gelecekte öğrenen organizasyonlar rekabete ayak uydurabilecek yegane kuruluşlar olacaktır. Senge, 1990'lı yıllardaki en başarılı oluşumun bir öğrenen organizasyon olacağını dile getirmiştir. Peter, Burgayne ve Boydell, "Niçin öğrenen organizasyon?" sorusunun cevabını "Eğer gelecekte varlığımızı sürdürmek istiyorsak ister bireysel ister örgütsel ya da bütün bir ülke olarak öğrenen organizasyon geleneğini yaşatmamız gerekmektedir" şeklinde açıklıyorlar. Kim bu gereksinimi "Bütün organizasyonlar gelecekte bir öğrenen organizasyon olmak zorundadırlar, bu onların gelecekte de var olabilmeleri için temel bir ihtiyaçtır" şeklinde yorumlarsa gerçek anlamda başarılı olma şansı var demektir.

Yarının başarılı organizasyonu adı ne olursa olsun bir öğrenen organizasyon olacaktır. Bu nedenledir ki, günümüzde bir takım şirketler rekabette avantajlı duruma gelmek, yenilikçiliği ve etkinliği arttırmak için "Öğrenen organizasyon" kavramına giderek artan bir önem vermektedirler. Önümüzdeki

yıllarda bir organizasyonun ayakta kalabilmesini belirleyecek temel kriter, geleceği şekillendirebilme yeteneği olacaktır. Geleceği şekillendirebilme ise ancak bir öğrenen organizasyon olmakla mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

- [1] Birdal,İ.; Aydemir,N., **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.6.
- [2] Ertürk, M., **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul,Beta Yayıncılık, 1995, s.99.
- [3] Fulmer, M.R., "Building Organizations that Learn: The MIT Center for Organizational Learning", **Journal of Management Development**, Vol.14, No.5, 1995, s.9.
- [4] Gull, A.G., "Dönüşümü Anlamak", **Executive Excellence**, Yıl:1, Sayı:9, Aralık, 1997, s.9.
- [5] Senge, P.M., **The Fifth Discipline: "The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York, 1990.
- [6] Senge, P.M., "Building Learning Organization" **IEEE Engineering Management Review**, Spring 24, 1996, ss.96-104.
- [7] -----, **Öğrenme Sanatı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 1999.
- [8] Forrester, J.W., "Information Sources For Modelling The National Economy", **Journal of the American Statistical Association**, Sayı:75, 1980, ss.555-574.
- [9] Forrester, J. W., "System Dynamics And The Lesson Of 35 Years", 1991.
- [10] Kim, D.H., **System Archetypes II**, Pegasus Communtion, Inc, Cambridge Massachusetts, 1994.
- [11] Tınaz, T., "Facilitating Team Learning By Using System Dynamics Approach", **Yeditepe University Graduate Institue Of Science And Engineering**, 1999, s.24.
- [12] Bellinger, G., "System Thinking : An Operatianol Perspective Of The Universe" <http://www.outsights.com/system/systhink/systhink.htm>, 1998.
- [13] Koffman, F.; Senge, P., M., "Communities Of Commitment :The Heart of Learning Organizations", 1993.
- [14] Richardson G.; Pugh G. L., **Introduction to System Dynamics**, Powersim Press, Reston, 1996, s.25.
- [15] Anderson, V.; Johnson. L., **System Thinking Basics: From Concepts To Causal Loops**, Pegasus Communication Inc. Cambridge, Massachusetts, 1997, s.23.
- [16] Vennix, J. A. M., **Group Model Building: Facilitating Team Learning Using System Dynamics**, Wiley&Sons, New York, 1996, s.54.
- [17] <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/>
- [18] Zondlo, J.A., "Team Learning Through Microworlds: An Effective", 1995.
- Aydemir, N., "Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer", **İktisat-İşletme ve Finans**, Temmuz 1999, ss.29-35.
- Baysal, R., "Dünyanın Tüm Organizasyonlarını Öğrenin!", **Power Aylık Ekonomi Dergisi**, Sayı:5, Nisan 1995.
- Owermeer, W., "Business Integration In a Learning Organization: The Role of Management Development", **Journal of Management Devolpment**, Vol.16, no.4, 1997, s.245.