

ÜLKEMİZ REKLAM HARCAMALARININ DÜŞÜNDÜRDÜKLERİ

Serbest piyasa düzeninin ağırlıklı olarak gündemde tutulduğu 1980 sonrası ülkemiz ekonomisinde reklama verilen önem artmağa başlamış ve bu gelişme, TRT yanında özel radyo ve televizyonların da yayın yapabilme hakkını elde etmesiyle, daha hızlı olmuştur. BİLEŞİM Piyasa Araştırma Merkezi'nin verilerine göre, 1985 - 1993 döneminde ekonomimizde toplam reklam harcamaları (Tablo 1)'de verildiği gibidir. Kolayca görüleceği gibi, 1986'dan itibaren reklam harcamaları bir önceki yılı katlayacak kadar artmağa başlamıştır. Bunun tek istisnası ekonomik istikrarsızlığın baş gösterdiği ve siyasi iktidarın

çok daha hızlı artışlara uğradığı 1991 yılıdır. Esasen bu şartlar sebebiyle 5 Nisan 1994'de bilinen istikrar tedbirleri alınmıştır. Seçimlerden sonra ekonomide serbest piyasa düzeni ile ilgili güvenin tazelenmesi ile birlikte reklam harcamaları bir önceki yılın iki mislini geçen bir hızla gelişmesini sürdürmüştür. Toplam reklam harcamaları içinde özel TV ve radyo reklamları yer almamaktadır. Radyo ve TV reklam harcamalarının toplam içindeki payının %50'nin üzerinde olduğu ve bu mecralardaki reklamların çoğunlukla özel radyo ve televizyonlara yöneldiği dikkate alındığı takdirde, toplam reklam harcamalarının aslında

Prof. Dr. Aykut F. ŞİRELİ

İ.Ü. İşletme Fakültesi

TABLE 1

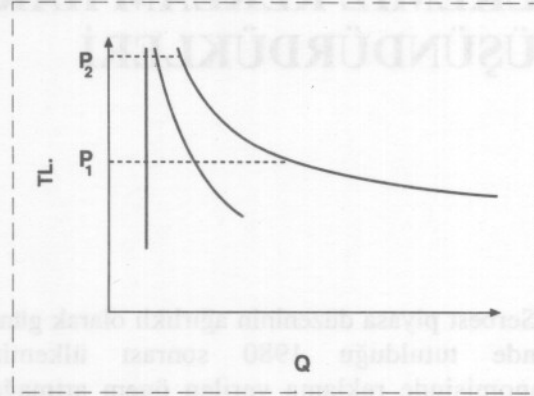
YILLAR	TOPLAM REKLAM (Milyon TL)	YILLIK ARTIŞ %	TV-RADYO REKLAM %
1985	54190		63.8
1986	88439	63.20	67.5
1987	173792	96.51	53.3
1988	297737	71.32	51.6
1989	618751	107.82	49.0
1990	1308282	111.44	43.5
1991	2556181	95.38	49.6
1992	7948715	210.96	56.0
1993	28470154	258.17	59.9

NOT: Toplam reklam harcamaları içinde özel TV ve Radyo reklamları yer almamaktadır.

çok daha büyük tutarlarda olması lazım geldiği sonucuna varılabilecektir.

Diğer taraftan ülke ekonomisinin içinde bulunduğu enflasyon, 1974 yılı Kıbrıs Barış Hareketi'nin ertesinde maruz kaldığı ekonomik ambargonun ve aynı yıllarda yaşanan petrol krizinin etkisi ile şiddetlenerek, hiper enflasyona dönüşmüştür. Şiddetli enflasyonla birlikte ekonomide durğunluğun giderilememesi stagflasyona dönüşmüştür. Şiddetli enflasyonla birlikte ekonomide durğunluğun giderilememesi stagflasyon şartlarının oluşmasına yol açmıştır. Bu şiddetli enflasyon 1980 sonrasında da devam etmiş, körfez savaşının ülkemize yüklediği zararlar da beslenerek, bugüne kadar süregelmiştir. Böyle bir ortamda firmalar ekseriyetle, enflasyon içinde ağırlaşan maliyetlere ilaveten bataklık maliyet niteliğinde araştırma ve geliştirme masraflarını arttıran, fakat buna karşılık kalite standardını yükseltmek yolu ile mamulün albenisini yükselterek talebin geliştirilmesine imkan sağlayan bir mal politikasının riskini yüklenemediler. Bunun yerine kullanabilecekleri iki pazarlama vasıtasından ise, fiyat yerine reklamı tercih ettiler. Böylece firma yönetimleri sosyal sorumluluklarını gözardı eden bir pazarlama stratejisi uyguladılar. Ancak sosyal pazarlama anlayışı bakımından eleştirilebilse dahi, hiper enflasyonun kanıksanır hale geldiği bir ekonomide firma yönetimlerinin böyle bir pazarlama stratejisini benimsemesi, iktisadi açıdan rasyonel bir davranış olarak savunulabilir. Nitekim (Diyagram: 1)'de bunu kolayca açıklayabiliriz. Görüldüğü gibi diyagramda fiyat elastikiyetleri itibarıyla çok elastik ($e > 1$), az elastik ($e < 1$) ve inelastik ($e = 0$) üç talep eğrisi yer almaktadır. Varlığını farzettığımız herhangi bir ürünün talep fonksiyonu bu üçünden herhangi birine yakın olabilir. Uzun süreli yüksek enflasyon sebebiyle sözkonusu malın fiyatı yükseldikçe ($P_1 \rightarrow P_2$), şekilden de görüleceği gibi, bu üç talep fonksiyonu arasındaki elastikiyet farkı limite sıfır olmaktadır. Fiyat seviyesi böylesine yükselmiş bir malın enflasyon sebebiyle artan maliyetlerinin satış fiyatına inikası kararını alırken, firma yönetimi talebin elastik olup olmadığını düşünmek gereğini duymayacaktır. Şu

halde bu kararın alınmasında talebin bünyesel niteliğinden çok firmanın sosyal sorumluluk anlayışının ne olduğu daha önemli hale gelecektir. Bu şartlar dahilinde firmalarımızın yönetimleri ise, yatay rekabette etkin bir tutundurma aracı olarak reklama daha fazla önem vermişlerdir.



DİYAGRAM : 1

Reklam Harcamaları ve GSMH :

Ülkemiz ekonomisinde, açıkladığımız gelişmelerin bir sonucu olarak, toplam reklam harcamaları beklenebilenin üzerinde bir gelişme göstermiş ve dikkate aldığımız sekiz sene içinde 1985'teki tutarın 525.38 katı bir seviyeye yükselmiştir. Şiddetli enflasyon sebebiyle reklam harcamalarındaki bu artışın ne derecede önemli olduğunu anlayabilmek için aynı dönem dahilinde ülkemiz GSMH'nın ne ölçüde gelişme gösterdiğine bakmak yararlı olacaktır (Tablo: 2) D.İ.E. verilerine göre cari üretici fiyatlarıyla GSMH'nın 1985 - 1993 dönemindeki durumunu ve yıllık gelişme yüzdesini göstermektedir. Görüldüğü gibi bu dönem zarfında cari fiyatlarla GSMH'da artış olmakta, sadece daha önce dönemin siyasi iktidarını seçime gitmek zorunda bıraktığını söylediğimiz 1991 yılında GSMH'nın gelişme yüzdesi bir önceki yıla nazaran 13 puana yakın ölçüde düşük kalmaktadır. (Tablo: 1)'deki rakamlar dikkate alındığında, GSMH'nın yıllık artış yüzdesinin reklam harcamalarının artış yüzdesinin çok altında kaldığı anlaşılmaktadır. Reklam harca-

TABLO : 2

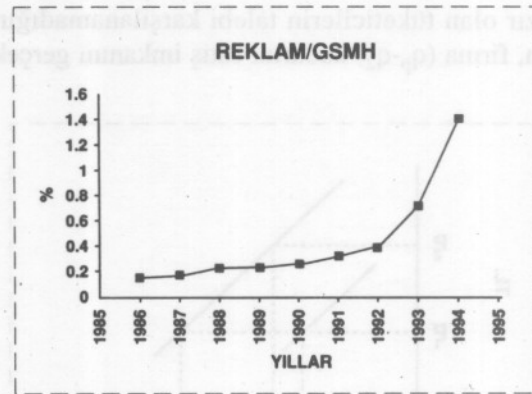
YILLAR	GSMH (Milyon TL)	GSMH ARTIŞI%
1985	35350318	
1986	51184759	44.80
1987	75019388	46.57
1988	129175104	72.19
1989	230369937	78.34
1990	397177547	72.41
1991	634392841	59.73
1992	1103604909	73.96
1993	1997322597	80.98
1994	3887902917	94.66

TABLO : 3

YILLAR	REKLAM / GSMH %	REKLAM / GSMH ARTIŞI %
1985	0.15	
1986	0.17	14
1987	0.23	22
1988	0.23	00
1989	0.26	13
1990	0.33	27
1991	0.40	21
1992	0.72	80
1993	1.43	99

malarındaki gelişmenin GSMH'ya oranla büyüklüğünü somutlaştırmak amacı ile, ülkemizdeki toplam reklam harcamalarının GSMH içindeki payı hesaplanmış (Tablo: 3) ve bu verilere göre (Diyagram: 2) çizilmiştir.

Reklam harcamalarının GSMH'ya oranla daha hızlı artması açısından 1991 yılı dönüm noktası durumundadır. Daha önceki yıllarda (Reklam / GSMH)'nin artış haddi ortalama %16.67 iken, bu yıldan sonra %80'in üzerine çıkmıştır. Özel radyo ve televizyonlarda yapılan reklamların toplam reklam harcamaları içinde yer almadığı, halbuki bu mecralarda reklamların 1990 sonrasında artmış olduğu göz önünde tutulduğu zaman (Reklam / GSMH) eğrisinin daha da hızlı bir artış trendine sahip olduğu iddia edilebilecektir.

**DİYAGRAM : 2**

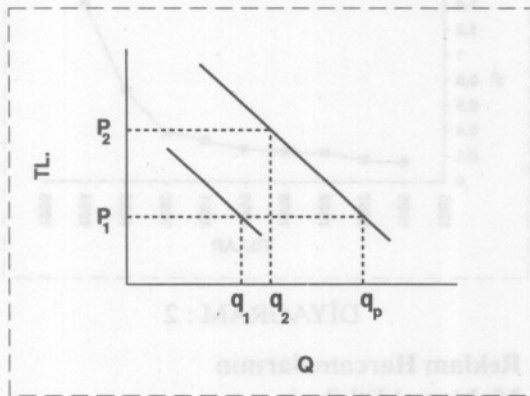
Reklam Harcamalarının Muhtemel Etkileri:

Reklam harcamaları, firmaların belli sosyo -

ekonomik şartlarda belli bir sosyal kütleyi hedef alan ve onların tutum ve davranışlarını etkilemek amacıyla taşıyan bir tutundurma faaliyetinin nakdi görünümünden ibarettir. Dolayısıyla bu harcamaların ekonomi bazında muhtemel bazı sonuçlar doğurması beklenmelidir. Kanaatimizce ülkemiz şartlarında reklam harcamalarının muhtemel sonuçları sosyal, ekonomik ve mali olmak üzere üç ayrı başlıkta ele alınabilir.

1. Sosyal Sonuçları :

İster firma veya marka imajını geliştirme, isterse doğrudan doğruya satışları artırma gayesine dönük olarak yapılsın reklam harcamalarının satışları artırıcı yönde kısa vadeli bir etki yapmadığı söylenemez. Reklamın bu etkisinin canlandırılabilmesi amacıyla (Diyagram: 3) çizilmiş ve grafiğin basitleştirilmesi düşüncesiyle talep fonksiyonları doğrusal kabul olunmuştur. Görüldüğü üzere talebin D_1 'den D_2 'ye kayması sayesinde, reklam yapan firma aynı p_1 seviyesinden satış yapmak suretiyle, satışlarını q_1 'den q_p düzeyine çıkacak tarzda arttırabilecektir. Ancak firma yönetimi reklamın oldukça büyük olan maliyeti sebebiyle yeni satış fiyatını p_2 olarak belirlediği için fiili satışlar beklenen q_p düzeyinin altında q_2 kadar olabilecektir. Bu durumda reklam sayesinde uyarılmış ve p_1 fiyatından satınalmağa hazır olan tüketicilerin talebi karşılanamadığından, firma $(q_p - q_2)$ kadarlık satış imkanını gerçek-



DİYAGRAM : 3

leştirilemeyecektir. Fiili hale getirilemeyen bu satış potansiyelinin hacmi ise, söz konusu talebin elastikiyeti ($e < 1$) ve talebi arttırmak için yapılan reklamın maliyeti büyük olduğu ölçüde genişleyecektir. Talep elastikiyetini ve q_p 'yi veri aldığımızda, reklam kampanyasının, yanlış planlanma ve uygulama sebebiyle, etkinliğinin düşebileceği ve reklamın maliyetinin artacağı tabiidir.

Aslında reklam firma yönetiminin aynı satış fiyatından temin edebileceği satış hacmini arttırmak için kullandığı bir tutundurma vasıtasıdır. Uygulamada grafik açıklamamızdaki sonucun oluşmasının iki sebebi vardır. Bir kere, reklam harcamalarının, hedef alınan piyasanın geliştirilmesi yolu ile firmanın kapasitesini artırma imkanı veren, bir yatırım olduğunu kabul eden firmaların sayısı fazla değildir. İkinci olarak da firmalar reklam harcamalarını, dönem maliyetinin bir unsuru olarak satılan malın maliyetine katmakta bir mahzur görmemektedir. İşte bu iki sebepten ötürü reklam faaliyeti sonunda firmanın satışları reklamdan beklenen hedefin altında kalmaktadır.

Bu açıklamalarımızın ışığında açıktır ki, reklam faaliyeti sonunda uyarılmış ve fakat tatmin edilememiş bir tüketici kalabalığı oluşabilmektedir. Ekonomide fırsat eşitliğinin azlığı ve gelir dağılımında adaletsizliğin büyüklüğü, refah seviyesinin düşüklüğü ve yatırım imkanlarının sınırlı olması ölçüsünde, reklam harcamalarının oluşturduğu tatmin olmamış tüketici sayısı daha fazla olacaktır. Cemiyette ekonomik anlamda tatmin olamamış bireylerin sayısının artması sadece ekonomik faaliyetlerin aksamasına değil, fakat aynı zamanda cemiyetin birlik ve beraberliğini bertaraf eden değer yargılarının dejenerasyonuna da sebep olur. Cemiyetin böylesine olumsuz sonuçlarla karşılaşması, özellikle eğitim sistemi yeni nesillerin manevi gelişimini önemsemeyen bir bilgi aktarımı tarzına dönüşmüşse, daha bir kaçınılmaz hal alacaktır.

2. Ekonomik Sonuçları :

Reklam faaliyeti, firmalar tarafından doğru anlaşıldığı ve doğru uygulandığında ekonomik

sonuçları açısından ekonominin arz imkanlarına uygun tarzda büyümesine imkan sağlayan bir talebin oluşmasına yardımcı olabilir. Ancak reklamın, fırsat olduğu zaman değil de imkan olduğunda yapılmasına yol açan yanlış anlayışla ele alınması; Plansız ve sosyal sorumluluk anlayışından uzak şekilde uygulanması halinde ekonomide arzu edilmeyen sonuçlar doğurması da mümkündür.

Reklamın toplum üzerindeki olumsuz etkilerinden bir tanesi uyarılan ve fakat tatmin edilmeyen talep sahibi tüketicilerin, reklamların etkisiyle rasyonel bir tüketim davranışının ötesinde, israfa dönük akıldışı bir tüketime yönelmeleri ihtimalinin artmasıdır. Bu ise ya ülkenin arz imkanlarının yanlış kullanımına sebep olan sektörler arası dengesizliğe imkan hazırlayacak, veya esasen bozuk olan ekonomik dengelerin daha da bozulmasına yol açabilecektir.

Firma yönetimlerinin reklam harcamalarını söz gelişi nakliye veya depolama giderleri gibi kabul ederek doğrudan doğruya satılan malın maliyetine ilave etmeleri malın satış fiyatını yükseltmektedir. Kronikleşmiş hiper enflasyon şartlarının varlığı, fiyat düzeyini talebin inelastik sayılmasına sebep olacak kadar yükseltmesi halinde, firmaların böyle bir davranışı benimsemesini kolaylaştırmaktadır. Bu davranış tarzının firmalar arasında genel kabul görmesi ise, firmanın yatay rekabet açısından karşılaşılabileceği riski de bertaraf etmektedir. Hal böyle olunca reklam harcamalarının GSMH içindeki payının özellikle 1991'den itibaren şiddetli bir artış eğilimi göstermesi, kronik hiper enflasyon şartlarını ağırlaştırıcı bir etki yapmaktadır. Diğer taraftan fiyatlandırmada genellikle bütün firmaların benimsemiş olduğu (Maliyet+Kar) yöntemi, reklam harcamalarının enflasyonu artırıcı etkisini uygulanan kar haddi oranında, şiddetlendirmektedir.

3. Mali Sonuçları :

Reklam fonları, firmaların bir bölümünce reklam yatırımı olarak isimlendirirse dahi, dönem maliyeti gibi muhasebeleştirilmektedir. Böylece satış imkanlarını geliştirmeyi ve güvence altına al-

mayı hedef alan reklam giderleri fiyat yolu ile tüketiciye yüklenmekte; ilaveten bu giderler, firmaya getirisi reklam harcamasının yapıldığı dönemin ötesinde bir süre daha devam edebileceği halde, yapıldığı dönemin (Kar-Zarar) hesabına eklenmek suretiyle firma için vergi matrahının düşmesine de yol açmaktadır. Ancak reklam harcamalarının vergi matrahını azaltıcı etkisinin yanında bu harcamaların fiyata eklenmesi sebebiyle satış hasılatını yani vergi matrahını artırıcı etkisi de vardır. Dolayısıyla reklam harcamalarının matrahı azaltıcı etkisi ilk anda düşünüldüğü kadar büyük olmamaktadır. Nitekim $R =$ dönemin ortalama reklam harcamaları, $k =$ Uygulanan Kar Haddi, $Q =$ dönemin satış miktarı olarak kabul edilirse, reklam harcamaları firmanın vergi matrahını $(R+kR)$ Q kadar artıracak, buna mukabil sadece R kadar azalacaktır. Şu halde reklam harcamalarının vergi gelirleri üzerindeki etkisi, k ve R veri kabul edildiği takdirde Q büyüdüğü ölçüde olumlu, fakat Q küçüldüğü oranda da olumsuz yönde gelişecektir. Başka bir deyişle reklam kampanyası olumlu sonuç verdiği oranda reklam harcamalarının ekonominin vergi gelirleri üzerindeki net etkisinin olumsuz olacağını iddia etmek mümkün değildir. Reklam hedef alınan bir zümrünün tutum ve davranışlarını değiştirmeye dönük bir tutundurma faaliyeti olduğundan daima batak maliyet olma riskini taşımaktadır. Ancak bilinçli ve planlı yapılması halinde reklamın batak olma riski azaltılabilir ve ekonominin vergi gelirleri üzerindeki etkisi olumsuz olmaktan kurtarılabilir.

Sonuç :

Buraya kadarki açıklamamızın ışığında ve ülkemiz şartlarında, hızlı bir artış trendine girmiş bulunan reklam harcamalarının ekonomi genelinde sözünü ettiğimiz muhtemel olumsuz etkilerinin en aza indirilebilmesi bakımından, bazı hususlara önemle işaret etmek faydalı olabilecektir. Kanaatimizce alınması lazım gelen tedbirleri reklam verenler, reklam ajansları ve ülke yönetiminin yetkilileri olmak üzere üç ayrı açıdan ele alarak özetleyebiliriz.

1. Reklam Veren Açısından :

Reklam veren firmalar ön gördükleri reklam bütçesinin pazarlamanın günlük idari işlemleri mahiyetinde olmadığını fakat firmanın geleceğe dönük pazarlama politika ve stratejisinin önemli bir unsuru olduğunu kavramak durumundadır. Ancak bu takdirde reklamın firmalarda üst kademe yönetimince diğer pazarlama vasıtaları ile birlikte ele alınması; İçinde bulunulan sosyal ve ekonomik şartlarda marjinal etkinliği dikkate alınarak planlanması mümkün olabilir.

Reklamın günlük idari iş durumundan çıkması ile birlikte bu faaliyetin ihtiyaç gösterdiği harcamalar bir dönem maliyeti olmaktan çıkacak ve firmanın mevcut üretim ve pazarlama kapasitesini etkileyen bir yatırım maliyeti haline dönüşecektir. Hal böyle olunca firma yönetimi reklam faaliyetini bir yatırım projesi titizliği ile planlamak lüzumunu hissedecektir. İlâveten reklam harcamalarını, yatırım maliyetini amorti eder tarzda muhasebeleştirmenin gereği de anlaşılır hale gelecektir. Dolayısıyla reklam harcamalarının pazarlanan malın fiyatına tek kalemde intikal ettirilmesi gibi yanlış bir uygulamada son bulabilecektir.

Firma yönetimleri reklam kararı alırken öngördükleri bu yatırımın her hangi bir diğer yatırıma nazaran çok daha fazla ölçüde batak maliyet olma özelliğine sahip olduğunu daima dikkate almak durumundadır. Çünkü reklam yatırımı, hedef alınan bir insan grubunu hedef alan ve onların satın alma kararının her hangi bir safhasındaki belli bir tutumunu değiştirmek suretiyle öngörülen piyasa hedefini gerçekleştirmeye çalışan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu sebeble yatırımın verimliliğini etkileyen ekonomik, sosyal ve tabii çevreden gelen ara faktörler yanında tutumu değiştirilmek istenen insanların tabii, kültürel ve psikolojik özellikleri ve reklamı planlayan ve uygulayanların kontrolü dışında kalmaktadır. Reklamın bu özelliğini dikkate alan bir yönetim, reklam kampanyasının kontrol dışındaki bu şartlara uygunluğundan emin olmadıkça reklam yapmak cesaretini gösteremeyecek; bu davranışın firmalar arasında yaygınlaşması sonunda ise reklam, veri-

mi düşük bir batak maliyet sahası olmaktan uzaklaşacaktır.

2. Reklam Ajansları Yönünden :

Reklam ajansları reklamın planlanmasından reklam sonrası değerlendirme safhasına kadar reklam veren ile birlikte çalışan, bu sebeble reklamın makro etkileri açısından, reklam verenle müşterek sorumluluğa sahip olması gereken kurumlardır. Hatta, reklam veren ile ajans arasındaki bağlantı hasta ile doktor arasındaki ilişkiye benzetilerek denilebilir ki, ajanslar reklam verene nazaran bu işin uzmanı olmaları sebebiyle asıl sorumlu olan kurumlardır. İşte reklam ajansları, meslek anlayışı ve uygulayışı bakımından, kendilerini reklam verenin arzusuna uygun çalışan ve sadece ona karşı sorumluluk taşıyan bir işletme olmanın ötesinde reklam verene mesleki danışmanlık hizmeti sunan ve birlikte aldıkları kararların tüm sosyal sorumluluğunu onunla birlikte paylaşan bir kurum haline gelmelidirler. Bu çerçevede reklam ajanslarının kendi aralarında mesleki temel normları belirlemesi ve üyelerinden bu normlara uygun hareket etmeyenlere karşı müeyyide uygulayabilmesi önem kazanmaktadır.

Ajanslar sözünü ettiğimiz anlamda sorumluluğun gereğini yerine getirebilmek için, bünyeleri dahilinde, müşterisi açısından reklam fırsatının araştırılması, buna göre yapılmasına karar verilen reklam kampanyasının planlanması, hazırlanan reklam mesajlarının ön testlerinin yapılması, yayınlanan mesajların etkinliğinin araştırılması v.b. araştırmaların gerçekleştirilmesini mümkün kılacak genişlikte bir araştırma merkezine sahip olmalıdır. Bu açıdan meslek normları Reklam Aracı Toptancısı Ajanslar ile Tam Hizmet Ajansları için sorumluluk sınırları açıkça belli olacak şekilde tespit edilmelidir.

3. Ülke Yönetiminin Yetkilileri Açısından :

Reklam harcamalarının makro etkilerinin toplum zararına gelişmesini önleyebilmek için reklam verenler ile ajanslar açısından açıkladığımız tedbirler yönetim ve meslek anlayışının

değişmesine bağlı hususlardır. Bu itibarla kısa vadede gerçekleşmeleri mümkün olmayan, uzun dönemde sağlanabilmesi de büyük ölçüde kişisel tercihe bağlı hususlardır. Halbuki reklamın muhtemel olumsuz etkileri, içinde yaşanan ve gittikçe artması beklenebilen bir durumdur. Bu sebeple ülke yönetiminde yetkili mercilerin tedbir alması kaçınılmaz sayılabilir.

Bir kere reklam içeriğinin toplumun ahlaki ve milli değer yargılarına ters düşmesini önlemek ve bu maksatla gerekli tedbirleri almak toplum adına ülkeyi yönetme yetkisini almış olanların kaçınılmaz bir görevidir. Maalesef bu görevin hakkı ile yerine getirildiği iddia olunamaz. Şu halde bu konuda gereken itina gösterilmelidir.

İkinci olarak serbest rekabet ortamının tam re-

kabet şartlarına yaklaşması ölçüsünde, oluşacak rekabetin baskısı ile, reklam veren firmaların reklam anlayışı açıkladığımız yönde değiştirmesi kolaylaşacaktır. Bu itibarla yetkili kişi ve kurumlar tekelleşmeyi önleyici tam rekabete yakın bir ekonomik ortamı hazırlayıcı tebirlere ağırlık vermemelidir.

Üçüncü olarak reklam sektörünün verimliliğinin artırılabilmesi gayesiyle reklam ajanslarının Tam Hizmet Reklam Ajansı tarzında gelişmeleri teşvik olunmalıdır. Böylece bu tür ajansların sayısı artırılarak aralarındaki rekabet sayesinde hem reklam hizmeti kalitesinin yükseltilmesi, hem de reklam hizmeti bedelinin düşürülmesi sağlanabilecektir.

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI

Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi
İşletme İktisadi Enstitüsü - Avcılar
Tel: (0212) 59014 27
Fax: (0212) 591 99 78

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇAĞDAŞ PAZARLAMA

Genelde hizmetler sektöründe özellikle 1970 sonrasında rekabetin giderek şiddetlenerek artması sonucunda bu sektörde pazarlamanın önemi kendini çok açık bir biçimde hissettirmiştir.

Başlangıçta otomobil, ev eşyası, bilgisayar gibi fiziki malların satışına bağlı olarak gelişen pazarlama, sonraları hizmetlerin olağan üstü artmasını ile bu alanda gelişmesine devam etmektedir.

Dünya üzerinde; rekabet ve hizmet sektörünün büyüme ilişkisi sonucunda; rekabetin artması hizmet sektörünü büyütmüş, büyüyen hizmet sektörü de rekabeti arttırmıştır.

Bu gelişmeyi başta hava ulaşımı ve bankacılık sektöründe görmek mümkündür. Nitekim fiyatların serbest bırakılması sonucunda A.B.D. hava ulaştırıcılığında özel indirimler, özel uçuş programları, otel ve araba kiralama indirimleri, önceden uçuş kartı ve yer rezervasyonu, önceden check-in gibi çok ilginç satışı özendirme ve pazarlama taktikleri uygulanmıştır.

Nitekim, dünyanın bir numaralı hizmet ekonomisi haline gelen Amerika Birleşik Devletleri'nde hizmet sektöründe çalışanlar, tüm çalışanların %77'sini oluştururken; gayrisafi milli hasılanın %70'i yine bu sektöre aittir.⁽¹⁾

Yurdumuzda ise kayıt dışı ekonominin varlığına rağmen; hizmet sektöründe çalışanlar, tüm çalışanların yaklaşık %37'sini, 1993 yılı rakkam-

ları ile gayri safi milli hasılanın %53.5'ini oluşturmaktadır.⁽²⁾

Birçok ülkede uzun zamandır, devletin küçük fakat güçlü bir düzenleyici rolünün ortaya çıkmasıyla, bu yaklaşım, yurdumuzda son on yıldır önem kazanmış ve zaman zaman gecikmeli de olsa sürdürülen yoğun özelleştirme programı ile kamu oyununda ağırlıklı olarak hissedilmiştir.

Bunun sonucu olarak devlet; hava taşımacılığı hizmeti (Yolcu ve kargo taşımacılığı), finansal hizmetler, sağlık hizmetleri, özel güvenlik hizmetleri, haberleşme gibi bir çok alanda girişimcilerin önündeki sınırlamayı kaldırmıştır. Söz konusu sektörlerde uzun yıllardan beri verildiği kadar hizmet kalitesi ile yetinmek zorunda kalan oldukça büyük miktarlardaki potansiyel talep ile, en kısa sürede pazara girerek pazar paylarını anlamlı hale getirmek isteyen arzı karşı karşıya getirmiştir.

Dolayısıyla aynı hizmet sektöründe faaliyet gösteren yerli ve yabancı bir çok firmayı, birbirleri ile şiddetli bir rekabet ortamına sokmuştur.

Hizmetlerin üzerindeki kanuni sınırlamaların kaldırılması ulusal sınırlar nezdinde değişikliğe uğrasa da, bir görüşe göre özel ürün pazarlarına daha kolay giriş, fiyat rekabetinde daha fazla özgürlük sağlaması, hizmet siparişlerinde bölgesel sınırlamaların kalkması ve profesyonel hizmetlerin tutundurulmasında medyanın kullanılabilir-

Prof. Dr. Kemal Kurtuluş

İ.Ü. İşletme Fakültesi

Dr. Ahmet Şeker kaya

İ.Ü. İşletme Fakültesi

liği gibi bir çok alanda etkileri ve faydaları görülmüştür. (3)

Pazarlamanın bu ölçüde yoğun bir biçimde hizmetler sektörüne yansması aynı hızda özellikle son yıllarda bankacılık sektörünü de etkilemiştir.

Nitekim bankacılık sektördeki yoğun rekabet, sunulan hizmetlerin farklılaştırılması ve iyileştirilmesi yönünde etkili olmuştur. Bankalar bu çerçeve içinde ileri teknolojinin ve özellikle 1980'li yıllarda bilgisayar ileri teknolojisinin nimetlerinden hızla yararlanma yoluna gitmişlerdir. Söz gelişi; kişiye yönelik tamamen elektronik olarak tutulan kayıtlar, kredi kartları, otomasyona bağlı fatura ödemeleri, fon yönetimi, havaleler, ATM'ler, telefon aracılığıyla elektronik yönlendirme yapıp perakende bankacılık işlemlerine imkan veren sistemler ileri teknoloji sonucu verilmeye başlanan yeni hizmetlerin basit örnekleridir.

A.B.D.' de ileri teknoloji ürünlerinin yaklaşık %80'i hizmetler ve özellikle finansal hizmetler sektöründe kullanılmıştır. İngiltere'de bu oran yaklaşık %70'dir. Ülkemizde ise Elektronik Bilgi Sistemlerinin (EDP) yaklaşık 1/3'ün bankacılık ve finansman sektöründe kullanıldığı bilinmektedir.

Bu genel çerçeve içinde bankalarımızı pazarlama açısından bekleyen üç önemli görev:

1. Sunulan hizmetlerin farklılaştırılması,
2. Verimliliğin artırılması,
3. Hizmetlerin kalitesinin kontrolü ve sürekli iyileştirilmesidir.

Özellikle kalite açısından; bankacılık sektöründe görevli pazarlama yöneticilerinin yerine getirmekle yükümlü oldukları görevlerin, hizmet dışı sektörlerde çalışan meslektaşlarına göre, hizmet sektörünün yapısı gereği daha zor olduğu söylenebilecektir.

Araştırma sonuçlarına göre; verilen yüksek kaliteli hizmetin, diğer bir deyişle hizmet kalitesinin artmasının; hedef pazarın paylaşımı, yatırımların geri dönmesi, üretim maliyetlerinin düşmesi, üretim verimliliğinin artması vb. gibi bir çok hususta ölçülebilir stratejik faydalarının mevcut olduğu saptanmıştır.(4)

Sonuç itibarıyla; bu üç temel ilke hiç bir zaman

gözardı edilmemeli aksine tepe yönetimi bunları sürekli olarak gündemde tutmalıdır.

Gerek sahadaki yani şubelerdeki elemanların veya bireysel bankacılık yapan personelin gerekse tepe yönetiminde pazarlamadan sorumlu yönetici ve danışmanları görevi bu üç boyuttaki yenilik ve değişiklikleri dinamik ve sürekli olarak ele alarak bu alanlarda rekabette üstünlük sağlamanın yollarını devamlı araştırmak olmalıdır.

Bu temel görevleri bankalarımız kendi hedef pazarları içinde yerine getirirken gerek mevduat gerekse kredi talebini etkileyen şu temel faktörleri sürekli gözönünde bulundurmalıdırlar, çünkü bilindiği gibi başarılı pazarlama, talebi en yakından tahmin ederek ve ona en iyi biçimde uyum göstererek sağlanabilir. Bu sektörde talebi yakından etkileyen faktörler ise şöyle sıralandırılır:

1. Bulunabilirlik, şube ağı ve şubenin konumu,
2. Başta reklam olarak, tüm pazarlama iletişimi, tanıma ve sponsorluk.
3. Yeterli, yetenkl ve bilgili personel,
4. Becerikli ve güler yüzlü personel,
5. Güvenilir olma,
6. Hizmetin kalitesi ve etkinliği,
7. Taleplere ve isteklere zamanında cevap verebilme,
8. Müşteriyi, piyasayı, rekabeti ve sunulan hizmeti iyi tanıma ve bilme,
9. Girişimcilik,
10. Sermaye büyüklüğü,
11. Modern teknolojiyi kullanma,
12. Sunulan bankacılık hizmetlerinin çeşitliliği
13. Yöneticilerin bilgi ve deneyimi,
14. Sunulan menfaatler (faiz ve diğer maddi yararlar ve masraflar),
15. Güçlü olma,
16. Köklü olma,
17. İstikrarlı büyüme,
18. Hatasız işlem yapma,
19. Müşterisi olmanın bir ayrıcalık olduğu,
20. Nihai mevduat müşterisine olduğu kadar iş adamlarına da hitap edebilme,
21. Müşteriye zamanında ve doğru bilgi verme,
22. Hızlı işlem yapma ve müşteriyi bekletmeme,
23. Genç ve dinamik personele sahip olma,

24. 2000'li yıllara ayak uydurabilecek bir banka olma,

25. Bürokrat olmayan çağdaş bir banka olma,
Bankalar pazarlama ve iletişim stratejilerini oluştururken öncelikle düzgün bir pazarlama bilgi sistemi oluşturmalıdırlar. Bilimsel geçerliliği olan pazarlama araştırmaları ile desteklenecek olan bu bilgi sisteminin üreteceği bilgiler öncelikle mevduat ve kredi pazarında ilgili bankanın "konumunu (position)" saptayarak işe başlamalıdır. Algılama haritalarının (perceptual maps) geliştirilerek bankanın içinde bulunduğu pazar bölümü (market segment) ile bankanın içinde olmayı hedeflediği hedef pazar bölümünün (target market segment) aynı olup olmadığı varsa farklılıkların neler olduğu saptanmalıdır. Önemli farklılıklar varsa yönetim genel ve pazarlama stratejilerini gözden geçirmelidir. Önemli farklılıklar yoksa yapılacak iş o pazar bölümünde talep yapısına ve müşteri ve pazar algılaması ve değerlendirmesine göre rakiplerinin hangi bankalar olduğunu saptamasıdır. Ana rakipler belirlendikten sonra bankamızın o rakiplere oranla kuvvetli ve zayıf yönleri dikkate alınarak dışsal bir S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) - analizi yapılmalıdır. Aynı analizler banka içinde yönetim kademelerine de uygulanabilir.

Böylesine bilimsel bir pazarlama değerlendirme yaklaşımı olmaksızın ciddi büyük ve yaygın şube ağına sahip bir bankanın değişen çok dinamik bir sektör olan bankacılık ve finansal hizmetler pazarında sürekli başarıyı yakalaması yalnızca tesadüflere kalacaktır. İyi bir pazarlama yönetimi, avantajları güçlendirmeye ve sürekli kılmayı sağlarken dezavantajların da kısa sürede ortadan kaldırılıp mümkünse bunları avantajlara dönüştürme yolları aramalıdır.

Unutulmamalıdır ki, mevcut ve potansiyel

müşterisinin beğenisini kazanmayan hiç bir firma pazarda sürekli başarı sağlayamaz. Çünkü, çağdaş pazarlama anlayışı müşterinin tatmin ve beğenisinin de ötesinde bir tüketici memnuniyetini (to please) gündeme getirmiş bulunmaktadır. Firmalar başarılarını bu ana kulvarda aramak zorunda kalacaklardır. Kuşkusuz bu durum, Toplam Kaliteyi (TQ) yakalamada en önemli ve vazgeçilmez ön koşulu yerine getirmelerini sağlayacaktır⁽⁵⁾. Şekil 1 de kalite ödülü için tüketici tatmininin ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

Kriterler	Tanım	Puan
Tüketici Tatmini	Tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılanmasındaki etkinlik	300
Üretim Sürecinde Kalite	Kalite geliştirmede kantitatif ölçütler	180
İnsan kaynakları geliştirme ve Yönetim	İnsan kaynaklarının en iyi kullanım için geliştirilmesi	150
Süreç kalitesinin Yönetimi	İşlemlerde kalite etkinliğinin sağlanması	140
Liderlik	Kalite kültürü yaratmada yönetimin başarısı	100
Bilgi ve bilginin analizi	Bilgi toplama ve analizinde etkinlik	
Stratejik kalite planlaması	İşletme planlarına kalite beklentilerinin girmesi.	

Şekil: 1

KAYNAKÇA :

1. Philip Kotler, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice Hall Int. Ed., 1988
2. Türkiye Ekonomisi ve İstatistik Yorumlar, T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, DİE, Ankara, 1995
3. Cristopher H. Lovelock, Services Marketing, Second ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991
4. Mary j. Rudy; Wansley Brant, "The Merrill Lynch Quality Program", Service Marketing in a Changing Environment, ed, V.A. Zeithaml; Chicago: American Marketing Association, 1995
5. Louis E. Boone and David L. Kurz, Contemporary Marketing, Dryden Press, New York, 1995.

KALİTE YÖNETİMİNDE ÇELİŞEN AMAÇLAR

Günümüzde, uluslararası ticari ilişkilerin ve rekabetin giderek yoğunlaştığı koşullar altında kalite fevkalade önem kazanmıştır. Büyüklüğü ve pazar gücü ne ölçüde olursa olsun, hiç bir işletme, kaliteyi artık önemsememe veya gözardı etme düşüncesini aklına getirmemektedir. İşletme sahipleri ve/veya yöneticiler de kaliteyi, işin başarısı ve uzun dönemde karlılığın bir anahtarı olarak kabul etmektedirler. Son dönemde, yurdu-muzda çeşitli kuruluşlarca uzun süreden beri yapılagelen yatırımlar ve yoğun çabalar, sonuçlarını vermeye başlamış ve iki Türk şirketi Avrupa Kalite Derneği'nce ödüllendirilmiştir. Şüphesiz büyük emeklerin sonucunda verilen bu ödül gurur vericidir, ancak burada hem ülke hem de işletme olarak alınan asıl ödül, bilinçli bir çalışma ile kalite sisteminin işletmelerde kurulmuş ol-ması ve başarıyla uygulanmasıdır.

Kalite, günlük yaşamımızda da oldukça yaygındır. Uygulamada kalite, 'kalite kontrol edilmez, üretilir', 'kalite bizim işimiz', 'önce kalite', 'kalite 1. işimiz' ve buna benzer dikkat çekmeye yönelik sloganlar yaratılarak bunlar müşteri kitle-si oluşturmak için kullanılmakta ve böylece ortaya çıkan 'yaşam kalitesi', 'çevre kalitesi' ve 'kalite za-manı' gibi yeni kavramların sıkça kullanılması ile toplumda kendiliğinden bir 'kalite' bilinci yerleşmektedir. Kalite kavramının gelişimi ise diğer birçok işletme konusunun ortaya çıkış şekline benzer şekilde savaş sonrası ekonomik ve sosyal değişimlerle başlamıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerika'da tüketim patlaması yaşanmış, ülkedeki mal ve hizmet tüketiminin çok hızlı artışı dolayısıyla

KALİTE: TANIMI VE BOYUTLARI
Kalite, Oxford Amerikan Sözlüğü'nde 'bir ürünün veya hizmetin, belirli bir amaçla tasarlanması ve üretilmesi' olarak tanımlanmıştır. Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü ise kaliteyi 'belirli bir işlev için kullanıcının ihtiyaçları ve beklentileri ile uyumlu olarak tasarlanması ve üretilmesi' olarak tanımlamıştır. Kalite kavramı, sadece bir ürünün veya hizmetin kalitesini değil, aynı zamanda kuruluşun kalitesini de ifade eder. Kalite kavramı, bir kuruluşun, müşterilerinin ihtiyaçları ve beklentileri ile uyumlu olarak tasarlanması ve üretilmesi için gerekli olan tüm süreçleri kapsar. Kalite kavramı, bir kuruluşun, müşterilerinin ihtiyaçları ve beklentileri ile uyumlu olarak tasarlanması ve üretilmesi için gerekli olan tüm süreçleri kapsar. Kalite kavramı, bir kuruluşun, müşterilerinin ihtiyaçları ve beklentileri ile uyumlu olarak tasarlanması ve üretilmesi için gerekli olan tüm süreçleri kapsar.

Dr. Kemal Güven GÜLEN
İ. Ü. İşletme Fakültesi

kalite, ne üretici için ne de tüketici için önem ve-rilmeyen bir ayrıntı olarak görülmüştü. Tüketiciler, ülkelerinde satılan mal veya hizmetin zaten olabileceklerin en iyisi olduğunu düşünmek-teydiler. 'Made in Japan' terimi ise genellikle alay konusuydu. 1970'li yıllara kadar bu durum devam etti, fakat bu yıllarda dış rekabetin başlamasıyla iş koşulları da değişmeye başladı. Yabancı şirketler, özellikle Japonlar, öncelikle imalata dayalı mallar ve elektronik parça pazarından pay almaya başladılar. Tüketiciler, daha bilinçli şekilde alışveriş yapmaya başladılar ve bu da aldıkları mal ve hizmetlerden daha çok beklentiye sahip ol-malarına yol açtı. Müşteri, daha fazla beklentisini karşılayan ve fiyatı ulaşılabilir olan mal ve hizmete yönelmeye başladı. Bu da ülke dışından gelen firmalarla rekabetin tırmanmasına yol açtı. Sonuç olarak, kalite, mal ve hizmetin ayırmedici bir özelliği ve gizli bir pazarlama silahı olarak or-taya çıktı.

Japon firmalarının başarılı olmasında tek başı-na kalitenin yeterli olmadığını vurgulamak gerekir.

Avrupa'da İngiliz Rolls-Royce, Alman Mercedes-Benz ve BMW gibi kaliteli üretim ya-pan firmalar, yıllarca Amerikan pazarına giremediler, zira oldukça yüksek fiyatlı olmaları müşterilerin bu mallara yönelmesini engellemek-teydi. Japon firmaları ise temelde fiyat-kalite un-surlarını dikkate aldılar ve sıkça değişen beklenti-leri karşılayabilecek kalitede mamulü daha ucuza nasıl elde edebileceklerini devamlı araştırarak 'mamul tasarımı felsefesi' ile hedeflerine ulaştılar.

KALİTE: TANIMI VE BOYUTLARI

Kalite, Oxford Amerikan Sözlüğü'nde '*mükemmellik derecesi veya düzeyi*' olarak tanımlanmıştır. Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü ise kaliteyi '*belirlenmiş ihtiyaçları karşılayabilen mal veya hizmete ait özellik ve karakteristiklerin tümü*' olarak tanımlamaktadır. Kalitenin çeşitli şekillerde ifade edilmesi mümkündür, doğal olarak aynı mamul için üretici ve tüketici kesimlerinde beklentilerin farklı olması, kalite anlayışında da farklılık yaratacaktır.

Bir işletmenin amacı, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmeti üretmektir. Tüketici, bir firmanın diğer firmalardan daha kaliteli mamul ürettiğini farkettiğinde gidip o firmanın ürettiği malı veya hizmeti alır. Önemli olan tüketicinin '*kaliteli mamul*' ile ne anladığıdır. W.E. Deming, kalite kavramının bugün ulaştığı noktaya gelmesinde pay sahibi olan bir kişi olarak tüketici açısından kaliteyi şöyle tanımlamaktadır: '*Tüketici, üretim hattının en önemli parçasıdır. Kalite, bugün ve gelecekte tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemelidir.*' Bu ifadeye göre, mamul kalitesi, tüketicinin ödemeye hazır olduğu bedel karşılığında maldan beklediği özelliklerin bütünü olarak anlaşılmaktadır. Bu kavramı '**kullanıma uygunluk**' olarak adlandırmak mümkündür. Kullanıma uygunluğu aynı olan mamuller arasında da farklılıklar olabilir. '**Tasarım kalitesi**' adı verilen mamul tasarımı aşamasında, tüketicinin beklentilerine göre bu farklı karakteristikler belirlenmektedir. Bahsi geçen karakteristikler '**kalite boyutları**' olarak adlandırılmaktadır; David Garvin tarafından sekiz adet kalite boyutu tanımlanmıştır:

1. **Performans:** Bir mamulün temel iş görme düzeyine ait karakteristikleri.
2. **Özellikler:** Normal bir mamule müşterinin isteği ile ilave edilebilecek ek özellikler.
3. **Güvenirlilik:** Beklenen zaman sürecinde bir mamulün uygun çalışma olasılığı.
4. **Uygunluk:** Bir mamulün belirlenmiş olan standartlara uygunluk derecesi.
5. **Dayanıklılık:** Mamulün normal koşullar altındaki dayanma süresi.

6. **Hizmet edebilirlik:** Onarım gereken durumlarda onarımın hızı ve kolaylığı.

7. **Estetik:** Mamulün görünümü, varsa ses, tad, koku gibi özellikleri.

8. **Diğer algılanan unsurlar:** Kişisel algılama olarak tanımlanabilecek marka imajı, reklam gibi diğer unsurlar.

Bahsedilen kalite boyutları mamul ile bağlantılı olarak müşteri tarafından ağırlıklandırılır. Genelde, tüketici için parasının yetebileceği ölçüde kaliteli mamule erişebilme isteğine sahip olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile tüketici, istediği mamulü, parasını verip alabiliyorsa o mamulden memnun olma eğilimi daha kuvvetlidir. Kalite boyutlarına genel olarak bakıldığında, mamulün kalitesini belirlemede işletmelerin pazarlama, satış ve halkla ilişkiler gibi departmanlarının önemli sorumlulukları olduğu söylenebilir. Tüketicinin istek ve ihtiyaçları, bu departmanlar tarafından önemli sorumlulukları olduğu söylenebilir. Tüketicinin istek ve ihtiyaçları, bu departmanlar tarafından büyük bir titizlik ile saptanmalıdır. Pazarlama departmanının belirlediği kalitede mamulün üretilmesi için katlanılması gereken zorluklar ve rakiplerin durumu da sonraki aşamalarda gözden geçirilmelidir.

Üreticinin kaliteye bakışı, uygunluk kalitesini sağlamaya yöneliktir, yani belirlenmiş mamul tasarımının en etkili ve etkin biçimde nasıl gerçekleştirilebileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bakış açısı, otelde verilen hizmet kalitesinden bir elektronik aletin imal edilmesine kadar her yerde geçerlidir. Bir otel odası, orada konaklayacak müşterilerinin arayacağı tüm spesifikasyonlara sahip olmalıdır; benzer şekilde bir elektronik alet imalatında, aletin belirlenmiş spesifikasyonlara uygun imal edilmesi gerekir. Aksi durumlarda, üretici bakımından o mamulün (veya hizmetin) kaliteli olduğu söylenemez. Uygunluk kalitesi üretim sürecindeki birçok faktörün fonksiyonudur. Bu faktörlerin başlıcaları; üretim sürecinin tasarımı, makina ve donanımın performans düzeyi, kullanılan hammadde ve malzemeler, çalışanların eğitimi ve yönetilmesi ve kullanılan istatistiksel kalite kontrol yöntemleri'dir.

Kalite yönetiminde çelişen amaçları, tüketici-

nin ve üreticinin kaliteye bakışları bakımından şu şekilde açıklamak mümkündür: Tüketici özellikle verdiği paranın fazla olması ile kaliteli mal veya hizmeti satın aldığı düşünmekte ise buna uygun kaliteli mamul, alabileceği en yüksek fiyata sahip mamuldür. Üretici bakımından ise kalite, kabul edilebilir maliyetlerle uygunluk kalitesine sahip olan mamul olarak tanımlanabilir. Önemli bir mamul spesifikasyonu da mamul maliyetidir. Üretim prosesinin uygun olmaması sonucunda mamulün pahalıya imal edilmesi, tüketici için mamul maliyetinin kabul edilebilirlik sınırlarının dışında olması sonucunu doğuracak ve tüketici, tercihini başka bir mamul için yapabilecektir. Maliyetler ve kalite karakteristikleri arasında bir denge kurulmalıdır. Üretici ve tüketici bakış açılarının farklı olma nedeni, kaliteyi tamamen birbirlerinden bağımsız şekilde belirlemelerinden dolayıdır. Mamulün üretim olanaklarını gözardı ederek tamamen tüketiciye yönelik bir şekilde tasarımı, o mamulün üretiminin ya mümkün olmamasına ya da çok pahalıya çıkmasına neden olacaktır. Bu tip çelişen amaçların söz konusu olduğu durumda üretimin tasarımı aşamasında firma içi ve dışı koşulları da içerecek detaylı analizler yapılmalıdır. Amaç, *'tüketicinin kullanımı için uygunluk'* olarak kabul edilirse bunu gerçekleştirmede üretici bakış açısını temsil eden uygunluk kalitesi ile tüketici bakış açısını temsil eden tasarım kalitesi arasında optimum çözüm araştırılmalıdır. Bu kavramlardan uygunluk kalitesi *'spesifikasyonlara uygunluk'* ve *'maliyet'* parametreleri ile tasarım kalitesi ise *'kalite karakteristikleri'* ve *'fiyat'* parametreleri ile karakterize edilmektedir.

Üretim esnasında spesifikasyonlara uygunluk ve maliyetin çelişmesi sık sık söz konusu olmaktadır. Üretimine karar verilen bir mamul için kalite planları hazırlanırken önemli olabilecek bazı ayrıntılara dikkat edilmelidir. Gelen malzemelerin ve (varsa) ara mamullerin kontrolü, çalışanların eğitimi ve kaliteli mamulü üretmek için motive edilmeleri, kullanılan takım ve tertibatın işin sağlıklı yapılmasına uygun olup olmadığı, kullanılan test yöntemleri, istatistiksel proses şemalarının planlanması ve standart bir şekilde yürütülmesi gibi hususlar ayrıntılı inceleme

gerektirir ve bu faaliyetlerin herbiri işletme için bir maliyet oluştururlar. Topluca 'kalite maliyetleri' olarak adlandırılan maliyetler, günümüz koşullarında rekabetin giderek daha hızlı tırmandığı ve yeniliklere uyum sağlamada tam olarak bir yarış ortamının hakim olduğu gerçeğinden hareketle, işletmelerin üretimlerini kontrol altında tutmalarını ve yeniliklere daha esnek bir yapı içerisinde uyum sağlamalarını sağlayacak başlıca anahtar kavramlardan biridir. Kalite maliyetlerinin kontrolü, işletmede faaliyetlerin düzeyini belirlemede bir ölçüm aracı olması, proses kalitesinin (mamul kalitesinden ayrı olarak) kontrol edilmesi, programlama ve bütçeleme aracı olarak kullanılması, önceden tahmin aracı olarak kullanılması gibi birçok alanda etkinlik sağlar.

Kalite maliyetlerinin uygun bir şekilde kontrol edilmesi ise, işletmedeki maliyet kalemlerinin tek tek belirlenmesi ve tanımlanması, bir raporlama düzeninin oluşturulması ve üretim esnasında sürekli kontrol olarak üç aşamadan oluşan bir süreçtir. Burada da etkinlik sağlayan maliyetler olarak 'önleme' ve 'değerleme' maliyetleri, sonuca dayalı maliyetler olarak da 'işletme içi bozuk mal' ve 'işletme dışı bozuk mal' maliyetleri arasında zıt yönde ilişki vardır. Genel olarak 'kalite düzeyinden taviz vermeksizin toplam kalite maliyetlerinin azaltılması, etkinlik maliyetlerinin artırılmasına bağlıdır' denilebilir. Diğer bir deyişle, etkinlik maliyetlerinde belirli bir seviyede artışa izin verildiğinde sonuca dayalı maliyetlerde daha büyük bir azalma yaratılır ve bu da toplam kalite maliyetlerinin azalması anlamına gelmektedir.

Kalite yönetimi yaklaşımlarına bir bütün olarak bakıldığında, genellikle bu çalışma kapsamında bahsedilen çelişkiler üzerinde doğru tercihler yapılması, işletmelere kaliteli mamul ve hizmeti daha ucuza mal ederek pazarda iyi imaj yaratma, daha iyi mal veya hizmeti tüketiciye daha ucuza sunma gibi etkin rekabet avantajı yaratacaktır. Özellikle dış dünyaya entegre olmak için yoğun çaba sarfeden ülkemizde birçok işletme için bu tür çelişkilerin sağlıklı bir şekilde aşılması, hem onlara hem de ülkemiz ekonomisine iyi bir gelecek yaratacaktır.

Türkiye'nin Uluslararası Bisiklet ve Mopedlerini Kim Üretiyor?

Bu sorunun tek bir cevabı var... İhlas Bisan Şirketler Grubu!

Bisan, Barbie, Peugeot ve Scott marka bisikletler üreten Bisanlar; Peugeot lisansı ile çeşitli tiplerde moped ve yedek parça üreten Ege Mosan ve Rigida lisansı ile jant, bisiklet ve moped parçaları üretimi yapan Ege Jant, Bisan Şirketler Grubu'nu oluşturmaktadır. Bu ürünleri İhlas Bisiklet Sanayi A.Ş. pazarlamaktadır.

Ödenmiş sermayeleri toplam 870 Milyar Lira olan grubun, Türkiye genelinde 1500'den fazla bayii, 700 civarında yetkili servisi ve 100 yedek parça servisi bulunmaktadır.

Türkiye'deki pazar payı % 65 seviyelerinde olan Bisan Grubu, Avrupa ve Kuzey Afrika ülkelerine ihracat yapmaktadır. 1997 yılında hedeflediği ihracat, 30 Milyon Amerikan Doları'dır.

Gelin siz de, Türkiye'nin bisiklet ve mopedlerinden size uygun birini seçin. Türkiye'de yalnızca Bisan'ın uyguladığı ücretsiz Bisiklet Ferdi Kaza Sigortası ya da Peugeot Moped Trafik ve Ferdi Kaza Sigortası ayrıcalığından yararlanın!



İhlas Bisiklet Sanayi A.Ş.



Ankara Karayolu 25. Km. Kemalpaşa İzmir Tel:(0232) 877 00 28 Pbx Faks:(0232) 877 00 39

SİGORTALI SÜRÜŞ KEYFİNİ HERKES YAŞAMALI!

ÖRGÜTSEL GÜÇ VE POLİTİKA

GİRİŞ

"Güç" ve "Politik Davranış" konuları, Davranış Bilimlerinin uzun yıllar boyunca üzerinde fazla araştırma yapılmamış, gözardı edilmiş konularındandır. Bunun önemli bir nedeni, işletmelerin rasyonel birimler olması gerektiğinin düşünülmesi, güç ve politik davranışın ise işletmelerin rasyonel davranmasını engelleyen faktörler olduğuna inanılmasıydı. Güç kavramı bireylerin birbirlerini etkilemesi ile ilgili olduğundan, ahlaki olmayan, bireyin işletmede mutsuz olmasına neden olan, bazı kişilerin şahsi çıkarlarına hizmet eden ve işletme hedeflerinin birey çıkarlarına feda edilmesine neden olan bir faktör olarak algılanmaktaydı.

Günümüzde ise, insanların birlikte çalışarak amaçlara ulaşmaya çalıştıkları tüm işletmelerde, güç ve politika kavramlarının işletmenin faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyeceği görüşü hakimdir. Elemanların işe alınması, terfi, satın alma, yeni bir ürünün piyasaya sunulması, ücretleme gibi kritik kararların, bunun yanında bir işgörenin mesai saati dışında verilen bir işi yapması gibi daha basit konuların, birey ve gruplar arasında oluşan güç dengesinden etkilendiği, bir işletmenin herhangi bir toplantısında ele alınan toplantı gündeminin bile, bireylerarası güç dengesinin bir sonucu olduğu gözlemlenebilir.

Güç kavramı, hemen her tür işletmede gözlem-

lenebilen, işletmenin hareket yönü üzerinde büyük etkisi bulunan bir kavram olduğundan, gücün ne olduğu, ne şekilde elde edildiği, güç kullanımında nelere dikkat edilmesi gerektiği gibi konular, bir işletmede çalışan tüm bireyler için büyük önem taşımaktadır. Özellikle yönetici konumundaki kişiler, güç dengesi ve politik davranış konusunda duyarlı ve bilinçli davranmalıdırlar. Çünkü güç kavramı, görmezden gelindiği takdirde ortadan kaybolmayacak, tam aksine, kontrolsüz bir güç dengesi ortaya çıkabilecek, işletmenin amaçlarına değil bireysel amaçlara hizmet edebilecektir.

Güç kavramının günümüz işletmelerinde öneminin anlaşılmasından sonra, bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Şu anda elimizde, gücün ne olduğu, ne şekilde edinildiği, hangi tip kullanımların güç kaynaklarına ne şekilde zarar verdiği, gücün hangi koşullarda yararlı, hangi koşullarda zararlı olduğuna ilişkin önemli ölçüde bilgi bulunmaktadır. Yönetici konumunda bulunan kişilere bu noktada düşen görev, bu bilgiyi kullanarak, bir yandan güçlünün güçsüzü ezdiği, bazı kişilerin kendilerini işletme için olduklarından daha önemli göstererek kararları etkilediği ortamlar oluşturmalarını engellemek ve işletme içi adaleti sağlamak, öte yandan da güç kaynakları edinmek ve bunları etkin bir şekilde kullanmak suretiyle işletmenin belirlenen hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktır.

I-GÜÇ KAVRAMI

Güç Nedir?

İşletmeler İçin Neden Önemlidir?

Güç konusundaki çalışmaları ile tanınan Jeffrey Pfeffer, güç kavramını "Davranışları ve olayların akışını değiştirebilme, direnmelerin üstesinden gelebilme, insanları normalde yapmayacakları hareketleri yapmaya ikna etme yeteneği" olarak tanımlamaktadır¹. Kısaca güç, insanları etkileyebilme yeteneğidir.

Günlük hayatta da son derece önemli bir kavram olan güç, işletmelerde yöneticinin kararlarını uygulayabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticinin isteklerini yaptırabilmesi, astlarını işletme hedeflerine yönlendirmesi, astlarını etkileyebilme yeteneğine, yani güce sahip olmasına bağlıdır. Ancak güç, yalnızca yöneticilerin elinde bulunan bir araç değildir.

Bir işletmedeki astlar, yöneticilik pozisyonunda bulunmayan kişiler, hatta çeşitli departmanlar, sahip oldukları çeşitli özellikler veya kaynaklar nedeniyle güç sahibidirler ve diğer kişi ve grupları etkileyebilirler. Yöneticinin başarısı, elindeki güç kaynaklarını etkin biçimde kullanarak çevresindekileri etkileyebilmesine bağlıdır. Öte yandan astlar da, sahip oldukları gücü kullanarak, yöneticiyi etkileyebilir, onu kendi menfaatleri doğrultusunda yönlendirmeye çalışabilir veya yöneticinin istediği biçimde, örgüt hedeflerine yönelebilirler. Yöneticinin güç kaynaklarına sahip olmaması veya mevcut kaynaklarını etkin kullanmaması, gücünü etkin kullanan biçimsel olmayan liderlerin ortaya çıkmasına ve bu kişilerin astları belli hedeflere yönlendirmelerine neden olabilir. Bu ise, gücün istenmeyen bir kullanımıdır, çünkü bu şekilde işletme hedeflerine değil, güç sahibi kişinin bireysel hedeflerine hizmet edilmesi durumu doğabilir. Bu nedenle, işletmelerde yöneticilerin güç sahibi olmaları ve astlarını işletme hedeflerine yönlendirmeleri istenir.

Güç kavramı, otorite kavramı ile benzerlik göstermesine rağmen, aralarında önemli bir farklılık vardır. Otorite, "Diğer insanların davranışlarını değiştirme hakkı" olarak tanımlanabilir². Bu

hak, kişiye işletme tarafından verilir. Bir kişi yönetici olduğunda, başkalarını etkileme yetkisine, yani otoriteye sahip olur. Ancak bir kişinin otorite sahibi olması, o kişinin bu otoritesini kullanarak diğer insanları etkileyebileceği anlamına gelmemektedir. İşletmelerde, hiçbir otoritesi olmadığı halde, faaliyetleri kendi istedikleri biçimde yönlendiren kişiler olduğu gibi, otoritesi olduğu halde astlarını yönlendiremeyen yöneticiler de mevcuttur. Bu nedenle yönetici, bir güç kaynağı olarak otoritesini kullanmanın yanında, diğer güç kaynaklarını da tanımalı ve etkin kullanmaya özen göstermelidir.

İşletmelerdeki Güç Kaynakları:

Bir kişinin veya grubun, diğer kişi veya grubu etkilemede kullanabileceği güç kaynaklarını iki grupta toplamak mümkündür: Bunlardan ilki, kişilerarası ilişkilerde kullanılacak özelliklerdir ve "kişilerarası güç kaynakları" olarak isimlendirilebilirler³. İkincisi ise, bir grubun diğer gruplar üzerinde güç kazanmasını sağlayan, iş bölümü, departmanlaşma gibi yapısal nedenlere dayanan güçtür ve "yapısal-durumsal güç kaynakları" olarak adlandırılabilirler.

a) **Kişilerarası Güç Kaynakları:** French ve Raven, kişilerarası güç kaynaklarını 5 grupta toplamaktadır⁴.

- Ödüllendirme Gücü
- Zorlayıcı Güç
- Yasal Güç
- Uzmanlık Gücü
- Benzeşim Gücü

Ödüllendirme Gücü: Kişinin, karşısındaki kişi veya gruba çeşitli ödüller sunabilme veya bu ödüllerden mahrum bırakabilme gücüdür. Bu güç, temelde yöneticilerde bulunur. Yöneticiler, buldukları pozisyon gereğince, astlarına terfi, maaş, eğitim gibi maddi bazı ödüller sunabilir veya bu ödüllerini vermeyerek cezalandırabilirler. Yönetici konumundaki kişinin bu ödüllerini sunma yeteneğine üst yönetim tarafından bir sınırlama getirilmişse, örneğin maaşlar sendika tarafından belirleniyor ve yöneticinin bir etkisi olmuyorsa,

terfide kıdem esas ise, bu yöneticinin astlarını etkileyebilme yeteneği büyük ölçüde sınırlanmış olacaktır.

Ödüllendirme gücünün astları etkilemede başarı ile kullanabilmesi için, yöneticinin ödüllerin dağıtımında etkili olmasının yanısıra, astların, Onun bu ödüller üzerinde kontrole sahip olduğuna inanmaları gereklidir. Astlar bir kişide kendilerini ödüllendirme gücünü görmüyorlarsa, o kişide aslında ödülleri etkileme gücü olsa bile, bu gücü astlarını etkilemede kullanamayacaktır. Çünkü önemli olan, kişilerin bu husustaki inançlarıdır.

Yöneticinin kontrol etmekte olduğu ödüller, yalnızca maddi ödüller değildir. Ödül, bir kişinin değer verdiği herhangi birşey olabilir. Örneğin, eğer etkilenmesi istenen kişi için başarısının yöneticisi tarafından takdir edilmesi büyük önem taşıyorsa, bu durumda takdir ifade eden bazı sözler, yöneticinin astını etkilemekte kullanabileceği araçlar olabilecektir.

İşletmelerde ödüllendirme gücü genelde yöneticilerde toplanmasına karşın, yönetici olmayan kişilerin ödüllendirme gücüne sahip olmaları da mümkündür. İnsanları ödüllendirme yolu ile etkilemede esas olan, etkilenmesi istenen kişinin hangi ödüllere değer verdiği bilinmesidir. Eğer kişinin değer verdiği ödüller ücret artışı, yüksek performans puanı, yöneticisi tarafından takdir edilmek gibi ödüller ise, bu ödüller ancak kişinin yöneticisi tarafından karşılanabilir. Öte yandan kişi, arkadaşları tarafından sevmek, sosyal aktivitelere davet edilmek gibi ödüllere değer veriyorsa, bu durumda kişinin yakın arkadaş çevresi de, kişi üzerinde ödüllendirme gücüne sahip olabilir.

Cezalandırma Gücü: Kişinin diğer bireyleri fiziki güç kullanarak veya tehdit ederek, azarlayarak etkileme gücüdür. Fiziki güç kullanımı, zorlayıcı gücün belirgin örneklerinden olmasına rağmen, işletmelerde uygulanması istenmemektedir. Buna rağmen, işletmelerde meydana gelen davranışların önemli bir bölümü zorlayıcı güç ile açıklanabilir. Örneğin, çoğu zaman işgörenlerin işe zamanında gelmeleri, yöneticinin kendilerini

azarlamasından kaçınmak istemeleri ile açıklanabilmektedir. Zorlayıcı güç yasal bir şekilde kullanıldığı takdirde, yöneticinin otoritesini artırabilir⁵. Yönetici, iş saatinde arkadaşları ile sohbet ederek müşteriyi ihmal eden bir kişiyi sert bir dille uyardığında, çok kaba davranmadığı ve davranışa yönelik olduğu takdirde, o kişi bu uyarıyı kabullenebilecektir, çünkü yöneticinin haklı olduğunu, kendisinin hatalı davrandığını görecektir ve bir daha bu hatayı tekrarlamamaya çalışacaktır. Öte yandan, yönetici gücünü, astını başka birinin hatası nedeniyle azarlamak gibi, haklı olmayan bir şekilde kullanırsa, bu durumda ast yöneticisine karşı kin duyabilecek ve işine ve yöneticisine karşı olumsuz tutum geliştirebilecektir.

Zorlayıcı güç, yönetici-ast ilişkilerini zedeleyebileceği, cezalandırılan kişide olumsuz hisler yarattığı, savunmacı davranışlar ortaya çıkardığı ve saldırgan davranışlara neden olabileceği için, bireyleri etkilemede çok yaygın olarak kullanılmamalı, kullanıldığı takdirde ise, ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçlar da dikkate alınmalıdır⁶.

Yasal Güç: Kişinin bulunduğu pozisyon nedeniyle, astlarını ve diğer kişileri etkileyebilme gücüdür. İçinde bulunduğumuz toplum, bazı kişi ve kurumların diğer kişileri etkileme gücü olduğu fikrini, çok küçük yaşlardan itibaren bireylere aşılamaktadır. Örneğin, toplumumuzda yaşlıların sözünün dinlenmesi, fikirlerinin alınması, yerleşmiş bir normdur. Buna benzer şekilde, insanlar bir işletmeye girerlerken, o işletmede kendilerinden daha üst konumlarda bulunan kişilerin kendilerini etkileme gücü olduğunu kabul ederler. Bu nedenle, belli pozisyonlarda bulunan kişilerin istediği yönde hareket ederler.

Yasal güç, kişinin kendisinin sahip olduğu özelliklerden çok, bulunduğu pozisyondan kaynaklanır. Ancak yasal güç, ödüllendirme ve zorlama gücü ile desteklenmediği takdirde, etki alanı daralır. Örneğin, bir yöneticinin işletme hiyerarşisinde çok üst bir konumu olmasına rağmen, astlarını maddi olarak ödüllendirme gücü kendisine verilmemişse, ayrıca astları bu yöneticinin övgü ve takdir gibi manevi ödüllerine, azarlama,

eleştirme gibi cezalandırmalarına önem vermiyorsa, bu kişinin sadece işletmenin kendisine vermiş olduğu pozisyon otoritesini kullanarak astlarını etkilemesi pek mümkün olmayacaktır.

Uzmanlık Gücü: Kişinin, yapılmakta olan iş konusunda bilgi ve tecrübeye sahip olması, karşısındaki insanları etkileyebilmesinde önemli bir güç kaynağı teşkil etmektedir. Bu güç kaynağını etkin kullanabilmek için, kişinin sahip olduğu bilgi, yapılmakta olan işin gerçekleştirilmesi için önemli olmalı, bunun yanında astlar veya etkilenmesi istenen kişiler, kişinin o konuda bilgili olduğuna inanmalıdırlar. Yani, kişinin bir konuyu çok iyi bilmesi karşısındakileri etkilemesine yetmemektedir.

İşletmelerde danışmanlar, belli bir konunun uzmanı durumundaki kişiler, kendi konuları ile ilgili davranışları yönlendirirler. Örneğin, bilgi işlem bölümünde çalışan bir kişi, o firmada bilgisayar ile ilgili bir sorun ortaya çıktığında, çevredeki herkesin o konudaki davranışlarını etkileyebilecektir. Bu bölümde çalışan görevli seviyesinde bir kişi çevresine, "bilgisayarınızı kapatmadan önce kullanmakta olduğunuz programı kapatın" şeklinde bir öğüt verdiğinde, sözünü dinletebilme olasılığı, aynı öğüdü veren muhasebe bölümü yöneticisinininkinden daha fazla olacaktır. Ancak, bu kişi kendi konusunun dışında bir öğüt verdiğinde, etkileme gücü çok zayıf olacak veya hiç olmayacaktır. Yani, uzmanlık gücünün alanı oldukça dardır.

Uzmanlık gücü, günümüzün bilgi ağırlıklı toplumunda giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmelerde beden gücüne dayalı işlerin yerini işgörenlerin bilgilerini pazarladığı işler aldıkça yöneticinin veya herhangi bir kişinin çevresindekileri etkileyebilmesi, bilgisinin gücüne giderek daha fazla bağlı hale gelmektedir.

Benzeşim Gücü: Aynı zamanda karizma olarak da isimlendirilen bu güç kaynağı, kişinin çeşitli kişisel özelliklerinin astlarına çekici görünmesi, astların bu özellikler nedeniyle kendilerini bu kişi ile özdeşleştirmeleri, ona benzemek istemeleri ve onun gibi olmak istemeleri sonucu ortaya çıkar. Benzeşim gücüne sahip olan bir yöneticinin ast-

ları, sonuçlarını fazla düşünmeden, o yöneticinin isteklerini yerine getirebilir, gereğinden fazla pasif roller üstlenebilirler.

Buraya kadar bahsedilen güç kaynaklarının, kişilerarası ilişkilerde bir kişinin diğerlerini etkilemede kullanılması çok net bir şekilde, kesin kuralara bağlı olarak gerçekleşmemektedir. Bu güç kaynakları birbirlerinden bağımsız hareket etmezler. Bir güç kaynağının bir şekilde kullanılması, diğer güç kaynaklarının etkisini artırabilir veya azaltabilir.

Örneğin, kişinin zorlayıcı gücü kullanması, yasal gücünü artırırken benzeşim gücünü azaltacaktır, çünkü zorlayıcı güç kaynağının kullanılması, sözkonusu kişiye karşı öfke ve kırgınlık duyulmasına neden olabilir⁷. Kişinin yasal güce sahip olması ise, benzeşim gücünü artırabilir, çünkü insanlar genellikle kendilerinden üst konumda olan kişileri taklit eder ve onları örnek alırlar⁸. Ayrıca, kişinin benzeşim gücüne sahip olması, uzmanlık gücünü ve yasal gücünü de artırmaktadır. Bu olgunun tipik örnekleri, tanınmış bir sinema oyuncusunun reklamlarda kullanılmasında görülebilmektedir. Sinema oyuncularını, insanlar üzerinde benzeşim gücüne sahiptirler. Oysa bu kişilerin, insanlara margarin tercihi konusunda tavsiyelerde bulunabilecek bir uzmanlık bilgileri bulunmamaktadır. Buna rağmen, bu kişilerin kullandıkları reklam filmlerinin başarılı olması, bu kişilerin benzeşim güçlerinin, uzmanlık güçlerine de yansıdığını göstermektedir.

Görüldüğü gibi, birbirinden tamamen bağımsız 5 ayrı güç kaynağından söz edilemez. Bu güç kaynakları birbirlerine karşılık olarak bağımlıdır ve karşılıklı etkileşim içindedirler.

b) Yapısal Güç Kaynakları: Bu noktaya kadar, bir bireyin diğer bireyleri etkilemede kullanabileceği güç kaynaklarından söz edildi. Bunların dışında, işletmede bulunan çeşitli departmanların, işletmedeki konumları nedeniyle güç kazanmaları da mümkündür. Bu şekilde oluşan güce "yapısal güç" adı verilmektedir. İşletmelerde sık rastlanan yapısal güç kaynakları aşağıda açıklanmaktadır.

Bilgi: Bazı birimler, işletmeye bilgi girişini

kontrol ederler. Bu nedenle de, diğer bölümlerde çalışan kişilerin işlerini gerçekleştirebilmeleri, beklenmedik gelişmelerden haberdar olmaları, bu birimlerin kendilerine bilgi vermesine bağlıdır.

Örneğin, pazar araştırması bölümü, üretim bölümü için büyük önem taşımaktadır. Mevcut ürünlerde herhangi bir değişiklik yapılması gerektiğini ancak bu bölümden öğrenebilecekleri için, kendi departmanlarında gerçekleştirdikleri faaliyetler, pazar araştırması bölümü tarafından şekillendirilir. Buna benzer şekilde, diğer birimlerin faaliyetleri için kritik önem taşıyan bilgiyi sağlayacak birimler, bu bilgiyi kullanan birimler üzerinde güç kazanır ve bu gücü, kendi hedeflerine ulaşmak için kullanabilirler.

Kaynaklar: Bazı birimler, görev tanımları gereği, çeşitli kaynakları kontrol eder durumdadırlar. Örneğin bankalar gibi bazı büyük işletmelerde Personel bölümü, işletmeye ne zaman ve hangi niteliklere sahip personel alınacağını belirlediğinden, diğer bölümler üzerinde önemli ölçüde güç sahibidir. Eğitim bölümü, tüm işletmede çalışan işgörenlerden kimin ne zaman eğitim alacağını belirler, yani eğitim imkanlarının dağıtımını yapar. Satın alma bölümü, elindeki sınırlı bütçe ile, tüm bölümlerden gelen siparişleri değerlendirir, öncelikleri belirler ve bazı talepleri erteler. Bu nedenle, bu bölümler diğer bölümler üzerinde güç kazanabilir.

Örgütsel Önemlilik: Bir işletmede mevcut tüm birimlerin şüphesiz işletmenin amacına yönelik önemli katkıları bulunmaktadır. Ama işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi, karlılığını artırması ve müşterilerini tatmin edebilmesi için, tüm birimlerin faaliyetleri eşit ölçüde önemli değildir. Örneğin, çeşitli üretim işletmelerinde pazarlama bölümü, işletme faaliyetlerinin lokomotif durumunda olduğundan, özel önem taşıyan bir bölümdür. Bu bölümde çalışan kişilerin daha fazla eğitim almaları, daha fazla maaş ve komisyon almaları sık rastlanan bir durumdur. İşletmede bu bölümün diğer bölümlere oranla daha önemli olması ise, bu bölümün işletmede bölümlere ayrılan kaynaklardan daha fazla pay almasına, üst yönetime kendi isteklerini daha kolay kabul ettirmele-

rine, kısaca işletmede diğer bölümler üzerinde önemli ölçüde güç kazanmalarına neden olmaktadır.

Stratejik Faaliyetlerin Kontrolü: Diğer birimler için çok önemli olan bazı faaliyetleri gerçekleştiren birimler, bu faaliyetlerden yararlanan birimler üzerinde güç oluştururlar⁹.

Örneğin, tüm işlemlerin kompüterize olduğu bir işletmede, bilgisayar ile ilgili sorunlar diğer birimlerin işlerini büyük ölçüde aksatabileğinden, bilgisayarların bakım ve onarımından sorumlu olan bölüm, diğer bölümlerin gözünde önemli bir yer edinecektir. Böylelikle, donanım - destel. bölümü işletmede önemli miktarda güç elde edecektir. Kütüphane, fotokopi gibi faaliyetlerin tek bir merkezden yürütüldüğü büyük üniversitelerde de, akademisyenlerin faaliyetlerini sürdürülebilmeleri bu tip destek faaliyetlere bağımlı olduğundan, bu bölümler güç kazanacaktır.

Karşılıklı Bağımlılık: Bir bölümün en önemli girdisini bir başka bölümün çıktısının oluşturduğu durumlarda, bir bölüm diğerine bağımlı hale gelecektir. Örneğin, tüm üretilen malların satıldığı, dolayısıyla kar rakamının üretim miktarına önemli miktarda bağlı olduğu bir işletmede, satış bölümü üretim bölümüne bağımlı hale geleceğinden, üretim bölümü güç elde edecektir. Eğer bir bölümün diğerine ihtiyacının olduğu tek yönlü bir bağımlılık değil, iki tarafın karşılıklı birbirlerine ihtiyaç duydukları bir dumu sözkonusu ise, her iki birim de birbirinden etkileneceklerinden tam bir işbirliği içinde olmak zorunda olacaklardır. Bu tip bir durumda, bir tarafın diğerinin üzerinde büyük miktarda güç kazanması sözkonusu olmayacaktır.

Durumsallık Bakış Açısı İle Güç Kullanımı Süreci:

Bir yöneticinin, astlarını belli bir biçimde davranmaya sevk etmek istediğini düşünelim. Bu yönetici, French ve Raven'in tanımladığı beş güç kaynağına da sahip olsun. Bu güç kaynaklarından hangisinin kullanıldığını, o kişiden elde edilecek davranışı, o kişinin uzun süreli iş tatminini ve örgütsel bazı sonuçları etkileyecektir. Bu nedenle, hangi güç kaynağının kullanılmasının hangi şart-

lar altında etkili olacağıının belirlenmesi oldukça önemlidir.

Güç kullanımında, kişilerarası ilişkinin niteliği büyük önem taşımaktadır. Örneğin, kişi kendisinden daha üst seviyede birini etkilemeye çalışıyorsa, zorlayıcı gücü kullanamayacak, ikna edici olmaya çalışacaktır. Oysa hedef kişi bir astsa, bu durumda ödüllendirme, cezalandırma gibi güç kaynaklarından yararlanılabilecektir. Kişilerarası ilişkinin niteliği de önemlidir. Hedef kişi ile çok yakın bir arkadaşlık sözkonusu ise kullanılacak güç kaynağı, bu kişi ile mesafeli bulunduğu takdirde kullanılacak güç kaynağından farklı olacaktır.

Öte yandan, güç kullanma tek taraflı bir olgu değildir. Karşımızdaki kişinin de belli miktarda gücü ve güç kaynakları olabilir. Bu durumda bu güç kaynakları dikkate alınarak bir strateji belirlenecektir. Hedef kişinin çeşitli özellikleri, karşısındaki kişiden ne kadar etkilenebileceğini belirler. Örneğin hedef kişinin belirsizliğe tahammüllü fazlaysa, bu kişiye bilgi sağlayarak etkileyebilmek mümkün olmayacaktır. Karşımızdaki kişinin yaşı, cinsiyeti, bağımlılık derecesi, kültürü, bu kişinin ne ölçüde etkilenebilir olduğunu belirleyecektir¹⁰.

Dikkate alınması gereken bir diğer nokta, her bir güç kaynağını kullanmanın avantaj ve dezavantajlarıdır. Örneğin, uzmanlık gücünün ve karizmanın kullanımı, iş tatmini ve performans üzerinde daha olumlu sonuçlara sahiptir¹¹. Bu tip bir etkilemenin sonuçları daha kalıcıdır. Zorlayıcı güç kullanıldığında ise tatmin ve performans bundan olumsuz yönde etkilenebilir. İstenmeyen davranışın sıklığı hemen azalmasına rağmen, güç kaynağına karşı düşmanca bir tutum oluşmasına neden olabilir. Kişilerin profesyonellik düzeyi arttıkça, zorlayıcı güç, ödüllendirme vb. güç kaynaklarının kullanım olanağı azalabilir. Bu özellikte kişiler, genellikle benzeşim ve uzmanlık gücünden etkilenirler.

Hangi güç kaynağının kullanılacağı, güç kullanan kişilik özelliklerine de bağlıdır. Örneğin katılımcı bir yönetici astlarını etkilerken uzmanlık ve benzeşim gücünden yararlanmayı tercih ed-

erken, otoriter yapılı bir yönetici, ödül ve cezalandırma seçebilir.

Sonuç olarak, her koşulda sahip olunması veya kullanılması gereken tek bir güç kaynağı yoktur. Kişi, sahip olduğu güç kaynaklarını etkili kullanabilmek için, kendi kişilik özelliklerini, elindeki güç kaynaklarının sınırlılıklarını bilmeli, etkilemeyi istediği kişinin kişilik özelliklerini, karşı güç kaynaklarını ve aralarındaki ilişkinin niteliğini de gözönüne alarak, o koşullar altında en etkili olacağını düşündüğü güç kaynağını kullanmalıdır.

Gücün Etkin Kullanımı İçin Alınması Gereken Önlemler:

Güç etkin bir şekilde kullanılmadığı takdirde, örgütsel bazı hedeflere ulaşamayacak, veya bu hedeflere ulaşılırken bazı başka hedefler gözden çıkarılacaktır. Öte yandan, gücün etkin olmayan kullanımı, gücün işletme hedefleri yerine bireysel hedeflere hizmet etmesine de neden olabilecektir.

Bu nedenle, güç kullanırken aşağıdaki noktaları dikkate almak yararlı olacaktır.

- Belli bir güç kaynağının yanlış kullanımı, o güç kaynağının etkinliğini kaybetmesine neden olabilir¹². Özellikle uzmanlık gücünün kullanımı sırasında özenli davranmak gereklidir. Bir doktorun uzmanlık gücü, gerçekleştirmiş olduğu yanlış teşhis ve tedaviler ile zayıflayacaktır. Buna benzer şekilde, işletmelerde kişilerin uzmanlık gücü de, vermiş oldukları yararlı tavsiyeler ile güçlenecek, hatalı tavsiye ve talimatlar ile ise zayıflayabilecektir. Bu nedenle, kişi uzmanlık gücünün sınırlarını bilmeli, kendi konusu dışında uzmanlık gücünü kullanarak zayıflatmaktan kaçınılmalıdır.

- Kişi, tek bir güç kaynağı ile yetinmemeli, elindeki güç kaynaklarını çeşitlendirmeye çalışmalıdır. Çünkü her çeşit güç kaynağının gerekli olacağı çeşitli durum ve ortamlar ile karşılaşmak mümkündür. Her koşulda, elde bulunan sınırlı güç kaynaklarını kullanmak yerine, her koşula uygun olan güç kaynağının kullanılması daha etkili olacaktır.

- Güç, işletmenin hedeflerine yönelik bir şekilde uygulanmalıdır. İşletme için en iyi olan alter-

natiflerin uygulanması yolunda kullanılmalıdır. Aksi halde güç, işletmenin temelini zayıflatın bir araç halini alabilir.

II - Bir Güç Kazanma Yöntemi Olarak Politika

İşletmeler politik oluşumlardır. Yani, herhangi bir konuda alınan kararlar, kararı verecek kişi tarafından, tamamen tarafsız, işletme için optimal çözümün ne olacağı düşünülerek alınmamaktadır. Bunun yerine, karar vermede kullanılan veriler, karar vericinin çeşitli önyargılarından etkilenmektedir.

İşletmede alınan önemli kararların, birçok kişi veya bölümü etkileyecek nitelikte olduğu durumlarda, karardan etkilenecek kişiler, karar veren kişi veya grubu etkilemek üzere girişimde bulunurlar. Böylelikle, bu kararların kendi lehlerine sonuçlanmasına çalışırlar. İşletmelerde meydana gelen, güç kazanma, geliştirme ve kullanma amacını taşıyan, sonuçları üzerinde belirsizlik ve anlaşmazlık olan durumlarda kişinin kendisi için olumlu sonuçlar meydana getirmek amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetlere örgütsel politika adı verilir¹³.

Politik davranış, kelime anlamı itibariyle insanlara ahlaki değilmiş gibi görüldüğünden, bazı bireylerin özellikle politikadan kaçınmak niyetiyle üniversiteler, eğitim kurumları, danışmanlık şirketleri gibi işletmelere girdikleri görülür. Bu kişiler, bireylerin birbirinden oldukça bağımsız çalıştıkları bu tip işletmelerde kararların politik davranışlardan etkilenmeyeceği gibi yanlış bir varsayımdan yola çıkmaktadırlar. Oysa, politik davranış, kıt kaynakların paylaşılması gereken her işletmede ister istemez meydana gelecektir. Bu nedenle, politikanın yer almayacağı bir işletme türünün mevcut olduğu düşüncesi hatalıdır.

Öte yandan, politikanın işletme açısından mutlaka olumsuz sonuçlar doğuracağı da söylenemez. Zaten eğer belli bir kararın tek bir doğru cevabı varsa, yani belli koşullar altında hangi alternatifin işletme açısından en olumlu sonuçları vereceği belli ise, o işletmede politik davranışın ortaya çıkması ihtimali azalacaktır. Oysa, işletmelerde çoğu

zaman, belli alternatiflerin gelecekte hangi sonuçları doğuracağı belirsizdir. Her kişi veya grup, bu alternatiflerden birini kendi çıkarlarına daha yakın görür, ama bu alternatiflerin işletmenin bütünü üzerinde ne tür bir etki bırakacağı belirsizdir. Bu durumda, politik davranışın olmaması, işletme için en iyi alternatifin uygulanacağı anlamına gelmemektedir. Aksine, politika yapılmadığı için, işletme için iyi olan bir alternatif, diğer alternatiflerin arasında kaybolup gidebilir.

Özetle, "politika"nın kendi başına kötü ve istenmeyen bir faaliyet olduğu söylenemez. Politika işletme için olumlu sonuçlar verdiği, değişimi başlatıp yönlendirdiği, kaynakların optimal kullanımını desteklediği sürece olumlu bir faaliyettir. Hatta birçok durumda, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi, politik faaliyetleri zorunlu kılabilir. Öte yandan, birey çıkarlarını işletme çıkarlarının üzerinde tuttuğu takdirde zararlı olacaktır.

Yöneticilerin yapmaları gereken şey, örgütsel yaşamın kaçınılmaz gerçeklerinden biri olan politikayı engellemek değil, politikanın varlığının farkına varmak, işletme için olumsuz sonuçlar doğurmasını engellemektir.

Örgütsel Politika Ne Zaman Ortaya Çıkar?

İşletmelerde tüm kararlar politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmayabilir. Örneğin bazı kararlar, karar vericinin rahatlıkla objektif davranabileceği, işletme için en iyi olan alternatifin kendisini rahatlıkla gösterdiği niteliktedir. Bu tip kararlar alınacağı zaman politik davranışta bulunulmasına ihtiyaç duyulmayabilecektir.

Karar verilecek konu üzerinde tüm kişi veya grupların ortak görüşünün olduğu durumlarda, kararların politik bir şekilde verilmesi olasılığı azalacaktır. Yani, politikanın ortaya çıkması için gerekli şartlardan biri, bir karara taraf olan kişilerin, hangi alternatifin en iyi sonuçları vereceği hakkında çelişen fikirlere sahip olmalarıdır¹⁴.

İşletmede bazı kıt kaynakların dağıtılması konusunda karar verileceği zaman, kararların politikadan etkilenmesi olasılığı artacaktır. Çünkü bu durumda, sınırlı olan kaynaklardan pay almak isteyen birçok taraf bulunacaktır. Bu tarafların her

biri, kendilerinin bu kaynaklardan daha fazla pay almayı hakettiğini, daha fazlasına ihtiyaç duyduklarını düşüneceklerdir. Kaynaklar kıt olduğunda, tüm tarafların tam olarak tatmin edilmeleri mümkün olmayacak, bir tarafın tam olarak memnun olması, diğerlerinin tatminsiz olmasına neden olacaktır. Bu nedenle de, karar vericiyi etkilemek için politik faaliyetlerde bulunma ihtimalleri artacaktır.

Belli bir kararın ne şekilde verileceğine dair açık kural ve prosedürler olduğunda, kararların politize olması olanağı azalacaktır¹⁵. Örneğin, objektif bir performans değerlendirme sistemi olmadığında, yönetici, elemanlarını sadakatlerine, işletmeye bağlılıklarına, kendi gözündeki değerlerine göre değerleyecek ve belli sayıda elemanın içinden birkaç kişinin terfi etmesine karar verecektir. Bu durumda, işgörenler, gerçek performansları ile değil, yöneticinin gözündeki performansları ile değerlendirilmiş olacaklardır. Bu koşullar altında, işgörenler yüksek performans göstermenin yanısıra, yönetici ile iyi ilişkiler kurmak, daha üst yönetimi etkilemek, başarılarını görünür hale getirmek için çaba harcayacak, ve hatta yönetici ile iş dışında ilişkiler kurmaya çalışacak, yani politik faaliyetlerde bulunacaklardır. Öte yandan, her bir elemanın üretim miktarının açıkça belli olduğu üretim bandı işçileri sözkonusu olduğunda, bireylerin performansı yönetici tarafından kesin olarak bilinecek, elemanların performanslarını yöneticiye göstermek için herhangi bir çaba harcamalarına gerek olmayacaktır.

Kısaca, belli bir kararın nasıl verileceği kesin olarak belli olduğunda, her bir alternatifin sonucunun açıkça belli olduğu durumlarda, kaynakların sınırlı olmadığı veya kararın fazla önemli olmadığı durumlarda kararlar politik davranışlardan büyük ölçüde etkilenmeyecektir. Ancak işletmelerde verilen kararların önemli bir çoğunluğu bu özellikleri taşımadığından, işletmelerde politika, oldukça önemli ve sık rastlanan bir olgudur.

İşletmelerde Sık Rastlanan Politik

Taktikler:

İşletmelerde en sık rastlanan politik taktikleri

Yukl ve Fable şu şekilde sıralamaktadırlar¹⁶.

• **Baskı Uygulama** (Attacking and blaming others): Bir kişi veya grubun, diğer kişi veya grupları tehdit etmesi, bu kişilere karşı zorlayıcı güç kullanmasıdır. Çevredeki rakipleri suçlamak veya onlara saldırmak, bu başlık altında ele alınabilir. Bu yöntem, kişinin kendisine yöneltilen bir suçlamayı başkasının üzerine atması gibi pasif bir şekilde olabileceği gibi, rakibinin kötü görünmesi için çaba harcamak gibi aktif bir şekilde de gerçekleştirilebilir.

• **Bir üst makama başvurma** (Higher authority): Kişinin kendi istediğini yaptırmak isterken, bu isteğin daha üst bir makam tarafından da onaylandığını belirtmesidir. Böylelikle kişi bir üst makamı arkasına alarak, düşüncesini daha rahat bir şekilde uygulama imkanına kavuşmaktadır.

• **İzlenim Yönetimi** (Impression Management): İnsanların birbirleri hakkındaki davranışları, birbirlerini nasıl algıladıkları ile büyük ölçüde bağlantılıdır. Bu nedenle, kişi başkalarının kendisini nasıl algıladıklarını belirleyerek, o kişilerin kendisine davranışlarını etkileme olanağına sahiptir. Örneğin, çoğu insan, tatlı dilli, güler yüzlü, sempatik insanlar ile rahat dostluk kurar ve bu tip insanları kırmaktan kaçınır. Kişi bu şekilde bir imaj yaratarak, çevresindekilerin kendisine sempati ile yaklaşmalarını, bunun sonucunda da kendisinin zaman zaman getireceği bazı isteklere olumlu bakılmasını sağlayabilir. Kişinin ciddi bir giyim ve konuşma tarzının olması, çevresindekilerin kendisinden çekinmelerine, bu nedenle de saygı duymalarına neden olabilecektir. Öte yandan, kişi elde ettiği başarıları vurgulayarak, firmadaki belli kurallara sadık olduğunu göstererek, yöneticisinin dikkatini çekebilecek, diğer insanlardan daha yüksek performans göstermese bile yapmış oldukları hakkında kritik makamları bilgilendirebilecektir.

• **İkna** (Reason): Kişinin mantıklı konuşmak ve inandırıcı deliller sunmak yoluyla, kendi istediği alternatifin en mantıklı alternatif olduğuna karşısındaki kişileri ikna etmesidir. Böylelikle kişi, kendi tercih etmekte olduğu alternatifin o koşullar altında en rasyonel olan alternatif

olduğunu göstererek, tercihini rahatlıkla uygulama imkanına kavuşmuş olur.

Du Brin'e göre ise, işletmelerde sık rastlanan politik taktiklerden bazıları şunlardır¹⁷.

• **Güçlü insanlar ile koalisyon kurmak** (Coalition): Bu taktik, işletmelerde oldukça sık rastlanan bir taktiktir. Örneğin, işletmenin genel müdürü ile her hafta sonu tavla oynayan bir kişi, o işletmede kendi seviyesindeki diğer çalışanlara oranla daha fazla güç sahibi olacaktır. Bu kişinin, kendi isteklerini kabul ettirmesi, diğer çalışanlardan daha kolay olabilecektir.

• **Parçala ve Ele Geçir** (Divide and Conquer): Bu taktik, kendi aralarında koalisyon kurmuş olan, bu şekilde birbirlerinden güç alan kişilerin, küçük gruplara bölünmesini, yani kurmuş oldukları koalisyonun zayıflatılmasını ve bu kişilerin belli bir konuda ikna edilmesini içermektedir. Burada yapılan varsayım, bu kişilerin kendi koalisyonları bozulduktan sonra yeni bir koalisyon oluşturmayacak olmalarıdır.

• **Hızlı Bir Gösteri Yapmak** (Make a quick show): Belli bir konu tartışılırken, kişinin o konu hakkındaki bilgisini göstererek, çevresindeki kişileri etkilemesidir. Burada önemli olan, kişinin gerçekten kendisini gösterebileceği bir ortam yakalamasıdır. Kişinin o konudaki bilgisi çok derin olmasa bile, çevresindekilerin de yabancı olduğu bir konuda bu taktiği uygulaması mümkündür. Ancak, eğer konu hakkında yeterli bilgisi yoksa, gelebilecek zor bir soru ile güç bir duruma düşmesi de mümkündür.

• **İyilik Yapıp İyilik Beklemek** (Collect and use IOU'S): Kişi, çeşitli zamanlarda çevresindeki kişilere yardımcı olarak, onlara taviz vererek, hem bu kişilerde olumlu izlenimler oluşturur, hem de bu kişileri kendisine bağımlı hale getirir. Bunun ardından, kendisi için gerçekten önemli olan bir konuda, daha önce kendisine borçlu bırakmış olduğu kişilerden destek isteyebilecektir.

Sayılan bu taktiklerin dışında işletmelerde sık rastlanan bir diğer politik taktik, bilginin kullanılmasıdır. Bilgiyi kontrol eden kişi, çevresindekileri kendisine bağımlı hale getirdiğinden, kendi men-

faati için veya rakiplerini zor bir duruma düşürmek için, elindeki kritik bir bilgiyi saklayabilir veya rakiplerini bilgi bombardımanına tutabilir. Bu taktik de oldukça etkili olacaktır. Örneğin belli bir bölümde çalışan iki kişiden birinin terfi etmesi olasılığı olduğunu düşünelim. Bu kişilerden bir tanesi oldukça içine kapanık olsun. Eğer bu kişinin rakibi, bu bölümde terfi edecek, kişiden oldukça sosyal davranışlar beklediğini öğrenir ve bu bilgiyi rakibinden saklar, diğer taraftan da kendisi sosyal davranışlar içine girerse, bu kişi diğerine oranla, terfi konusunda bir avantaj elde edebilecektir.

Ayrıca, kişinin özellikle kendisi ile aynı seviyede veya üst seviyede bulunan kişileri etkilemede kullanabileceği ilginç iki yöntem bulunmaktadır. Bunlardan ilki "Kapıyı zorlama taktiği" (Getting your foot in the door) diğeri ise "kapının yüzünüze kapanması taktiği" (Getting the door in your face) olarak isimlendirilebilir¹⁸.

Kapıyı zorlama taktiği, özellikle yüzyüze satış yapan kişilerin sıkça uyguladıkları bir yöntemdir. Karşısındaki kişiyi etkilemeye çalışan kişi, önce küçük bir ricada, ardından aynı konuda daha büyük bir ricada bulunur. Örneğin, kapıya gelen ansiklopedi satıcısı, eğer müşteriyi kataloga bakmaya ve ürün tanıtımını izlemeye ikna ederse, daha sonra bu ürünü satma olasılığı, doğrudan ansiklopedi satışı ile ilgilenip ilgilenmediğini sormasına oranla daha yüksek olacaktır.

Bu taktiğin ardında, önemli bir psikolojik mekanizma yatmaktadır. Kişi önce küçük bir ricayı kabul ettiğinde (ansiklopedi tanıtımını izlemeyi kabul etmek), kafasında kendisi hakkında, satıcılara iyi davranan, nazik ve ilgili biri olduğu imajı oluşturur. Daha sonra kendisinden daha büyük bir ricada bulunulduğunda, (satın almak isteyip istemediği sorulduğunda) bu öneriyi reddetmesi, az önce oluşturmuş olduğu imajını zedeleyeceğinden, satın alma olasılığı daha yükselecektir. Elbette bu taktik her zaman olumlu sonuç vermeyebilir, kişi eğer ansiklopediye hiç ihtiyaç duymuyorsa, maddi gücü yeterli değilse satın almayacaktır. Burada vurgulanmak istenen, büyük bir ricanın ilk etapta sorulmasındansa, aynı konu-

da küçük bir ricanın ardından gelmesinin, kabul edilme olasılığını artıracak olmasıdır.

"Kapının yüzünüze kapanması" ise, ilk bakışta kapının zorlanması taktiğinin tam tersi gibi görünmesine rağmen, farklı psikolojik mekanizmalara dayanması nedeniyle zaman zaman etkili olabilen bir diğer taktiktir. Bu taktiğin uygulanabilmesi için, az önceki gibi, bir büyük, bir de küçük rica bulunmalıdır. Burada asıl amaçlanan, küçük ricanın kabul edilmesidir. Bu nedenle önce, reddedilmesi kesin gibi görünen büyük rica sorulur. Bu istek reddedildikten bir süre sonra ise, asıl hedef olan küçük ricada bulunulur. Bu ricanın bu şekilde kabul edilmesi olasılığı, doğrudan küçük ricanın sorulması halinde kabul edilmesi olasılığından daha yüksektir.

Örneğin, bir kişinin, çocuğunu iki geceliğine bir arkadaşına baktırmak istediğini düşünelim. Bu istek doğrudan sorulmak yerine, önce bir haftalığına çocuğa bakılması ricası iletilebilir. Bir hafta, bir çocuğa bakmak için oldukça uzun bir süre olduğundan, reddedilebilir. Bu durumda bir süre sonra kişi aynı arkadaşına giderek, durumun aciliyetini vurgulayarak, diğer beş günü hallettiğini, iki gün için yardıma ihtiyacı olduğunu belirtirse, bu şekilde bu ricanın kabul edilmesi olasılığı artacaktır. Burada geçerli olan psikolojik mekanizma, karşılıklı taviz vermedir. Kişi başlangıçta yedi gün olan isteğini ikiye indirerek bir taviz vermiştir. Bunun karşılığında, arkadaşının da bir tavizde bulunarak isteği kabul etmesi olasılığı yükselecektir. Ayrıca, başlangıçta yapılan bir haftalık teklif, daha sonra gelecek olan teklifin karşılaştırılacağı bir referans noktası oluşturacaktır. Eğer doğrudan iki günlük teklif yapılsaydı, kişinin arkadaşı, iki günü hiç bakmamak alternatifini ile karşılaştıracaktı. Oysa başta yapılan yedi günlük teklif iki günlük teklif ile karşılaştırıldığında, iki gün oldukça az görünmektedir.

Bahsedilen bu iki taktik, zaman zaman bazı kişileri etkilemede ve amaçlara ulaşmada yararlı olabilecektir. Öte yandan, kişi bunları kendisi uygulamasa bile, bu taktikleri bildiği takdirde, başka kişiler bu yöntemleri kendisine karşı kullandıklarında etkilenmemeyi başarabilecektir.

olarında etkilenmemeyi başarabilecektir.

Politik taktikler bir işyerinde çok fazla miktarda kullanıldığında o işyerinde moral zayıflamasına, kazanan ve kaybeden tarafların ortaya çıkmasına, zaman ve enerjinin karşılıklı saldırılara harcanmasına neden olabilecektir¹⁹. Bu nedenle, yönetici, politik faaliyetlerin uç noktalara ulaştığını hissettiğinde, bunları azaltmak amacıyla çalışmalarda bulunmalıdır. Yöneticiye bu konuda düşen görev, işletmelerde varlığı bir ölçüde kaçınılmaz olan politikayı ortadan kaldırmak değil, güç ve politikanın işletmede olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracak şekilde değil, işletmenin amaçlarına hizmet edecek şekilde uygulanmasını sağlamaktır.

SONUÇ

Güç ve politika, örgütsel davranışa yabancı olan, özellikle de bir işletmede fiilen çalışmamış kişiler için, işletmelerin istenmeyen bir yönü, işletmenin rasyonel bir şekilde işleminin önünde bir engel gibi algılanabilmektedir. Özellikle politika, işletmelere yabancı kişilerce, dürüst ve ahlaklı olmayan bir davranış biçimi olarak düşünülebilmektedir. Oysa ki, işletmeler gerçekte tam anlamıyla rasyonel hareket edebilen birimler değildirlere, bunun önemli bir nedeni ise, insanların yapı itibarıyla, tam olarak rasyonel karar verememesi, bilgi toplama ve bilgi işleme kapasitelerinin sınırlı olmasıdır. Bu nedenle, niteliği ne olursa olsun herhangi bir işletmeye belli bir pozisyonda giren bir kişi, o işletmede çevresindeki bireylere karşı, kendi özelliklerinden veya bulunduğu pozisyondan kaynaklanan gücünün, o işletmede neler yapabileceğini ve neleri gerçekleştiremeyeceğini önemli ölçüde etkileyeceğini görecektir.

Güç ve bir güç edinme yöntemi olarak politik davranışın önemi kavrandıktan sonra, birey veya grup, kendi elindeki güç kaynaklarını iyi tanımalı, hangi durumda hangi güç kaynağını kullanmanın olumlu sonuç vereceğini, ne tür davranışlar gösterdiği takdirde hangi güç kaynağını zayıflatıp hangisini güçlendirmiş olacağını kavramalıdır. Bunun yanında, etkileşimde bulunduğu kişi ile

ilişkisi ve bu kişinin hiyerarşideki konumu nedeniyle de çeşitli düzenlemelerde bulunmalı, hangi kişinin hangi tip güç kaynakları ile etkilenebileceğini bilmelidir.

Politik taktiklerin mevcudiyetinin farkına varmak ve hangi tip taktiklerin ne koşullarda uygulanabileceğini bilmek, özellikle yönetici konumundaki kişiler için büyük önem taşımaktadır. Yönetici, bu taktikleri işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi, gerekli değişimin gerçekleştirilebilmesi, işletmenin yeniliklere adapte olabilmesi için seferber edebileceği gibi, kendi bölümünde veya başka bir bölümde çalışmakta olan bir kişinin bu taktikleri kullanarak imparatorluk kurma eğiliminin önüne geçebilecek, ortamın aşırı politize olduğunu hissettiği durumlarda ise, kararları daha rasyonel kriterlere dayandırmak, belirsizliği azaltmak gibi yöntemler ile bu durumun üstesinden gelebilecektir. Ayrıca, çeşitli kişi veya grupların, sadece politik taktiklere dayanarak, gerçek bir başarı göstermedikleri halde ödüllendirilmelerinin önüne geçebilecek, böylece işletme içi adaleti sağlayabilecektir. Aksi takdirde, gerçekten çalışkan, işletme için değerli olan bireylerin, kendi fikirlerini yeterince tanıtamadıkları, seslerini duyuramadıkları için işten ayrılmayı seçtiği durumlar ile karşılaşılabilir.

Güç ve politika, işletmelerde hayatın önemli gerçekleri arasında yer almaktadır. Bu önemli gerçekleri görmezden gelmek, güç ve politikanın ortadan kalkmasına değil, yalnızca güç dengesinin farklı bir şekilde oluşmasına neden olabilecektir. Bu nedenle, bu konuda bilinçli davranmak suretiyle bu kavramların işletme hedeflerine hizmet etmesini sağlamak, en sağlıklı yol olacaktır.

DİPNOTLAR

¹ Jeffrey Pfeffer, Managing with Power: Politics and Influence in Organizations, (Boston: Harvard Business School Press, 1992), 30.

² Fred Luthans, Organizational Behavior, 7.b., (İstanbul: Literatür Yayınevi, 1995), 321.

³ Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman, Organizational Behavior, 4.b., (St Paul: West Publishing Company, 1986), 462.

⁴ Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, 4.b., (New York: Harper & Row Publishers, 1991), 500.

⁵ Kae H. Chung ve Leon C. Megginson, Organizational Behavior: Developing Managerial Skills, (New York: Harper and Row Publishers, 1981), 345.

⁶ Aynı.

⁷ Robert Baron, Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, (Massachusetts: Allyn & Bacon Inc., 1983), 442.

⁸ Aynı.

⁹ Steers, 500.

¹⁰ Luthans, 327.

¹¹ Chung ve Megginson, 348.

¹² Hellriegel, Slocum ve Woodman, 469.

¹³ Steers, 494.

¹⁴ Hellriegel, Slocum ve Woodman, 473.

¹⁵ Jerry L. Gray, Frederick A. Starke, Organizational Behavior: Concepts and Applications, 4.b., (Ohio: Merrill Inc., 1988), 502.

¹⁶ Luthans, 334.

¹⁷ Luthans, 335.

¹⁸ Terence R. Mitchell, James R. Larson, People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, 3.b., (Singapore: McGraw Hill International Editions, 1987), 410.

¹⁹ Luthans, 336.

KAYNAKÇA

Baron, Robert, Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, Massachusetts: Allyn & Bacon Inc., 1983.

Chung, Kae H., Leon C. Megginson, Organizational Behavior: Developing Managerial Skills, New York: Harper and Row Publishers, 1981

Gray, Jerry L., Frederick A. Starke, Organizational Behavior: Concepts and Applications, 4.b., Ohio: Merrill Inc., 1988

Hellriegel, Don, John W. Slocum, Richard W. Woodman, Organizational Behavior, 4.b., St Paul: West Publishing Company, 1986

Luthans, Fred, Organizational Behavior, 7.b., İstanbul: Literatür Yayınevi, 1995

Mitchell, Terence R., James R. Larson, People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, 3.b., Singapore: McGraw Hill International Editions, 1987

Pfeffer, Jeffrey, Managing with Power: Politics and Influence in Organizations, Boston: Harvard Business School Press, 1992

Steers, Richard M. Introduction to Organizational Behavior, 4.b., New York: Harper & Row Publishers, 1991

ÖZELLEŞTİRME SÜRECİNDE ÇORUM ÇİMENTO İŞLETMESİ ÖRNEĞİ VE ÖZELLEŞTİRMENİN İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Yrd. Doç. Dr. İrfan ÇAĞLAR

Gazi Üniversitesi

1. GİRİŞ

1980'li yıllardan itibaren özelleştirme dünyanın gündemine daha yoğun bir şekilde girmeye başlamıştır. Özellikle, doğu bloku ülkelerinin ekonomik ve teknolojik alanlardaki iflası, batının ekonomi-politik yaklaşımlarına karşı dünya ölçeğinde bir sempati alanı oluşturmuştur. Bu sempati alanında; liberasyon uygulamaları ön plana çıkmış ve serbest piyasa anlayışı ağırlık kazanmıştır. Bu gelişmeler, dünya ekonomilerinin önüne, özelleştirmeyi öncelikli bir konu olarak getirmiştir. Yine Özelleştirmenin ağırlık kazanmasının temelinde; insanların mülkiyet, adalet ve sosyal eşitlik, demokrasi ve ferdi inisiyatif kavramlarındaki gelişme ve değişimler de yer almıştır.

Dünya genelinde kamuya ait işletmelerin verimsiz olduğu düşüncesi ülkemizi de etkilemiştir. Dış borç yükünün artan ağırlığı özelleştirmeyi Türk insanının gündemine getirmiştir. Şüphesiz özelleştirme uygulamasında dünya ölçeğinde gelişen olayların da katkısı olmuştur. Yeni dünya düzeninin rekabetçi ortamında ayakta kalabilmenin ön şartı verimlilik ve esnekliktir. Hantal kamu işletme yapısının ve yönetim anlayışının terkedilmesinden başka çare yoktur. Devlet etkin olmak için küçülmek zorundadır. Önceleri bu

düşünce yapısının hakim olduğu özelleştirme uygulaması, sonraları sadece kamu işletmelerinin özel sektöre satılması şeklinde algılanmaya başlamıştır. Bu fikrî dönüşümde, sosyo-ekonomik, sosyo-politik ve sosyo-kültürel yapının rolü büyüktür. Yani bu alanlardaki toplumsal yetmezlikler zaman içerisinde özelleştirmenin handikapları olarak ortaya çıkmıştır. Bu da özelleştirme uygulamasının geniş değil dar anlamda uygulanması sonucunu doğurmuştur.

Bu yazıda genel anlamda özelleştirme süreci incelenecek ve bu süreç çerçevesinde Çorum Çimento İşletmesinin iş gücü verimliliği etüdü edilecektir. Temel öngörümüz, özelleştirmenin işletmecilik hedefleri itibariyle özelleştirilen işletmeleri genelde etkin kıldığı şeklindedir. Bu öngörüye Çorum Çimento İşletmesi'nde yaptığımız incelemeler sebep olmuştur. İncelemelerde, Çorum Çimento İşletmesi'nde son yıllarda büyük bir verimlilik ve etkinlik olayının yaşandığı görülmüştür. Bu yüzden özelleştirme olgusunun incelenmesinin gerekliliğine inanılmıştır. Bu inancın başlattığı çalışma önce kavramların tanımı bazında yapılacak, sonra özelleştirme süreci; genel anlamda ülke genelinde incelenecek ve daha sonra Çorum örneği üzerinde durulacaktır. Ulaşılan sonuç Türkiye ölçeğinde test edilerek özelleştirmenin etkisi belirlenmeye çalışılacaktır.

2. TÜRKİYE'DE KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN TANIMI VE GELİŞİM SÜRECİ

2.1. KİT'lerin Tanımı

KİT ekonomisi, firma teorisi ve daha ileri boyutlarına göre de endüstri ve sektör ekonomilerinin alt disiplini olarak değerlendirilebilir. Nitekim herhangi bir ekonomide devletin pür piyasa şartlarına müdahale edebilmesi, birçok yöntemin yanısıra işletmecilik vasfını da korumasıyla mümkündür. Bu nedenle KİT'ler ekonomide aktif kaynak tahsisinin önemli bir aracı olarak görülür¹.

KİT'lerin tarihi eski olmamakla birlikte, bunların tanımlanmış statüleri, ekonomideki önem ve boyutları, teşkilatlanma biçimleri 20.nci yüzyılın başlarında şekillenmeye başlamıştır. Bu kurumların gelişmesinde, devletin fonksiyonlarında meydana gelen artışlar önemli ölçüde rol oynamıştır. Bu yeni oluşum devlet teşkilatında bir takım değişiklikleri beraberinde getirmiş olup, sosyal ve ekonomik politikaların uygulanabilmesi için yeni kurumlar tesis etmeyi gerektirmiştir. Öteden beri gelir ve harcamalarını bütçe içerisinde toplayan devlet, bütçe dışında faaliyet gösteren, kendi öz gelirleri ve giderleri olan kuruluşlar oluşturmuştur².

KİT'ler son yıllarda daha bir önem kazanmaya başlamıştır. 1980'li yılların başlangıcında, faktör fiyatlarına göre ülke GSMH'sinin ortalama olarak %10'unu KİT'lerin meydana getirdiği tahmin edilmektedir. KİT'ler merkezi planlamanın hakim olduğu ülkeler dışında gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerde de büyük öneme sahip olmuştur. Örneğin; 1979 öncesinde KİT sektörü İngiltere'nin 55 milyar sterling'lik GSMH'sinin %10'unu ve 1.750.000 kişilik bir istihdamı; yine Fransa'da 1981 sonrası millileştirmeleri müteakip, KİT'ler toplamı ücretli çalışanların tarım sektörü hariç %16.6'sını, tarım dışı kazançlara bağlı katma değer %17.2'sini ve toplam sabit sermaye oluşumunun %33.5'ini teşkil etmektedir. İlaveten temel KİT sektörüne sahip olan İtalya, Avusturya, Kanada ve Japonya gibi diğer sanayileşmiş ülkeleri de saymak mümkündür³.

Özellikle az gelişmiş ülkelerde, sosyo-ekonomik amaçları başarmada KİT'lerin önemi büyüktür. Örneğin; birçok gelişmekte olan ülkede; imalat sektöründe oluşturulan katma değer %50'sinden fazlası, yine gelişmekte olan ülkelerin toplam yatırımlarının %25'i ve az gelişmiş ülkelerin kredi sisteminden yararlanma payını dikkate aldığımızda, toplam yurtiçi borçların %30'unu ve yurtdışı borçların ise %20'sini KİT'lerin kullandığı bilinmektedir⁴.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere KİT'ler, genellikle gelişmekte olan ülke ekonomilerinde belirleyici bir konuma sahiptir. Bu yüzden bu kurumların iyi değerlendirilmesi, ekonomik kazanımları düzenli ve yeterli olmayan ülkeler için bir zorunluluktur. Öte yandan büyük sermaye yatırımlarını gerekli kılan üretim alanlarının, özel teşebbüsün ekonomik gücünü aşması, KİT'leri stratejik öneme haiz kurumlara dönüştürmüştür. Bu yüzden KİT'ler üretim kaynakları yeterli olmayan ülkeler için tabiri caiz ise can simidi olmuştur.

Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin bugünkü konumları itibariyle tanımını yapmadan önce, kısaca "teşebbüs" ve "kamu teşebbüsü" kavramlarını açıklamakta yarar vardır. Teşebbüs, kâr veya diğer şekillerde yarar sağlamak amacıyla bedel karşılığında satmak üzere mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulan hukuki ve mali tüzel kişiliğe sahip, devamlı nitelikte bir örgüttür. Kamu teşebbüsü ise, sermayesinin tamamına veya yarısından fazlasına sahip olarak ya da diğer yollarla devletin, diğer kamu tüzel kişilerinin veya devletle anılan tüzel kişilerin yönetimine, yönetim organları aracılığıyla hakim olduğu örgütlerdir⁵.

Teşebbüs ve kamu teşebbüsü kavramlarını bu şekilde tanımladıktan sonra, esasen özelleştirmeye konu olan Kamu İktisadi Teşebbüsleri kavramının da bir tanıma oturtulması gerekir. Kamu İktisadi Teşebbüsü, konuyla ilgilenen kişi ve kuruluşlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bir kaç tanesini verelim.

KİT'ler, bir kuruluş statüsüne göre kamuca kurulan, pazarlanabilen yani kişisel mal ya da hizmet üreten, ya mülkiyetinin veya denetiminin yete-

rince devlet elinde olması nedeniyle yönetim kurullarının hükümetçe atandığı; cari maliyetlerini finanse eden gelirlerinin çoğunu hazine elinde tutmayan teşebbüsler olup, prensip olarak sosyal faydanın maksimizasyonu amacına göre kaynak tahsis edecek olan kuruluşlardır⁶.

KİT'ler, ekonomik faaliyette bulunmak üzere devlet ya da bir kamu kuruluşu tarafından yalnız veya ortaklık yolu ile oluşturulan, sermayesinin tamamı veya çoğunluğu devlet veya diğer kamu kuruluşlarına ait bulunan, doğrudan doğruya veya dolaylı biçimde devlet tarafından denetlenen ve ürettikleri mal ve hizmetlerden yararlanabilmek için karşılık ödenmesi gereken iktisadi işletmelerdir⁷.

Bir başka tanıma göre de KİT; devletin iktisadi alanda mal ve hizmet üreten kuruluşlarının genel adı olarak ifade edilmektedir⁸.

Öte yandan, Avrupa'da Kamu İktisadi Teşebbüsleri üzerinde en yetkili kuruluş olan Avrupa KİT Merkezi (CEEP) KİT'leri şöyle tanımlamaktadır. KİT'ler, mal veya hizmet üretmek üzere kurulmuş olan, kaynaklarının yarısından fazlası merkezi veya yerel kamu idareleri tarafından sağlanan işletme sonuçlarından bu idarelerin sorumlu bulunduğu ve bunlar tarafından denetlenen girişimlerdir⁹.

KİT'lerin son bir tarifini de şu şekilde yapmak mümkündür. KİT'ler, ekonomik faaliyette bulunmak üzere devlet ya da diğer bir kamu kuruluşu tarafından kendilerine veya ortaklık yoluyla oluşturulan, sermayesinin tamamı veya çoğunluğu devlet veya diğer kamu kuruluşlarına ait bulunan, doğrudan doğruya veya dolaylı olarak devlet tarafından denetlenen ve ürettikleri mal ve hizmetlerden yararlanabilmek için karşılık ödenmesi gereken ekonomik işletmelerdir¹⁰.

Bütün bu tanımlar, aslında farklı biçimlerde ve fakat aynı şeyleri vurgulamaktadır. Yani bütün tanımların asgari müşteregi veya ortak paydası olan unsurlar farklı biçimlerde ifade edilmiştir. Aslında bu, biçim olarak farklı ancak içerik olarak aynı olan hususlar dört temel özellik etrafında toplanabilir¹¹.

- Toplumda ticari ve sinai nitelikte mal satışında bulunmak,
- Devletin sermaye sahipliği,
- Devletin sevk ve idarede etkin kontrolü,
- Kuruluş amacına uygun olarak sosyal fayda maksimizasyonu'nu esas almak.

2.2. KİT'lerin gelişim süreci

Yukarıda tanımı yapılan ve özellikleri belirlenen KİT'lerin gelişim sürecine de kısaca değinmekte yarar vardır. Kamu İktisadi Teşebbüsleri, devletin ekonomiye müdahale eğilimlerinin artmasına paralel olarak bu müdahalede önemli bir araç şeklinde, gerek Türkiye'de gerekse diğer az gelişmiş ve gelişmiş ülkelerde özellikle 20.nci yüzyılın başlarından itibaren hızlı bir gelişim göstermiştir¹². Türkiye'de de, kamu teşebbüslerinin doğuşunu ve gelişmesini 1923'ten bu yana uygulanan kalkınma stratejileri çerçevesine oturtmak mümkündür. Türkiye'de KİT'lerin kökeni bir çok yazar tarafından Osmanlı dönemine kadar götürülmekte ise de, devlet işletmeciliğinin günümüze kadar önemli bir kalkınma aracı olarak yaşatılması Cumhuriyet dönemine rastlamaktadır¹³.

KİT'lerin 1923'ten 1930'a kadar süren dönemde fazla bir varlık göstermediği gözlenmiştir. Zira bu dönem dünya da uygulanma alanına kavuşan ekonomik modellerin mercek altına alındığı bir dönemdir. Ülkemizde de bir taraftan devletçiliğin ana temaları bazı ekonomik girişimlerde ön plana çıkartılırken, diğer taraftan 1927 yılında "Teşvik-i Sanayi Kanunu" ile özel teşebbüs teşvik edilmek isteniyordu. Bu ikilemci anlayışın hakim olduğu dönem KİT'ler açısından tabir yerinde ise kuluçka dönemidir. Söz konusu dönemin sonunda yöneten akıl tercihini devletçilikten yana kullanmaya başlamış, devletçilik politikasının bir yansıması olarak şu üç husus ön plana çıkmıştır¹⁴.

- Devletçilik, geçiş dönemine has ihtiyaçtan doğmuştur.

Devletçilik politikasının kapsamı, esas olarak sanayinin kurulmasına dayandığından, bu politika kısmen uygulanabilmiştir.

- Devletçilik, ekonominin bütün alanlarını (mali tekeller hariç) özel girişime açık tutmuştur.

Yani Atatürk tarafından belirlenen devletçilik politikasına göre devletin bir takım sınaî teşebbüsler kurup işletmesi nihai bir amaç değil, geçiş dönemlerinin bir zorunluluğu olarak kabul edilmiş, esasta ekonomik anlayış ve yaklaşımlar özel teşebbüs ölçülerine göre belirlenmiştir¹⁵.

Ülkemizde Cumhuriyet'ten itibaren KİT'lerin gündeme gelişinin iki temel nedeni vardır. Bunlardan birisi mülkiyet hakları konusundaki anlayışın değişmesi ve devletin fonksiyonlarındaki değişme, ikincisi ise, siyasi, sosyal ve ekonomik anlayışlardaki değişmelerdir. Birincisine genel nedenler, ikincisine de özel nedenler denebilir. Bu iki nedenin kısmen irdelenmesi meseleyi daha iyi ortaya koymak açısından faydalı olabilir.

Mülkiyet öteden beri kutsal bir hak olarak kabul edilmiştir. Ancak, 19. yüzyılın sonlarından itibaren mülkiyet hakkının sosyal bakımdan toplum yararı için kısıtlanabileceği görüşü benimsenmiştir. Kant, Fichte ve Hegel mülkiyetin "sosyal fonksiyonu" kavramını ortaya atmışlar, daha sonra bu kavramlar kanun metinlerine girmiştir¹⁶. Bu anlayış zamanla "devlet sosyalizmi" anlayışını doğurmuştur.

Kamu İktisadi Teşebbüslerinin gelişiminde etkili olan özel nedenler, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç grupta incelenebilir¹⁷.

KİT'lerin kurulmasında önemli rol oynayan siyasi nedenler arasında milli bağımsızlık ve güvenlikle ilgili ve ideolojik kaygı ve mülahazalar sayılabilir.

Devletin kamu hizmeti görmek için kamu teşebbüsü kurması esas itibarıyla sosyal bir amacı yansıtmaktadır. Bu çerçevede hakkın genel ihtiyacı karşılayan mal ve hizmetlerin üretimini yapmak ve dağıtmak, uygun bedel ve kalitede mal ve hizmet sağlamak, serbest piyasada kasıtlı olarak, yaratılan darlığı gidermek veya temel maddelerde belirli bir standardı sağlamak gibi nedenlerle kamu iktisadi teşebbüsleri kurulmaktadır.

Kamu İktisadi Teşebbüslerinin kurulmasındaki ekonomik nedenlerin başında, gelişmekte olan

ülkelerde ekonomik kalkınmayı sağlama düşüncesi gelmektedir. Bu ülkelerde KİT'ler, özellikle sermaye yetersizliği ve müteşebbis sınıfın gelişmemiş olması, ya da teşebbüs gücünün yetersizliği sorunlarını çözmeye yönelik temel bir araç olarak gündeme gelmişlerdir.

Bu nedenlerin yönlendirdiği KİT'ler devletçilik ilkesinin belirgin bir biçimde ortaya çıktığı 1932'lerde gündeme gelmiş ve KİT'lere kaynaklık teşkil eden birinci sanayi planı 1934 ile 1938 yılları arasında uygulamaya konulmuştur. Günümüzün büyük KİT'lerinden olan Sümerbank ve Etibank bu devrede kurulmuştur. Bu planın hazırlanmasında, Orlof başkanlığında Sovyetler Birliği'nden gelen uzmanlardan yararlanılmıştır. Bu seçimde İnönü'nün "hem işinin ehli olmalı hem de kapitalist mefahilin tesiratından azade kalabilecek bir şahsiyet sahibi olmalıdır" ifadesiyle ortaya koyduğu kaygı ve eğiliminin etken olduğu ifade edilmektedir¹⁸.

Daha sonraları, devletçilik anlayışındaki esnemelerle siyasi ve sosyal şartların değişmesi, Sovyetler anlamındaki devletçilik anlayışının batılı manada dönüşümüne zemin hazırlamıştır. Bu dönüşümün sonucu olarak Alman iktisatçı Max Von Der Perton uzman olarak istihdam edilmiştir. Perton 1935-1939 döneminde Türkiye ekonomisine ilişkin 71 çalışma yapmıştır. Bu çalışmalardan İktisadi Devlet Teşebbüslerinin yeniden yapılandırılmasında yararlanılmıştır¹⁹.

KİT'ler 1930-1938 döneminde benimsenen devletçilik anlayışı çerçevesinde 3460 sayı ve 17.6.1938 tarihli yasaya dayanılarak düzenlenmiştir. 1950'li yıllara kadar katı devletçilik anlayışı KİT'ler ve sosyo-ekonomik yapı üzerinde belirleyici olmuştur. 1950-1960 döneminde liberal eğilimler ekonomi politığe yansımaya başlamıştır. Böylece 1930'larda birinci sırayı alan sanayi sektörü, ulaştırma, haberleşme, tarım, enerjiden sonra dördüncü sıraya düşmüştür. Yine bu dönemde özel teşebbüsün önemi artmıştır. Örneğin Marshall yardımını bir kısmı özel sektörün finansman ihtiyaçlarının karşılamasında kullanılmıştır. Bu dönemde, bir yandan KİT'lerin özel sektöre devri aktif olarak gündeme gelirken, diğer yandan

örnekleri günümüzde yaşayan MKEK, EBK, TPAO, DMO, TDÇİ, SEKA, PTT, TC. TURİZM BANKASI gibi kuruluşlarda kurulmuştur.

1960 ihtilali ile Türkiye'de yeni bir döneme geçilmiştir. 1963 yılından itibaren ekonomide "planlı kalkınma" dönemine girilmiştir. Bu dönemde şüphesiz en önemli yenilik, kamu kesimi için "emredici", özel kesim için "yönlendirici" olan kalkınma planlarının kabul edilmesidir. Ancak planlı ekonomi döneminde de KİT'lerin karma ekonomi modeli içindeki yeri ve fonksiyonları kesin ve açık bir şekilde belirlenmemiştir. Planlı dönemde, belirsiz ve politik müdahalelerle dolu gidişe rağmen, KİT'ler büyümeye devam etmişlerdir²⁰.

1980'de Hükümet 24 Ocak kararlarıyla ekonomiyi düzenlemeye çalışmıştır. KİT'lere olan sübvansiyonlar azaltılmış, ürünlerine yüksek zamlar yapılmış ve personel sayıları dondurulmuştur. Ancak bütün bunlara rağmen KİT'lerin kurulmasından vazgeçilmemiştir. Bazı illerde yapılan Şeker ve Çimento fabrikaları bunun örneğidir. 1992 fiyatlarıyla KİT'lere 21 trilyon yatırım görevi verilmiştir. Bu rakam KİT'lerin ekonomi içindeki ağırlığını ortaya koymasından anlamlıdır²¹.

Bütün bu açıklamalardan KİT'lerin ülke ekonomisi içerisinde önemli bir yere sahip olduğunu anlamaktayız. Öyleki hemen hemen her siyasi değişim KİT'lere yeni bir yapı kazandırmak amacıyla, onların daha da gelişmelerine yol açmış ve bu durum KİT'lerin ekonomideki ağırlıklarının artmasıyla sonuçlanmıştır²². Türkiye'nin ekonomik kalkınmasına çok büyük katkılarda bulunmuş KİT'leri günümüz şartlarında aynı nitelikte değerlendirmek, temel mal ve hizmet üreten KİT'lerin dışında kalanları ayrı bir kesim olarak ele alıp özelleştirmek²³ en akıllı yol olsa gerektir.

3. ÖZELLEŞTİRMENİN TANIMI, NİTELİĞİ VE TÜRKİYE UYGULAMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

3.1. Özelleştirmenin Tanımı ve Niteliği

Özelleştirme (Privatization) veya çok genel ifadeyle kamu iktisadi teşebbüslerinin mülkiyetinin özel sektöre satışı, dünya ekonomisinde son 20 yıl içinde önemli konulardan biri haline gelmiştir. Çünkü, hızla artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek, globalleşmenin evrensel baskısına dayanabilmek için işletmeler verimlilik ve etkinlik ölçüleri içinde yapılandırılmak zorundadırlar. Zira piyasa ekonomisi şartlarının temel dinamiklerini teşkil eden yüksek verimlilik, hürriyet, demokrasi, adalet ve mülkiyet gibi kavramlar ancak esnek bir yapısal ortamda gelişme olanağı bulabilirler. İşte bu kavramlar bazında kendisini ortaya koyan ekonomik ve politik şartlar işletmelerin özelleştirilmesi anlayışını olayların önüne koymaktadır.

Özelleştirme, bunu gerçekleştiren tüm ülkelerde "dar" ve "geniş" kapsamda tanımlanmaktadır. Dar anlamda özelleştirme: kamu mülkiyetindeki işletmelerin (government-owned enterprises) kısmen veya tamamen özel sektör iştirakçilerine satılmasıdır²⁴. Geniş anlamda özelleştirme ise, devletin ekonomik faaliyetlerinin azaltılması amacıyla kamu sektörünün denetimi altındaki ekonomik kuruluşların özel sektöre devredilmesidir²⁵. Bu anlamda özelleştirmenin temel esprisi, devletin genel ekonomi içindeki faaliyetlerinin en aza indirilmesidir. Hatta bu uygulamada devletin ekonomik faaliyetlerinin tamamen kaldırılması da söz konusu olabilir.

Tanımı bu şekilde ortaya konulan özelleştirme uygulamasının iki temel nedeni vardır. Bunlar ekonomik nedenler ve politik nedenlerdir²⁶.

Ekonomik nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

– Piyasa ekonomisine işlerlik sağlamak. Bu gerekçe, serbest piyasa mekanizması içinde özel işletmelerin, kamu işletmelerinden daha etkin çalıştığı görüşüne dayanır.

– Bazı KİT'lerin varoluş amaçlarının ortadan kalkması.

Bazı KİT'ler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Örneğin ihtiyaç duyulan sektörlerde üretimi arttırmak, bölgesel geri kalmışlığı önlemek, istihdam yaratmak, sosyal fayda sağlamak gibi. Bu maksatlarla kurulan KİT'lerin sektörde önemli aşamalar gerçekleştirildikten ve teknolojik atılımlarla problemler çözüldükten sonra, KİT'lerin varlık nedeni ortadan kalkar. Japonya'da olduğu gibi²⁷.

– KİT'lerin devlet bütçesine yük olması.

KİT'ler faaliyetlerinin gerektirdiği parasal kaynakları kendileri yaratamadıkları zaman devlet bütçesine yük olmaktadır. KİT'lerin gelirlerinin giderlerini karşılayamadığı ölçüde Hazine'den ve genel bütçeden kaynak aktarılırsa, bu durum enflasyonu artırabilir. Çünkü bu uygulamanın sonucu, KİT ürünlerine zam yapmak şeklinde ortaya çıkar.

– Sermaye piyasasını geliştirmek.

Sermaye piyasasının gelişmesi, ülkedeki tasarrufların yatırımlara dönüşmesinde önemli bir faktördür. Hisse senedi ihracı ile özelleştirme, sermaye piyasasının gelişmesini sağlayarak tasarrufların yatırıma dönüşmesine katkıda bulunacaktır²⁸.

– Kamu sektörünün dış finansman ihtiyacını azaltmak.

Zaman içinde KİT'lerin giderek büyümesi, gelişen teknolojiye ayak uyduramaması, fiyat ve tarife ayarlamalarındaki gecikmeler, aşırı istihdam gibi nedenlerle işletme açıkları büyümüş ve istenilen yatırımlar için gerekli finansmanın borçlanma yoluyla karşılanma zorunluluğu bu kuruluşları büyük oranda borç yükü altına sokmuştur. Bu finansman ve borç yükünün artmasını önlemek için, teşebbüslerin ekonomi içindeki paylarının daraltılması ve bunlara sağlanan sübvansiyonların azaltılması gerekir. Böylece kendilerine yeter bir konuma gelmeleri sağlanmış olur.

– Devlete gelir sağlamak.

Kaynak sıkıntısı çekilen ülkelerde hazineye kaynak sağlamak için KİT'ler satılabilmektedir.

Ancak bu sağlanan kaynaklar kalıcı değildir ve geçici bir dönem için ferahlık sağlarlar.

Özelleştirmede sosyo-politik gerekçeler de şu başlıklar altında özetlenebilir.

– Sosyal gerekçeler.

Bu gerekçelerin başında sosyal adaleti temin bakımından gelir ve servetin yeniden dağılımını sağlamak gelmektedir. Bunu gerçekleştirmede özelleştirme bir politika aracı olarak kullanılabilir.

– Politik gerekçeler.

Ekonomik politikaların gerçekleştirilebilmesi ve uluslararası yaklaşımlara uyum gösterilebilmesi için özelleştirme gerekebilir. Zira kalkınma ile ilgili olarak akademik düşünceler yanında, uluslararası organizasyonların yaklaşımları da önemli olmaktadır²⁹. Dünya Bankası (IBRD), Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi kuruluşlar sistem olarak KİT'lere karşıdırlar.

3.2. Özelleştirme Uygulamaları

Özelleştirme uygulamalarına geçmeden önce özelleştirmenin niçin yapıldığını veya özelleştirmenin rasyonellerinin ne olduğu hususlarını irdelemek gerekir. Özelleştirmenin rasyonellerinin saptanması aynı zamanda özelleştirmenin niçin yapıldığının da cevabını verecektir. Özelleştirmenin rasyonelleri konusunda pek çok gerekçeler ortaya konabilir; sermaye mülkiyetinin tabana yayılması, piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılması, devlete gelir sağlanması, sermaye piyasasının geliştirilmesi; ama bunlardan çok daha önemli, özelleştirmenin temel felsefesi, özelleştirmenin temel mantığı, kamu kesiminde etkinlik ve verimliliğin düşük olması gibi³⁰.

Bu ve buna benzer rasyoneller nedeniyle Türkiye'de özelleştirmeye ihtiyaç duyulmuş ve bunun alt yapı çalışmalarına başlanmıştır.

Özelleştirme hazırlık çalışmalarını yürütmek üzere "Morgan Guaranty Trust Company" (New York) firmasının teklifi uygun bulunmuş, bu firma ile DPT 11.12.1985 tarihinde anlaşma imzalanmıştır³¹.

Bu firma tarafından hazırlanan ve Dünya

Bankası tarafından finanse edilen master plan hazırlık çalışmaları, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Yatırım Finansman A.Ş. ve Price Water Housel Muhaş A.Ş.'leriyle birlikte yürütülmüştür³².

Bu çalışmalarda Türkiye'deki özelleştirme uygulamalarının şu yöntemler çerçevesinde gerçekleştirilmesi tavsiye edilmiştir³³.

3.2.1. Hisse Senetlerinin Halka Arzedilmesi

Hisse senetlerinin halka arzı yöntemiyle özelleştirme, dünyada en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir. İngiltere ve Japonya özelleştirmelerinde bu yöntem tercih edilmektedir. Hisse senetlerinin halka arzı, mevcut hisselerin halka satılması şeklinde olabileceği gibi, yeni hisse senedi çıkarılarak "Sermaye artırımı" şeklinde de olabilir. Ülkemizde ilk halka arz örneği olan TELETAŞ'ta başarılı olunmuştur. TELETAŞ'ın özelleştirilmesinde, çalışanların yönetime katılması başarılı bir şekilde sağlanmıştır.

3.2.2. Halka Arzı İçeren Blok Satış Yöntemi

Özelleştirmenin kapsamına alınmış kamu kuruluşlarının mülkiyetinin bir kısmının veya

tümünün gerçek veya tüzel kişiler ile kuruluşlara satılması, blok satış yöntemidir. Kuruluşun yerli veya yabancı bir kuruluşa satılması söz konusu olduğunda, bu yöntem piyasa durumu dikkate alınarak, blok olarak satılacak hisse senedi miktarı belirlenir. Blok satış yöntemine "ihale" sistemine en etkili olanıdır. Türkiye'de 1986-1992 dönemindeki özelleştirmelerin dolar bazında %39.3'ü blok satış yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

3.2.3. Blok Satış Yöntemi

Yöntem, özelleştirilecek şirketlerin belli bir oranının veya tamamının pazarlık usulü ile satılmasını ifade eder. Bu yöntem, genellikle halka açılması mümkün olmayacak kadar küçük şirketler ile yarım kalmış tesislerde uygulanmaktadır.

3.2.4. Yarım Kalmış Tesislerin Satışı Uygulamaları

Genellikle bir arsa ve onun üzerinde yapılmış ve yapılmakta olan binaları içerir. Bu tip binalarda üretim söz konusu değildir.

Yukarıda belirtilen özelleştirme uygulamalarına, çalışanlara satış yöntemi, İMKB'da satış yöntemi ve işletme hakkı devri uygulaması da ek-

TABLO 1
Değişik Yöntemlerle Özelleştirilen Kuruluşlara Ait Bilgiler(*)

Şirket Adı	Özelleştirme Yöntemi	Faaliyet Konusu	Satış Tarihi	Satış Tutarı (000)	KOİ Payı %
Manisa Yem	Blok Satış	Hayvan Yemi	Temmuz, 1986	50.000	15.00
Ordu Soya	"	Gıda	"	(**)	10.00
Adana Kâğıt Torba	"	Kâğıt Torba	Mart, 1991	1.400.000	60.00
Güneş Sigorta	"	Sigortacılık	Haziran, 1991	81.937.359	30.00
İpragaz	"	L.P.G.	Ocak, 1992	350.000.000	49.33
Adana Çimento	İMKB Satış	Çimento	Haziran, 1991	57.400.350.000	-
Ereğli Demir Çelik	"	Demir-Çelik	"	237.553.160.870	-
TELETAŞ	"	Telekomünikasyon	"	6.097.782.793	-
PETKİM	"	Petro-Kimya	"	25.100.000	-
MİGROS TÜRK TAŞ	"	Gıda	"	3.338.560.000	-
USAŞ	Halka Arz	İkram Hizmetleri	Şubat, 1989	32.014.842	100.00
Afyon Çimento	"	Çimento	Mayıs, 1989	30.371.389	99.59
Tofas Oto Ticaret	"	Otomobil	Şubat, 1991	42.204.800	39.00
Sümerbank Iğdır Pamuk Dokuma Tesisleri	Yarım Kalmış Tesislerin Sat.	Pamuklu Dokuma	Ocak, 1985	3.000.000	-
MKEK Keskin Kalıp Fab.	"	Kalıp İmalatı	Temmuz, 1988	370.000	-

Kaynak: T.O.B.B. Özelleştirme Özel İhtisas Komisyonu Raporu.

(*) Tablo'da her satış yöntemine birkaç örnek verilmiştir. Bu bilgiler bu yöntemlerle yapılan özelleştirmelerin tamamını kapsamamaktadır.

(**) Bu işletme 10 yıl süreyle net kârın %80'ini tahsil edilmesi şartıyla satılmıştır.

lenebilir.

Ülkemizde, özelleştirme sürecinde yukarıda belirtilen yöntemlerinin hemen tamamı uygulanmıştır. Önceki sayfadaki tablo'da bu yöntemlerle özelleştirilen kuruluşlar hakkında örnekleme bilgileri yer almaktadır. Tablo rakamları incelendiğinde Türkiye'deki özelleştirmenin şekli ve boyutları hakkında genel bir kanaate sahip olunabilir.

4. ÇORUM ÇİMENTO FABRİKASI VE ÖZELLEŞTİRME SÜRECİ(*)

Çorum'da iki tane kamu işletmesi vardır. Çorum Çimento Fabrikası ve Çorum Şeker Fabrikası. Çorum Çimento İşletmesi, kamu işletmelerinin en büyüğü ve aynı zamanda en eskisidir. 1950'li yıllarda kurulan fabrika uzun süre Çorum'a hem istihdam imkanı sağlamış ve hem de Çorum için önemli oranda katma değer yaratmıştır. Ancak kamu işletmesi statüsünde kaldığı süreçte kârlı bir işletme görüntüsü verememiştir. İşletmede hem yaş ve hem de kuru sistem üretim yapılmaktadır. Üretimin klinker ve Çimento şeklinde iki boyutu vardır. Özellikle son yıllarda Çimento'nun ara hammaddesi olan klinker üretimine ağırlık verilmiştir. Çünkü klinker'in hem üretimi kolay ve hem de satışı nihai ürün olan Çimentoya göre daha avantajlıdır.

Çorum Çimento İşletmesi, KOİ tarafından özelleştirme kapsamına alınmış ve 16.12.1992 tarih, 92/35 sayılı kararla özelleştirilmesi karara bağlanmıştır. Söz konusu bu karar 25.12.1992 tarihinde gencelleştirilmiştir. İşletme Blok Satış

Yöntemiyle Türk-Fransız ortaklığı olan YİBİTAŞ LAFRAGE firmasına 35 milyon dolar bedelle satılmıştır.

Özelleştirmeden önce toplam personel sayısı 323 olup, özelleştirilmeden sonra bu sayı 167'ye düşmüştür. Yani yaklaşık %52 oranında personel istihdamında kısıntıya gidilmiştir. Ancak buna karşın üretim miktarlarında, satış miktarlarında ve üretimdeki işgücü verimliliğinde önemli artışlar gözlenmiştir. Bu artışın en önemli izahı, işgücü verimliliğindeki artışla yönetimdeki etkinliktir. Ağırlıklı güç olarak ortaya çıkan ferdi inisiyatif; üretim faktörlerinin kullanımında verimlilik, çalışmada etkinlik ve yönetimde oto-kontrol mekanizmasını ön plana çıkarmıştır.

5. ÖZELLEŞTİRMENİN İŞ GÜCÜ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

İşletme yönetiminin üç tür rasyonellik ölçüsü vardır. Bunlar, verimlilik, etkinlik ve kârlılıktır. Verimlilik kavramı, hammadde, işgücü ve makina açısından hesaplanabilir. Etkinlik, faaliyetler sonucundan hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının saptanmasına yönelik çalışmalardır. Kârlılık ise, bir dönem içinde (genellikle 1 yıl) toplam gelirden toplam giderlerin çıkarılması sonucunda elde edilen olumlu sonuçtur³⁴.

Bu rasyonellik ölçülerinden verimliliği, iş gücü açısından inceleyeceğiz. Çorum Çimento İşletmesi'nde işgücü verimliliğinin yıllar itibariyle incelenmesinde trendin 1992 yılından itibaren yükselmeye başladığı görülmektedir. 1992 yılı Çorum Çimento İşletmesi için bir dönüm nok-

TABLO 2
Çorum Çimento Fabrikası'nda Yıllar İtibariyle İşgücü Verimliliği

Yıllar	Ton/Yıl Klinker Üretimi	Ton/Yıl Çimento Üretimi	Top. İşçi Saati	KLNK/Top.İşç.H.	Çimento/Top.İşç.H.
1989	370.224	337.154	800.484	0.463	0.421
1990	308.646	344.397	659.481	0.468	0.522
1991	297.850	413.173	634.488	0.469	0.651
1992	323.571	407.496	225.331	1.436	1.808
1993	465.000	350.000	219.961	2.114	1.591
1994	457.000	311.300	200.941	2.274	1.549
1995	482.400	320.750	191.750	2.518	1.674

Kaynak: Çorum Çimento Fabrikası Üretim Departmanı Verileri.

(*) Çorum Çimento İşletmesi ile ilgili bütün bilgiler, sözkonusu işletmenin üretim departmanı yetkililerinden elde edilmiştir.

tasıdır. Zira özelleştirme uygulaması bu yılda kuvveden fiile dönüşmüştür. Dönüşümden sonra işletmede üretim/işçi saati fazlası sözkonusu olmaya başlamıştır. Bu durumu Tablo 2'de görmek mümkündür.

Tablo rakamları incelendiğinde, 1992 yılından önce; gerek klinker üretimi/Top. işçi saati olarak ve gerekse Çimento üretimi/Toplam işçi saati olarak işgücü verimliliğinin aynı oranlarda seyrettiği anlaşılmaktadır. 1992 yılında klinker üretimindeki iş gücü verimliliğinde ve Çimento üretimindeki işgücü verimliliğinde yaklaşık üç katı bir artış meydana gelmiştir. 1992 yılından sonra ise (yani özelleştirmenin güncelleşmesinden itibaren) bu artış klinker üretimindeki işgücü verimliliğinde ve Çimento üretimindeki işgücü verimliliğinde daha büyük oranlarda gerçekleşmiştir. Yani daha az işgücü kullanıldığı halde üretimdeki verimlilikte fazla bir düşme olmamıştır. Hatta klinkerdeki üretim miktarı artan bir seyir izlemiştir. Bunun sebebi, yukarıda da belirtildiği üzere, kârlı olması dolayısıyla klinker üretiminde yoğunlaşma politikasıdır. Fakat bu arada kullanılan toplam işçi saatinde ise 1992 yılından itibaren giderek bir azalma görülmektedir.

Çimento üretimindeki işgücü verimliliğine gelince; bunda da 1992 yılından itibaren toplam işçilik saati olarak bir azalma sözkonusudur. Fakat işgücü verimliliği itibariyle de aynı yıldan itibaren bir artış vardır. Ancak bu artış klinker üretiminde olan boyutlarda değildir. Çünkü nihai mamülün paketlenmesi ve pazarlanması klinkere göre daha eziyetli ve masraflıdır. Bu yüzden yöneticiler mevcut bağlantılarının üzerinde ve fazla miktarda Çimento üretmeyi üretim politikası olarak benimsememektedirler. Edindiğimiz izlenime göre, iç piyasadaki rekabet ortamı, bu konuda yöneticileri ihtiyatlılık içinde hareket etmeye sevk etmektedir. Fakat bütün bunlara rağmen geçmişe oranla Çimento üretimindeki işgücü de bir verimlilik artışı gerçekleştirilmiştir.

Bu artışlar bu şartlarda ancak özelleştirmenin bir olumlu etkisi olarak izah edilebilir. Çünkü hammadde kullanımında fazla bir değişiklik yoktur. Öte yandan teknoloji bazında da bir yenilen-

me, bir modernizasyon ve tevsiyatı olmamıştır. Artı işçi sayısında da yaklaşık %52 oranında bir azalma gerçekleşmiştir. Bütün bu hususlar bu konudaki öngörümüzü doğrular bir sonuç ortaya koymaktadır. Bu sonuç aynı zamanda "özelleştirme teorisinin temelindeki iktisadi dinamiklerin serbest piyasa şartları içinde daha yüksek bir etkinlik ve refah artışına neden olduğu"³⁵ teziyle de örtüşmektedir.

6. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

1970'li yıllara kadar Türkiye'de KİT'lerin piyasa mekanizmasını düzenlemede ve istikrarı sağlamada başarılı olduğu söylenebilir. Ancak 1970'li yıllardan sonra bu konuda KİT'ler için olumsuz bir dönüşüm gerçekleşmiştir. Yani KİT'lerde çıkar dağılımı ve kaynak planlaması amaçlarının dışında gelişmeye başlamıştır. Bunun nedenleri olarak; iktidarların gününbirlik ve siyasi hedefleri gerçekleştirmeye yönelik icraatları, zaman zaman demokratik sürecin kesintiye uğraması nedeniyle bu dönemde yapılan yanlış yönlendirmeler ve bu kurumları yönetmekle mükellef olan yönetim kademesini elinde bulunduranların liyakat eksikliği gibi hususlar ileri sürülebilir.

Yukarıda belirtilen hususlar nedeniyle Türkiye'de 1980'li yıllardan sonra ekonomideki yapısal değişime ve dünya ekonomisindeki globalleşme eğilimlerine paralel olarak, özel sektörün yeterliliğinin oluşmaya başladığı alanlarda, kamu kesiminin faaliyetlerini özel sektöre devretmesi ve özelleştirilmesi gündeme gelmiştir³⁶. Zira zarar eden KİT'lerin devlet tarafından sürekli sübvansede edilmesi, ekonomide özel sektör tarafından daha verimli bir şekilde kullanılacak olan kaynakların kaybedilmesine sebep olmakta ve böylece "ekonomik etkinlik"ten uzaklaşmaktadır.

Serbest piyasa ekonomisinde özel sektör işletmelerinin, kamu işletmelerine göre daha etkin çalıştığı söylenebilir. Bu sebeple, ekonomide "pareto optimumu"nun gerçekleşmesi için, piyasada mübadele konusu olabilecek mal ve hizmetlerin özel sektör işletmeleri tarafından üretilmesi tercih edilmektedir. Özelleştirme

sayesinde kamu teşebbüsleri de, piyasa kurallarına göre verimli ve etkin çalışarak maliyetlerini azaltır ve sonuçta toplumun ekonomik refahının artmasına katkıda bulunur.

Özelleştirme, günümüzde dünyanın önde gelen sanayileşmiş ve gelişmiş ülkeleri de dahil hemen hemen yarısının temel ekonomi politikalarında yer almıştır. Buna rağmen, gerek dünya ve gerekse Türk kamuoyunda özelleştirmenin toplumların "refah" seviyeleri üzerinde gerçekten bir katkı yaratıp yaratmadığı konusu tam olarak açıklığa kavuşmamıştır. Bu konuya bilimsel bir açıklık getirmek amacıyla Dünya Bankası, bir araştırma yapmış ve sonuçlarını açıklamıştır. Banka'nın Şili, Malezya, Meksika ve İngiltere'deki 12 şirketi analiz ederek yaptığı araştırmaya göre özelleştirme, bir istisna dışında ülke ve dünya refahı açısından olumlu sonuçlar vermiştir³⁷.

Bizim yaptığımız araştırma sonuçları da, Çorum Çimento işletmesinde özelleştirmenin işgücü verimliliğini arttırdığı doğrultusundadır. Ancak araştırmamıza konu olmayan diğer işletmecilik konularında da olumlu gelişmeleri gözlemiş bulunuyoruz. Böylece Dünya Bankası'nın sonuçları ile bizim lokal çalışma alanında elde ettiğimiz sonuçlar örtüşmektedir. Bu sonuçları hangi ölçülerde Türkiye'deki diğer işletmeler için genelleşebiliriz sorusu tartışılabilir. Ancak iyi bir özelleştirmenin, alt yapısı iyi kurulmak suretiyle verimliliğin, etkinliğin ve kârlılığın temeli olabileceği düşüncesi, ülkemizdeki pek çok sektör için genel geçerliliğe sahip bir düşünce olduğu söylenebilir.

DİPNOTLAR

1. Kök Recep, KİT-Özelleştirme Modelleri ve Türkiye Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1993, s.1.
2. Özelleştirme İhtisas Komisyonu Raporu, TOBB, Yayını, Ankara, 1993, s.77.
3. Nellis John and Kikeri Sonita, "Public Enterprise Reform: Privatization and the World Bank" World Development Vol.17, Number, 5, 1989, s. 659.
4. Nellis John and Kikeri Sunita, s. 659.
5. Karluk Rıdvan, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, Esbank Yayınları, İstanbul, 1994, s.4.
6. Leroy Jones, Public Enterprise and Economic Development: Korean Case, Seul, Korean Development Institute, 1975. Akalın Güneri, KİT Ekonomisi (Kit'ler, reformları, alternatifleri ve özelleştirmeleri), Ankara, Esbank Yayınları, 1990, s.9, Kök Recep, s.2.

7. Doğan Yahya, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1993, s.24.
8. Ansiklopedik Ekonomik Sözlüğü, Dünya Yayınları, No: 42, Ekim-1987, s. 153.
9. Aysan Mustafa-Özmen Selahattin, Türkiye'de ve Dünya'da Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Kardeşler Basımevi, İstanbul, 1981, s.4.
10. Karluk Rıdvan, s.5.
11. Öztrak Faik, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hesaplarının Genel Ekonomik Hesaplar İçindeki Yeri, DPT Uzmanlık Tezi, Ankara, 1983, s.6. Kök Recep, s.3, Doğan Yahya, s. 26.
12. Doğan Yahya, s.27.
13. Sarç Celal Ömer, "Cumhuriyetten Bu Yana İktisadi Kalkınmamızda İzlenen Yollar", Türkiye İkinci İktisat Kongresi, I. Kalkınma Politikası Komisyonu Tebliği, 2-7 Kasım 1981, ss.11-26, Kök Recep, s.56.
14. Karluk Rıdvan, s.17.
15. Bkz. Karluk Rıdvan, s.17, Doğan Yahya, ss.27-33, Kök Recep, s.57.
16. Baklacioğlu Sadık, Kamu İktisadi Teşebbüsleri - Genel Esaslar, Çeşitli Ülkelerde, Türkiye'de, A.U. Hukuk Fakültesi Yayınları, No: 397, Ankara, 1976, s.10.
17. Doğan Yahya, ss.28-29.
18. Aslanoğlu, Mehmet, "Türkiye'de Resmi İktisat Politikaları Yörüngesinde İktisadi Düşünce", 1923 - 1950, Uludağ Üniversitesi, İİBF. (Mart - Kasım 1992) cilt 8, sayı. 1-2, s.77, Tekeli İlhan - İlkin Selim, Dr. Max Von Der Portrenin Türkiye'deki Çalışmaları ve İktisadi Devlet Teşekküllerinin Oluşumu, İstanbul: Frederich Ebert Vakfı Yayınları, Ekonomi ve Toplum, 1992, ss. 9 - 10, Boratav Korkut, "Türkiye'de Devletçilik", Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi 2. cilt, İletişim Yayınları, s. 413, Kök Recep, s. 58.
19. Tekeli İlhan - İlkin Selim, ss. 1 - 61.
20. Karluk Rıdvan, s. 22, Kök Recep, ss. 62 - 65
21. Karluk Rıdvan, s. 23.
22. Doğan Yahya, s.53.
23. Karluk Rıdvan, s. 23.
24. Vernon Raymond. Conceptual Aspects Of Privatization, Cepal Rev. No: 37 Apr. 1989, s. 143, Kök Recep, s. 81
25. Karluk Rıdvan, s. 123.
26. Geniş Bilgi İçin Bkz. Özelleştirme İhtisas Komisyon Raporu, ss. 102 - 119.
27. Özmen Selahattin, Türkiye'de ve Dünyadaki KİT'lerin Özelleştirilmesi İstanbul, 1987, s. 14.
28. Altıntaş Berra M., Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi ve Özelleştirmenin Sermaye Piyasasına Etkileri, SPK, Yayınları, Ankara, 1988, s. 55.
29. Hanke H. Steve, "The Privatization Option: An Analysis", The Economic Impact, Number 55, 1986 / 3, s. 14.
30. Aktan Can, "Piyasa Ekonomisi, Özelleştirme ve Türkiye Deneyimi", Küreselleşme Akımı İçinde Özelleştirmenin Yeri ve Özelleştirme Uygulamaları Sempozyumu, Türk Metal Sendikası Yayını, 20 - 21 Nisan 1994, s. 96.
31. Suiçmez Halit - Yıldırım Şevket, Dünyada ve Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları -MPM Yayınları, Yayın No: 508, Ankara, 1993, s. 76.
32. Özelleştirme İhtisas Komisyonu Raporu, s. 166.
33. Bu Konuda Geniş Bilgi İçin Bkz. Karluk Rıdvan, ss. 136 - 142, Doğan Yahya, 106 - 197 Suiçmez Halit - Yıldırım Şevket, ss. 77 - 79.
34. Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları Yayın No: 129, İstanbul, 1991, ss. 5 - 6.
35. Kök Recep, s. 158.
36. Karluk Rıdvan, s. 237.
37. Karluk Rıdvan, s. 238 - 239.

YÖNETİMDE GELENEKSEL PİRAMİT ANLAYIŞININ SONU: SIFIR HİYERARŞİ

Bu makalede, işletme yönetiminde son yıllardaki yeni gelişmelere değinilmektedir. Üzerinde en çok konuşulan iki konu olan; "Sıfır Hiyerarşi" ve "Yalın Organizasyon" kavramları ve özellikleri açıklanmaktadır. Sıfır Hiyerarşi, organizasyonlardaki hiyerarşi merdivenlerinin azaltılması ve organizasyonların daha basık hale gelmesini içermektedir. Bu açıdan bakıldığında, organizasyonlarda çalışanlar hep beraber ve kendilerine yetki verilmiş takımlar halinde, açık bir iletişim sistemi ve sorumlulukları yüklenme eğiliminde bulunmaktadır. Bu sistemde, yöneticiler, çalışanlara daha fazla güven duymaktadır. Yalın Yönetim ise, tüm yönetici ve çalışanların işlemleri global bir bazda anlamalarını ve geliştirmelerini içermektedir. Ancak bu şekilde maliyetler azaltılabilecektir.

1. GİRİŞ

21. yüzyıla yaklaşırken, globalleşme, uluslararası birliklerin kurulmaya başlaması ile uluslararası rekabetin ülkelerin içlerine kadar girmesi, işletmecilik alanındaki yeni gelişmelerin rekabeti hızlandırması gibi nedenlerle, dünyada başdöndürücü bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu süreç içerisinde, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için değişim çok önemli ve vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün işletmeler, hiçbir

kuvvetin küreselleşmenin önüne geçemeyeceğini ve küreselleşmenin geri dönüşü olmayan bir süreç olduğunu farketmişlerdir. Küreselleşen dünyanın en somut hissedilen etkilerinin başında her türlü "sınır" kavramının kalkması ve böylece değişimin hızlanması gelmektedir. Artık, bilgi çağı ile ulusların aralarındaki sınırların etkisi azalmış, ekonomik faaliyetler ülkeler ile sınırlı kalmayıp, tüm dünyayı kapsayan boyutlara ulaşmıştır. Bu gelişmeye paralel olarak, rekabet önemli boyutlara ulaşmış ve bu yapı ile ortaya çıkan küreselleşme olgusu giderek yaygınlaşmıştır.

Tüm bu sayılanlar kısa bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşirken, bu değişikliklerin yönetim olgusunda, örgütsel yapı ve özelliklerinde de önemli etkileri olmuştur. Bugün, değişim ve küreselleşme günümüz yöneticisinin en önemli sorunu haline gelmiştir. Çünkü, tüm yöneticiler değişimin ortasında bulunmaktadır. Artık, geçicilik nesnelere esas ilke haline gelmiş, "Kullan-at" toplumu ortaya çıkmıştır. Kalıcılık ölmüş, değişim hızlanmıştır (Baş, 1995, s.23). Üstelik bu değişim, öyle ufak tefek bir değişim değildir. Yöneticiler, tüm iş dünyasını baştan sona kadar sarsacak, temel bir değişimin içinde bulunmaktadır ve ister istemez bunun tedirginliğini yaşamaktadırlar. Böyle bir ortamda, yöneticiler, rekabet avantajlarını ve

Arş. Grv. Selen DOĞAN(*)

(*) Niğde Üniversitesi Niğde İ.İ.B.F. Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

güçlerini artırma gibi temel bir amaca yönelmiş bulunmaktadırlar. Bunun için de, yöneticilerin ve dolayısıyla da işletmelerin yapmaları gereken en önemli şey, global bazda bir düşünce ortamı yaratabilmektir. Bugün, yılların uluslararası dev şirketleri bile, küresel güçleri ellerinden geldiğince anlamaya ve bu doğrultuda yapılarını değiştirmeye çalışmaktadırlar.

Günümüzde, bir taraftan örgütlerin hiyerarşik, fonksiyonel ve coğrafik sınırları aşınıyorken, öte yandan, daha çok psikolojik olan yeni sınırlar seti önem kazanmaya başlamıştır. Yetki ve görevler, örgüt fonksiyonları, politikalar ve nihayet örgüt kimliği yeni anlamlar kazanmaya başlamıştır. Özellikle hayatta kalabilmenin yenilik yapmaya ve çevre değişikliklerine uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında, sınırları çok katı bir şekilde çizilmemiş, daha esnek yapıda örgütler tasarlamak, yönetimin öncelikli sorunlarından biri haline gelmiştir. Bu tür örgütlerin kurulabilmesi ise, herşeyden önce, örgütlerin ele alınması ve incelenmesinde yeni düşünce ve bakış açısı gerektirmektedir (Öztürk, 1996, s.39).

İşte, böyle bir ortamda, yöneticilerin zamanında ve doğru kararlar alabilmeleri için, değişimin getirdiklerini önceden görebilmeleri ve ona göre önlemler almaları gereği gündeme gelmiştir. Bunun yolu da, esnek, dinamik ve çevreye hızla uyum sağlayabilen organizasyonlar kurmaktan geçmektedir. Ancak, hiyerarşi merdivenleri, değişimin önündeki en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, hiyerarşi, bir adım atmadan önce, tüm basamakları inip çıkmanızı gerektirmektedir ve siz bunu yaparken de, rakipleriniz dev adımlarla ilerlemektedir. Bugün, tüm şirketler, başarılı olmanın temelinde, öncelikle teknoloji gücü ve yönetim tarzının etkili olduğu konusunda birleşmektedirler.

Bu çalışmada, yeni bir yönetim felsefesini temsil eden, yönetim ve örgüt olgusuna farklı bir açıdan bakan "*Sıfır Hiyerarşi*" yaklaşımı açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca, sıfır hiyerarşi kavramı ile çok yakından ilişkili ve hatta iç içe olan "*Yalın Organizasyon*" kavramı üzerinde durularak; bu kavramları anlamının ve uygulamanın işletmele-

rin verimliliği ve başarısı için ne denli önemli olduğu ortaya konmaya çalışılacaktır.

2. SIFIR HİYERARŞİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Günümüzde Japon şirketlerini başarıya götüren en önemli neden, yönetim anlayışındaki farklılıktır. Bugün Japon şirketleri Batılılardan farklı olarak "Sıfır Hiyerarşi", "Kendi Kendini Yöneten Takımlar" ve "Katılımcı Karar Sistemi" gibi modelleri başarıyla uygulamaktadırlar. Bir anlamda, şirket içinde demokrasiyi yerleştirip, böylece başarıya ulaşmışlardır (Öztürk, 1996, s.41).

Sıfır Hiyerarşi, bir kavram olarak, daha çok bir ideali temsil etmektedir. Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısının hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Sıfır hiyerarşide söz konusu olan, farklılığın, mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine, bilgi ve yetenek temeline dayandırılmasıdır. Kendi kendini yöneten gruplara dayanan bu organizasyon yapısının temel özelliği, her grubun küçük bir işletme gibi davranmasıdır (Koçel, 1995, ss.275-276).

Sıfır Hiyerarşi felsefesi, küçük gruplara dayanan bir yapıyı öngördüğüne göre; burada artık önemli olan, gerekli beceri ve bilgilere sahip çalışanları istihdam edip, onlara işi yapma yetkisini vermektir. İşte, proje takımları, yetkinin dağıtılması, organizasyonun alt basamaklarındaki bölümler ve fonksiyonlar arasında entegrasyonun çoğalması, tüm bu gereksinimlerin sonucudur (Hedef, 1995, s.77). Böylece, işi yapan ile, karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırlarak; karar alma ve haberleşme hızlanmış, talimatlar ve prosedürler basitleştirilmiştir. Bürokratik yapıdan arındırılmış, değişik birimler arasındaki hızlı bilgi akışı ile, işletme kaynaklarının yeni fırsatlar için kullanılması sağlanmıştır. Bu durumda, müşterilerin ve pazarın isteklerine çabuk cevap verebilen, esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkacaktır (Koçel, 1995, s. 276). Günümüz koşullarında, müşteri isteklerine cevap verme süresinin kısaltıl-

mış olması, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

3. SIFIR HİYERARŞİ VE BÜROKRASİ

Bilindiği gibi, bürokratik yaklaşımda, işletme tarafından belirlenen bazı ilke ve kurallara uyulması fikri esastır. Ancak bu ilkelerin izlenmesi ile, etkin, ideal ve şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısı oluşacaktır (Koçel, 1995, s. 131).

Bürokratik yapı, doğal olarak, bünyesinde hiyerarşik özellikler bulundurmaktadır. Bu da, çalışan bir kişinin, tek bir yöneticiye bağlı olması ve ancak ondan emir alması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Hiyerarşik yapının üstün olduğu böyle bir ortamda, genellikle yukarıdaki kademelerin (üstlerin), aşağıdaki kademelere (astlara) baskı yaptığı görülmektedir. Bu durumda, çalışanlar inisiyatiflerini kullanamamakta ve doğal olarak astların kararlara katılmaları engellenmektedir. Resmi hiyerarşik kademeleri takip etmek durumunda olan personel, zamanını ve enerjisini boşuna harcamak zorunda kalmaktadır (Ertürk, 1995, s. 80). Bürokratik yaklaşım, çevresel belirsizlik, etkileşimler, değişikliklere uyum konularında çok yetersiz kalmakta; amaç saptama, karar verme, ve yürütme konularında ise, sadece tepe yönetimi sorumlu tutarak gerçeklerden çok uzaklaşmaktadır. Ayrıca, çevrenin ekonomik, sosyal, teknolojik ve siyasal koşullarında ortaya çıkan hızlı değişme ve gelişmeler, biçimsel yapısı katı olan bürokratik örgütlerde karışıklıklara ve yetersizliklere neden olmaktadır (Eren, 1993, s.20). Yönetim kademelerinin ortadan kaldırılması, başka bir ifade ile, hiyerarşinin tasfiyesi, bürokrasiye karşı, ama küçük bir adım olacaktır (Baş, 1995, s.24).

Organizasyon yapısını tamamen değişik bir şekilde kurmayı öngören "Sıfır Hiyerarşi" yaklaşımı, iletişimi ast-üst ilişkisinden kurtarıp, özgürlüğe kavuşturmayı öngörmektedir. Bu sistemde, kontrol ve koordinasyon merkezden değil, yerinden yürütülmektedir. İletişimdeki ast-üst ilişkisi kaldırılarak, özgürlük sağlanmaktadır (Şirvan, 1995, s. 119). Böylece, "Sıfır Hiyerarşi" yaklaşımı farklı bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu

sistemde bürokrasi işlememektedir. Hiyerarşi ve bürokrasi ortadan kalkarak, yerini "**adhokrasiye**" bırakmaktadır. Yani, belirli bir tasarı ya da amaç için seçilerek veya atanarak kurulan örgüt tipi esas alınmaktadır (Baş, 1995, s.23). Ülkemizde de "Sıfır Hiyerarşi" sistemi Alarko Holding, Vitra, Pınar Süt, DYO, Toyotasa gibi firmalarda uygulanmakta ve başarılı sonuçlar alınmaktadır (Şirvan, 1995, s. 119).

Yukarıda anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere, bu sistemde, kendi kendini yönetebilen takımlar ve katılımcı karar sistemi gibi modeller uygulanarak, işletmede demokrasinin yerleştirilmesi sureti ile başarıya ulaşmak temel hedef olmaktadır (Şirvan, 1995, s.118). Bu yönetim biçiminde, şirketle ilgili tüm kararlarda, üstler kadar astların da söz sahibi oldukları görülmektedir. Böylece, yöneticinin veya patronun, son karar mekanizması olduğu imajı da yavaş yavaş yıkılmaktadır. Ancak, unutulmamalıdır ki, bu sistem, yönetici demokratik olduğu ölçüde işlerlik kazanacaktır.

4. SIFIR HİYERARŞİ VE YÖNETİME KATILMA OLGUSU

Günümüzde, tüm örgüt üyeleri, basit birer iş gören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte, çeşitli konularda fikirlerinin sorulmasını istemektedirler. Öyle ise, yönetime katılma, karar verme ve uygulama yetkesini belli ölçüde uygulayıcılara tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemidir (Eren, 1993, s. 314). Yönetimsel anlamda katılma ise, kararlardan sorumlu rol oynayacak kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimidir. Yönetim grubunu oluşturan kişiler, hiyerarşik bakımdan aynı yetki seviyesinde oldukları gibi, farklı seviyelerde de bulunabilmektedirler. Ancak, yönetim sorumluluğu, grup kararlarına katılma açısından, her katılan için eşit olabilmektedir (Eren, 1993, s. 315).

Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin çeşitli nedenleri vardır. Bunların en önemlisi, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi gittikçe yükselen fertlerin

"başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememeleridir. Günümüzde artık yönetme gücü, sermaye sahipliği üzerine kurulmaktadır. Ayrıca, günümüz yöneticileri için başarının yolu, değişimle başa çıkabilmekten geçmektedir. Bunu sağlamanın temel yolu da, işletme çalışanlarının kararlara katılmasını sağlamaktır; bir diğer ifade ile, hiyerarşi basamaklarını yavaş yavaş kaldırarak, daha esnek, dinamik ve çevreye hızla uyum sağlayabilen işletmeler kurmaktan geçmektedir. Artık önemli olan, yeterli beceri ve bilgilere sahip olan çalışanların da kararlara katılımını sağlayarak, onlara işi yapma yetkisini vermektir. Görüldüğü üzere, "Sıfır Hiyerarşi" kavramı burada devreye girmektedir. Ancak, unutulmalıdır ki; günümüzde hemen hemen tüm şirketler kararlara katılım olayında birleşmektedirler. Fakat, henüz pek azı "Sıfır Hiyerarşi" felsefesini tam anlamıyla benimsemiş durumdadır. Çünkü, hemen tüm şirketlerde "şirket patronları" vardır ve bu kişiler hala şirketin kararlarında son sözün kendilerinde olmasını istemektedirler. Bu nedenle, sıfır hiyerarşi felsefesini, özellikle ülkemizde, yerleştirmek hiç de kolay olmayacaktır. Bu yüzden, yapılması gereken en önemli şey, işletmelerde katılımcı yaklaşımı özendirme, daha sonra da, yönetim bilim ve uygulamalarında en son yeniliklerin işletmeye getirilmesini sağlamaktır.

Günümüzde bunun en güzel örneklerini Japon işletmelerinde görmekteyiz. Japonya'daki büyük ve orta ölçekli işletmeler, sermayenin kurduğu bir organizasyondan, çalışanlarının oluşturduğu bir organizasyon yapısına dönüşmeye başlamıştır. Dolayısıyla, çalışanların aktif bir şekilde katılımının sağlandığı yönetim tarzı, Japon şirketlerinin vazgeçilmez başarı unsurlarından biri olmuştur. Japonya'da güçlü hükümet, güçlü kişi yoktur; güçlü şirketler vardır. Fakat bu, Japon yöneticilerinin çok süper oldukları anlamına gelmez. Ancak, insanların oluşturduğu ve kararlara katılımının sağlandığı organizasyonların güçlü oluşu anlamına gelir. Japonya'da bordrodaki herkesin işi ve statüsü ne olursa olsun, **HERKES TARAFINDAN YÖNETİM** formülü ile herkesin bir yönetici olacağı inancı mevcuttur. Karar vermenin geleneksel yolu ise "**Ringi Sistemi**"dir (Özçelikel, 1994, ss.

69-70).

Ringi'nin anlamı, yatay ve dikey kademelerden gerekli onayın alınması için bir belgenin dolaştırılmasıdır. Ringi Sistemi Japonya'da modernizasyonun ve endüstrileşmenin başladığı yıllarda ortaya çıkmıştır. İlginç ki, bir Japon işletmesinde bir karar verilecekse, bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınmaktadır. Yeni bir fabrikanın nerede kurulacağı gibi önemli bir kararda, genellikle altmış ile seksen kişi söz sahibidir. Üç kişilik bir ekip, seksen kişi ile görüşmekte; önemli bir nokta ortaya çıktığında ekip, karardan etkilenecek kişilerle tekrar görüşmektedir. Gerçek bir fikir birliğine varılana kadar da bu işlem tekrarlanmaktadır. Fakat bir kere karara varıldı mı, herkes kararı desteklemektedir. Asıl önemli olan, kararın kendisi değil, insanların bu konuda bilgi ve sorumluluk sahibi olmalarıdır. "En iyi" kararlar başarısızlığa uğrayabileceği gibi, "en kötü" kararlar uygulamada başarı ile sonuçlanabilir. Ayrıca ilginç olan diğer bir nokta, Japon işletmelerinde karar verme işleminde, hangi karardan kimin sorumlu olduğunun özellikle belirlenmemesidir. Çünkü, bir dizi görev, bir ekibin ortak sorumluluğu altındadır. Asıl şaşırtıcı olan ise, ekipteki herkesin sorumluluğunu çok iyi bilmesidir (Ouchi, 1989, ss.48-50).

Aslında, sistemin doğuşunda, Japon feodal sisteminin hiyerarşisini oluşturan ast ve üstlerin, kararları başkaları ile paylaşarak, sorumluluktan kaçma arzuları büyük etken olmuştur. Bu nedenle, Ringi Sistemi'nin, sorumluluktan ve inisiyatif kullanmaktan kaçınan, karar yeteneğinden yoksun yöneticilerin en büyük silahı olduğu ileri sürülmektedir. Şirketin en üst kademesini bile, otomatik bir imza ve onay makinası haline getirmekte olduğundan, sorumluluk taşımayı ve inisiyatif kullanmayı arzu eden genç kuşak yöneticiler tarafından pek kabul görmemekte ve karşı çıkılmaktadır (Özçelikel, 1994, s. 71).

Modern anlamdaki değişikliklere uyum gözönüne alındığında, hiyerarşik bir organizasyon yapısının daha uzun süre pratik ve yeterli olmayacağı görülmektedir. Artık insanlar, guruplar halinde çalışmak ve bilgiyi paylaşarak, ortak kararlar almak ihtiyacı içindedirler. Bu, sadece işle ilgili

farklı işlemleri organize etmenin bir yolu değildir; aynı zamanda, işi yapmanın da yeni bir yoludur. Bilgi sistemleri (Information Systems), grup üyelerinin ihtiyacı olan bilgileri onlara vermek sureti ile, bu yeni yaklaşımın gerçekleşmesine hizmet etmektedirler. Grup üyelerinin herbiri özel sorumluluklar yüklenmekte ve çalışanlar öğrendiklerini değiştirerek, çok yönlü yetenekler geliştirmektedirler (Bentley 1995, s.46).

Katılımcı yönetim işlemleri bir kez başlatıldığında, çalışanların temel değerlerine hitap ettiği için kendi kendine yürümektedir. Bu yöntemin işlevi, daha iyi bir koordinasyon yolu ile verimliliği ve etkinliği artırmaktır. Bu sistem, üst düzeydeki yöneticiler, ya da kendini tehdit altında hisseden bir sendika tarafından durdurulmadıkça, büyüyecek ve yerleşecektir. Bir işletmede, katılımı sağlamanın ve gösterilen çabanın sonuçlarını izlemenin önemi büyüktür. Bir işçinin, yöneticisine, homurdanarak söylediği şu sözleri hatırlamakta fayda vardır: "Davranışlarınız o kadar yüksek sesli ki, ne dediğinizi duyamıyorum" (Ouchi, 1989, ss.112-115).

Yönetime katılmanın amacı, yönetici veya işveren ile, yönetilenler arasında işbirliği kurarak, işletmenin verimliliğini artırmak olduğuna göre, bunu sağlamanın yolu, hiyerarşi basamaklarını azaltmak olacaktır. Böylece, hiyerarşi basamaklarının kaldırılarak, çalışanların yönetime katılmaları üç önemli amaca hizmet edecektir (Eren, 1993, s.315):

* Birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin, örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,

* İkincisi, katılanların böyle bir yönetim biçimi ile, psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,

* Üçüncüsü ise, yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına; diğer bir ifade ile, yönetsel etkinlik ve verimliliğe ulaştırılmasıdır.

Şunun da önemle altını çizmek gerekir ki, uygulama sorunlarına daha yakın olan alt kademe

elemanlarının işgörme ve işleri planlama konusundaki gerçekçi fikirlerinden yararlanan yöneticiler, yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadırlar (Eren, 1993, s.315). Geleneksel örgütlerin gücü, üretim kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Halbuki, günümüzde bu güç, sahip olunan bilginin eline geçmiştir. Bilgi çağında, örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmeleri, bilgisayarların ve telekomünikasyon araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojinin üretime girmesi, örgütsel yapıları önemli ölçüde değiştirmiştir. Bilgi çağında, ovalleşen örgüt yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesi ile, örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçileri (uzmanlar) daha ön plana çıkmakta ve sayısı artmaktadır. Bu çerçevede, "Piramit Yapılı" geleneksel örgüt yapısı, "Oval Yapılı" yeni örgüt yapısına dönüşmektedir. Bugün, örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapısı, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz kalmakta ve örgütün hareket kabiliyetini sınırlamaktadır. Dolayısıyla, dikey hiyerarşik yapı, yatay networkla; geleneksel fonksiyonlar, fonksiyonlararası takımlarla; birbirleriyle bağımlı birimler, bağımsız stratejik iş birimleri; iyi yetişmiş görev elemanları, yenilikçi ve yaratıcı uzmanlarla yer değiştirmeye başlamıştır. Bu gelişmeler, örgüt içinde hiyerarşik yapıyı aşındırırken, astla üst arasındaki mesafeyi azaltmakta ve çalışma ilişkilerinde kesin olarak belirlenmiş kurallar yerine, daha durumsal yapılar gerektirmektedir (Öztürk, 1996, s. 42).

Böylece günümüzde, ovalleşen örgüt yapısında katılımcı karar sisteminin hayata geçirilmesiyle, örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçileri daha ön plana çıkmıştır. Yine, örgütteki dikey hiyerarşik örgütlenme, yatay örgütlenmeye; çalışanlar arasındaki rekabet işbirliğine; harici kontrol sistemi dahili, başka bir ifade ile, kendi kendini kontrol eden sisteme dönüşmüştür. Ayrıca, geleneksel örgütlerin temelini teşkil eden hiyerarşik yapı zedelenmiş, astla üst arasındaki mesafe daralmış ve böylece örgütler daha katılımcı ve şeffaf hale gelmiştir. Dolayısıyla, etkili bir örgüt yönetimi, daha çok örgütün insani yönünün en verimli bir şekilde yönetilmesine bağlı hale gel-

miş bulunmaktadır (Öztürk, 1996, s. 43).

İşletmede ortak alınan karar sayısı çoğaldıkça, yönetimin elde edeceği yararlar da artacaktır. Böylece yönetici, zamanla karar verme yetkisini astlarıyla paylaşabileceği bir güven ortamı yaratabilecektir. Tabii ki, ilk günlerde kimse bunun böyle olmasını bekleyemez. Bu gerçeğin açık açık anlaşılması ve belirtilmesi, şirket felsefesini oluşturma işlemine üst düzeydeki yöneticinin de yapıcı olarak katkıda bulunmasını sağlayacaktır (Ouchi, 1989, s.91).

Öyle ise, günümüzde, astlarının da yönetime katılmasını sağlayarak, onların da kararlarda söz sahibi olmasını sağlayabilen; bir başka ifade ile, Sıfır Hiyerarşi anlayışını kabul eden ve uygulayan işletmeler daha başarılı olabilecek ve rekabet avantajlarından yararlanabileceklerdir.

5. SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Motivasyonu "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" şeklinde tanımlamak mümkündür. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibarıyla;

- a. kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,
- b. amaçları,
- c. davranışları,
- d. kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir (Koçel, 1995, s. 382).

Motivasyon yönetim açısından çok büyük bir önem taşımaktadır. Başarılı bir yönetimin motivasyon (güdüleme) olmaksızın gerçekleşmesi mümkün değildir. Örgüt, önceden belirlenmiş amaçların başarılması için biraraya gelmiş bireylerden oluşmaktadır. Örgütte yer alan bireylerin, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri ise, ancak etkili bir güdüleme sistemi kurmakla mümkündür. Büyümenin sonunda, üst kademe-lerde bulunan yetki ve sorumlulukların aşağı basamaklara kaydırılması, diğer bir deyimle, yetki göçerilmesi kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda, bazı üst yöneticiler, yetkilerinin bir kısmını astlarına devredince, oriri-

telerinin sarsılacağını düşünmektedirler. Böylece, işletme yönetiminde başarının en önemli unsurlarından biri olan yetki devri olayından yeterince yararlanamamaktadırlar (Ertürk, 1995, s. 129).

İşte "Sıfır Hiyerarşi" yaklaşımının önemi de burada ortaya çıkmaktadır. Eğer bir işletmede iş-veren, yetki devrine ve çalışanların yönetime katılmasına karşı ise, bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Çünkü, insanlarda şiddetli bir kararlara katılma arzusu vardır. İşletmede çalışanların çok doğal olan bu haklarını ellerinden almak, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamak, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Bir kimsenin kendi yaptığı işte söz sahibi olması kadar doğal bir şey yoktur. İşte "Sıfır Hiyerarşi" felsefesi çalışanların motive olmasını engelleyen geleneksel yönetim basamaklarını ortadan kaldırarak, organizasyonları yalın hale getirmekte ve bu yolla çalışanların motivasyonu sağlanarak, işletme verimliliği artırılmaktadır. Japon'ların yönetimdeki başarısının sırrı böylece ortaya çıkmaktadır. Tüm bu nedenlerle, başarılı olmak isteyen bir yönetici, astların da kararlarına iştirak etmesini sağlamalı, onların da düşünce ve isteklerini dikkate alarak, fikirlerinden yararlanma yollarını araştırmalıdır. Nitekim, William Ouchi Teori Z adlı kitabında, Japon yönetim sisteminin başarısının sebebinin, en yalın anlatımla, verimlilik artışında kilit etkenin, işçilerin yönetime katılmasını savunmak olduğunu söylemiştir. Ayrıca, Ouchi kitabında, Z Teorisi'nden alınacak en önemli dersin güven olduğunu ve çok garip gibi görünse de, verimlilik ve güvenin elele yürümekte olduğunu söylemiştir (Ouchi, 1989, ss. 8-9). William Ouchi'nin Teori Z adlı kitabındaki şu sözleri de, kararlara katılmanın çalışanların motivasyonu üzerinde ne denli etkili olduğunu bize göstermektedir :

"Her Japon firmasına yapmış olduğum ziyarette ve en etkili yöneticinin kim olduğunu sorduğumda aldığım yanıt hep aynıydı; hepimiz eşitiz, ekip olarak yönetiriz. En etkin kişi ise, en eski ve en kıdemli olarak personel yönetiminin sorumlusudur" (Özçelikel, 1994, s.39). Böylece, işletmenin tepe yönetimi ve üstler, yetki

devrinde değişiklik yapmak yolu ile, astlarının kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını artırmalıdır. Yöneticiler, yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, kendisine yetki verilmesini isteyen astlarına bu imkanı sağlayarak, hem onların motivasyonunu artıracak, hem de işletmenin verimliliğinin artmasında çalışanların önemli katkılarını sağlayacaktır.

Nitekim Z tipi organizasyonların temel özelliği sayılan eşitlikçilik, herkesin üstü tarafından gözlenmeden, otonom olarak çalışabileceği, kendilerine güvenilen bir yöntem anlamına gelmektedir. Kimsenin kimseye zarar verme peşinde olmaması ve hedeflerin birliği inancının temelinde ise güven vardır. Sorumlulukların paylaşılmasını, bağlılığı ve verimliliği belki de en çok bu özellik sağlamaktadır (Ouchi, 1989, s.70-71).

6. SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞINDA İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ

Günümüzde, özellikle işletmelerin, değişen çevre koşullarının ortaya çıkardığı yeni durumlara uyabilmesi, küreselleşen ve hızla artan rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmesi, rekabet avantajlarını artırabilmesi için, iletişim son derece önemlidir. Belirli bir amaca ulaşmak için biraraya gelen insan toplulukları, kurumlar veya genel olarak örgütler için, ilişkilerin geliştirilmesinde, iletişimin özel bir yeri vardır.

Bütün topluluk faaliyetlerinde olduğu gibi, bir işletmenin kurulması, faaliyetlerinin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesi için yeterli düzeyde bir iletişime ihtiyaç vardır. Özellikle işletme için iletişim, sürekli bilgi alışverişi sağlayarak, temel faaliyetlerin yerine getirilmesinde, hedeflere ulaşmada, daha da önemlisi, verimlilik ve etkinliğin artırılmasında özel bir önem taşımaktadır. İletişim bir bilgi aktarma sürecidir. İletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerdendir.

Sıfır Hiyerarşi felsefesinde de, iletişimin önemi büyüktür. Çünkü, bu felsefe, hiyerarşi basamaklarının kaldırılmasını öngörmektedir. Bu durumda, kurulacak küçük gruplar arasında yeterli

düzeyde ve doğru bir bilgi akışının sağlanmasına özel bir önem verilmesi gerekir. İletişim olmaksızın, çalışanlar ihtiyaçlarını, hislerini ve düşüncelerini diğerlerine, özellikle de işverene ulaştıramamaktadır (Davis, 1985, s. 399).

Hiyerarşi basamaklarının kaldırılması, işletmedeki küçük gruplar ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştıracaktır. Bürokratik yapı nedeni ile gittikçe ağırlaşan bilgi akışı, yerini daha hızlı ve kolay bir iletişim sistemine bırakacaktır. Ayrıca, sıfır hiyerarşi anlayışında en alt kademedeki işçi bile, en üst kademedeki yöneticiye gidip fikirlerini söyleyebileceğine göre; yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler de bundan etkilenecek, iletişim tüm işletmeye yayılacak, bundan örgüt kültürü olumlu etkilenecek ve yönetime katılım gibi fırsatlar doğabilecektir. İletişim sürecinin arzu edilen sonucu verebilmesi için, işletmede, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru gerekli bilgi akımının sağlanması şarttır. Bilindiği gibi, organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilgi ve datanın sıhhatli bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini ve iletişim kanallarının etkinliğini azaltacaktır.

Bu şekilde kurulacak uygun bir iletişim sistemi, çalışanların verimliliğini yükseltecek, sorunların çıkmasına engel olacak, mevcut sorunları çözecek ve daha sağlıklı kararlar alınmasını mümkün kılacaktır. Hiyerarşi basamaklarının kaldırılması, bu yolda atılacak önemli bir adım olacaktır.

Sıfır hiyerarşi anlayışında grup içerisinde ve gruplararası iletişim ne denli kuvvetli olursa, fikir ayrılıkları da o kadar az olacaktır. Japonya'da, ekip üyeleri, grup olarak herkesin fikirbirliği ettiği şeyi tam olarak yapacaklarına dair resmi taahhütler imzalamaktadırlar. Dolayısıyla, fikir ayrılıkları sürecin sonundan ziyade, başında meydana gelmektedir (Womack, P. v.d, 1990, s. 118). Böylece sorunlar daha başlangıçta belirlenerek, çözüm önerileri getirilmektedir. Sonuçta, sorunların çözümü için gerekli iletişim mükemmel bir şekilde ve herkesin katılımı ile sağlanmış olmaktadır.

Hiyerarşi basamaklarının azaltılması, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltarak, aralarındaki kademe-

lerin sayısını azaltacak ve iletişimi kolaylaştıracaktır. Böylece, organizasyon yapısı daha basık hale gelerek, yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğunca kısaltılması, bu kademelerdeki işlerin personel arasında yeniden dağıtılması gereğini gündeme getirecek ve çalışanların iş yükü artacaktır. Böylece organizasyon daha yalın hale gelecektir (Koçel, 1995, s. 275). İşte, bu konumda, "Sıfır Hiyerarşi" felsefesi ile çok yakından ilişkili olan bir kavrama daha değinmekte fayda görülmektedir; "Yalın Organizasyon" kavramı.

7. YALIN ORGANİZASYONUN KÖKENİ

"Yalın Organizasyon"un kökeni tam olarak bilinmemekle birlikte, bazı görüşler onu bir Amerikan sistemi, bazı görüşler ise uygulamadaki başarılar nedeni ile bir Japon sistemi olarak tanımlamaktadır (Özçelikel, 1994, s. 85). Ancak onu, kültürel nedenlerden dolayı Japon'lara özgü bir sistem olarak kabul edenlere göre, yalın organizasyonunun temelini Japon "Mottainai (Mottaynay)" anlayışı oluşturmaktadır. Mottainai anlayışına göre, hayatta sahip olunan her şey birer kutsal emanettir. Onların en iyi şekilde değerlendirilerek kullanılmaması Muda (israf)dır ve büyük günahdır. Yalın organizasyonda en önemli unsur Muda'nın, bir diğer ifade ile israfın ortadan kaldırılmasıdır. Muda, hurda parçalar ve malzemeler, aylak makina kapasitesi, fazla personel, tamir için, malzeme temini için kullanılan fazla zaman, fazla stoklar nedeni ile kullanılan fazla işyeri alanları ve her türlü gereksiz işlemlerdir. Özellikle ihtiyaçtan fazla kullanılan her şey Muda'dır. Yalın organizasyon 1950'li yıllarda Toyota şirketinin başkanı Eiji Toyoda ile, onun çok başarılı üretim başmühendisi Ohno tarafından geliştirilmiştir. Bu bakımdan Toyota üretim sistemi olarak da adlandırılmaktadır (Ertürk, 1996, s.18).

Sıfır Hiyerarşi anlayışını benimseyen işletmelerde de, doğal olarak gereksiz elemanlar ortadan kalkacaktır. Herkes gruplar halinde ve birlikte çalışabilecek, gereksiz hiyerarşi basamakları ortadan kalkacaktır. Ayrıca hiyerarşi basamakları nedeni ile işlerin gecikmesi önlenerek, çalışanların

kararlara katılımı sağlanacak, işletmenin verimliliği büyük ölçüde artırılabilecektir. Sonuçta, hem çalışanlar daha mutlu olacak, hem de işletmede çalışan herkes işletmede olup bitenden haberdar hale gelerek, kendisinden nelerin beklendiğini bilecek, ona göre davranabilecektir.

8. YALIN ORGANİZASYON KAVRAMI

"Lean Manufacturing" kavramı son günlerde üzerinde sıkça konuşulan bir olgudur. Yalın bir işletmenin sahip olması gereken özellikler sıralanırken, organizasyon yapısının da yalınlığından söz etmeyi unutmamak gerekir. Öncelikle nedir yalın olmak? Yalın olmak, "gerçekten gereksinmeniz olmayan herşeyden kurtulmaktır". Bu, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon modelinde gerçekten de gereksinmemiz olmayan görevlerden ve bunların maliyetinden de kurtulmak demektir. Gereklisi olmayan işi ortadan kaldırdığınızda ise, gerekli olmayan eleman da kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla, **YALIN ÜRETİM VEYA İŞLETME YA DA ORGANİZASYON** kavramlarını kesin sınırlarla birbirlerinden ayırmak olası değildir (Özçelikel, 1994, s.85).

"Yalın Üretim", insanların birşeyler üretmeleri için üstün bir yoldur. Bu yol daha düşük maliyetlerde ve çok çeşitli daha iyi ürünler sağlamaktadır. Aynı derecede önemli olarak, fabrikadan genel merkeze kadar her düzeydeki çalışanlara, daha fazla mücadeleyi gerektiren ve tatmin edici iş sağlamaktadır. Yalın işletmelerde karar verme ve sorun çözme alt kademelere kadar indirildiği için, orta ve kıdemli yöneticiler kademelerinin hiyerarşik olarak emirleri aşağıya göndermeye ve bilgileri tekrar yukarıya transfer etmeye çok az ihtiyaçları vardır (Womack P v.d 1990, s 204-231).

Böylece "Yalın Yönetim", görevlerin önceden yönlendirilmesinden uzaklaşmayı öngören bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemde;

* Yöneticinin çalışanları adeta birer işletme sahibi gibi görmesi,

* Yöneticinin, eğer işletmede çalışanların yeni

ve daha önceden görülmemiş bir olayı başarılı bir şekilde idare edebilecek yeteneğe sahip olduğunu bilmekte ise, onlara işletme ile ilgili konularda güvenmesi,

- * İyi bir iletişim ve aktif bir dinleme sistemi,
- * Gerek yöneticinin, gerekse de işletmede çalışan herkesin başarılı olması için gayret gösterme, değerler yaratma, karşılıklı ilişkilerde karşılaşılan güçlükleri görebilme ve onları tatmin etme,
- * Güvenilir, doğru ve dürüst olma, kendi kendine yetebilme,
- * Her zaman beklenmeyen durumlara karşı hazırlıklı olma,
- * İşletmenin genel amaçlarının takip edilmesinde istekli olma ve disiplin,
- * Tarafsız davranabilme ve karşılaşılan tüm sorunları, kıdemli bir yöneticinin görüş açısı ile yaklaşarak çözümlenebilirlik esas unsurlar olmaktadır (Hinterhuber H., 1994, s.58).

Böylece "Yalın Organizasyon" tüm yönetici ve çalışanların, global bazda bir düşünce ortamı yaratarak, işletmedeki işlemleri ve fonksiyonları beraber yapmaları ve geliştirmeleri gereğini, dolayısıyla, "Sıfır Hiyerarşi anlayışını gündeme getirmektedir".

8.1. Yalın Organizasyonların Oluşturulmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Organizasyonların yalın hale getirilmesinde aşağıdaki hususlar gözönünde bulundurulmalıdır (Koçel, 1995, ss. 276-277):

- 1 - Dikkatler doğrudan değer yaratan üretim üzerinde yoğunlaşmalı,
- 2 - Yönetimin eli işin üzerinde olmalı,
- 3 - Verimliliği artırmak için, insana yatırım yapılmalı,
- 4 - Kritik nitelikteki faaliyetler yakından kontrol edilirken, diğerleri desantralize edilmeli,
- 5 - Daima müşteriye yakın olunmalı,
- 6 - Operasyonel serbesti (otonomi) sağlayacak yenilikler yapılmalı,
- 7 - Tüm faaliyetler aksiyona ve değer üretmeye dönük olmalıdır.

8.2. Yalın Organizasyonların Özellikleri

Yukarıda anlatılanlar ışığında, yalın organizasyonlar aşağıda belirtilen özelliklere sahiptirler (Ertürk, 1995, ss. 227-228; Koçel, 1995, s. 276) :

1 - Yalın Organizasyonda amaç, kesin kusursuzluktur. Sürekli maliyet düşüşü, sıfır üretim hatası, sıfır stok, yüksek ürün çeşitliliği gibi...

2 - Daha az girdi ile, daha az zamanda, daha düşük maliyetle, daha yüksek kaliteli mal ve hizmet üretilebilmesi,

3 - Her büyüklükte üretim miktarının, daha düşük maliyet, daha kısa zamanda ve alanında uzmanlaşmış, yüksek morale sahip personel ile gerçekleştirilmesi,

4 - Personelin, özellikle manevi değerler (aile kavramı, iyi-kötü günde dayanışma içinde olma, çok çalışma gibi...) konusunda da eğitmek suretiyle, yüksek vasıflı ve çok yönlü hale getirilmeleri konusuna büyük önem verilmesi,

5 - İşi yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılması. Yalın organizasyonların özellikle bu niteliği, işletmelerde sıfır hiyerarşinin yerleştirilmesi için bir adımdır.

6 - İşletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademelerinin azaltılarak, iletişimin etkinliğinin artırılması,

7 - Karar verme ile ilgili prosedür ve talimatların basitleştirilerek, bürokratik yapıdan arındırılması.

8.3 Yalın Organizasyonun İlkeleri

"Yalın Organizasyon" ilkelerinin bir kısmı daha önce bilinen ve bilimsel yönetim anlayışının ortaya çıkmasından bu yana geliştirilerek kullanılan tekniklerdir. Ancak bunlar, yeni bir anlayış ile ele alınarak ve geliştirilerek uygulanmaktadır. Bu prensiplerin bir kısmı ise, modern yönetim düşüncesinin son ürünleridir. Şunu kesinlikle ifade etmek gerekir ki, gerek önceden bilinen, günümüzde geliştirilerek ve farklı bir önem atfederek kullanılan ve gerekse modern yönetim düşüncesinin son aşamasını oluşturan yeni teknikler, günümüz Japon yönetim anlayışının bir ürünü olan yalın or-

ganizasyon uygulamalarında Batı yönetim sisteminden çok farklı bir üslup ile uygulanmakta ve çarpıcı sonuçlar elde edilmektedir (Ertürk, 1996, s. 19-20).

Yukarıda anlatılanlar ışığında, yalın organizasyonun ilkelerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Ertürk, 1995, s. 230-246):

- 1 - Kaynakların Etkin Kullanımı,
- 2 - Sürekli Gelişme-Kaizen,
- 3 - Takım Ruhu,
- 4 - Etkili Bir İletişim Sistemi.

9. YALIN ORGANİZASYON İLE SIFIR HİYERARŞİ KAVRAMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

"Sıfır Hiyerarşi" kavramı, aslında, organizasyonların yalın hale gelmesi fikrinin bir sonucudur. Yalın organizasyon, işletmedeki gereksiz kademelerin ortadan kaldırılarak, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve sözkonusu etkinlikle ilgili işgücünü, çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek, işletmelerin gelişebileceğini öngören bir felsefedir (Ertürk, 1995, s. 227).

Bu felsefede, işletmelerin sahip olduğu işgücü, zaman, mekan ve tüm üretim faktörlerinin ve bunlara ilişkin harcamaların yarısı veya daha azıyla mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilebileceği vurgulanmaktadır (Ertürk, 1995, s. 227). Yalın üretim, çok daha fazla profesyonel yeteneklerin öğrenilmesini ve bunların katı bir hiyerarşiden ziyade, yaratıcı bir şekilde, bir takım atmosferi içinde uygulanmasını gerektirmektedir (Womack P, v.d, 1990, s. 14). Paradoks şudur ki, takım çalışmasında ne kadar iyi iseniz, yeni bir iş kurmaktaki başarınız o kadar büyük; veya başka bir işyerine gidecekseniz, dar bir uzmanlık alanında çalışıyorsanız, beraber götürebileceğiniz bilgi birikiminiz o kadar az olacaktır. Bunun içinde öncelikle, çalışanlara geniş çeşitlilikte hüneler öğretilmesi gerekir. İşçilere, çalışma ortamlarını kontrol edebilecek hüneler kazandırmak ve çalışmayı pürüzsüz bir şekilde devam ettirebilmeleri için devamlı mücadele etmeleri öğretilmelidir. Aslında çalışma

gruplarındaki tüm işlerin öğretilmesi gerekir ki, görevler rotasyonla verilebilsin ve işçiler gereğinde birbirlerinin yerini doldurabilsinler. Ayrıca tüm çalışanların, görevlerin iyi yapılması için işbirliği içinde çalışmalarının, işletmenin geleceğini koruması için en geçerli yol olduğuna inandırılması ve bu doğrultuda yönlendirilmeleri gerekmektedir.

Özellikle günümüz rekabet koşulları altında, işletmeler için maliyetleri azaltmanın öneminin büyük olduğu düşünülürse, bu yönetim biçiminin işletmelerce daha iyi anlaşılması ve uygulanması gereği ortaya çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile, yalın organizasyon, daha az girdi ile, daha az zaman ve daha düşük maliyetle, daha yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmek demektir. Bu da, müşteri taleplerine karşı daha duyarlı ve esnek olabilmeyi sağlamaktadır. Hiyerarşik ve bürokratik organizasyonlar, müşteri tatmininde sorunlar yaratmaktadır. Giderek bireyselleşen müşteri isteklerine, ancak bireyselleşen örgüt birimleri yanıt verebilmektedir (Baş, 1995, s. 23). Çünkü, artık telefon veya bilgisayarla ulaşılabilen her müşteri potansiyel müşteri, ulaşılabilen her rakip de potansiyel rakip anlayışı hakimdir ve bu anlayış da, örgütlerin yalın organizasyon konusunda daha dikkatli olmaları gereğini ortaya koymaktadır. Organizasyonların yalın hale gelmesi, hiyerarşi basamaklarının da yavaş yavaş ortadan kalkmasını, dolayısıyla, "Sıfır Hiyerarşi" anlayışını beraberinde getirecektir.

İşte, Japon Yönetim sistemlerinin dayandığı en önemli nokta, önce çalışanların katılımını sağlamak (bir diğer ifade ile sıfır hiyerarşi), sonra da yetki ve sorumlulukların onlara devredilmesi ile gerçekten de yalın bir organizasyona sahip olmaktır (Özçelikel, 1994, s. 165).

10. YALIN ORGANİZASYONA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

"Yalın Organizasyon" felsefesinin uygulandığı işletmelerin daha esnek hale gelmeleri ve sonuç olarak rekabet güçlerinin arttığını söylemek mümkündür. Fakat bu olumlu sonuç ancak işletme içinde mikro düzeyde gerçekleşmektedir. Konuya makro açıdan bakıldığında, bu uygulamaların bir

başka sorunu ortaya çıkardığını ve hatta mevcut olan bu sorunu daha da ağırlaştırdığını söylemek mümkündür. Bu da "işsizlik" sorunudur (Koçel, 1995, s. 277).

Yalın Organizasyon uygulamasının temel hedefi, personel sayısını azaltmak olmasa da, kademelerin azaltılması ve sıfır hiyerarşi anlayışıyla beraber hiyerarşinin ortadan kaldırılması sonucunda, işletmede çalışan personel sayısı doğal olarak azalacaktır. Özellikle yeni yatırımların olmadığı bir ortamda, bu sorun kendisini daha çok hissettirebilecektir. Bu da Yalın Organizasyon uygulamalarının en önemli olumsuz sonucu olarak karşımıza çıkabilecektir.

II. SONUÇ

Günümüzde işletme yönetimi ulusal ve uluslararası düzeyde büyük bir büyüme ve gelişme süreci içerisinde. Bu gelişme ve yenilikler, işletme yapısı ve işleyişinde de bazı değişiklikleri zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle, bu yenilik ve gelişmelerin gerek işletme çalışanları ve gerekse de yöneticiler tarafından sürekli olarak izlenmesi gerekmektedir. Bugünün yeni rekabet koşulları artık her düzeydeki yönetici ve çalışanların yaptıkları işler ve sorumluluklarının bir zaman baskısı altında olduğunu göstermiştir. Bundan böyle, yöneticilerin düşünmeleri gereken önemli bir soru vardır. O da, şu andaki yönetim tarzlarının işletmenin gereklerini ve kendi değerlerini karşılayıp karşılayamadığıdır.

2000'li yıllar tüm işletmelerin daha çağdaş ve daha demokrat bir yapıya sahip olmaları gereğini de beraberinde getirmektedir. Kıyasıya bir rekabet ortamının yaşandığı şu günlerde, insan faktörüne önem veren işletmelerin daha başarılı olacağı anlaşılmıştır. Nitekim, Japon işletmeleri bize bunun en güzel örneklerini sergilemiştir. Bugün artık önemli olan, gerekli bilgi ve beceriye sahip çalışanları istihdam ederek, onlara işi yapma ve gerektiğinde bazı kararlar alabilme yetkisini vermektir. Başka bir ifade ile, işletmelerdeki geleneksel hiyerarşi anlayışı artık yavaş yavaş yıkılmaya başlamıştır. Böylece, işi yapan ile karar veren

mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılarak, karar alma ve haberleşme de hızlanmıştır. Bu şekilde işletmede ihtiyacınız olmayan her şeyden, gereksiz personelden, gereksiz işlemler nedeni ile uğradığınız zaman kaybı v.b'den kurtulmakla, işletme daha yalın hale gelebilecektir. Organizasyon modelinde gerçekten de gereksinmeniz olmayan görevlerden ve bunların maliyetinden kurtulunca, gerekli olmayan eleman da kendiliğinden ortadan kalkacak ve organizasyon yapısı daha yalın hale gelecektir.

Bugün artık, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için, geleneksel örgüt piramidinin en altında yer alan işçilerin başarısının da, en az üst kademedekiler kadar, işletmenin başarısı için kaçınılmaz olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, bu başarının sağlanmasının yolu da, en üst kademedeki yönetici kadar, alt kademe çalışanlarının da kararlara katılımının sağlanması; onlara gerektiğinde bazı işleri yapabilme yetkisinin verilmesinden geçmektedir. Çalışanların bu başarı ve gelişmeyi sağlayabilmesi ise, hiyerarşi merdivenlerinin kaldırılarak, ovalleşen bir örgüt yapısı içerisinde, üstlerine güven duymalarına bağlı olacaktır. Ancak, yönetim düşüncesindeki bu değişikliği kabul etmek ve uygulamak, elbetteki yöneticiler (özellikle de Türk yöneticileri) için kolay olmayacak ve büyük bir sabır gerektirecektir. Fakat işletmeye sağlayacağı faydalar göz önüne alındığında, bu yeni örgüt yapısını benimsemek işletmelerimiz için belki de bir zorunluluk olacaktır.

Yöneticilerin bu çerçevede yapmaları gereken en önemli şey, bir an önce geleneksel piramit örgüt yapısından kurtularak, yeni oval yapıyı örgütü benimsemeleri; astlarına güven duyarak, onlarla işbirliği yapmak sureti ile, işletme ile ilgili her türlü sorunu halledebilecekleri düşüncesini benimsemeleridir. Başka bir ifade ile, yalnızca üst yönetim düzeyinde değil, taban düzeyinde de kararlara katılımı gerçekleştirmeleridir. Çünkü, unutulmamalıdır ki, işletmede çalışanlar öncelikle kendi emek verdikleri ve ortaya koydukları her şeyi destekleyen kişiler olarak karşımıza çıkacaktır. Bu

desteğin sağlanması ise, ancak onlara fikirlerinin sorulması, dolayısıyla, kararlara katılmaları ile mümkün olabilecektir. Böylece, bu sistemde karar verme, karşılıklı güvene dayanan toplumsal hayatın, birbirine sıkıca kenetlenmiş parçalarından biri olacaktır.

Sonuç olarak, anlaşılması gereken en önemli nokta, bürokratik mekanizmaların, kişide ne istediğini değil, yalnızca söyleneni yapması, kendisine de bu yüzden para ödendiği bilincini yerleştirdiğidir. Bu haliyle bürokratik organizasyon yapısı, yabancılaşmayı artırarak, otonomluk duygusunu azaltan, çalışanların amaçsızlığına destek vermekten öteye gidemeyen bir sistem olarak karşımıza çıkacaktır. Unutulmamalıdır ki, daha iyi yönetmek, daha az yönetmektir.

KAYNAKÇA

- BAŞ**, Melih (1995), "ALVIN TOFFLER'in Ardından", *Tekstil İşveren Dergisi*, Aralık.
- BENTLEY**, Trevor (1995), "Open Management", *Management Accounting*, May.
- CAPITAL**, (1994), "Verim Artıran Yalın Model", Yıl 2 Sayı: 4, Nisan.
- DAVIS**, Keith (1985), *Human Behavior at Work*, McGraw Hill Inc., New York.
- EREN**, Erol (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. baskı, Yayın No: 401, İstanbul.

ERTÜRK, Mümin (1995), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, Yayın No: 596, İstanbul

ERTÜRK, Mümin (1996), "Yönetim Düşüncesinde Yeni Bir Yaklaşım", *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Cilt: 5 Sayı: 1, Adana.

HEDEF, (1995), "Hiyerarşi: Değişimin Düşmanı", Mart / Nisan.

HINTERHUBER H., Hans (1994), "The European Way To Lean Management", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 5 Sayı: 18, Haziran.

KOÇEL, Tamer (1995), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, Yayın No: 405, İstanbul.

OUCHI, William (1989), *Teori Z*, (Çev: Yakut Güneri), Kesim Ajans - İlgı Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul.

ÖZÇELİKEL, Hamdi (1994), *Japon Yönetim Sistemleri*, MESS Eğitim Vakfı, Tuğrul Basımevi.

ÖZTÜRK, Azim (1996), "21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 7 Sayı: 23, Ocak.

SADIKLAR, C. Tayyar (1995), *2000'li Yıllar Dünya ve Türkiye*, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları / 1720, İkibinli Yıllar Dizisi / 1, Ankara.

ŞİRVAN, Nesrin (1995), "Yönetimde Sıfır Modeli", *Capital*, 1/95.

WOMACK P., James, Daniel T. Jones ve Daniel Roos (1990), *Dünyayı Değiştiren Makina*, (Çeviri: OSD, Otomotiv Sanayi Derneği), Panel Matbaacılık - Reklamcılık Ltd. Şti. İstanbul.

Dr. Öztin AKGÜÇ

MALİ TABLOLAR ANALİZİ

Genişletilmiş 9. Baskı

AVCIOL BASIM - YAYIN

Divanyolu Bestekarosman Sokak
Birkonlar Han 8/2 Cağaloğlu - İST.

Tel: (0212) 526 04 24 - 522 40 51 Faks: (0212) 526 04 24

YÖNETİMDE GELENEKSEL PİRAMİT ANLAYIŞININ SONU: SIFIR HİYERARŞİ

Bu makalede, işletme yönetiminde son yıllardaki yeni gelişmelere değinilmektedir. Üzerinde en çok konuşulan iki konu olan; "Sıfır Hiyerarşi" ve "Yalın Organizasyon" kavramları ve özellikleri açıklanmaktadır. Sıfır Hiyerarşi, organizasyonlardaki hiyerarşi merdivenlerinin azaltılması ve organizasyonların daha basık hale gelmesini içermektedir. Bu açıdan bakıldığında, organizasyonlarda çalışanlar hep beraber ve kendilerine yetki verilmiş takımlar halinde, açık bir iletişim sistemi ve sorumlulukları yüklenme eğiliminde bulunmaktadır. Bu sistemde, yöneticiler, çalışanlara daha fazla güven duymaktadır. Yalın Yönetim ise, tüm yönetici ve çalışanların işlemleri global bir bazda anlamalarını ve geliştirmelerini içermektedir. Ancak bu şekilde maliyetler azaltılabilecektir.

1. GİRİŞ

21. yüzyıla yaklaşırken, globalleşme, uluslararası birliklerin kurulmaya başlaması ile uluslararası rekabetin ülkelerin içlerine kadar girmesi, işletmecilik alanındaki yeni gelişmelerin rekabeti hızlandırması gibi nedenlerle, dünyada başdöndürücü bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu süreç içerisinde, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için değişim çok önemli ve vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün işletmeler, hiçbir

kuvvetin küreselleşmenin önüne geçemeyeceğini ve küreselleşmenin geri dönüşü olmayan bir süreç olduğunu farketmişlerdir. Küreselleşen dünyanın en somut hissedilen etkilerinin başında her türlü "sınır" kavramının kalkması ve böylece değişimin hızlanması gelmektedir. Artık, bilgi çağı ile ulusların aralarındaki sınırların etkisi azalmış, ekonomik faaliyetler ülkeler ile sınırlı kalmayıp, tüm dünyayı kapsayan boyutlara ulaşmıştır. Bu gelişmeye paralel olarak, rekabet önemli boyutlara ulaşmış ve bu yapı ile ortaya çıkan küreselleşme olgusu giderek yaygınlaşmıştır.

Tüm bu sayılanlar kısa bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşirken, bu değişikliklerin yönetim olgusunda, örgütsel yapı ve özelliklerinde de önemli etkileri olmuştur. Bugün, değişim ve küreselleşme günümüz yöneticisinin en önemli sorunu haline gelmiştir. Çünkü, tüm yöneticiler değişimin ortasında bulunmaktadır. Artık, geçicilik nesnelere esas ilke haline gelmiş, "Kullan-at" toplumu ortaya çıkmıştır. Kalıcılık ölmüş, değişim hızlanmıştır (Baş, 1995, s.23). Üstelik bu değişim, öyle ufak tefek bir değişim değildir. Yöneticiler, tüm iş dünyasını baştan sona kadar sarsacak, temel bir değişimin içinde bulunmaktadır ve ister istemez bunun tedirginliğini yaşamaktadırlar. Böyle bir ortamda, yöneticiler, rekabet avantajlarını ve

Arş. Grv. Selen DOĞAN(*)

(*) Niğde Üniversitesi Niğde İ.İ.B.F. Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

güçlerini artırma gibi temel bir amaca yönelmiş bulunmaktadırlar. Bunun için de, yöneticilerin ve dolayısıyla da işletmelerin yapmaları gereken en önemli şey, global bazda bir düşünce ortamı yaratılmaktır. Bugün, yılların uluslararası dev şirketleri bile, küresel güçleri ellerinden geldiğince anlamaya ve bu doğrultuda yapılarını değiştirmeye çalışmaktadırlar.

Günümüzde, bir taraftan örgütlerin hiyerarşik, fonksiyonel ve coğrafik sınırları aşınıyorken, öte yandan, daha çok psikolojik olan yeni sınırlar seti önem kazanmaya başlamıştır. Yetki ve görevler, örgüt fonksiyonları, politikalar ve nihayet örgüt kimliği yeni anlamlar kazanmaya başlamıştır. Özellikle hayatta kalabilmenin yenilik yapmaya ve çevre değişikliklerine uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında, sınırları çok katı bir şekilde çizilmemiş, daha esnek yapıda örgütler tasarlamak, yönetimin öncelikli sorunlarından biri haline gelmiştir. Bu tür örgütlerin kurulabilmesi ise, her şeyden önce, örgütlerin ele alınması ve incelenmesinde yeni düşünce ve bakış açısı gerektirmektedir (Öztürk, 1996, s.39).

İşte, böyle bir ortamda, yöneticilerin zamanında ve doğru kararlar alabilmeleri için, değişimin getirdiklerini önceden görebilmeleri ve ona göre önlemler almaları gereği gündeme gelmiştir. Bunun yolu da, esnek, dinamik ve çevreye hızla uyum sağlayabilen organizasyonlar kurmaktan geçmektedir. Ancak, hiyerarşi merdivenleri, değişimin önündeki en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, hiyerarşi, bir adım atmadan önce, tüm basamakları inip çıkmanızı gerektirmektedir ve siz bunu yaparken de, rakipleriniz dev adımlarla ilerlemektedir. Bugün, tüm şirketler, başarılı olmanın temelinde, öncelikle teknoloji gücü ve yönetim tarzının etkili olduğu konusunda birleşmektedirler.

Bu çalışmada, yeni bir yönetim felsefesini temsil eden, yönetim ve örgüt olgusuna farklı bir açıdan bakan "*Sıfır Hiyerarşi*" yaklaşımı açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca, sıfır hiyerarşi kavramı ile çok yakından ilişkili ve hatta iç içe olan "*Yalın Organizasyon*" kavramı üzerinde durularak; bu kavramları anlamının ve uygulamanın işletmele-

rin verimliliği ve başarısı için ne denli önemli olduğu ortaya konmaya çalışılacaktır.

2. SIFIR HİYERARŞİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Günümüzde Japon şirketlerini başarıya götüren en önemli neden, yönetim anlayışındaki farklılıktır. Bugün Japon şirketleri Batılılardan farklı olarak "Sıfır Hiyerarşi", "Kendi Kendini Yöneten Takımlar" ve "Katılımcı Karar Sistemi" gibi modelleri başarıyla uygulamaktadırlar. Bir anlamda, şirket içinde demokrasiyi yerleştirip, böylece başarıya ulaşmışlardır (Öztürk, 1996, s.41).

Sıfır Hiyerarşi, bir kavram olarak, daha çok bir ideali temsil etmektedir. Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısının hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Sıfır hiyerarşide söz konusu olan, farklılığın, mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine, bilgi ve yetenek temeline dayandırılmasıdır. Kendi kendini yöneten gruplara dayanan bu organizasyon yapısının temel özelliği, her grubun küçük bir işletme gibi davranmasıdır (Koçel, 1995, ss.275-276).

Sıfır Hiyerarşi felsefesi, küçük gruplara dayanan bir yapıyı öngördüğüne göre; burada artık önemli olan, gerekli beceri ve bilgilere sahip çalışanları istihdam edip, onlara işi yapma yetkisini vermektir. İşte, proje takımları, yetkinin dağıtılması, organizasyonun alt basamaklarındaki bölümler ve fonksiyonlar arasında entegrasyonun çoğalması, tüm bu gereksinimlerin sonucudur (Hedef, 1995, s.77). Böylece, işi yapan ile, karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırmak; karar alma ve haberleşme hızlanmış, talimatlar ve prosedürler basitleştirilmiştir. Bürokratik yapıdan arındırılmış, değişik birimler arasındaki hızlı bilgi akışı ile, işletme kaynaklarının yeni fırsatlar için kullanılması sağlanmıştır. Bu durumda, müşterilerin ve pazarın isteklerine çabuk cevap verebilen, esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkacaktır (Koçel, 1995, s. 276). Günümüz koşullarında, müşteri isteklerine cevap verme süresinin kısaltıl-

mış olması, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

3. SIFIR HİYERARŞİ VE BÜROKRASİ

Bilindiği gibi, bürokratik yaklaşımda, işletme tarafından belirlenen bazı ilke ve kurallara uyulması fikri esastır. Ancak bu ilkelerin izlenmesi ile, etkin, ideal ve şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısı oluşacaktır (Koçel, 1995, s. 131).

Bürokratik yapı, doğal olarak, bünyesinde hiyerarşik özellikler bulundurmaktadır. Bu da, çalışan bir kişinin, tek bir yöneticiye bağlı olması ve ancak ondan emir alması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Hiyerarşik yapının üstün olduğu böyle bir ortamda, genellikle yukarıdaki kademelerin (üstlerin), aşağıdaki kademelere (astlara) baskı yaptığı görülmektedir. Bu durumda, çalışanlar inisiyatiflerini kullanamamakta ve doğal olarak astların kararlara katılmaları engellenmektedir. Resmi hiyerarşik kademeleri takip etmek durumunda olan personel, zamanını ve enerjisini boşuna harcamak zorunda kalmaktadır (Ertürk, 1995, s. 80). Bürokratik yaklaşım, çevresel belirsizlik, etkileşimler, değişikliklere uyum konularında çok yetersiz kalmakta; amaç saptama, karar verme, ve yürütme konularında ise, sadece tepe yönetimi sorumlu tutarak gerçeklerden çok uzaklaşmaktadır. Ayrıca, çevrenin ekonomik, sosyal, teknolojik ve siyasal koşullarında ortaya çıkan hızlı değişme ve gelişmeler, biçimsel yapısı katı olan bürokratik örgütlerde karışıklıklara ve yetersizliklere neden olmaktadır (Eren, 1993, s.20). Yönetim kademelerinin ortadan kaldırılması, başka bir ifade ile, hiyerarşinin tasfiyesi, bürokrasiye karşı, ama küçük bir adım olacaktır (Baş, 1995, s.24).

Organizasyon yapısını tamamen değişik bir şekilde kurmayı öngören "Sıfır Hiyerarşi" yaklaşımı, iletişimi ast-üst ilişkisinden kurtarıp, özgürlüğe kavuşturmayı öngörmektedir. Bu sistemde, kontrol ve koordinasyon merkezden değil, yerinden yürütülmektedir. İletişimdeki ast-üst ilişkisi kaldırılarak, özgürlük sağlanmaktadır (Şirvan, 1995, s. 119). Böylece, "Sıfır Hiyerarşi" yaklaşımı farklı bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu

sistemde bürokrasi işlememektedir. Hiyerarşi ve bürokrasi ortadan kalkarak, yerini "**adhokrasiye**" bırakmaktadır. Yani, belirli bir tasarı ya da amaç için seçilerek veya atanarak kurulan örgüt tipi esas alınmaktadır (Baş, 1995, s.23). Ülkemizde de "Sıfır Hiyerarşi" sistemi Alarko Holding, Vitra, Pınar Süt, DYO, Toyotasa gibi firmalarda uygulanmakta ve başarılı sonuçlar alınmaktadır (Şirvan, 1995, s. 119).

Yukarıda anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere, bu sistemde, kendi kendini yönetebilen takımlar ve katılımcı karar sistemi gibi modeller uygulanarak, işletmede demokrasinin yerleştirilmesi sureti ile başarıya ulaşmak temel hedef olmaktadır (Şirvan, 1995, s.118). Bu yönetim biçiminde, şirketle ilgili tüm kararlarda, üstler kadar astların da söz sahibi oldukları görülmektedir. Böylece, yöneticinin veya patronun, son karar mekanizması olduğu imajı da yavaş yavaş yıkılmaktadır. Ancak, unutulmamalıdır ki, bu sistem, yönetici demokratik olduğu ölçüde işlerlik kazanacaktır.

4. SIFIR HİYERARŞİ VE YÖNETİME KATILMA OLGUSU

Günümüzde, tüm örgüt üyeleri, basit birer iş gören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte, çeşitli konularda fikirlerinin sorulmasını istemektedirler. Öyle ise, yönetime katılma, karar verme ve uygulama yetkesini belli ölçüde uygulayıcılara tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemidir (Eren, 1993, s. 314). Yönetimsel anlamda katılma ise, kararlardan sorumlu rol oynayacak kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimidir. Yönetim grubunu oluşturan kişiler, hiyerarşik bakımdan aynı yetki seviyesinde oldukları gibi, farklı seviyelerde de bulunabilmektedirler. Ancak, yönetim sorumluluğu, grup kararlarına katılma açısından, her katılan için eşit olabilmektedir (Eren, 1993, s. 315).

Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin çeşitli nedenleri vardır. Bunların en önemlisi, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi gittikçe yükselen fertlerin

"başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememeleridir. Günümüzde artık yönetme gücü, sermaye sahipliği üzerine kurulmaktadır. Ayrıca, günümüz yöneticileri için başarının yolu, değişimle başa çıkabilmekten geçmektedir. Bunu sağlamanın temel yolu da, işletme çalışanlarının kararlara katılmasını sağlamaktır; bir diğer ifade ile, hiyerarşi basamaklarını yavaş yavaş kaldırarak, daha esnek, dinamik ve çevreye hızla uyum sağlayabilen işletmeler kurmaktan geçmektedir. Artık önemli olan, yeterli beceri ve bilgilere sahip olan çalışanların da kararlara katılımını sağlayarak, onlara işi yapma yetkisini vermektir. Görüldüğü üzere, "Sıfır Hiyerarşi" kavramı burada devreye girmektedir. Ancak, unutulmalıdır ki; günümüzde hemen hemen tüm şirketler kararlara katılım olayında birleşmektedirler. Fakat, henüz pek azı "Sıfır Hiyerarşi" felsefesini tam anlamıyla benimsemiş durumdadır. Çünkü, hemen tüm şirketlerde "şirket patronları" vardır ve bu kişiler hala şirketin kararlarında son sözün kendilerinde olmasını istemektedirler. Bu nedenle, sıfır hiyerarşi felsefesini, özellikle ülkemizde, yerleştirmek hiç de kolay olmayacaktır. Bu yüzden, yapılması gereken en önemli şey, işletmelerde katılımcı yaklaşımı özendirmeştir. Daha sonra da, yönetim bilim ve uygulamalarında en son yeniliklerin işletmeye getirilmesini sağlamaktır.

Günümüzde bunun en güzel örneklerini Japon işletmelerinde görmekteyiz. Japonya'daki büyük ve orta ölçekli işletmeler, sermayenin kurduğu bir organizasyondan, çalışanlarının oluşturduğu bir organizasyon yapısına dönüşmeye başlamıştır. Dolayısıyla, çalışanların aktif bir şekilde katılımının sağlandığı yönetim tarzı, Japon şirketlerinin vazgeçilmez başarı unsurlarından biri olmuştur. Japonya'da güçlü hükümet, güçlü kişi yoktur; güçlü şirketler vardır. Fakat bu, Japon yöneticilerinin çok süper oldukları anlamına gelmez. Ancak, insanların oluşturduğu ve kararlara katılımının sağlandığı organizasyonların güçlü oluşu anlamına gelir. Japonya'da bordrodaki herkesin işi ve statüsü ne olursa olsun, **HERKES TARAFINDAN YÖNETİM** formülü ile herkesin bir yönetici olacağı inancı mevcuttur. Karar vermenin geleneksel yolu ise "**Ringi Sistemi**"dir (Özçelikel, 1994, ss.

69-70).

Ringi'nin anlamı, yatay ve dikey kademelerden gerekli onayın alınması için bir belgenin dolaştırılmasıdır. Ringi Sistemi Japonya'da modernizasyonun ve endüstrileşmenin başladığı yıllarda ortaya çıkmıştır. İlginç ki, bir Japon işletmesinde bir karar verilecekse, bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınmaktadır. Yeni bir fabrikanın nerede kurulacağı gibi önemli bir kararda, genellikle altmış ile seksen kişi söz sahibidir. Üç kişilik bir ekip, seksen kişi ile görüşmekte; önemli bir nokta ortaya çıktığında ekip, karardan etkilenecek kişilerle tekrar görüşmektedir. Gerçek bir fikir birliğine varılana kadar da bu işlem tekrarlanmaktadır. Fakat bir kere karara varıldı mı, herkes kararı desteklemektedir. Asıl önemli olan, kararın kendisi değil, insanların bu konuda bilgi ve sorumluluk sahibi olmalarıdır. "En iyi" kararlar başarısızlığa uğrayabileceği gibi, "en kötü" kararlar uygulamada başarı ile sonuçlanabilir. Ayrıca ilginç olan diğer bir nokta, Japon işletmelerinde karar verme işleminde, hangi karardan kimin sorumlu olduğunun özellikle belirlenmemesidir. Çünkü, bir dizi görev, bir ekibin ortak sorumluluğu altındadır. Asıl şaşırtıcı olan ise, ekipteki herkesin sorumluluğunu çok iyi bilmesidir (Ouchi, 1989, ss.48-50).

Aslında, sistemin doğuşunda, Japon feodal sisteminin hiyerarşisini oluşturan ast ve üstlerin, kararları başkaları ile paylaşarak, sorumluluktan kaçma arzuları büyük etken olmuştur. Bu nedenle, Ringi Sistemi'nin, sorumluluktan ve inisiyatif kullanmaktan kaçınan, karar yeteneğinden yoksun yöneticilerin en büyük silahı olduğu ileri sürülmektedir. Şirketin en üst kademesini bile, otomatik bir imza ve onay makinası haline getirmekte olduğundan, sorumluluk taşımayı ve inisiyatif kullanmayı arzu eden genç kuşak yöneticiler tarafından pek kabul görmemekte ve karşı çıkılmaktadır (Özçelikel, 1994, s. 71).

Modern anlamdaki değişikliklere uyum gözönüne alındığında, hiyerarşik bir organizasyon yapısının daha uzun süre pratik ve yeterli olmayacağı görülmektedir. Artık insanlar, guruplar halinde çalışmak ve bilgiyi paylaşarak, ortak kararlar almak ihtiyacı içindedirler. Bu, sadece işle ilgili

farklı işlemleri organize etmenin bir yolu değildir; aynı zamanda, işi yapmanın da yeni bir yoludur. Bilgi sistemleri (Information Systems), grup üyelerinin ihtiyacı olan bilgileri onlara vermek sureti ile, bu yeni yaklaşımın gerçekleşmesine hizmet etmektedirler. Grup üyelerinin herbiri özel sorumluluklar yüklenmekte ve çalışanlar öğrendiklerini değiştirerek, çok yönlü yetenekler geliştirmektedirler (Bentley 1995, s.46).

Katılımcı yönetim işlemleri bir kez başlatıldığında, çalışanların temel değerlerine hitap ettiği için kendi kendine yürümektedir. Bu yöntemin işlevi, daha iyi bir koordinasyon yolu ile verimliliği ve etkinliği artırmaktır. Bu sistem, üst düzeydeki yöneticiler, ya da kendini tehdit altında hisseden bir sendika tarafından durdurulmadıkça, büyüyecek ve yerleşecektir. Bir işletmede, katılımı sağlamanın ve gösterilen çabanın sonuçlarını izlemenin önemi büyüktür. Bir işçinin, yöneticisine, homurdanarak söylediği şu sözleri hatırlamakta fayda vardır: "Davranışlarınız o kadar yüksek sesli ki, ne dediğinizi duyamıyorum" (Ouchi, 1989, ss.112-115).

Yönetime katılmanın amacı, yönetici veya işveren ile, yönetilenler arasında işbirliği kurarak, işletmenin verimliliğini artırmak olduğuna göre, bunu sağlamanın yolu, hiyerarşi basamaklarını azaltmak olacaktır. Böylece, hiyerarşi basamaklarının kaldırılarak, çalışanların yönetime katılmaları üç önemli amaca hizmet edecektir (Eren, 1993, s.315):

* Birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelelerinin veya işgörenlerin, örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,

* İkincisi, katılanların böyle bir yönetim biçimi ile, psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,

* Üçüncüsü ise, yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına; diğer bir ifade ile, yönetsel etkinlik ve verimliliğe ulaştırılmasıdır.

Şunun da önemle altını çizmek gerekir ki, uygulama sorunlarına daha yakın olan alt kademe

elemanlarının işgörme ve işleri planlama konusundaki gerçekçi fikirlerinden yararlanan yöneticiler, yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadırlar (Eren, 1993, s.315). Geleneksel örgütlerin gücü, üretim kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Halbuki, günümüzde bu güç, sahip olunan bilginin eline geçmiştir. Bilgi çağında, örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmeleri, bilgisayarların ve telekomünikasyon araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojinin üretime girmesi, örgütsel yapıları önemli ölçüde değiştirmiştir. Bilgi çağında, ovalleşen örgüt yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesi ile, örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçileri (uzmanlar) daha ön plana çıkmakta ve sayısı artmaktadır. Bu çerçevede, "Piramit Yapılı" geleneksel örgüt yapısı, "Oval Yapılı" yeni örgüt yapısına dönüşmektedir. Bugün, örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapısı, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz kalmakta ve örgütün hareket kabiliyetini sınırlamaktadır. Dolayısıyla, dikey hiyerarşik yapı, yatay networkla; geleneksel fonksiyonlar, fonksiyonlararası takımlarla; birbirleriyle bağımlı birimler, bağımsız stratejik iş birimleri; iyi yetişmiş görev elemanları, yenilikçi ve yaratıcı uzmanlarla yer değiştirmeye başlamıştır. Bu gelişmeler, örgüt içinde hiyerarşik yapıyı aşındırırken, astla üst arasındaki mesafeyi azaltmakta ve çalışma ilişkilerinde kesin olarak belirlenmiş kurallar yerine, daha durumsal yapılar gerektirmektedir (Öztürk, 1996, s. 42).

Böylece günümüzde, ovalleşen örgüt yapısında katılımcı karar sisteminin hayata geçirilmesiyle, örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçileri daha ön plana çıkmıştır. Yine, örgütteki dikey hiyerarşik örgütlenme, yatay örgütlenmeye; çalışanlar arasındaki rekabet işbirliğine; harici kontrol sistemi dahili, başka bir ifade ile, kendi kendini kontrol eden sisteme dönüşmüştür. Ayrıca, geleneksel örgütlerin temelini teşkil eden hiyerarşik yapı zedelenmiş, astla üst arasındaki mesafe daralmış ve böylece örgütler daha katılımcı ve şeffaf hale gelmiştir. Dolayısıyla, etkili bir örgüt yönetimi, daha çok örgütün insani yönünün en verimli bir şekilde yönetilmesine bağlı hale gel-

miş bulunmaktadır (Öztürk, 1996, s. 43).

İşletmede ortak alınan karar sayısı çoğaldıkça, yönetimin elde edeceği yararlar da artacaktır. Böylece yönetici, zamanla karar verme yetkisini astlarıyla paylaşabileceği bir güven ortamı yaratabilecektir. Tabii ki, ilk günlerde kimse bunun böyle olmasını bekleyemez. Bu gerçeğin açık açık anlaşılması ve belirtilmesi, şirket felsefesini oluşturma işlemine üst düzeydeki yöneticinin de yapıcı olarak katkıda bulunmasını sağlayacaktır (Ouchi, 1989, s.91).

Öyle ise, günümüzde, astlarının da yönetime katılmasını sağlayarak, onların da kararlarda söz sahibi olmasını sağlayabilen; bir başka ifade ile, Sıfır Hiyerarşi anlayışını kabul eden ve uygulayan işletmeler daha başarılı olabilecek ve rekabet avantajlarından yararlanabileceklerdir.

5. SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Motivasyonu "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" şeklinde tanımlamak mümkündür. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibarıyla;

- a. kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,
- b. amaçları,
- c. davranışları,

d. kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir (Koçel, 1995, s. 382).

Motivasyon yönetim açısından çok büyük bir önem taşımaktadır. Başarılı bir yönetimin motivasyon (güdüleme) olmaksızın gerçekleşmesi mümkün değildir. Örgüt, önceden belirlenmiş amaçların başarılması için biraraya gelmiş bireylerden oluşmaktadır. Örgütte yer alan bireylerin, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri ise, ancak etkili bir güdüleme sistemi kurmakla mümkündür. Büyümenin sonunda, üst kademelerde bulunan yetki ve sorumlulukların aşağı basamaklara kaydırılması, diğer bir deyimle, yetki göçerilmesi kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda, bazı üst yöneticiler, yetkilerinin bir kısmını astlarına devredince, ortri-

telerinin sarsılacağını düşünmektedirler. Böylece, işletme yönetiminde başarının en önemli unsurlarından biri olan yetki devri olayından yeterince yararlanamamaktadırlar (Ertürk, 1995, s. 129).

İşte "Sıfır Hiyerarşi" yaklaşımının önemi de burada ortaya çıkmaktadır. Eğer bir işletmede işveren, yetki devrine ve çalışanların yönetime katılmasına karşı ise, bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Çünkü, insanlarda şiddetli bir kararlara katılma arzusu vardır. İşletmede çalışanların çok doğal olan bu haklarını ellerinden almak, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamak, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Bir kimsenin kendi yaptığı işte söz sahibi olması kadar doğal bir şey yoktur. İşte "Sıfır Hiyerarşi" felsefesi çalışanların motive olmasını engelleyen geleneksel yönetim basamaklarını ortadan kaldırarak, organizasyonları yalın hale getirmekte ve bu yolla çalışanların motivasyonu sağlanarak, işletme verimliliği artırılmaktadır. Japon'ların yönetimdeki başarısının sırrı böylece ortaya çıkmaktadır. Tüm bu nedenlerle, başarılı olmak isteyen bir yönetici, astların da kararlarına iştirak etmesini sağlamalı, onların da düşünce ve isteklerini dikkate alarak, fikirlerinden yararlanma yollarını araştırmalıdır. Nitekim, William Ouchi Teori Z adlı kitabında, Japon yönetim sisteminin başarısının sebebinin, en yalın anlatımla, verimlilik artışında kilit etkenin, işçilerin yönetime katılmasını savunmak olduğunu söylemiştir. Ayrıca, Ouchi kitabında, Z Teorisi'nden alınacak en önemli dersin güven olduğunu ve çok garip gibi görünse de, verimlilik ve güvenin elele yürümekte olduğunu söylemiştir (Ouchi, 1989, ss. 8-9). William Ouchi'nin Teori Z adlı kitabındaki şu sözleri de, kararlara katılmanın çalışanların motivasyonu üzerinde ne denli etkili olduğunu bize göstermektedir :

"Her Japon firmasına yapmış olduğum ziyarette ve en etkili yöneticinin kim olduğunu sorduğumda aldığım yanıt hep aynıydı; hepimiz eşitiz, ekip olarak yönetiriz. En etkin kişi ise, en eski ve en kıdemli olarak personel yönetiminin sorumlusudur" (Özçelikel, 1994, s.39). Böylece, işletmenin tepe yönetimi ve üstler, yetki

devrinde değişiklik yapmak yolu ile, astlarının kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını artırmalıdır. Yöneticiler, yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, kendisine yetki verilmesini isteyen astlarına bu imkanı sağlayarak, hem onların motivasyonunu artıracak, hem de işletmenin verimliliğinin artmasında çalışanların önemli katkılarını sağlayacaktır.

Nitekim Z tipi organizasyonların temel özelliği sayılan eşitlikçilik, herkesin üstü tarafından gözlenmeden, otonom olarak çalışabileceği, kendilerine güvenilen bir yöntem anlamına gelmektedir. Kimsenin kimseye zarar verme peşinde olmaması ve hedeflerin birliği inancının temelinde ise güven vardır. Sorumlulukların paylaşılmasını, bağlılığı ve verimliliği belki de en çok bu özellik sağlamaktadır (Ouchi, 1989, s.70-71).

6. SIFIR HİYERARŞİ ANLAYIŞINDA İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ

Günümüzde, özellikle işletmelerin, değişen çevre koşullarının ortaya çıkardığı yeni durumlara uyabilmesi, küreselleşen ve hızla artan rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmesi, rekabet avantajlarını artırabilmesi için, iletişim son derece önemlidir. Belirli bir amaca ulaşmak için biraraya gelen insan toplulukları, kurumlar veya genel olarak örgütler için, ilişkilerin geliştirilmesinde, iletişimin özel bir yeri vardır.

Bütün topluluk faaliyetlerinde olduğu gibi, bir işletmenin kurulması, faaliyetlerinin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesi için yeterli düzeyde bir iletişime ihtiyaç vardır. Özellikle işletme için iletişim, sürekli bilgi alışverişi sağlayarak, temel faaliyetlerin yerine getirilmesinde, hedeflere ulaşmada, daha da önemlisi, verimlilik ve etkinliğin artırılmasında özel bir önem taşımaktadır. İletişim bir bilgi aktarma sürecidir. İletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerdendir.

Sıfır Hiyerarşi felsefesinde de, iletişimin önemi büyüktür. Çünkü, bu felsefe, hiyerarşi basamaklarının kaldırılmasını öngörmektedir. Bu durumda, kurulacak küçük gruplar arasında yeterli

düzeyde ve doğru bir bilgi akışının sağlanmasına özel bir önem verilmesi gerekir. İletişim olmaksızın, çalışanlar ihtiyaçlarını, hislerini ve düşüncelerini diğerlerine, özellikle de işverene ulaştıramamaktadır (Davis, 1985, s. 399).

Hiyerarşi basamaklarının kaldırılması, işletmedeki küçük gruplar ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştıracaktır. Bürokratik yapı nedeni ile gittikçe ağırlaşan bilgi akışı, yerini daha hızlı ve kolay bir iletişim sistemine bırakacaktır. Ayrıca, sıfır hiyerarşi anlayışında en alt kademedeki işçi bile, en üst kademedeki yöneticiye gidip fikirlerini söyleyebileceğine göre; yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler de bundan etkilenecek, iletişim tüm işletmeye yayılacak, bundan örgüt kültürü olumlu etkilenecek ve yönetime katılım gibi fırsatlar doğabilecektir. İletişim sürecinin arzu edilen sonucu verebilmesi için, işletmede, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru gerekli bilgi akımının sağlanması şarttır. Bilindiği gibi, organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilgi ve datanın sıhhatli bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini ve iletişim kanallarının etkinliğini azaltacaktır.

Bu şekilde kurulacak uygun bir iletişim sistemi, çalışanların verimliliğini yükseltecek, sorunların çıkmasına engel olacak, mevcut sorunları çözecek ve daha sağlıklı kararlar alınmasını mümkün kılacaktır. Hiyerarşi basamaklarının kaldırılması, bu yolda atılacak önemli bir adım olacaktır.

Sıfır hiyerarşi anlayışında grup içerisinde ve gruplararası iletişim ne denli kuvvetli olursa, fikir ayrılıkları da o kadar az olacaktır. Japonya'da, ekip üyeleri, grup olarak herkesin fikirbirliği ettiği şeyi tam olarak yapacaklarına dair resmi taahhütler imzalamaktadırlar. Dolayısıyla, fikir ayrılıkları sürecin sonundan ziyade, başında meydana gelmektedir (Womack, P. v.d, 1990, s. 118). Böylece sorunlar daha başlangıçta belirlenerek, çözüm önerileri getirilmektedir. Sonuçta, sorunların çözümü için gerekli iletişim mükemmel bir şekilde ve herkesin katılımı ile sağlanmış olmaktadır.

Hiyerarşi basamaklarının azaltılması, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltarak, aralarındaki kademe-

lerin sayısını azaltacak ve iletişimi kolaylaştıracaktır. Böylece, organizasyon yapısı daha basık hale gelerek, yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğunca kısaltılması, bu kademelerdeki işlerin personel arasında yeniden dağıtılması gereğini gündeme getirecek ve çalışanların iş yükü artacaktır. Böylece organizasyon daha yalın hale gelecektir (Koçel, 1995, s. 275). İşte, bu konumda, "Sıfır Hiyerarşi" felsefesi ile çok yakından ilişkili olan bir kavrama daha değinmekte fayda görülmektedir; "Yalın Organizasyon" kavramı.

7. YALIN ORGANİZASYONUN KÖKENİ

"Yalın Organizasyon"un kökeni tam olarak bilinmemekle birlikte, bazı görüşler onu bir Amerikan sistemi, bazı görüşler ise uygulamadaki başarılar nedeni ile bir Japon sistemi olarak tanımlamaktadır (Özçelikel, 1994, s. 85). Ancak onu, kültürel nedenlerden dolayı Japon'lara özgü bir sistem olarak kabul edenlere göre, yalın organizasyonunun temelini Japon "Mottainai (Mottaynay)" anlayışı oluşturmaktadır. Mottainai anlayışına göre, hayatta sahip olunan her şey birer kutsal emanettir. Onların en iyi şekilde değerlendirilerek kullanılmaması Muda (israf)dır ve büyük günahdır. Yalın organizasyonda en önemli unsur Muda'nın, bir diğer ifade ile israfın ortadan kaldırılmasıdır. Muda, hurda parçalar ve malzemeler, aylak makina kapasitesi, fazla personel, tamir için, malzeme temini için kullanılan fazla zaman, fazla stoklar nedeni ile kullanılan fazla işyeri alanları ve her türlü gereksiz işlemlerdir. Özellikle ihtiyaçtan fazla kullanılan her şey Muda'dır. Yalın organizasyon 1950'li yıllarda Toyota şirketinin başkanı Eiji Toyoda ile, onun çok başarılı üretim başmühendisi Ohno tarafından geliştirilmiştir. Bu bakımdan Toyota üretim sistemi olarak da adlandırılmaktadır (Ertürk, 1996, s.18).

Sıfır Hiyerarşi anlayışını benimseyen işletmelerde de, doğal olarak gereksiz elemanlar ortadan kalkacaktır. Herkes gruplar halinde ve birlikte çalışabilecek, gereksiz hiyerarşi basamakları ortadan kalkacaktır. Ayrıca hiyerarşi basamakları nedeni ile işlerin gecikmesi önlenerek, çalışanların

kararlara katılımı sağlanacak, işletmenin verimliliği büyük ölçüde artırılabilecektir. Sonuçta, hem çalışanlar daha mutlu olacak, hem de işletmede çalışan herkes işletmede olup bitenden haberdar hale gelerek, kendisinden nelerin beklendiğini bilecek, ona göre davranabilecektir.

8. YALIN ORGANİZASYON KAVRAMI

"Lean Manufacturing" kavramı son günlerde üzerinde sıkça konuşulan bir olgudur. Yalın bir işletmenin sahip olması gereken özellikler sıralanırken, organizasyon yapısının da yalınlığından söz etmeyi unutmamak gerekir. Öncelikle nedir yalın olmak? Yalın olmak, "gerçekten gereksinmeniz olmayan herşeyden kurtulmaktır". Bu, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon modelinde gerçekten de gereksinmemiz olmayan görevlerden ve bunların maliyetinden de kurtulmak demektir. Gereklisi olmayan işi ortadan kaldırdığınızda ise, gerekli olmayan eleman da kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla, **YALIN ÜRETİM VEYA İŞLETME YA DA ORGANİZASYON** kavramlarını kesin sınırlarla birbirlerinden ayırmak olası değildir (Özçelikel, 1994, s.85).

"Yalın Üretim", insanların birşeyler üretmeleri için üstün bir yoldur. Bu yol daha düşük maliyetlerde ve çok çeşitli daha iyi ürünler sağlamaktadır. Aynı derecede önemli olarak, fabrikadan genel merkeze kadar her düzeydeki çalışanlara, daha fazla mücadeleyi gerektiren ve tatmin edici iş sağlamaktadır. Yalın işletmelerde karar verme ve sorun çözme alt kademelere kadar indirildiği için, orta ve kıdemli yöneticiler kademelerinin hiyerarşik olarak emirleri aşağıya göndermeye ve bilgileri tekrar yukarıya transfer etmeye çok az ihtiyaçları vardır (Womack P v.d 1990, s 204-231).

Böylece "Yalın Yönetim", görevlerin önceden yönlendirilmesinden uzaklaşmayı öngören bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemde;

* Yöneticinin çalışanları adeta birer işletme sahibi gibi görmesi,

* Yöneticinin, eğer işletmede çalışanların yeni

ve daha önceden görülmemiş bir olayı başarılı bir şekilde idare edebilecek yeteneğe sahip olduğunu bilmekte ise, onlara işletme ile ilgili konularda güvenmesi,

- * İyi bir iletişim ve aktif bir dinleme sistemi,
- * Gerek yöneticinin, gerekse de işletmede çalışan herkesin başarılı olması için gayret gösterme, değerler yaratma, karşılıklı ilişkilerde karşılaşılan güçlükleri görebilme ve onları tatmin etme,
- * Güvenilir, doğru ve dürüst olma, kendi kendine yetebilme,
- * Her zaman beklenmeyen durumlara karşı hazırlıklı olma,
- * İşletmenin genel amaçlarının takip edilmesinde istekli olma ve disiplin,
- * Tarafsız davranabilme ve karşılaşılan tüm sorunları, kıdemli bir yöneticinin görüş açısı ile yaklaşarak çözümlenebilirlik esas unsurlar olmaktadır (Hinterhuber H., 1994, s.58).

Böylece "Yalın Organizasyon" tüm yönetici ve çalışanların, global bazda bir düşünce ortamı yaratarak, işletmedeki işlemleri ve fonksiyonları beraber yapmaları ve geliştirmeleri gereğini, dolayısıyla, "Sıfır Hiyerarşi anlayışını gündeme getirmektedir".

8.1. Yalın Organizasyonların Oluşturulmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Organizasyonların yalın hale getirilmesinde aşağıdaki hususlar gözönünde bulundurulmalıdır (Koçel, 1995, ss. 276-277):

- 1 - Dikkatler doğrudan değer yaratan üretim üzerinde yoğunlaşmalı,
- 2 - Yönetimin eli işin üzerinde olmalı,
- 3 - Verimliliği artırmak için, insana yatırım yapılmalı,
- 4 - Kritik nitelikteki faaliyetler yakından kontrol edilirken, diğerleri desantralize edilmeli,
- 5 - Daima müşteriye yakın olunmalı,
- 6 - Operasyonel serbesti (otonomi) sağlayacak yenilikler yapılmalı,
- 7 - Tüm faaliyetler aksiyona ve değer üretmeye dönük olmalıdır.

8.2. Yalın Organizasyonların Özellikleri

Yukarıda anlatılanlar ışığında, yalın organizasyonlar aşağıda belirtilen özelliklere sahiptirler (Ertürk, 1995, ss. 227-228; Koçel, 1995, s. 276) :

1 - Yalın Organizasyonda amaç, kesin kusursuzluktur. Sürekli maliyet düşüşü, sıfır üretim hatası, sıfır stok, yüksek ürün çeşitliliği gibi...

2 - Daha az girdi ile, daha az zamanda, daha düşük maliyetle, daha yüksek kaliteli mal ve hizmet üretilebilmesi,

3 - Her büyüklükte üretim miktarının, daha düşük maliyet, daha kısa zamanda ve alanında uzmanlaşmış, yüksek morale sahip personel ile gerçekleştirilmesi,

4 - Personelin, özellikle manevi değerler (aile kavramı, iyi-kötü günde dayanışma içinde olma, çok çalışma gibi...) konusunda da eğitmek suretiyle, yüksek vasıflı ve çok yönlü hale getirilmeleri konusuna büyük önem verilmesi,

5 - İşi yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılması. Yalın organizasyonların özellikle bu niteliği, işletmelerde sıfır hiyerarşinin yerleştirilmesi için bir adımdır.

6 - İşletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademelerinin azaltılarak, iletişimin etkinliğinin artırılması,

7 - Karar verme ile ilgili prosedür ve talimatların basitleştirilerek, bürokratik yapıdan arındırılması.

8.3 Yalın Organizasyonun İlkeleri

"Yalın Organizasyon" ilkelerinin bir kısmı daha önce bilinen ve bilimsel yönetim anlayışının ortaya çıkmasından bu yana geliştirilerek kullanılan tekniklerdir. Ancak bunlar, yeni bir anlayış ile ele alınarak ve geliştirilerek uygulanmaktadır. Bu prensiplerin bir kısmı ise, modern yönetim düşüncesinin son ürünleridir. Şunu kesinlikle ifade etmek gerekir ki, gerek önceden bilinen, günümüzde geliştirilerek ve farklı bir önem atfederek kullanılan ve gerekse modern yönetim düşüncesinin son aşamasını oluşturan yeni teknikler, günümüz Japon yönetim anlayışının bir ürünü olan yalın or-

ganizasyon uygulamalarında Batı yönetim sisteminden çok farklı bir üslup ile uygulanmakta ve çarpıcı sonuçlar elde edilmektedir (Ertürk, 1996, s. 19-20).

Yukarıda anlatılanlar ışığında, yalın organizasyonun ilkelerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Ertürk, 1995, s. 230-246):

- 1 - Kaynakların Etkin Kullanımı,
- 2 - Sürekli Gelişme-Kaizen,
- 3 - Takım Ruhu,
- 4 - Etkili Bir İletişim Sistemi.

9. YALIN ORGANİZASYON İLE SIFIR HİYERARŞİ KAVRAMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

"Sıfır Hiyerarşi" kavramı, aslında, organizasyonların yalın hale gelmesi fikrinin bir sonucudur. Yalın organizasyon, işletmedeki gereksiz kademelerin ortadan kaldırılarak, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve sözkonusu etkinlikle ilgili işgücünü, çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek, işletmelerin gelişebileceğini öngören bir felsefedir (Ertürk, 1995, s. 227).

Bu felsefede, işletmelerin sahip olduğu işgücü, zaman, mekan ve tüm üretim faktörlerinin ve bunlara ilişkin harcamaların yarısı veya daha azıyla mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilebileceği vurgulanmaktadır (Ertürk, 1995, s. 227). Yalın üretim, çok daha fazla profesyonel yeteneklerin öğrenilmesini ve bunların katı bir hiyerarşiden ziyade, yaratıcı bir şekilde, bir takım atmosferi içinde uygulanmasını gerektirmektedir (Womack P, v.d, 1990, s. 14). Paradoks şudur ki, takım çalışmasında ne kadar iyi iseniz, yeni bir iş kurmaktaki başarınız o kadar büyük; veya başka bir işyerine gidecekseniz, dar bir uzmanlık alanında çalışıyorsanız, beraber götürebileceğiniz bilgi birikiminiz o kadar az olacaktır. Bunun içinde öncelikle, çalışanlara geniş çeşitlilikte hüneler öğretilmesi gerekir. İşçilere, çalışma ortamlarını kontrol edebilecek hüneler kazandırmak ve çalışmayı pürüzsüz bir şekilde devam ettirebilmeleri için devamlı mücadele etmeleri öğretilmelidir. Aslında çalışma

gruplarındaki tüm işlerin öğretilmesi gerekir ki, görevler rotasyonla verilebilsin ve işçiler gereğinde birbirlerinin yerini doldurabilsinler. Ayrıca tüm çalışanların, görevlerin iyi yapılması için işbirliği içinde çalışmalarının, işletmenin geleceğini koruması için en geçerli yol olduğuna inandırılması ve bu doğrultuda yönlendirilmeleri gerekmektedir.

Özellikle günümüz rekabet koşulları altında, işletmeler için maliyetleri azaltmanın öneminin büyük olduğu düşünülürse, bu yönetim biçiminin işletmelerce daha iyi anlaşılması ve uygulanması gereği ortaya çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile, yalın organizasyon, daha az girdi ile, daha az zaman ve daha düşük maliyetle, daha yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmek demektir. Bu da, müşteri taleplerine karşı daha duyarlı ve esnek olabilmeyi sağlamaktadır. Hiyerarşik ve bürokratik organizasyonlar, müşteri tatmininde sorunlar yaratmaktadır. Giderek bireyselleşen müşteri isteklerine, ancak bireyselleşen örgüt birimleri yanıt verebilmektedir (Baş, 1995, s. 23). Çünkü, artık telefon veya bilgisayarla ulaşılabilen her müşteri potansiyel müşteri, ulaşılabilen her rakip de potansiyel rakip anlayışı hakimdir ve bu anlayış da, örgütlerin yalın organizasyon konusunda daha dikkatli olmaları gereğini ortaya koymaktadır. Organizasyonların yalın hale gelmesi, hiyerarşi basamaklarının da yavaş yavaş ortadan kalkmasını, dolayısıyla, "Sıfır Hiyerarşi" anlayışını beraberinde getirecektir.

İşte, Japon Yönetim sistemlerinin dayandığı en önemli nokta, önce çalışanların katılımını sağlamak (bir diğer ifade ile sıfır hiyerarşi), sonra da yetki ve sorumlulukların onlara devredilmesi ile gerçekten de yalın bir organizasyona sahip olmaktır (Özçelikel, 1994, s. 165).

10. YALIN ORGANİZASYONA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

"Yalın Organizasyon" felsefesinin uygulandığı işletmelerin daha esnek hale gelmeleri ve sonuç olarak rekabet güçlerinin arttığını söylemek mümkündür. Fakat bu olumlu sonuç ancak işletme içinde mikro düzeyde gerçekleşmektedir. Konuya makro açıdan bakıldığında, bu uygulamaların bir

başka sorunu ortaya çıkardığını ve hatta mevcut olan bu sorunu daha da ağırlaştırdığını söylemek mümkündür. Bu da "işsizlik" sorunudur (Koçel, 1995, s. 277).

Yalın Organizasyon uygulamasının temel hedefi, personel sayısını azaltmak olmasa da, kademelerin azaltılması ve sıfır hiyerarşi anlayışıyla beraber hiyerarşinin ortadan kaldırılması sonucunda, işletmede çalışan personel sayısı doğal olarak azalacaktır. Özellikle yeni yatırımların olmadığı bir ortamda, bu sorun kendisini daha çok hissettirebilecektir. Bu da Yalın Organizasyon uygulamalarının en önemli olumsuz sonucu olarak karşımıza çıkabilecektir.

II. SONUÇ

Günümüzde işletme yönetimi ulusal ve uluslararası düzeyde büyük bir büyüme ve gelişme süreci içerisinde. Bu gelişme ve yenilikler, işletme yapısı ve işleyişinde de bazı değişiklikleri zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle, bu yenilik ve gelişmelerin gerek işletme çalışanları ve gerekse de yöneticiler tarafından sürekli olarak izlenmesi gerekmektedir. Bugünün yeni rekabet koşulları artık her düzeydeki yönetici ve çalışanların yaptıkları işler ve sorumluluklarının bir zaman baskısı altında olduğunu göstermiştir. Bundan böyle, yöneticilerin düşünmeleri gereken önemli bir soru vardır. O da, şu andaki yönetim tarzlarının işletmenin gereklerini ve kendi değerlerini karşılayıp karşılayamadığıdır.

2000'li yıllar tüm işletmelerin daha çağdaş ve daha demokrat bir yapıya sahip olmaları gereğini de beraberinde getirmektedir. Kıyasıya bir rekabet ortamının yaşandığı şu günlerde, insan faktörüne önem veren işletmelerin daha başarılı olacağı anlaşılmıştır. Nitekim, Japon işletmeleri bize bunun en güzel örneklerini sergilemiştir. Bugün artık önemli olan, gerekli bilgi ve beceriye sahip çalışanları istihdam ederek, onlara işi yapma ve gerektiğinde bazı kararlar alabilme yetkisini vermektir. Başka bir ifade ile, işletmelerdeki geleneksel hiyerarşi anlayışı artık yavaş yavaş yıkılmaya başlamıştır. Böylece, işi yapan ile karar veren

mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılarak, karar alma ve haberleşme de hızlanmıştır. Bu şekilde işletmede ihtiyacınız olmayan herşeyden, gereksiz personelden, gereksiz işlemler nedeni ile uğradığınız zaman kaybı v.b'den kurtulmakla, işletme daha yalın hale gelebilecektir. Organizasyon modelinde gerçekten de gereksinmeniz olmayan görevlerden ve bunların maliyetinden kurtulunca, gerekli olmayan eleman da kendiliğinden ortadan kalkacak ve organizasyon yapısı daha yalın hale gelecektir.

Bugün artık, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için, geleneksel örgüt piramidinin en altında yer alan işçilerin başarısının da, en az üst kademedekiler kadar, işletmenin başarısı için kaçınılmaz olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, bu başarının sağlanmasının yolu da, en üst kademedeki yönetici kadar, alt kademe çalışanlarının da kararlara katılımının sağlanması; onlara gerektiğinde bazı işleri yapabilme yetkisinin verilmesinden geçmektedir. Çalışanların bu başarı ve gelişmeyi sağlayabilmesi ise, hiyerarşi merdivenlerinin kaldırılarak, ovalleşen bir örgüt yapısı içerisinde, üstlerine güven duymalarına bağlı olacaktır. Ancak, yönetim düşüncesindeki bu değişikliği kabul etmek ve uygulamak, elbetteki yöneticiler (özellikle de Türk yöneticileri) için kolay olmayacak ve büyük bir sabır gerektirecektir. Fakat işletmeye sağlayacağı faydalar göz önüne alındığında, bu yeni örgüt yapısını benimsemek işletmelerimiz için belki de bir zorunluluk olacaktır.

Yöneticilerin bu çerçevede yapmaları gereken en önemli şey, bir an önce geleneksel piramit örgüt yapısından kurtularak, yeni oval yapıyı örgütü benimsemeleri; astlarına güven duyarak, onlarla işbirliği yapmak sureti ile, işletme ile ilgili her türlü sorunu halledebilecekleri düşüncesini benimsemeleridir. Başka bir ifade ile, yalnızca üst yönetim düzeyinde değil, taban düzeyinde de kararlara katılımı gerçekleştirmeleridir. Çünkü, unutulmamalıdır ki, işletmede çalışanlar öncelikle kendi emek verdikleri ve ortaya koydukları herşeyi destekleyen kişiler olarak karşımıza çıkacaktır. Bu

desteğin sağlanması ise, ancak onlara fikirlerinin sorulması, dolayısıyla, kararlara katılmaları ile mümkün olabilecektir. Böylece, bu sistemde karar verme, karşılıklı güvene dayanan toplumsal hayatın, birbirine sıkıca kenetlenmiş parçalarından biri olacaktır.

Sonuç olarak, anlaşılması gereken en önemli nokta, bürokratik mekanizmaların, kişide ne istediğini değil, yalnızca söyleneni yapması, kendisine de bu yüzden para ödendiği bilincini yerleştirdiğidir. Bu haliyle bürokratik organizasyon yapısı, yabancılaşmayı artırarak, otonomluk duygusunu azaltan, çalışanların amaçsızlığına destek vermekten öteye gidemeyen bir sistem olarak karşımıza çıkacaktır. Unutulmamalıdır ki, daha iyi yönetmek, daha az yönetmektir.

KAYNAKÇA

- BAŞ**, Melih (1995), "ALVIN TOFFLER'in Ardından", *Tekstil İşveren Dergisi*, Aralık.
- BENTLEY**, Trevor (1995), "Open Management", *Management Accounting*, May.
- CAPITAL**, (1994), "Verim Artıran Yalın Model", Yıl 2 Sayı: 4, Nisan.
- DAVIS**, Keith (1985), *Human Behavior at Work*, McGraw Hill Inc., New York.
- EREN**, Erol (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. baskı, Yayın No: 401, İstanbul.

- ERTÜRK**, Mümin (1995), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, Yayın No: 596, İstanbul.
- ERTÜRK**, Mümin (1996), "Yönetim Düşüncesinde Yeni Bir Yaklaşım", *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Cilt: 5 Sayı: 1, Adana.
- HEDEF**, (1995), "Hiyerarşi: Değişimin Düşmanı", Mart / Nisan.
- HINTERHUBER H.**, Hans (1994), "The European Way To Lean Management", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 5 Sayı: 18, Haziran.
- KOÇEL**, Tamer (1995), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, Yayın No: 405, İstanbul.
- OUCHI**, William (1989), *Teori Z*, (Çev: Yakut Güneri), Kesim Ajans - İlgı Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul.
- ÖZÇELİKEL**, Hamdi (1994), *Japon Yönetim Sistemleri*, MESS Eğitim Vakfı, Tuğrul Basımevi.
- ÖZTÜRK**, Azim (1996), "21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 7 Sayı: 23, Ocak.
- SADIKLAR**, C. Tayyar (1995), *2000'li Yıllar Dünya ve Türkiye*, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları / 1720, İkibinli Yıllar Dizisi / 1, Ankara.
- ŞİRVAN**, Nesrin (1995), "Yönetimde Sıfır Modeli", *Capital*, 1/95.
- WOMACK P.**, James, Daniel T. Jones ve Daniel Roos (1990), *Dünyayı Değiştiren Makina*, (Çeviri: OSD, Otomotiv Sanayi Derneği), Panel Matbaacılık - Reklamcılık Ltd. Şti. İstanbul.

Dr. Öztin AKGÜÇ

MALİ TABLOLAR ANALİZİ

Genişletilmiş 9. Baskı

AVCIOL BASIM - YAYIN

Divanyolu Bestekarosman Sokak
Birkonlar Han 8/2 Cağaloğlu - İST.

Tel: (0212) 526 04 24 - 522 40 51 Faks: (0212) 526 04 24

KENDİ KENDİNE LİDERLİK

*"En iyi lider, insanların kendisinden haberi olmayan liderdir.
... Liderin görevi tamamlandığında ve amacı gerçekleşince,
insanlar bunu kendi kendimize yaptık diyeceklerdir."*

LAO-TZU

Hüseyin ÇIRPAN

GİRİŞ

Liderlik, eskiden beri dünyanın en eski meşguliyet alanlarından birisi ve aynı zamanda insanlar ve hayvanlar arasında evrensel bir olgu olarak değerlendirilmiştir¹. Erdoğan, liderliğin birlikte yaşamak durumunda olan insanlar arasındaki işbölümü nedeniyle ortaya çıktığını belirterek, bireyin günlük yaşantısının bir bireyin etkisi altında devam ettiğini ileri sürmüştür². Burada görüldüğü gibi lider, başkasını etkileyebilme gücüne sahip olan birey olarak ele alınmaktadır. Son zamanlarda rağbet gören, örgütsel değişimi gerçekleştirecek bir vizyon sahibi olan dönüştürücü liderlikte de bir birey diğerlerini peşine takıp gitmektedir.

Son yıllardaki gelişmelerle, böyle bir liderlik anlayışının günümüz örgütleri için en uygun liderlik tarzı olup olmadığı tartışılmaya başlanmıştır. Öncülüğünü ağırlıklı olarak Charles C. Manz ve Henry P. Sims, Jr.'ın yaptıkları yeni bir liderlik biçimi ileri sürülmüştür: kendi kendine liderlik (KKL) veya başkalarının kendi kendilerine liderlik yapmalarını sağlamak.

Yazarların üzerinde durdukları temel husus, her bireyin içinde özliderlik enerjisinin varolduğu ve bunun süperliderlik ile geliştirilmesi gerektiridir. Böylelikle bireyler, kendi yeteneklerinin farkına varacaklar ve bu yeteneklerini örgüt a-

maçları doğrultusunda maksimum bir biçimde kullanacaklardır. Özliderliğin önemle üzerinde durduğu konulardan birisi de, başkalarının yükünü taşımaktan ziyade onların katkılarından en fazla şekilde faydalanabilmektir. Bu durumu ise şu sözle ifade etmektedirler: Bir adama bir balık vererseniz, yalnızca bir gün beslemiş olursunuz; eğer balık tutmayı öğretirseniz, onu ömür boyu beslemiş olursunuz.

Bu yazımızda kendi kendine liderliği ele alacağız. Çalışmamız, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, kendi kendine liderliğe duyulan ihtiyaç ve KKL tanımı üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde ise kendi kendine liderliğe temel teşkil eden kendi kendine kontrolü inceleyeceğiz. Üçüncü bölümde ise, kendi kendine liderlikte etkinliği sağlayıcı davranış ve biliş odaklı stratejileri ele alacağız. Son bölümde ise, kendi kendine liderlik özelliklerini vereceğiz.

A. KENDİ KENDİNE LİDERLİĞE DUYULAN İHTİYAÇ VE TANIMI

Son yıllardaki bilimsel alandaki gelişmeler yeni teknolojilerin iş hayatına girmesine yol açmıştır. Bu yeni teknolojiler ise dolaylı olarak çalışma hayatında bir takım değişiklikler meydana getirmiştir. Bu değişikliklerin en önemli sonuçlarından birisi, hiç kuşkusuz dünyanın daha kar-

maşık bir hale gelmesidir. Bu karmaşıklık, devam etmekte olan çok hızlı değişimle birlikte her geçen gün artmaktadır. Günümüzde çoğu kimse, kendi işleriyle ilgili bilgilerin tamamına sahip olduğunu iddia edemez. Bu nedenle, insanlar sürekli olarak öğrenmek ve başkalarının bilgilerinden yararlanmak zorundadır.

Meydana gelen değişikliklerin bir diğer sonucu da, işgörenlerin beklentilerinin eskiye göre çok farklı olmasıdır. Günümüzde işgörenler, işyerlerinden çok mesleklerine bağımlıdırlar. İşgörenler, daha fazla eğitilmişler ve işlerinden maddi ücretten daha fazlasını beklemektedirler. Bu nedenle, emir verme şeklinde olan eski liderlik ve yönetim biçimleri bu işgörelere uygun düşmemektedir.

Bu yeni işgörelere uygun olabilecek bir liderlik tarzı üzerinde 1980'lerin başından itibaren araştırmalarını yoğunlaştıran Manz ve Sims, farklı bir liderlik yaklaşımı olan kendi kendine liderliği (self-leadership) ve başkalarının kendi kendilerine liderlik yapmalarını sağlamak yani süper liderliği (superleadership) geliştirmişlerdir³.

Kendi kendine liderlik (bundan sonra KKL), kendi kendini etkilemede kullanılacak davranışlar ve düşünceler üzerinde yoğunlaşan kapsamlı stratejiler bütünüdür. KKL, insanların kendi kendilerini yönlendirmek için yaptıkları her şeydir. İzleyiciler açısından ele alındığında, izleyicilerin, kendi yaşamlarını kontrol etmeleri için fırsat verildiğinde bu fırsata karşı sorumlu bir şekilde

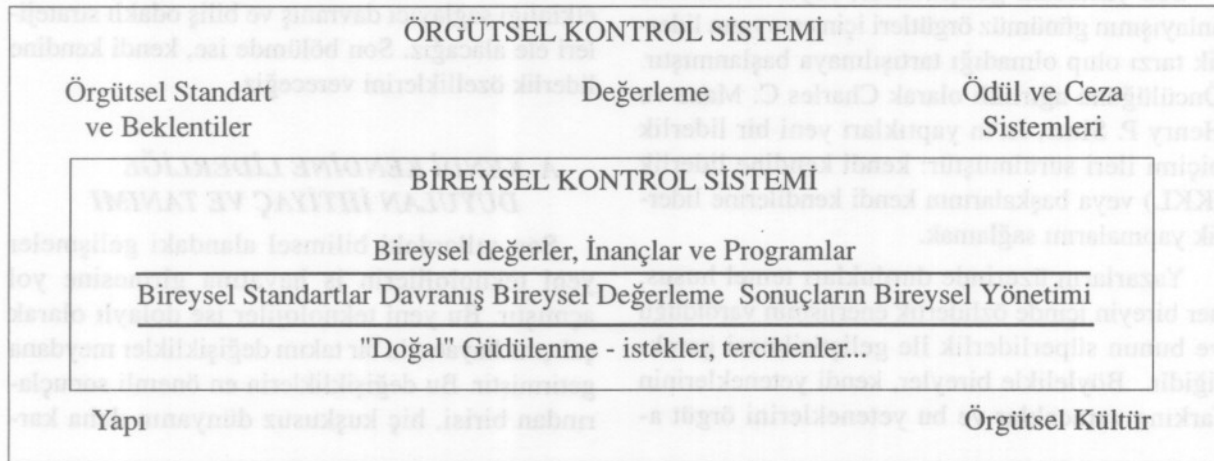
karşılık vermeleri için ne yapmaları gerektiği KKL olarak ele alınabilir.

Süper liderlik ise, başkalarını yönetmekten sorumlu insanlar için geçerlidir. Süper lider, başkalarının kendi kendilerine liderlik yapmaları için yönlendiren kişidir. Süper lider, işgörelerin kendi kendilerine lider olmalarına imkan sağlayacak bir biçimde sistemi kurar ve uygular.

B. KENDİ KENDİNİ KONTROL

Örgütler, işgöreleri üzerinde çeşitli şekillerde kontrol uygularlar. Bu kontrol sistemlerinde, işgörelere için uygun davranış kalıpları belirlenir, bu davranışların gözlenmesi için standartlar belirlenir ve bu davranışları ödüllendirici ve cezalandırıcı sistemler belirler. Örgütler işgörelere belirli değer ve inançları vermeye çalışırken, işgörelerin de kendilerine ait değer ve inançları vardır.

Manz, örgütlerin işgöreleri etkilemeye yönelik kontrol sistemlerinin bireysel faaliyetleri doğrudan etkilemediğini ileri sürüyor. Yazara göre, örgütsel kontrol mekanizmalarının etkisi, örgüt içindeki bireylerin kendi kendini kontrol sistemlerini etkileme şekliyle belirlenir. Bu durum ise, kendi kendini etkileme sisteminin nihai kontrol sistemi olduğunu göstermektedir. Kontrol nereden gelirse gelsin, kontrolün etkisi, birey tarafından bunun nasıl değerlendirildiği ve kabul edildiğine bağlıdır. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmektedir⁴.



Yan sayfadaki şekilde görüldüğü gibi, örgütsel kontrol sistemlerinin bireyler üzerinde etkisinin olabilmesi, bu kontrolün birey tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Benzer şekilde, örgütsel ödüller, bireyler tarafından değerli görülmedikçe istenilen etkiyi doğurmayacaktır. Davranışın değerlendirilmesinde de bireylerin kendileri hakkında yapmış oldukları değerlendirmeler daha etkili olacaktır. Bütün bunlar, etkin bir lider olabilmek için bireylerin kendilerini etkileme biçimlerini başarılı bir biçimde etkileyebilmek gerektiğini göstermektedir. Bu durumda liderlere düşen görev, işgörenlerin içinde varolan liderlik becerilerini harekete geçirici ortamları onlara sağlamaktır.

C. KENDİ KENDİNE LİDERLİK STRATEJİLERİ

KKL'nin temelinde daha önce belirtmiş olduğumuz gibi bireylerin kendi davranışlarını kendilerinin kontrol etmesi vardır. Bu nedenle, yaşayan her birey değişik derecelerde KKL'yi hayatında uygulamaktadır. Fakat, bu herkesin etkin bir lider olduğu anlamına gelmez. KKL, aynı zamanda, doğuştan getirilen bir özellik değildir ve dolayısıyla öğrenilebilir. KKL, yalnızca yöneticiler için değil bir işyerinde çalışan herkes için geçerlidir. Bu bölümde, KKL stratejileri üzerinde duracağız. Charles ve Manz, bu stratejileri iki başlık altında toplamışlardır: (1) Davranış odaklı stratejiler ve (2) Biliş odaklı stratejiler⁵.

1 - Davranış Odaklı Stratejiler

Davranış odaklı stratejiler, işgören ve yöneticiler açısından yapılması gerekli fakat zor ve çekici olmayan işleri yapmada yararlı stratejilerdir. Bu stratejiler bireysel mükemmelliğe ulaşmada oldukça etkindirler.

a. Amaçların Kendi Kendine Belirlenmesi

Bireylerin ulaşmak istedikleri amaçları kendilerinin belirlemeleri, başarılı bir KKL uygulaması için önemli bir husustur. Hem günlük iş gerekleri hem de uzun dönem kariyer amaçları için amaçlar belirlemek, bireyin önceliklerini ve gelecekte

gideceği yönü kendinin belirlemesini sağlar. İşgörenler tarafından belirlenen amaçlar, optimal etkiyi sağlayacak bir biçimde ulaşılabilir fakat meydan okuyucu nitelikte olmalıdır.

b. İşaretlerin Yönetimi

Çalışma yerindeki işaretlerin düzenlenmesi yoluyla, arzu edilen davranışları teşvik etmek ve istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak mümkündür. Gürültüyü gidermek için kapıyı kapatmak, telefon görüşmelerini günün belli saatlerinde yapmak, ofisi performansı artıracak biçimde dekore etmek, stratejik yerlere esinleyici sözler veya işaretler koymak bu konuda ele alınabilir.

c. Prova Etmek

Prova etmek veya uygulamak, yararlı bir KKL stratejisidir. Pratik, nasıl teniste gelişim için doğal bir uygulama ise, hayatın diğer alanlarında da geçerlidir. Görevleri yerine getirmeden önce zihinsel ve fiziksel olarak provasını yapmak, performansı önemli ölçüde etkiler. Bütçe komitesi önünde yapılacak bir konuşmayı prova etmek, müşterileri aramadan önce zihinsel olarak düşünmek buna örnek olarak verilebilir.

d. Kendi Kendini Gözlemleme

Kendi kendini gözlemleme, etkin bir KKL için gerekli bilgiyi sağlar. Arzulanan ve istenmeyen davranışları gözlemleyerek, işgören nelerin değişmesi gerektiği hakkında bilgi sahibi olur ve bunu nasıl gerçekleştireceğini belirler. Kendi kendini gözlemleme teknikleri aynı zamanda bireysel değerlendirmeler için de bilgi sağlar. İşgörenler bu bilgiyi kullanarak faaliyetlerinin etkinliği hakkında bilgi sahibi olurlar.

e. Kendi Kendini Ödüllendirme

Gösterilen gayretkarlığında alınan ödül, gelecek faaliyetleri seçmede ve güdülemede önemli bir faktördür. Örgütten alınan karşılıklar çoğu zaman üzerinde dikkatin yoğunlaştığı konulardır. Fakat, kendi kendine verilen ödüller ve cezalar en

az diğerleri kadar önemlidir. Kendi kendine verilen ödüller, özellikle, zor ve çekici olmayan işleri yapmakta kullanılabilir iyi bir stratejidir. Bu ödüller, iyi bir yemek gibi fiziksel ödüller olabileceği gibi, iyi bir meslek gibi özel ödüller olabilir.

f. Kendi Kendini Cezalandırma

Çok etkin olmasa da, kendi kendini cezalandırmada süreci bir parçasıdır. Pek çok ceza doğası itibarıyla zihinsel veya bilişseldir. Başarısızlık sonucu duyulacak olan suçluluk duygusu faydalı olabilir. Fakat bu alışkanlık haline gelir ve ileri boyutlarda olursa güdülenme ve gayreti etkiler. Aşırı özelleştirir, bireyin kendine güven duygusunu zedeler ve depresyona yol açabilir. Yapılan hatalardan ders alındığı ve tekrarlanması engellendiği sürece hata olmaktan çıkarlar.

2 - Biliş Odaklı Stratejiler

Biliş odaklı stratejiler, bireylerin kalıplarını nasıl yapıcı bir biçimde kullandıklarıyla ilgilidir. Bireyin düşünce ve duygularını daha pozitif ve yapıcı bir şekilde kullanması esastır. Bu stratejiler arasında göreve doğal ödüller ekleme ve üretken düşünme kalıpları gelişme yer alır.

a. Göreve Doğal Ödüller Ekleme

Bu stratejinin temel amacı, bireyin işini veya görevini arzu edilir bir bilişsel durum oluşturacak biçimde yeniden tasarlamaktır. Burada temel nokta, görünüşte en monoton olarak görülen bir iş de bile belli düzeyde hoşlanılacak şeyler bulmaktır. Eğer doğru bir yaklaşım benimsenirse, her iş belli bir bağlılık içerisinde yerine getirilebilir. Doğru yaklaşım ise yerine getirilecek olan görevin doğal ödülleri üzerinde durmaktır.

Doğal ödüller, güdülenme kuramları içerisinde ele alınan içsel ödüllere benzetilebilir. Doğal ödül, yerine getirilen ödülle o kadar ilişkilidir ki, ikisini birbirinden ayırmak imkansızdır. Gazete okumaktan hoşlanan birisi için gazete okumak doğal olarak ödüllendirilen bir faaliyettir.

Doğal olarak hoşlanılan bir işin şu üç unsur

vardır: (1) yeterlilik, (2) kendi kendini kontrol ve (3) amaç. Bu unsurlar, iş hakkında duygu ve düşüncelerin olumlu ve yapıcı olmasına yardımcı olurlar. Eğer işgörelere işlerini yeniden tasarlama imkanı sağlanırsa, işgörelenler bu duygu ve düşüncelerini hissedebilirler.

Yeterlilik Duygusu: Doğal olarak ödüllendirici olan faaliyetlerin ortak özelliği, işi yapanın kendisini yeterli olarak görmesini sağlamasıdır. Yani, birey kendi kendine yeterlilik duygusunu kazanır. İnsanlar iyi yaptıkları işleri sevmeye meyillidirler.

Kendi Kendini Kontrol Duygusu: Doğal olarak hoşlanılan faaliyetlerin bir diğer özelliği, bireylere daha fazla kontrol etme duygusunu yaşatanlardır. Pek çok insan kendi kaderini kontrol etme eğilimindedir. Bununla ilgili olarak yine pek çok insan bağımsızlıktan hoşlanır.

Amaç Duygusu: Amaç duygusu, bir diğer doğal olarak hoşlanılan faaliyetlerin özelliğidir. Amaç duygusu, yapılan işin bir değerinin olmasıyla ilgilidir. İnsanlar, doğal olarak amaç ve anlam arayışı içerisindeyler. Bu nedenle yaptıkları işlerde belirli bir amacın olmasına önem verirler.

Kendi kendine liderlikte etkinliği sağlamada doğal özendiricileri kullanmanın iki temel yolu vardır: Birincisi, görevlerimize hoşça giden özellikler eklemektir. İkincisi ise, yapmakta olduğumuz işin doğal özendiricilerini düşünce odağımızın merkezi haline getirmek.

Yerine getirmek durumunda olduğumuz görevleri çeşitli şekillerde yapmamız mümkündür. Bu nedenle, iş yapış tarzımızı seçerken özellikle işi kendiliğinden çekici kılacak bir biçimde yeniden tasarlayabiliriz. Buna örnek olarak, her zaman toplantı odasında yapılan bir iş toplantısını daha çekici bir yerde yapmayı verebiliriz. Düzenli olarak koşan bir bayanın koşmak için bir sahil kenarını veya ormanı seçmesi koşmayı daha çekici hale getirecektir.

İşin zamanlaması da önemli bir unsurdur. Bazı insanlar, gece çalışmaktan bazıları ise gündüz çalışmaktan hoşlanabilir. İşgörelenler, işlerini kendi biyolojik ritimlerine ve bireysel tercihlerine uy-

gun olarak düzenleyebilirse verimlilikleri artacaktır.

b. Düşüncelerin Odağını Yönetme

İşgörenler görevlerini yerine getirirken düşünme biçimlerini seçme özgürlüğüne sahiptirler. Eğer işgörenler sürekli olarak işlerinin hoşlanmadıkları özellikleri üzerinde durur, onlar hakkında konuşurlarsa, işleri hakkında olumsuz duygular beslemeye başlarlar. Yok eğer, görevi yerine getirmekle elde edecekleri sonuçlar üzerinde dururlarsa elde edecekleriyle güdülenirler. Son olarak işgörenler, işlerinin doğal olarak hoşlandıkları özellikleri üzerinde dururlarsa o anda işlerinden hoşlanır ve güdülenirler.

İşlerine karşı olumsuz hisler besleyen işgörenlerden işlerinin olumlu yönleriyle ilgili olarak bir liste yapmaları istendiğinde işlerinin olumlu yönlerinin daha çok olduğunun farkına varırlar. Böylece, işleri yapmak için daha fazla güdülenmiş olurlar.

c. Yapıcı Düşünme Kalıpları Geliştirme

Kendi kendine liderlik sürecinin önemli unsurlarından birisi, düşünceye verilen ağırlıktır. Davranış odaklı stratejiler önemli olmasına rağmen, düşünme, özün özüdür. Yani bireysel düşünce süreçleri kendi kendine liderliğin temeli olarak kabul edilebilir. İnsanlar, zaman içinde nasıl davranış kalıpları geliştiriyorlarsa düşünme kalıpları da geliştirirler. Burada önemli olan husus, düşünce kalıplarını kişisel etkinliği artıracak şekilde yönetmektir.

Psikoloji biliminde karşılaşılan zorluklardan birisi, görülmeyen bir şey üzerinde çalışmaktır. Birisine, "farklı bir şekilde düşün" telkininde bulunmak pek bir sonuç vermeyecektir. Buna karşılık, bu amaca yönelik olarak bazı araçlar kullanılabilir. Bu araçlar, özellikle yeni düşünme kalıpları geliştirmede faydalı olabilirler. Bu araçlar; inançların yönetimi, hayal etmek ve kendi kendine konuşmadır.

İnançlar: İnançlar veya varsayımlar düşünmeye temel teşkil ederler. İnançların önemli bir özel-

liği, kendi kendilerini gerçekleştirmiş olmalarıdır. Bir kişi ne olacağına inanıyorsa, o olur. Benzer şekilde, bir kişi bir şeyin mümkün olmayacağına inanıyorsa o iş daha başlangıçta başarısız olur. Bireyin kendisi hakkındaki olumlu beklentileri, bir işi başarılmasında oldukça etkilidir.

Hayal Etmek: Düşünce kalıplarının diğer önemli bir unsuru hayal etmektir. Dünyanın zihinsel imajları, bireylerin faaliyetlerini ve hayata yönelimlerini etkiler. Gerçekte, insanlar zihinlerinde kendi dünyalarını taşırlar. Bu bireysel dünyanın katı bir biçimi hayal edilmiş tecrübelerdir. Bunlar, sonuçta, doğal olarak ortaya çıkarlar ve yapıcı veya yıkıcı bir etkide bulunurlar. Herhangi bir faaliyette ilk denemede başarısız olmuş ve sonuçta utanmış bir kişi bir daha denemeye çekinecektir. Bir daha denese bile, ilk denemenin olumsuz etkileri ve başarısız olma korkusu nedeniyle başarısız olma ihtimali artacaktır.

Kendi kendine liderlikte yapılması gereken, bu zihinsel imajları yapıcı bir şekilde kullanmaktır. Karşılaşılan bir problem karşısında, birey olumlu bir tavır takınarak faaliyeti değerleyebileceği gibi, yıkıcı bir şekilde de tasavvur edebilir. Yapıcı bir düşünce kalıbı geliştirmek zordur, fakat gayretle başarılabilir.

Zor bir işten öne yapılacak olan zihinsel prova, başarı şansını artıracaktır. Bir faaliyeti, zihinde adım adım yaparak görselleştirme, yönetsel planlamada tavsiye edilen bir durumdur⁶.

c. Kendi Kendine Konuşma: İnsanlar kabul etmeseler de kendi kendileriyle konuşurlar. Düşünce kalıpları içerisinde en kolay değiştirilebilir olanı belki de budur.

Belirli bir faaliyetin arkasından bireyler kendi kendilerine bu faaliyeti değerlendirirler. Eğer faaliyet başarısız olmuşsa, ya "hiç bir şeyi doğru yapamayacak mıyım, seni aptal şey" ya da "neyi yanlış yaptım? Halbuki daha iyisini yapabileceğimi biliyorum" gibi değerlemeler yaparlar. Hiç kuşkusuz ikinci değerlendirme daha olumlu bir yaklaşımı göstermektedir.

Özet olarak, düşünce kalıplarının yönetimi, kendi kendine liderliğin önemli bir parçasıdır. Bu

süreçte başarılı olabilmek için, her bir birey inançlarını, tecrübelerini ve kendi kendine telkini analiz etmeli, sorgulamalı ve yönetmelidir.

D. KENDİ KENDİNE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Kendi kendine liderliğin uygulanmaya başlanmasıyla birlikte, işgörenler de lidere bağımlı durumdan bağımsız duruma geçtikleri gözlenir. Yani, işgörenler dışsal yönetime bağımlı olmaktan çıkarlar ve kendi kendilerini yönetmeye başlarlar. Aşağıdaki listede geleneksel yönetim fonksiyonlarında olabilecek değişimleri göstermektedir :

Manz ve Sims, kendi kendini yöneten gruplarda roller üstlenmiş liderler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda, liderlerin, kendi kendini pekiştirme, gözleme ve değerlemeyi teşvik ettiklerini; kendi benlentilerini değerlendirme ve ona göre hareket etmeyi; kendilerine amaç belirlemeyi ve gerekli olduğunda kendilerini eleştirmelerini uyguladıklarını görmüşlerdir⁷.

SONUÇ

Son yıllarda meydana gelen değişimlerle birlikte, geleneksel liderlik ve yönetim modellerinin yetersiz kaldığı ileri sürülmeye başlanmıştır. Arayışların sonucu olarak Manz ve Sims, kendi kendine liderlik yaklaşımının günümüz örgütlerine uygun olduğunu belirtmişlerdir.

Kendi kendine liderliğin temel varsayımı, günümüzde işgörenlerin potansiyellerinden yeterince yararlanılmamasıdır. İşgörelere kendi kendilerini yönetme fırsatı verilirse işgörenler kapasitelerinin tamamını hem kendi faydalarına hem de örgüt yararına kullanabileceklerdir.

Yazarlara göre, kendi kendine liderlik aslında bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerde varolan kontrol sistemlerinin etkinliği sonuçta bunların işgörenler tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Başka bir deyişle, işgörenler üzerindeki nihai kontrol mekanizması işgörenlerin kendileridir.

Kendi kendine liderliği geliştirmek için bir takım stratejiler izlemek mümkündür. Bu stratejileri iki başlık altında inceledik: davranış odaklı

ESKİ DURUM	YENİ DURUM
Dış Gözleme	Kendi kendini gözleme
Verilen amaçlar	Kendi kendine belirlenen amaçlar
Görevin yerine getirilmesinde dışsal pekiştirici	KKL davranışı için hem içsel hem de dışsal pekiştirici
Dışsal ödüle dayalı güdülenme	İşin doğal özendiricilerine dayalı güdülenme
Dışsal eleştiri	Kendi kendini eleştirme
Dışsal problem çözme	Kendi kendine problem çözme
Dışsal iş atamaları	Kendi kendine iş ataması
Dışsal planlama	Kendi kendine planlama
Dışsal görev tasarımı	Kendi kendine görev tasarımı
Emgelleyici düşünme	Fırsat düşünmesi
Örgütün vizyonuna uyum	Belirlenmesine işgörenin de katkıda bulunduğu vizyona bağlılık

stratejiler ve biliş odaklı stratejiler. Davranış odaklı stratejiler ise, amaçları kendi kendine belirleme, prova etmek, işaretlerin yönetimi, kendi kendini gözleme ve kendi kendini ödüllendirme ve cezalandırmadır. Biliş odaklı stratejiler olarak ise, göreve doğal ödüller ekleme ve yapıcı düşünce kalıpları geliştirmeyi ele aldık.

Son olarak ise, kendi kendine liderlik uygulamasıyla birlikte geleneksel yönetim uygulamalarında ne gibi değişiklikler olabileceğiyle ilgili bir tablo verilmiştir. Bu değişiklikler, kendi kendine liderliğin özelliklerini yansıtmaktadır.

DİPNOTLAR

¹ Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd ed., New York: The Free Press, 1990, ss. 3-6.

² İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 242, 1991, s. 329.

³ Yazarların, konuyla ilgili çeşitli dergilerde yayınlamış pek çok makalesi vardır. Fakat bu konuda yazılmış şu eser, diğer makalelerini geniş bir şekilde kapsamaktadır: C.C. Manz ve H.P. Sims, Jr. *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, New York: Berkley Books, 1989. Bu yazının temelini bu eser oluşturduğundan dipnotlardan bu eser gösterilmemiştir.

⁴ Charles C. Manz, "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organization", *Academy of*

Management Review, Vol. 11, No.3, 1986, s. 587.

⁵ Charles C. Manz ve Henry P. Sims, Jr., "Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, (Spring 1991), ss. 24-33.

⁶ Robert Kreitner ve Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, 3rd ed., Chicago: Irwin, 1995, s. 223.

⁷ Charles C. Manz ve Henry P. Sims, "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 32 (1987), ss. 106-128.

KAYNAKÇA

Bas, Bernard M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd ed., New York: The Free Press, 1990.

Erdoğan İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 242, 1991.

Kreitner Robert ve Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, 3rd ed., Chicago: Irwin, 1995.

Manz Charles C, "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No.3, 1986, ss. 585-600.

Manz Charles C. ve Henry P. Sims, "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 32 (1987), ss. 106-128.

Manz Charles C. ve Henry P. Sims, Jr., *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, New York: Berkley Books, 1989.

Manz Charles C. ve Henry P. Sims, Jr., "Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, (Spring 1991), ss. 24-33.

Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN

İşletme Yönetiminde ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

İsteme Adresi:

İşletme İktisadi Enstitüsü 34840 - Avcılar
Tel.: (0212) 591 44 91 Fax: (0212) 591 99 78

ARAŞTIRMA

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ-ORGANİZASYON YAPISI İLİŞKİLERİ*



Dr. İbrahim PINAR**
İ. Ü. İşletme Fakültesi

Giriş

Teknoloji ve yapı, uzun yıllar öncesinden günümüze değin organizasyonlar için taşıdıkları önem dolayısıyla, üzerlerinde çok çalışılan bir alan oluşturmuşlardır. Günümüzde gittikçe hız kazanan teknolojik yenilikler, rekabet, kalite ve globalleşme trendine bağlı olarak esnek organizasyon yapılarına duyulan gereksinimin artması; gelecekte de teknoloji ve yapı konusunun, organizasyonların üzerinde önemle durması gereken temel değişkenleri oluşturacağıının göstergesidir.

Günümüzde organizasyon yapısı ve tasarımı üzerindeki etkileri bakımından çevresel değişme ve gelişmeler ön plana çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında teknoloji; donanım, üretim yöntemi ve ürün yenilikleri ile yakın çevrenin, toplumsal gelişme düzeyinin temel belirleyicisi olması nedeniyle de organizasyonun genel çevresinin bir unsurudur. Çevresel etkenler içinde en önemli değişen konumunda bulunan teknoloji konusu, organizasyonların dönüşüm süreçlerinde yeralan donanımlar, iş görme yöntemleri ve çeşitli bilgi uygulamalarını kapsayarak, aynı zamanda organizasyonun içsel bir bileşenini oluşturmaktadır. Bu durum, organizasyonların işleyişinde daha etkin

ve verimli sonuçlarla karşılaşılabilmesi için, teknoloji-yapı ilişkilerinin kapsamlı inceleme ve araştırmalara konu teşkil etmesini bir zorunluluk şekline getirmiştir.

1. Organizasyonlarda Teknoloji ve Yapı

Organizasyonlarla ilgili teknoloji konusuyla ilgili olarak pekçok tanımlama ve sınıflandırma yapılmıştır. Ancak bunlar içinde en çok kabul göreni ve uygulama açısından kullanım kolaylığı sağlayanı, Perrow'un teknoloji sınıflandırması olmuştur¹. Perrow teknolojiyi iki boyutta değerlendirmiştir. Bu boyutlardan birincisi olan **çeşitlilik**, iş akışı boyunca gerçekleştirilen faaliyetler sırasında karşılaşılan beklenmedik durumların miktarını yansıtır. Bazı görevlerin veya faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında az sayıda, bazılarında ise çok sayıda beklenmedik durumla yani sorunlarla karşılaşılır. İşte bu sorunların az yada çok oluşuna bağlı olarak, görevlerin içerdiği çeşitlilik düzeyi düşük yada yüksektir.

Teknolojinin ikinci boyutu olan **çözümlelenebilirlik** ise, işakışı boyunca karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmak için gerçekleştirilecek araştırma düzeyini (miktarını) yansıtır. İşakışı

* Bu çalışma, İbrahim Pınar'ın 1994 yılında tamamladığı "Çevre-Teknoloji ve Örgütsel Yapı Etkileşiminin Sistem Yaklaşımı Açısından İncelenmesi ve otomotiv Sektöründe Teknoloji-Yapı İlişkilerine Ait bir araştırma" isimli Doktora Tezi'nde gerçekleştirdiği araştırma temel alınarak hazırlanmıştır.

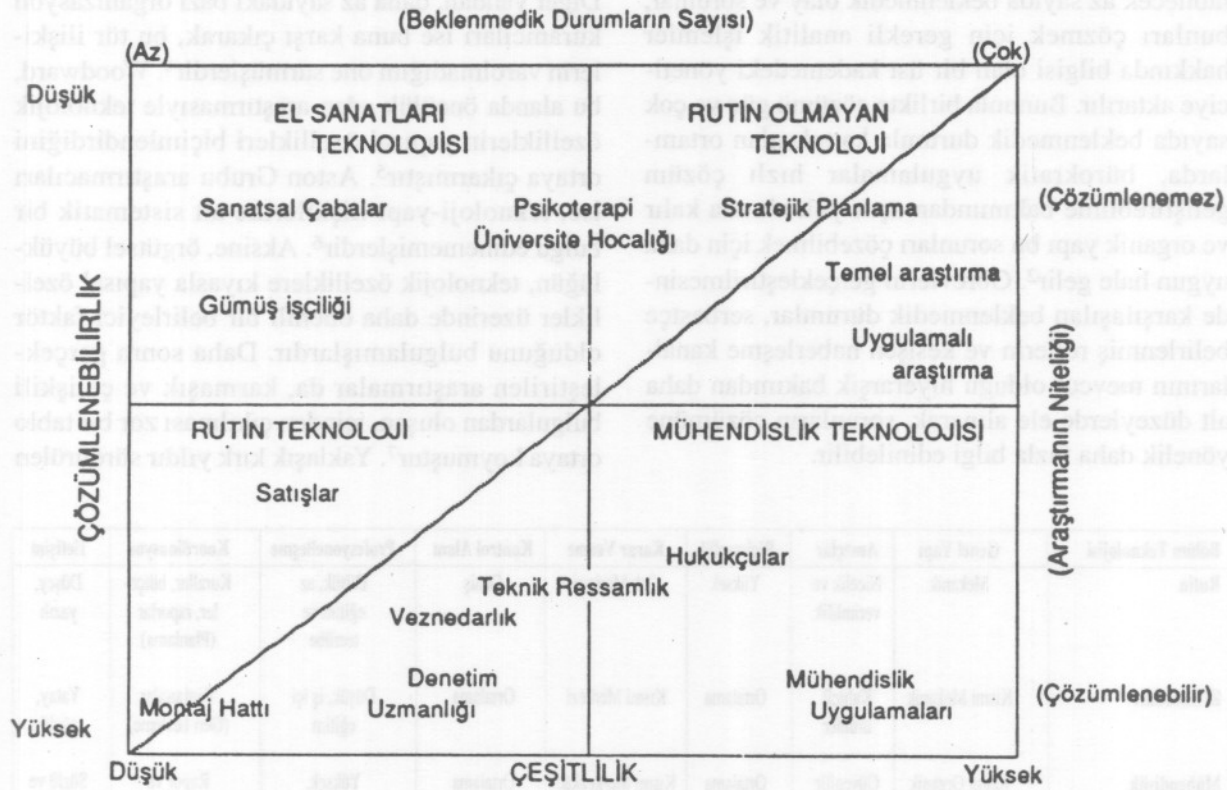
** İ.Ü. İşletme Fakültesi, Sanayi İşletmeciliği Anabilim Dalı

boyunca karşılaşılan sorunlardan bazıları kolaylıkla ortadan kaldırılabılırken, bazıları ise çok güç analiz edilebilir niteliktedir. Örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmak için gerçekleştirilecek araştırma işleminin kolay yada zor olmasına bağlı olarak, dönüşüm sürecinin çözümlenebilirlik düzeyi yüksek yada düşüktür.

Çeşitlilik ve çözümlenebilirlik boyutlarıyla incelenen teknoloji değişkeni, dönüşüm sürecinin içerdiği görev belirsizliğinin kaynağı olarak ele alınmaktadır. Dönüşüm sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin çeşitlilik ve çözümlenebilirlik boyutlarının düşük yada yüksek olmasına bağlı olarak,

görev belirsizliğinin düzeyi farklılaşmaktadır. İşte bu iki boyut birlikte ele alındığında, Şekil 1'de gösterildiği gibi dört tip teknoloji içeren bir sınıflandırma ortaya çıkmaktadır (Rutin, El Sanatları, Mühendislik ve Rutin Olmayan Teknoloji). Ancak, uygulamada kullanılan teknoloji tiplerinde, çeşitliliğin düşük olduğu dönüşüm süreçlerinde aynı zamanda çözümlenebilirliğin yüksek ve çeşitliliğin yüksek olduğu dönüşüm süreçlerinde de çözümlenebilirliğin düşük olması nedeniyle bu sınıflandırma, teknolojinin tek bir boyuta indirgenmesiyle (Rutin olma /olmama) incelenebilir.

İş süreçleri boyunca karşılaşılan beklenmedik



Şekil 1. Perrow'un teknoloji sınıflandırması

Kaynak: Charles Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", American Sociological Review, 32 (1967), s. 194-208 ve Richard L. Daft, Organization Theory and Design, 2nd ed., West, St. Paul, 1986, s. 147 temel alınarak hazırlanmıştır.

durumların sayısı arttıkça ve araştırma işlemleri daha az analiz edilebilir duruma geldikçe, işin zorluğu artmış demektir. Bu ise, işlerin önceden tasarılanmasını ve işlerin koordinasyonu ve kontrolü için gerekli organizasyon yapısının oluşturulmasını daha zorlaştırır. Organizasyon yapısının tasarılanmasının en kolay olduğu durumlar, Şekil 1'deki "rutin teknoloji" sınıflandırmasına karşılık gelir. Burada az sayıda beklenmedik durumla karşılaşılır ve çözüm için gerekli araştırmalar analitik yöntemleri içerir. Bu grup içerisinde daha rutin teknolojiler, daha bürokratik organizasyon yapılarının kullanılmasına izin verir. Eğer, girdiler düzenliyse ve az sayıda sorun yaratıyorsa, bu taktirde standart hale getirilmiş roller tasarlanabilir. Bu gibi durumlarda karşılaşılabilecek az sayıda beklenmedik olay ve sorunlar, bunları çözmek için gerekli analitik işlemler hakkında bilgisi olan bir üst kademedeki yöneticiye aktarılır. Bununla birlikte çözümü güç ve çok sayıda beklenmedik durumla karşılaşılan ortamlarda, bürokratik uygulamalar hızlı çözüm geliştirebilme bakımından aşırı yük altında kalır ve organik yapı bu sorunları çözebilmek için daha uygun hale gelir². Görevlerin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan beklenmedik durumlar, serbestçe belirlenmiş rollerin ve kesişen haberleşme kanallarının mevcut olduğu hiyerarşik bakımdan daha alt düzeylerde ele alınarak, sorunların çözümüne yönelik daha fazla bilgi edinilebilir.

Organizasyon yapısının **mekanik/organik** boyutu aracılığıyla incelenmesi, yapının ölçümlenmesinde geçerli ve kestirme bir yöntemdir. Mekanik organizasyon yapısında katı, organik organizasyon yapısında ise esnek biçimde varolan kural ve düzenlemeler; organizasyon sisteminin amaç belirleme, biçimsellik düzeyi, karar verme biçimleri, kontrol alanı, profesyonellik düzeyi, koordinasyon yöntemleri ve iletişim biçimleri gibi yönetsel süreçlerinin ve yapısal özelliklerinin tümünü kapsar. Bu nedenle, yapının mekanik/organik boyutu, tüm bu yapısal özelliklerin ve yönetsel süreçlerin doğrudan bir göstergesini oluşturur.

Birçok organizasyon kuramcısı teknoloji-yapı ilişkilerinin varlığını ve önemini savunmuştur³. Diğer yandan, daha az sayıdaki bazı organizasyon kuramcıları ise buna karşı çıkarak, bu tür ilişkilerin var olmadığını öne sürmüşlerdir⁴. Woodward, bu alanda öncülük eden araştırmasıyla teknolojik özelliklerin yapısal özellikleri biçimlendirdiğini ortaya çıkarmıştır⁵. Aston Grubu araştırmacıları ise, teknoloji-yapı ilişkilerine ait sistematik bir bulgu edinmemişlerdir⁶. Aksine, örgütsel büyüklüğün, teknolojik özelliklere kıyasla yapısal özellikler üzerinde daha önemli bir belirleyici faktör olduğunu bulgulamışlardır. Daha sonra gerçekleştirilen araştırmalar da, karmaşık ve çelişkili bulgulardan oluşan, içinden çıkılması zor bir tablo ortaya koymuştur⁷. Yaklaşık kırk yıldır sürdürülen

Bölüm Teknolojisi	Genel Yapı	Amaçlar	Biçimsellik	Karar Verme	Kontrol Alanı	Profesyonelleşme	Koordinasyon	İletişim
Rutin	Mekanik	Nicelik ve verimlilik	Yüksek	Çok Merkezi	Geniş	Düşük, az eğitim ve tecrübe	Kurallar, bütçeler, raporlar (Planlama)	Düşey, yazılı
El Sanatları	Kısmi Mekanik	Kaliteli ürünler	Ortalama	Kısmi Merkezi	Ortalama	Düşük, iş içi eğitim	Toplantılar (Geri besleme)	Yatay, sözlü
Mühendislik	Kısmi Organik	Güvenilir ürünler	Ortalama	Kısmi Merkezkaç	Ortalama	Yüksek, biçimsel eğitim	Rapor ve toplantılar (Geri besleme)	Sözlü ve yazılı
Rutin Olmayan	Organik	Yüksek kaliteli ürünler	Düşük	Merkezkaç	Dar	Yüksek, biçimsel ve iş içi eğitim	Grup toplantıları (Yanal etkileşim)	Yatay

Tablo 1. Bölüm teknolojisi ve yapısal özellikler.

amprik araştırmaların her iki görüş için de tam ve kesin bir destek sağlamamış olmasından dolayı, günümüzde de bu konuda karşıt görüşler varlıklarını korumaktadır. Ancak, teknoloji-yapı ilişkilerinin varlığını ortaya koyan araştırma bulguları hem daha kuvvetli ve sayıca çok, hem de daha gerçekçidirler.

Teknoloji-yapı ilişkilerinin varlığı hakkındaki karşıt görüşlere rağmen, bu ilişkilerin bölüm düzeyinde incelenmesinin gerekliliği konusunda bir konsensüse ulaşılmıştır. Çünkü organizasyonun herbir bölümü, kendine özel teknolojik uygulamalar içeren bir dönüşüm sürecine sahiptir. Ayrıca, gerçekleştirdikleri fonksiyonların farklı olması nedeniyle, organizasyonun herbir bölümü birbirinden farklı yapısal özelliklere sahiptir. İşte bu sebeplerden dolayı, teknoloji-yapı ilişkilerinin bölüm düzeyinde incelenmesinin daha gerçekçi olacağı sonucuna ulařılmıřtır⁸. Genel olarak yapısal ve yönetsel süreçler ile özellikler, farklı bölüm teknolojileri tiplerinde farklı nitelikler taşımaktadırlar. Bu durumun belli başlı temel noktaları Tablo 1'de gösterilmiştir. Yöneticiler, organizasyon ve bölüm tasarımı ile ilgili kararlarını verirken; evre, büyüklük ve amaçlar gibi diğer etkenlerle birlikte, teknoloji temelli bu gereksinimleri de, etkinlik ve verimlilik sağlamak için gözönünde bulundurmak zorundadırlar.

2. Otomotiv Sektöründe Teknoloji-Yapı İlişkileri

2.1. Araştırmanın Amacı

Türkiye'de otomotiv sektöründe yeralan işletmelerin içerdiği farklı fonksiyonel bölümlerde mevcut olan teknoloji ve organizasyon yapısı tipini tespit etmek ve buna bağlı olarak, bölüm düzeyinde teknoloji-yapı ilişkilerini belirlemektir.

2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren imalatçı işletmelerin içerdiği çeşitli fonksiyonel bölümler temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma alanı olarak otomotiv sektörünü seçmemizin nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Otomotiv sektörünün gelişmekte olan bir

sektör olması ve Türkiye için taşıdığı önem,

2. Sektörde yeralan işletmelerin bölümlere ayırma biçimleri bakımından taşıdıkları benzerlikler ile düzenli ve iyi işleyen organizasyon yapılarına sahip olmaları,

3. Sektörün esas itibariyle az sayıda işletmeyi içermesi, fakat buna karşın bu az sayıdaki işletmenin içerdiği nispeten çok sayıda fonksiyonel bölüm sayısı,

4. Sektörde yeralan işletmelerin büyük çoğunluğunun Marmara Blėesi'nde toplanmış olması,

5. rnek kütleye ulaşmakta ve verileri toplamakta umut ettiğimiz kolaylık.

Araştırmamızın kapsam alanı Marmara Blėesi ile sınırlandırılmıştır. Türkiye geneline bakıldığında, traktör üretimi dışında kalmak üzere otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %87'si Marmara Blėesi sınırları içinde olduğundan ve Marmara Blėesi'ndeki tüm işletmeler araştırma tasarımına göre kapsam içinde tutulduğundan, yapılan çalışmanın Türk otomotiv sektörünü büyük ölçüde temsil edebileceğini söyleyebiliriz.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamız tanımlayıcı ve keşfedici bir araştırmadır. Araştırmanın amacına yönelik olarak gerçekleştirdiğimiz tüm uygulama, yöntem ve değerlendirmelerde bu husus gözönünde bulundurulmuş ve araştırma bu çerçevede şekillenmiştir.

2.3.1. Araştırmada Kullanılan leklerin Tasarımı

Araştırmamızda bölüm düzeyinde geçerli teknoloji ve yapı tiplerini ölçmek ve bu ölçümler neticesinde, yine öncelikli olarak bölüm düzeyinde mevcut olan teknoloji-yapı ilişkilerini belirlemek için, hazırlanan iki ayrı anket formundan yararlanılmıştır. Bu anket formlarında beşli Likert leği kullanılarak, ankete cevap veren bölüm yöneticilerinin görüşlerinin gerçeğe yakın olarak belirlenmesine çalışılmıştır.

2.3.1.1. Teknoloji leği

Çalışmamızda teknoloji ölçümüne yönelik ola-

rak kullandığımız anket formunun oluşturulmasında Perrow'un teknoloji sınıflandırması ile ilgili çalışmaları temel alınmıştır. Çünkü Perrow'un sınıflandırması, bölüm düzeyinde teknoloji ölçülmesi ve buna bağlı olarak gerçekleştirilecek teknoloji-yapı ilişkilerinin incelenmesinde yararlı bir çerçeve oluşturmaktadır. Geliştirdiğimiz bu anket formunda, çeşitlilik ve çözümlenebilirlik boyutları birbirinden ayrı olarak ölçümlenmiş ve değerlendirilmiştir⁹.

2.3.1.2. Yapı Ölçeği

Bölüm düzeyinde varolan yapı tipinin ölçümünde, organizasyon yapısının genel çerçevesini mekanik/organik boyutunca belirleyen bir anket formu kullanılmıştır¹⁰.

2.3.1.3. Teknoloji-Yapı İlişkilerinin İncelenmesi

Bu çalışmada, teknoloji-yapı ilişkilerinin bölüm düzeyinde ele alınması düşüncesinden hareketle, araştırma çatısı bu temel üzerine kurulmuştur.

Araştırmanın başlangıç aşamasında, teknoloji-yapı ilişkileri ile ilgili olarak; teknolojinin sebep, yapının da sonuç değişkeni olarak ele alınması gerektiği biçiminde sabit bir görüşten hareket edilmemiştir. Ancak, bölüm düzeyinde geçerli olmak üzere, teknoloji ve yapı değişkenleri arasında karşılıklı bazı ilişkilerin var olduğu öngörülmüştür. Çünkü teknoloji, dönüşüm süreçlerinin içerdiği faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan görev belirsizliği düzeyinin temel belirleyicisidir. Faaliyetlerin etkin ve verimle biçimde gerçekleştirilmesi üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle, organizasyon tasarımı sırasında gerçekleştirilen çeşitli yapısal ve yönetsel düzenlemeler ile görev belirsizliğinin etkilerinin azaltılmasına çalışılır. Böylelikle, organizasyonun tasarım aşamasından itibaren, teknoloji ve yapı değişkenleri arasında karşılıklı bir ilişki kendiliğinden kurulmuş demektir. Ayrıca, organizasyonun içerdiği alt bölümlerin etkin biçimde faaliyet görebilmeleri için, teknoloji ile yapının uyum içinde olması görüşü kavramsal açıdan genel bir kabul görmüştür¹¹.

Bölüm düzeyinde teknoloji-yapı ilişkilerinin

incelenmesine yönelik olarak şu hipotezlerden faydalanabiliriz:

Hipotez 1: Bölüm düzeyinde mevcut teknoloji tipi ile organizasyon yapısı arasında ilişki yoktur.

Hipotez 2: Rutin teknolojiye sahip bölümler, mekanik organizasyon yapısına sahiptirler.

Hipotez 3: Rutin olmayan teknolojiye sahip bölümler, organik organizasyon yapısına sahiptirler.

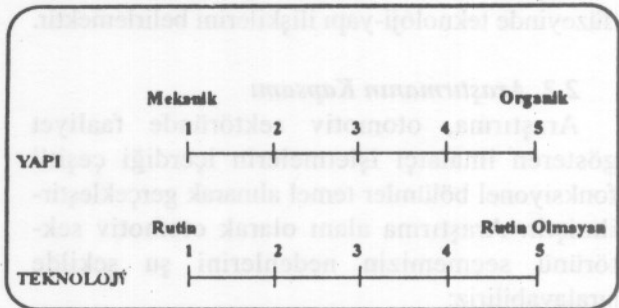
Organizasyon teorisinde, rutin teknolojiler genellikle mekanik yapı ve süreçler, rutin olmayan teknolojiler ise organik yapı ve süreçler ile birlikte anılırlar. 2. ve 3. hipotezler, bu görüş çerçevesindeki tanımlamalara göre şekillenmiştir. Bu son iki hipotez birleştirilerek tek bir hipotez biçiminde ifade edilebilir:

Hipotez2': Bölüm düzeyinde mevcut teknolojinin tipi rutin teknolojiden rutin olmayan teknolojiye doğru değiştikçe, organizasyon yapısının tipi de mekanikten organige doğru değişir.

Yukarıda tanımladığımız hipotezleri gözönüne alarak bölüm düzeyindeki teknoloji-yapı ilişkilerinin incelenmesinde temel alacağımız ölçek Şekil 2'de gösterilmiştir.

2.3.2. Araştırma Ön Çalışmaları

Araştırmamızı gerçekleştireceğimiz sektörün seçimi sırasında, Otomotiv Sanayii Derneği'nden sağlanan imalatçı işletmelerle ilgili çeşitli bilgiler araştırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalar olmuştur. Araştırma kapsamının belirlenmesinden sonra, ana kütleyi %87 oranında temsil eden örnek kütledeki işletmelerin üst düzey yöneticilerinden randevu alınarak gerçekleştirilen yüzyüze görüşme-



Şekil 2. Teknoloji ve yapı değişkenleri için ölçek

lerde, araştırmanın amacı anlatılmış ve işletmelerin içerdiği bölümlerle ilgili bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda bölüm yöneticilerine ulaşılarak araştırmamız gerçekleştirilmiştir.

2.3.3. Örneklemenin Belirlenmesi

Örneklemenin erevesi Marmara Bölgesi sınırları içinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren traktör üretimi hariç- imalati işletmelerdir. Araştırmamızı gerçekleştirirken bölüm düzeyini temel aldığımız için, bu işletmelerin içerdiği tüm alt bölümler örneklemimizi oluşturmaktadır. Nihai rnekleme birimimiz ise bu alt bölümlerin yöneticileridir.

2.3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada iki tip veri toplama yöntemi kullanılmıştır:

1. Yüzyüze görüşme yöntemi (yapılandırılmış anket)
2. Faks ile anketi gönderme yöntemi

Büyük çoğunluğunu yüzyüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirdiğimiz araştırmamızda kullandığımız nihai anket formlarının oluşturulması için gereken n çalışma da (anket sayısının %10'u) yüzyüze görüşme yöntemiyle ve yapılandırılmış bir anket formu taslağıyla gerçekleştirilmiştir. Bu n çalışmalar sonucunda anket formunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve araştırmanın bütününde

kullanılacak olan son Şekli verilmiştir.

2.4. Bulgular ve Değerleme

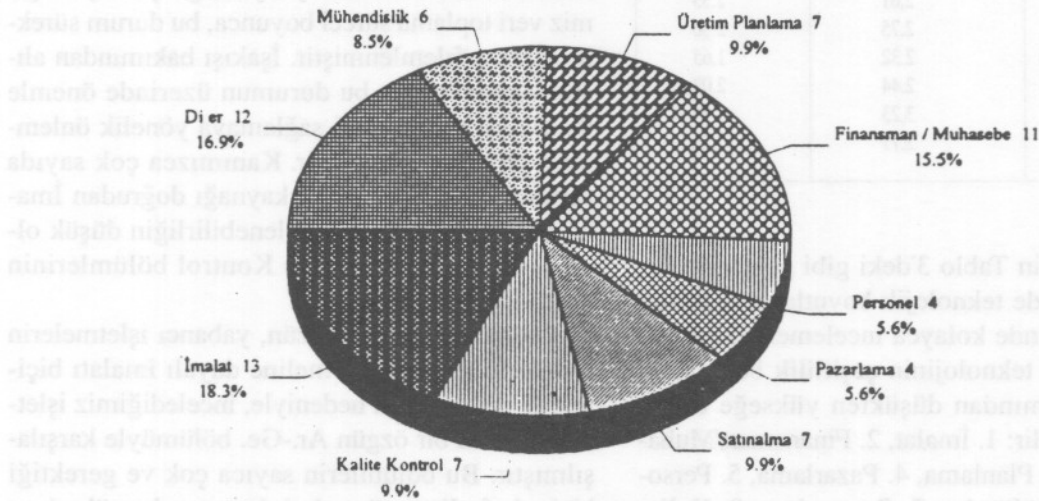
2.4.1. Giriş

Araştırmanın uygulama sürecinde, örneklem kaspamındaki işletmelerin ieridiği toplam 102 bölümün tümünden veri toplanması hedeflenmiştir. Ancak faaliyetlerine ara veren bazı işletmelerin çeşitli bölümlerine ulaşmak mümkün olmamıştır. Ayrıca, bazı bölüm yöneticilerinin daha sonra cevap vermeyi vaat ettikleri anket formlarına da ulaşmak mümkün olmamıştır. Sonuç olarak araştırmanın uygulandığı bölüm sayısı 71 olarak gerçekleşmiştir (n=71). Gerçekleştirdikleri fonksiyonlar bakımından işletmeler düzeyinde benzerlikler taşıyan bu bölümlerin sayıları ve örnek kütle içindeki payları **Tablo 2**'de gösterilmiştir.

Çalışmamızda elde ettiğimiz verileri değerlemede; frekans dağılımları, ortalamalar ve ki kare testlerinden oluşan istatistik teknikler kullanılmıştır. Bu istatistik tekniklerin uygulanmasında NCSS, apraz tabloların oluşturulmasında ise SPS isimli istatistik paket programlarından faydalanılmıştır.

2.4.2. Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırmamızda, otomotiv sektöründeki bölümlerle ilgili tanımlayıcı bilgilere ulaşmamızı



Tablo 2. rnek kütlenin bölümlere göre dağılımı

sağlayacak tek bir veri tipi üzerinde durulmuştur. Bu veri tipi ise, otomotiv sektöründeki bölümlerin nicel yönünü ortaya koyacak olan "bölümde çalışan kişi sayısı"dır. Bu sayı ortalama olarak **imalat** bölümlerinde 461, **kalite kontrol** bölümlerinde 135, **satın-alma**, **pazarlama** ve **finansman/muhasebe** bölümlerinde 12, **personel** bölümlerinde 43, **üretim** planlama bölümlerinde 28, **mühendislik** bölümlerinde 60'dır. Ancak farklı işletmelerdeki benzer fonksiyonel bölümlerde istihdam edilen işgörenlerin max. ve min. değerlerinin çok farklı olması nedeniyle, ortalamaların gerçek durumu yansıttığını söylemek yanıltıcı olacaktır.

2.4.3. Teknoloji Ölçümlerinden Edinilen Bulgular

Bölüm düzeyinde teknolojinin çeşitlilik ve çözümlenebilirlik boyutlarına ilişkin olarak, teknoloji ölçeği yardımıyla bulunan ortalama değerler şu şekildedir:

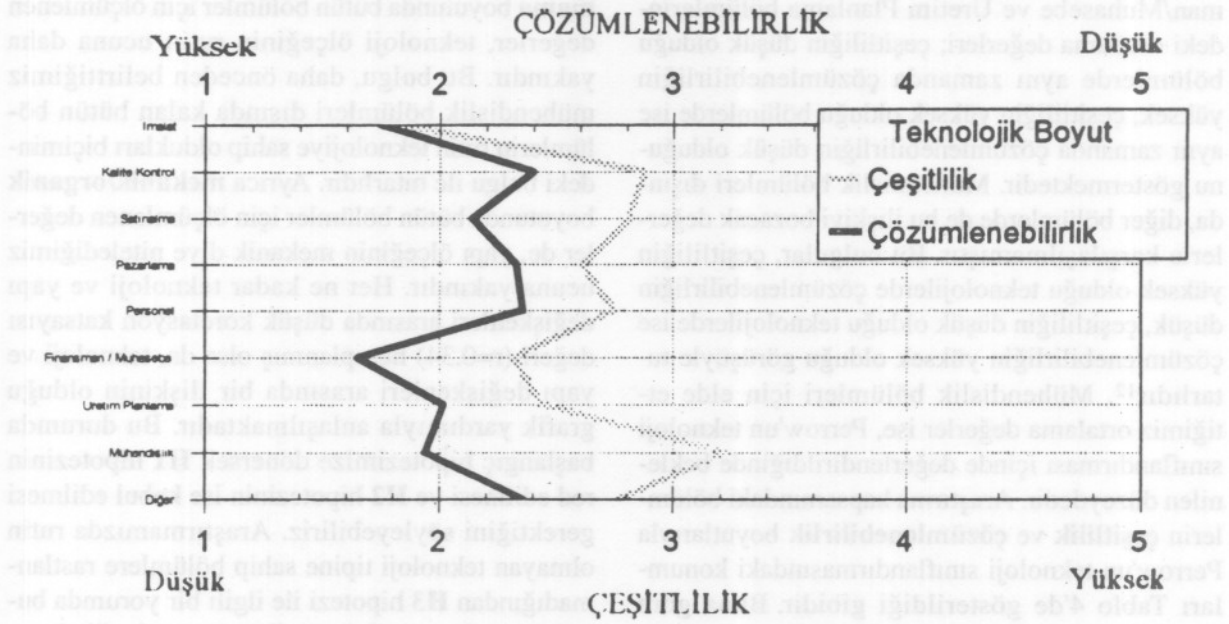
BÖLÜMLER	TEKNOLOJİNİN BOYUTLARI	
	Çeşitlilik	Çözümle- nebilirlik
İmalat	1.84	1.75
Kalite Kontrol	2.88	2.40
Satın-alma	2.81	2.14
Pazarlama	2.61	2.33
Personel	2.75	2.36
Finans/Muhasebe	2.32	1.65
Üretim Planlama	2.44	2.02
Mühendislik	3.23	1.94
Diğer	2.77	2.36

Bu değerlerin Tablo 3'deki gibi gösterimiyle, bölüm düzeyinde teknolojik boyutların ilişkisini bir grafik üzerinde kolayca incelemek mümkündür. Buna göre teknolojinin **çeşitlilik** boyutunun bölümler bakımından düşükten yükseğe doğru sıralanışı şöyledir: 1. İmalat, 2. Finansman/Muhasebe, 3. Üretim Planlama, 4. Pazarlama, 5. Personel, 6. Diğer Bölümler, 7. Satın-alma, 8. Kalite Kontrol, 9. Mühendislik. Bu sıralamaya göre en

düşük çeşitliliğin ölçümlendiği **İmalat** bölümlerinde, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde az sayıda beklenmedik olayla, yani sorunla karşılaşılırken; çeşitliliğin en yüksek olduğu **Mühendislik** bölümlerinde ise çok sayıda sorunla karşılaşılıyor demektir. Bu sıralamada **Kalite Kontrol** bölümlerinin nispeten yüksek çeşitlilik puanları alması ilginç bir veri olarak değerlendirilebilir. Karşılaşılan sorunların doğrudan imalat bölümlerinden mi, yoksa kalite kontrol bölümlerindeki mevcut işgörmeye yöntemlerinden mi kaynaklandığının üzerinde durulması gerekebilir.

Araştırmamızda ana kütleliyi oluşturan bölümlerde, **çözümlenebilirlik** boyutunun yüksekten düşüğe doğru sıralanması ise şu şekildedir: 1. Finansman/Muhasebe, 2. İmalat, 3. Mühendislik, 4. Üretim Planlama, 5. Satın-alma, 6. Pazarlama, 7. Personel ve Diğer Bölümler, 8. Kalite Kontrol. Buna göre faaliyetlerin analiz edilebilirliğinin yüksek; yani sorunlarla karşılaşıldığında, bu sorunları çözmek için gerekli araştırma miktarının en az olduğu bölümler **Finansman/Muhasebe** bölümleridir. Öte yandan çözümlenebilirliğin en yüksek olduğu Kalite Kontrol bölümlerinde karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmak için gerekli araştırma miktarı en yüksektir. Bu bulgu oldukça ilginçtir. Çünkü bu durum, karşılaşılan çok sayıda sorun için geçerli olduğundan, yüksek bir iş yoğunluğu gerektirmektedir. Gerçekten de, Kalite Kontrol bölümlerindeki yüzyüze gerçekleştirdiğimiz veri toplama süreci boyunca, bu durum sürekli olarak gözlemlenmiştir. İşakışı bakımından alışılacak olan bu durumun üzerinde önemle durulması ve etkinliği sağlamaya yönelik önlemlerin alınması gereklidir. Kanımızca çok sayıda sorunla karşılaşılmasının kaynağı doğrudan İmalat bölümleri iken, çözümlenebilirliğin düşük olmasının nedeni de Kalite Kontrol bölümlerinin kendi içlerinde gizlidir.

Otomotiv sektörümüzün, yabancı işletmelerin ürünlerinin, montaj temeline dayalı imalatı biçiminde yapılması nedeniyle, incelediğimiz işletmelerde tek bir özgün Ar.-Ge. bölümüyle karşılaşmıştır. Bu bölümlerin sayıca çok ve gerektiği biçimde faaliyet görmeleri durumunda, yüksek olasılıkla bu bölümler için yüksek çeşitlilik ve

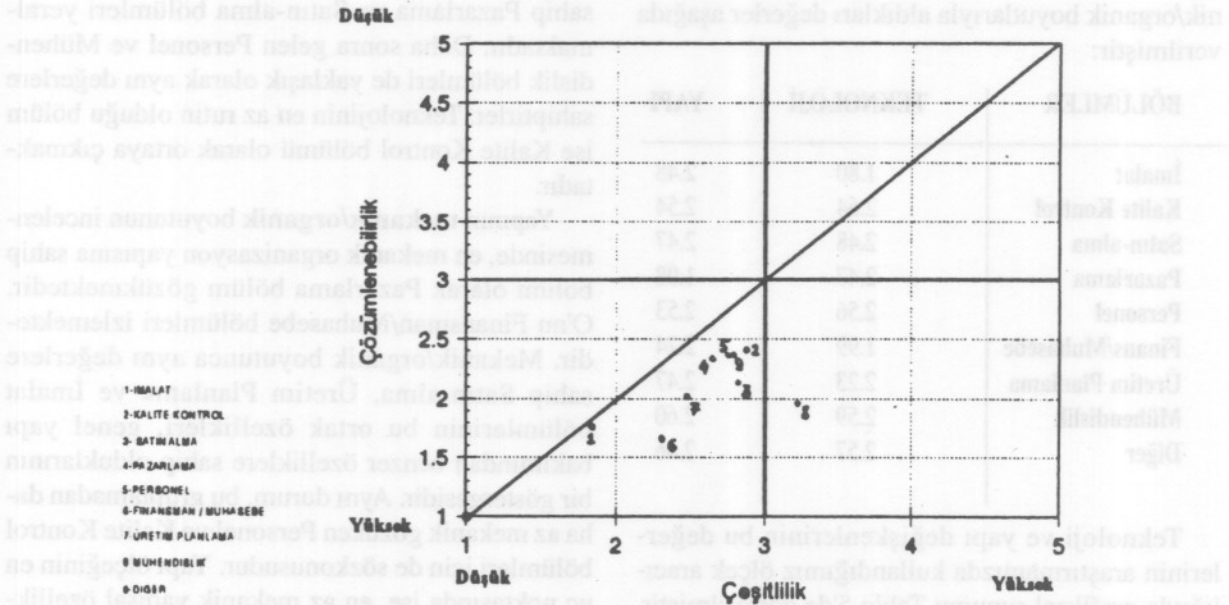


Tablo 3. Bölüm düzeyinde teknolojik boyutların ilişkisi.

düşük çözümlenebilirlik oranlarıyla karşılaşılacaktı. Ancak yukarıda da belirttiğimiz gibi sektörün yeniliğe yönelik olmayan yapılanması nedeniyle bu konuda bir değerlendirme yapamamaktayız.

tayız.

Çeşitlilik ve çözümlenebilirlik boyutlarının ilişkisiyle ilgili olarak ise şunları söyleyebiliriz: Bu boyutların İmalat, Kalite Kontrol, Finans-



Tablo 4. Bölüm düzeyinde teknolojinin rutin/olmama boyutunca belirlenmesi.

man/Muhasebe ve Üretim Planlama bölümlerindeki ortalama değerleri; çeşitliliğin düşük olduğu bölümlerde aynı zamanda çözümlenebilirliğin yüksek, çeşitliliğin yüksek olduğu bölümlerde ise aynı zamanda çözümlenebilirliğin düşük olduğunu göstermektedir. Mühendislik bölümleri dışında, diğer bölümlerde de bu ilişkiyi bozacak değerlerle karşılaşmamıştır. Bu bulgular, çeşitliliğin yüksek olduğu teknolojilerde çözümlenebilirliğin düşük, çeşitliliğin düşük olduğu teknolojilerde ise çözümlenebilirliğin yüksek olduğu görüşüyle tutarlıdır¹². Mühendislik bölümleri için elde ettiğimiz ortalama değerler ise, Perrow'un teknoloji sınıflandırması içinde değerlendirildiğinde beklenen düzeydedir. Araştırma kapsamındaki bölümlerin **çeşitlilik** ve **çözümlenebilirlik** boyutlarıyla Perrow'un teknoloji sınıflandırmasındaki konumları Tablo 4'de gösterildiği gibidir. Buna göre Mühendislik bölümleri dışında kalan bütün bölümler **rutin teknoloji** sınıflandırması içinde yer almaktadır. Mühendislik bölümleri ise, **mühendislik teknolojisi** diye nitelenen teknoloji tipine sahiptirler.

2.4.4. Teknoloji-Yapı İlişkilerine Ait Bulgular

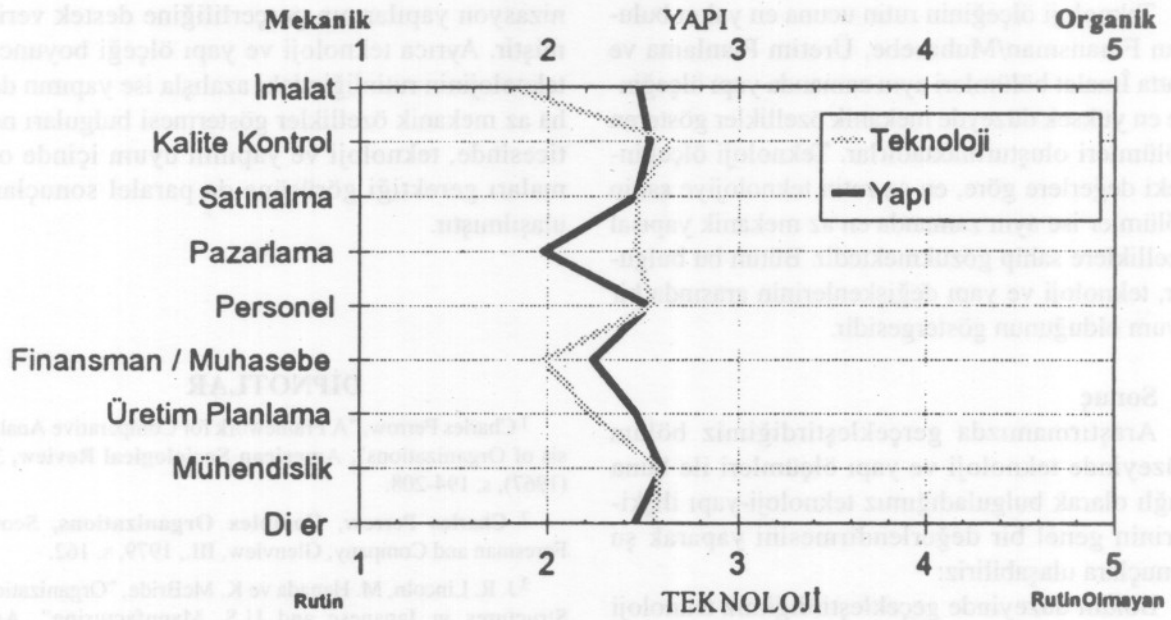
Bölüm düzeyinden ölçümlenen teknoloji ve yapı değişkenlerinin, rutin olma/olmama ve mekanik/organik boyutlarıyla aldıkları değerler aşağıda verilmiştir:

BÖLÜMLER	TEKNOLOJİ	YAPI
İmalat	1.80	2.48
Kalite Kontrol	2.64	2.54
Satın-alma	2.48	2.47
Pazarlama	2.47	1.98
Personel	2.56	2.53
Finans/Muhasebe	1.99	2.24
Üretim Planlama	2.23	2.47
Mühendislik	2.59	2.60
Diğer	2.57	2.46

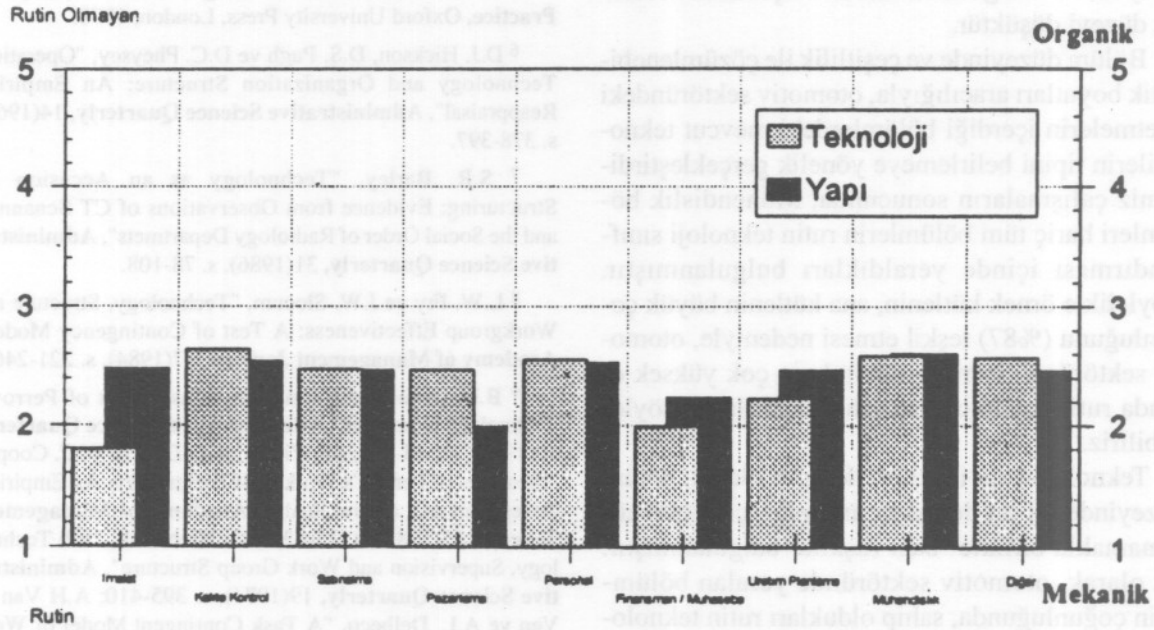
Teknoloji ve yapı değişkenlerinin bu değerlerinin araştırmamızda kullandığımız ölçek aracılığıyla grafiksel sunumu Tablo 5'de gösterilmiştir. Burada dikkat çeken nokta şudur: **Rutin olma/ol-**

mama boyutunda bütün bölümler için ölçümlenen değerler, teknoloji ölçeğinin rutin ucuna daha yakındır. Bu bulgu, daha önceden belirttiğimiz mühendislik bölümleri dışında kalan bütün bölümlerin rutin teknolojiye sahip oldukları biçimindeki bulgu ile tutarlıdır. Ayrıca **mekanik/organik** boyutunda bütün bölümler için ölçümlenen değerler de, yapı ölçeğinin mekanik diye nitelediğimiz ucuna yakındır. Her ne kadar teknoloji ve yapı değişkenleri arasında düşük korelasyon katsayısı değeri ($r=0.34$) hesaplanmış olsa da, teknoloji ve yapı değişkenleri arasında bir ilişkinin olduğu grafik yardımıyla anlaşılmaktadır. Bu durumda başlangıç hipotezimize dönersek **H1** hipotezinin red edilmesi ve **H2** hipotezinin ise kabul edilmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Araştırmamızda rutin olmayan teknoloji tipine sahip bölümlere rastlanmadığından **H3** hipotezi ile ilgili bir yorumda bulunamamaktayız. Teknoloji ve yapı ölçeğinde uç noktalarda yeralan bölümleri ve birbirine yakın değerler taşıyan bölümlerin gruplanmalarını görmek için Tablo 6'da verilen histogram grafik daha uygundur. Buna göre en rutin teknolojiye sahip bölümler İmalat bölümleridir. Onu sırasıyla Finansman/Muhasebe ve Üretim Planlama bölümleri daha düşük rutinlik oranıyla izlemektedirler. Bunların ardından birbirine çok yakın değerlere sahip Pazarlama ve Satın-alma bölümleri yer almaktadır. Daha sonra gelen Personel ve Mühendislik bölümleri de yaklaşık olarak aynı değerlere sahiptirler. Teknolojinin en az rutin olduğu bölüm ise Kalite Kontrol bölümü olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapının **mekanik/organik** boyutunun incelenmesinde, en mekanik organizasyon yapısına sahip bölüm olarak Pazarlama bölümü gözükmektedir. O'nu Finansman/Muhasebe bölümleri izlemektedir. Mekanik/organik boyutunca aynı değerlere sahip Satın-alma, Üretim Planlama ve İmalat bölümlerinin bu ortak özellikleri, genel yapı bakımından benzer özelliklere sahip olduklarının bir göstergesidir. Aynı durum, bu gruptan daha az mekanik gözüken Personel ve Kalite Kontrol bölümleri için de sözkonusudur. Yapı ölçeğinin en uç noktasında ise, en az mekanik yapısal özelliklere sahip Mühendislik bölümleri yer almaktadır.



Tablo 5. Bölüm düzeyinde teknoloji-yapı ilişkileri.



Tablo 6. Bölüm düzeyinde teknoloji-yapı ilişkileri histogramı.

Teknoloji ölçeğinin rutin ucuna en yakın bulunan Finansman/Muhasebe, Üretim Planlama ve hatta İmalat bölümleri aynı zamanda yapı ölçeğinde en yüksek düzeyde mekanik özellikler gösteren bölümleri oluşturmaktadırlar. Teknoloji ölçeğindeki değerlere göre, en az rutin teknolojiye sahip bölümler ise aynı zamanda en az mekanik yapısal özelliklere sahip gözükmetedir. Bütün bu bulgular, teknoloji ve yapı değişkenlerinin arasında bir uyum olduğunun göstergesidir.

Sonuç

Araştırmamızda gerçekleştirdiğimiz bölüm düzeyinde teknoloji ve yapı ölçümleri ile buna bağlı olarak bulguladığımız teknoloji-yapı ilişkilerinin genel bir değerlendirmesini yaparak şu sonuçlara ulaşabiliriz:

Bölüm düzeyinde gerçekleştirdiğimiz teknoloji ölçümlerine göre, teknolojinin çeşitlilik ve çözümlenebilirlik boyutları arasında doğrusal ve ters yönlü bir ilişki vardır. Yani çeşitliliğin düşük olduğu bölümlerde çözümlenebilirlik yüksek, çeşitliliğin yüksek olduğu bölümlerde ise çözümlenebilirlik düzeyi düşüktür.

Bölüm düzeyinde ve çeşitlilik ile çözümlenebilirlik boyutları aracılığıyla, otomotiv sektöründeki işletmelerin içerdiği bölümlerdeki mevcut teknolojilerin tipini belirlemeye yönelik gerçekleştirdiğimiz çalışmaların sonucunda, Mühendislik bölümleri hariç tüm bölümlerin rutin teknoloji sınıflandırması içinde yer aldıkları bulgulanmıştır. Böylelikle örnek kütleinin, ana kütleinin büyük çoğunluğunu (%87) teşkil etmesi nedeniyle, otomotiv sektörünün içerdiği bölümlerin çok yüksek oranda rutin teknolojilere sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Teknoloji-yapı ilişkileriyle ilgili olarak, bölüm düzeyinde bu iki değişken arasında -çok kuvvetli olmamakla birlikte- bazı ilişkiler bulgulanmıştır. İlk olarak, otomotiv sektöründe yeralan bölümlerin çoğunluğunda, sahip oldukları rutin teknolojilere karşılık, mekanik yönü daha ağır basan organizasyon yapılarının mevcut olduğu bulgulanmıştır. Böylelikle organizasyon teorisindeki, rutin teknolojilerle birleşik olarak anılan mekanik orga-

nizasyon yapılarının geçerliliğine destek verilmiştir. Ayrıca teknoloji ve yapı ölçeği boyunca, teknolojinin rutinliğindeki azalışla ise yapının daha az mekanik özellikler göstermesi bulguları neticesinde, teknoloji ve yapının uyum içinde olmaları gerektiği görüşüne de paralel sonuçlara ulaşılmıştır.

DİPNOTLAR

¹ Charles Perrow, "A Framework for Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*, 32 (1967), s. 194-208.

² Charles Perrow, *Complex Organizations*, Scott, Foresman and Company, Glenview, III., 1979, s. 162.

³ J. R. Lincoln, M. Hanada ve K. McBride, "Organization Structures in Japanese and U.S. Manufacturing", *Administrative Science Quarterly*, 31(1986), s. 338-364.

⁴ P.M. Blau, C.M. Falbe, W. McKinley ve P.K. Tracy, "Technology and Organization in Manufacturing". *Administrative Science Quarterly*, 21(1976), s. 20-40.

⁵ J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London, 1970.

⁶ D.J. Hickson, D.S. Pugh ve D.C. Pheysey, "Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal", *Administrative Science Quarterly*, 14(1969), s. 378-397.

⁷ S.R. Barley, "Technology as an Accasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments", *Administrative Science Quarterly*, 31(1986), s. 78-108.

⁸ L.W. Fry ve J.W. Slocum, "Technology, Structure and Workgroup Effectiveness: A Test of Contingency Model", *Academy of Management Journal*, 27(1984), s. 221-246.

⁹ B.P. Lynch, "An Empirical Assesment of Perrow's Technology Construct", *Administrative Science Quarterly*, 19(1974), s. 338-356; M. Withey, R.L. Daft ve W.C. Cooper, "Measures of Perrow's Work Unit Technology: An Empirical Assesment and a New Scale", *Academy of Management Journal*, 25(1983), s. 45-63; L.G. Hrebiniak, "Job Technology, Supervision and Work Group Structure", *Administrative Science Quarterly*, 19(1974), s. 395-410; A.H. Van de Ven ve A.L. Delbecq, "A Task Contingent Model of Work Unit Structure", *Administrative Science Quarterly*, 19(1974), s. 183-197; A.H. Van de Ven, A.L. Delbecq ve R. Koenig, "Determinants of Coordination Modes Within Organizations", *American Sociological Review*, 41(1976), s. 332-338; P. Overton, R. Schneck ve C.B. Hazlett, "An

Empirical Study of the Technology of Nursing Subunits", **Administrative Science Quarterly**, 22(1977), s. 203-219.

¹⁰ J.M. Ivancevich ve M.T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, Business Pub. Inc., Plano, Texas, 1987, s. 513-514.

¹¹ D.R. Dalton, W.D. Tudor, M.J. Fielding ve L. Porter, "Organization Structure and Performance: A Critical Review", **Academy of Management Journal**, 5(1980), s. 49-64.

¹² M. Withey, R.L. Daft ve W.C. Cooper, "Measures of Perrow's Work Unit Technology: An Empirical Assessment and a New Scale", **Academy of Management Journal**, 25(1983), s. 45-63.

KAYNAKÇA

BARLEY, S.R., "Technology as an Accasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departmets", **Administrative Science Quarterly**, 31(1986).

BLAU, P.M., Falbe, C.M., McKinley, W. ve Tracy. P.K., "Technology and organization in Manufacturing ", **Administrative Science Quarterly**, 21(1976) .

DAFT, Richard L, **Organization Theory and Design**, 2nd ed., West., St. Paul, 1986.

DALTON, D.R., Tudor, W.D., Fielding. M.J. ve Porter, L., "Organization Structure and Performance: A Crital Review", **Academy of Management Journal**, 5(1980).

FRY, L.W. ve Slocum, J.W., "Technology, Sturcture and Workgroup Effectiveness: A Test of Contingency Model", **Academy of Management Journal**, 27(1984).

HICKSON, D. J., Pugh, D. S. ve Pheysey, D.C., "Operations Technology and Organaziation Sttucture: An

Empirical Reappraisal", **Adiministrative Science Quarterly**, 14(1969).

HREBINIAK, L.G., "Job Technology, Supervision and Work Group Structure", **Administrative Science Quarterly**, 19(1974).

IVANCEVICH, J. M. ve Matteson, M. T., **Organizational Behavior and Mahagement**, Business Pub, Inc., Plano, Texas, 1987.

LINCOLN, J. R., Hanada, M. ve McBride, K., "Organization Structures in Japanese and U.S. Manufacturing", **Administrative Science Quarterly**, 31(1986).

LYNCH, B.P., "An Empirical Assesment of Perrow's Technology Construct", **Administrative Science Quarterly**, 19(1974).

OVERTON, P., Schneck, R. ve Hazlett, C.B., "An Empirical Study of the Technology of Nursing Subunits", **Administrative Science Quarterly**, 22(1977).

PERROW, Charles, **Complex Organizations**, Scott, Foresman and Company, Glenview, III., 1979.

VAN DE VEN, A.H. ve Delbecq, A.L., "A Task Contingent Model of Work Unit Structure", **Administrative Science Quarterly**, 19(1974).

VAN DE VEN, A.H., Delbecq, A.L. ve Koenig, R., "Determinants of Coordination Modes Within Organizations", **American Sociological Review**, 41(1976).

WITHEY, M., Daft, R.L. ve Cooper, W. C., "Measures of Perrow's Work Unit Technology: An Empirical Assessment and a New Scale", **Academy of Management Journal**, 25(1983).

WOODWARD, J., **Industrial Organization: Theory and Practice**, Oxford University Press, London, 1970.

VAK'A ÖRNEKLERİ

ORMAN İŞLETMESİNDE ÜRÜN DEĞERLEME ANALİZİ*



Dr. Kemal KURTULUŞ

İnegöl Orman İşletmesi Şefi Orman Yüksek Mühendisi İhsan Gönül hergünkü gibi sabah 8.30'da işinin başına gelmişti. Sabahın erken saatleri yaratıcı çalışmalar yapmak ve o günü planlamak için çok uygundu. İhsan Gönül İstanbul'da İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nün düzenlediği "Yönetici Geliştirme Semineri"nin notlarını karıştırmaya başladı. Notların içinde Pazarlama dersinde anlatılan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ve BCG (Boston Consulting Group) analizleri daha önce de dikkatini çektiği için bu çok önemli işletme analizlerinin stratejik işletme birimlerinin (SBU) rakiplerine oranla mukayeseli üstünlüklerine dayalı değerlendirmelerinin nasıl yapılabileceğini düşündü. BCG analizinin esası firmaların stratejik işletme birimlerinin en yakın rakiplerine (ki bu sektörde esas olarak ithalattır) oranlar nispi pazar payları ve sektörün uygun pazarının büyümesine göre dört grupta toplanmasını öngörüyordu. Bu analize bu özelliğinden ötürü pazarlama literatüründe Pazar Payı / Pazar Büyümesi Matrisi de deniliyordu. Nispi pazar paylarının ve pazarın büyüme hızının yüksek ve düşük olmasına göre stratejik birimler Yıldız, Soru İşareti (?), Nakit Yaratan ve Gözden Düşenler olarak dört grupta

toplanıyordu. BCG analizi böyle bir tespit yaptıktan sonra herbir gruba ilişkin pazarlama genel yönetim stratejilerinin geliştirilmesine önemli katkılar sağlıyordu. Örneğin Yıldız durumundaki birimlere daha çok yatırım yapılırken Gözden Düşen birimlerin mamul hayat eğrisindeki (PLC) düşme dönemine giren ürünler gibi tasfiye edilmeleri gerekiyordu.

İhsan Gönül, stratejik birimlerin talep yapılarındaki benzerlik esasına göre geliştirilebileceğini biliyordu. Ancak İnegöl Orman İşletmesinin faaliyetleri dikkate alındığında işletmenin ürünlerine göre bir inceleme yapmanın uygun olacağını düşündü ve üretilen ürünlerin birer stratejik birim olabileceğini varsaydı: İnegöl Orman İşletmesi toplam 15 adet ürüne sahipti. Bunlar:

1. Kayın Tomruk
2. Kayın Sanayi Odunu
3. Kayın Lif-Yonga
4. Kayın Maden Direk
5. Karaçam Tomruk
6. Karaçam Teldirek
7. Karaçam madendirek
8. Karaçam Sanayi Odunu

* Bu Vak'a Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ tarafından İnegöl orman İşletmesi Şefi orman Yüksek Mühendisi İhsan Gönül'ün yardımları ile geliştirilmiştir.

Bu Vak'a yönetimsorumlarının ilgili yöneticiler tarafından doğru yada yanlış olarak çözümlendiklerini göstermek için değil, tartışmalara temel oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır.

9. Göknar Tomruk
10. Göknar Sanayi Odunu
11. İbrelî Lif-Yonga
12. İbrelî Talaş Odunu
13. İbrelî Yakacak odun
14. Yapraklı Yakacak Odun
15. İbrelî Kağıtlık Odun

İhsan Gönül, bu 15 ürünü analize alarak geliştirdiği BCG Matrisinde ürünlerin ithal ürünlerine oranla nispi üstünlük ve zayıflıklarına göre şöyle sıraladı. (Bakınız BCG Matrisi).

Nispi Pazar Payı

	Yüksek	Düşük
Yüksek	YILDIZ Kayın Tomruk Kayın Madendirek Karaçam Sanayi Odunu	(?) ÜRÜNLER Yapraklı Lif-Yonga İbrelî Lif-Yonga İbrelî Talaş odunu
Pazarın Büyüme	Kayın Madendirek Karaçam Madendirek	
Hızı	NAKİT YARATAN Karaçam Tomruk Karaçam Teldirek Kayın Sanayi Odunu	GÖZDEN DÜŞEN ÜRÜNLER Yapraklı Yakacak Odunu İbrelî Yakacak Odunu
Düşük	Kağıtlı odun	

BCG (PAZAR PAYI/ PAZAR BÜYÜMESİ) MATRİSİ

SORULAR:

1. Kendi işletmeniz için siz de bir Matris geliştiriniz.
2. Geliştirdiğiniz Matrisle bu Vak'adaki Matris arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirtiniz.
3. Bu analizlerdeki sonuçlar sizce nasıl kullanılmalı, yönetim ne tür kararlar almalıdır.
4. Bu analizin sizce eksik yönleri nelerdir?