

BİLİMSEL DANIŞMA KURULU

Prof.Dr. Coşkun Can Aktan
Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof.Dr. İsmail Aktürk
Süleyman Demirel Üniversitesi

Prof.Dr. Alpay Ataol
Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof.Dr. Muzaffer Bodur
Boğaziçi Üniversitesi

Prof. Dr. Tamer Çavuşgil
Michigan State University

Prof.Dr. Şayeste Daşer
Koç Üniversitesi

Prof.Dr. Fevzi Devrim
Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç.Dr. Güliz Ger
Bilkent Üniversitesi

Prof.Dr.Hüseyin Karakayalı
Celal Bayar Üniversitesi

Prof.Dr. Alev Katrinli
Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç.Dr. Sevinç Köse
Celal Bayar Üniversitesi

Prof.Dr. Ruşen Keleş
Ankara Üniversitesi

Prof.Dr. İsmet Mucuk
İstanbul Üniversitesi

Prof.Dr. Naci B. Muter
Celal Bayar Üniversitesi

Prof. Dr. Tamer Müftüoğlu
Ankara Üniversitesi

Doç.Dr. Semra Öncü
Celal Bayar Üniversitesi

Prof.Dr. Ömür Öznen
Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof. Dr. Halil Sarıaslan
Ankara Üniversitesi

Prof.Dr. Şeha Selek
Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof.Dr. Selime Sezgin
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç.Dr. Berna Taner
Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof. Dr. Tuna Taner
Celal Bayar Üniversitesi

Prof. Dr. Rezzan Tathdil
Ege Üniversitesi

Prof.Dr. Ö. Baybars Tek
Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof.Dr. Nergiz Tek
Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof.Dr. Nuri Tortop
Devlet Denetleme Kurulu

Prof.Dr. Mehmet Tosuner
Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç.Dr. İlker Tunail
Celal Bayar Üniversitesi

Prof.Dr. Kamil Tügen
Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof.Dr. Hülya Tütek
Celal Bayar Üniversitesi

Prof.Dr. Attila Yaprak
Wayne State University

Prof.Dr. Cengiz Yılmaz
Celal Bayar Üniversitesi

KAMU HİZMETLERİNDE YENİ KALİTE ANLAYIŞI

Dr. Tekin AKGEYİK

GİRİŞ

1990'lı yıllarda hükümetler kamu hizmetlerini kültürel bir misyon olarak yeniden düzenlemeye yönelmişlerdir. Kamu hizmetlerinde kalite anlayışını değiştirmeye dönük bu adımlar, kamu yönetiminin geleneksel bürokrasi anlayışından oldukça farklı bir yörüngeye ve özel sektörün kalite uygulamalarını esas alan bir sürece sahiptir. Bu değişim sürecinde hükümetler hizmet kalitesini oluşturulmuş bürokratik yapılarda olduğu kabul edilen statik bir olgudan tıpkı müşterilerine yönelik hizmet kalitesini sürekli geliştirmeye çalışan bir özel işletmenin kalite stratejisine dönüştürmeye girişmişlerdir. Kültürel değişime dayalı bu dönüşüm trendleri uluslararası arenada artık sıklıkla dile getirilen konulardır. Nitekim, bu alanda Kuzey Amerikan Hükümetlerinin yanı sıra İngiliz ve Avustralya Hükümetlerinin ciddi girişimleri vardır. Amaç, kamu sektörlerinin işleyişini verimsiz bürokrasilerden etkin ve tüketici kökenli organizasyon yapılarına çevirmektir. Böylece, kamu hizmet işletmelerinde kamu hizmet sorumlularının yetkilerinin artırılması ve kalite takımları yoluyla karar alma süreçlerine çalışanların da katılımı hedeflenmiştir.

Ashında bürokrasi ve devlet yönetiminin daha etkin ve verimli çalışmasına yönelik talepler son dönemlerde giderek büyük önem kazanmaktadır. Özellikle devlet hizmetlerinin büyüklüğünden yakınan ülkeler bir yandan geniş bir özelleştirmeye giderken diğer yandan da kamu hizmetlerinin kalitesini ve etkinliği arttırmaya yönelmektedirler.

Böyle bir ortamda kalite odaklı değişim programları önemli bir araç görünümündedir. Nitekim günümüzde bazı ülkeler bu programları kamu hizmetleri alanında uygulamaktadırlar. Sözgelimi, Amerika'da yakın zamanlarda yapılan bir araştırma 40 eyalet hükümetinin kalite programlarını uygulamaya koydukları belirlenmiştir. Aynı araştırma sonuçlarına göre, 1990'lı yıllarda Federal Devlet kurumlarının 2/3'si kalite odaklı yeni stratejiler geliştirmektedirler. Bu kurumların

* İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi

özellikle, bütçeleme, performans geliştirme ve ölçme ile hizmet kalitesini geliştirmede kapsamlı uygulamalara yöneldikleri görülmektedir.

Bu makalenin amacı, kamu hizmetlerinde yeni kalite anlayışını oluşturmaya dönük genel teorik çerçeveyi ortaya koymaktır. Bu anlayış içinde makale dört bölümden oluşmaktadır. İlk olarak, kamu hizmetlerini tüketici odaklı politikalar etrafında yeniden şekillendirilmesini değerlendirilmektedir. Bu politikaların uygulamaya geçirilmesinde en önemli adımı oluşturan örgütsel değişim ikinci bölümde ele alınırken, üçüncü bölümde çalışanların bu sürece katılımları tartışılmaktadır. Nihayet son bölümde, genel değerlendirme ve çıkarılabilecek sonuçlar ortaya konmaktadır.

A. KALİTELİ TÜKETİCİ HİZMETİ: KALİTE ODAKLI POLİTİKALAR

1. Genel Eğilimler

1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren hükümetlerin çeşitli ülkelerde kamu hizmetlerinde kaliteyi arttırmaya dönük adımları ciddi bir şekilde atmaya başladıkları görülmektedir. Bu amaçla bazı hükümetler kaliteli tüketici hizmetine bağlılıklarını göstermek için hizmet kalitesini garanti eden birimler ve tüketici konseyleri oluşturmaya yönelmişlerdir. Böylece, kamu hizmetinden yararlananların sunulan hizmet konusunda şikayette bulunabilme ve öneriler getirebilme şansına sahip olmaları sağlanmıştır.

Buna ilave olarak bir anlamda tüketicilere kaliteli hizmet sağlama teminatını veren çeşitli bildirgeler hazırlanmıştır. Bu bildirgeler ile her şeyden önce ilgili kamu hizmetinden faydalanan müşterilere nitelikli ve kaliteli hizmet sunulması konusunda teminat verilmiş olmaktadır. Ayrıca hizmet birimlerinin hizmet arz ettikleri tüketicilerin niteliklerini öğrenmeleri ve çalışanlarını bu yönde eğitmeleri konusunda çeşitli çalışmalar başlatılmıştır.

Diğer yandan kamu görevlilerini de kapsayan ve hizmet kalitesini geliştirmeyi amaçlayan çeşitli programların uygulamaya konulduğu görülmektedir.

Böylece çeşitli ülkelerde kamu organizasyonları, günümüzde tüketicilerle ilişkili bir merkezde örgütsel yapılanmalarını yenilemeye çalışmaktadırlar. Bu, aynı zamanda örgütsel ilişkilerin yeni bir biçimi olarak da ortaya çıkmaktadır. Kamu hizmet örgütleri, yeniden yapılanma programlarını özellikle, tam zamanlı üretim, toplam kalite yönetimi gibi yeni üretim teknikleri çerçevesinde geliştirmeyi tercih etmektedirler.

Aslında, hizmet performansını ve çevresel ilişkileri analiz etmeye ve anlamaya yönelik girişimlerin bir aracı olarak, tüketici odaklı politikalar,

organizasyon yönetimlerini işletmenin niteliğini anlamaya ve açıklamaya yönelten önemli bir unsur olarak belirginleşmektedir. Piyasa ilişkilerinin dinamizmini temsil eden tüketici odaklı bir strateji, örgütsel transformasyon geçiren kamu hizmet organizasyonları için giderek merkezi bir özellik olmaktadır.

Bu çerçevede toplam kalite yönetimi ve tam zamanlı üretim sistemleri, tüketici kavramını yeniden tanımlama eğilimindedirler. Her iki üretim tekniği de ilk olarak işletme içi tüketici kavramını yaratarak, departmanlar arası ilişkileri bu açıdan belirlemeye yönelmektedirler. Bu kavrama göre, bir örgütsel birim, talep ettiği girdilerin gerekli niteliklere uygun olmasını talep etmeli ve bir arz edici olarak diğer birimlerin beklentilerini karşılayacak çıktılar üretmelidir. Bu yeni yaklaşım bir anlamda dışsal tüketici baskılarına işletmelerin, içsel organizasyonlarını yeniden düzenleyerek cevap vermelerini ifade etmektedir. Ortaya çıkan bu yeni tüketici tanımı, kamu hizmetlerinde yeniliği, esnekliği ve tüketici taleplerini karşılayacak, yeni metodların geliştirmesini gerektirmektedir.

Diğer bir değişle, organizasyonlar ve çevreleri arasındaki ilişkiler daha ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla, kaliteli hizmet üretmek isteyen kamu organizasyonları, tüketici ilişkilerini kritik bir unsur olarak görmek ve stratejilerini organizasyon dışı çevresel ilişkilerini dikkate alarak geliştirmek zorundadırlar. Yapılan çeşitli araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir.

Nitekim 1995 yılında yapılan bir araştırma, tüketicileri ile olan yakın ilişkilerin tüketicilerin memnuniyeti derecesini etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık, sunulan hizmetten yeterince tatmin olamamış bir tüketici için yakın ilişkiler, olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle, pek çok kamu hizmet firması tüketici ve müşterileri ile daha yakın ve bütünsel ilişkiler kurma yoluna gitmektedir. Araştırmaya göre, firmanın performansı yeteri düzeyde ise, tüketicilerle kurulan yakın ilişkiler, fonksiyonel olabilmektedir.

Tüm bu gelişmeler, özellikle hizmet kalitesini yeniden tanımlamaya dönük girişimler, hükümetler üzerinde tüketicilere yönelik yeni stratejilerin geliştirilmesi yönünde baskılar yaratmaktadır. Bu baskılara cevap vermede köklü örgütsel değişimler, günümüzde giderek kural olmaktadır. Nitekim, Amerika ve İngiltere'yi kapsayan bir araştırmada 190 kamu işletmesinde çalışan 1000 orta kademe yöneticisi 1980 ve 90'lı yıllarda meydana gelen değişimleri değişim patlaması olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmaya katılan yöneticilerin üçte biri, köklü değişime taleplerini bildirmişlerdir. Bu değişimleri etkileyen temel faktör aynı zamanda değişen hizmet kalitesi ve tüketici kavramı ile açıklanmaktadır.

2. Toplam Tüketici Sorumluluğu.

Kalite kavramını yeniden tanımlamaya yönelen kamu hizmet örgütlerinin çeşitli ülkelerde ortaya çıkan yeni taleplere cevap vermede "**Toplam Tüketici Sorumluluğu**" kavramını geliştirdikleri gözlenmektedir. Hızla değişen ekonomik ve sosyal yapılar içinde kamu kuruluşları, örgütsel yapılarını ve hizmet anlayışlarını tekrar gözden geçirmek zorunda kalırken, özellikle tüketicilere yönelik yeni strateji ve politikalar üretmeye yönelmektedir. Bazı yazarlar, bu gelişmeleri, hizmet organizasyonlarının tüketici figürü çerçevesinde yeniden örgütlenmesi olarak açıklamaktadır. Tüketici odaklı olarak geliştirilen yeni örgütsel ilkeler kamu hizmetinin öncelikli konusu haline gelmektedir. Vatandaşlarının değişen taleplerini dikkate alan hükümetler, bu açıdan kendi geleceğine yatırım yapan bir örgüt konumunda olmaktadırlar.

Toplam tüketici sorumluluğunu yerine getirebilmesin her şeyden önce değişen tüketici tercihlerinin hızlı bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü, değişen tüketici eğilimleri, bir anlamda ilgili kamu birimin müşterileri için değer yaratabilmesini ifade etmektedir. Böylece tüketicilerin değer ölçüleri ve eğilimleri saptanabilmektedir. Kamu birimlerinin değişen kalite ve hizmet anlayışına hızlı bir şekilde ulaşabilmeleri, bu değişime hemen cevap verebilmesine imkan tanımaktadır.

Tüketici eğilimlerini yakından takip eden bir kamu örgütünün ikinci aşamada bu eğilimleri karşılamak için "**Tüketici Kültürünü**" organizasyonun yapısına entegre etmesi gerekir. Tüketici kültürünün hizmet birimlerine adaptasyonu, organizasyonun kendi birim ve üyelerini daha fazla işletmecilik yapmaya teşvik etmesini ifade etmektedir. Bu açıdan, ilgili birimlerin tüketici ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilmek amacıyla piyasada organizasyonun içsel yapısını yeniden yapılandırmada bazı yeni tekniklere başvurması gerekmektedir. Bu konuda önerilen ve tanımlanan teknikler arasında reorganize edilen yönetim yapıları ile bağımlılığın azaltılması, örgüt içi sınırların azaltılması (özel proje takımlarının yaratılması), küçük grup çalışmaları ile örgüt içi rekabetin teşvik edilmesi ve bireysel sorumluluk ve yaratıcılığı geliştirecek olanakların oluşturulması sıralanabilir. Böylece, organizasyonun içsel yapısı, tüketici talep ve isteklerinin memnun edilmesi, verimliliğin artırılması, kalite güvenliğinin temini, yeniliğin yaratılması ve tüm organizasyon üyelerinin kendi kendilerini motive edebilecekleri çalışma ikliminin oluşturulması çerçevesinde yeniden oluşturulmaktadır.

Daha sonraki aşamada tüketici eleştirilerinin ciddi olarak ele alınması ve tüketici tatmininin en yüksek seviyeye çıkarılması için çalışanların yetkilendirilmesine yönelik tedbirleri geliştirmesi gelmektedir. Bu, bireysel girişimi cesaretlendirecek ve hizmet politikası ve prosedürlerine zarar vermeden yapılabilecek bir konudur. Esneklik, bu açıdan bir anahtar olarak görülebilir.

Toplam kalite yönetimi, bu politikaları gerçekleştirmede departmanların insan kaynaklarını tanımlamaya ve performanslarını sürekli geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır.

Tüketici odaklı böyle bir çerçevede çalışanlar, hizmetleri sürekli geliştirmeye çalışmaktadırlar. Kamu hizmetlileri, organizasyonla birlikte çalışmaya teşvik edilmelidirler. Bu işbirliği çabaları iki önemli unsur içermelidir. Birincisi, tüketici ile yapılacak ilk ilişki çok önemlidir ve bu tüketici ile sonraki ilişkileri etkilemektedir, ikincisi ilk aşamada memnun olmamış bir tüketicinin hizmet kalitesiyle ilgili sonraki değerlendirmeleri de bu çerçevede olmaktadır. Burada insan kaynakları departmanı tüketici konusuna odaklanarak çalışanları eğitmelidir.

Bu nedenle, bir kamu yönetiminin, organizasyonun tüm üyelerini ilave değer yaratmaları için güçlendirmesi, sorumlu kılması ve yetkilendirmesi gerekmektedir. Böyle bir ortam, hem kamu kuruluşu hem de çalışanların bizzat kendileri için pozitif sonuçlar yaratmaktadır. Toplam tüketici sorumluluğu ayrıca, yeni bir kontrol biçimi başlatarak, çalışanların işletmeye bağlılıklarını geliştirecek self kontrol sistemini getirmektedir. Bu, çoğu yönetim görevinin çalışanlarca üstlenmesini ifade etmektedir. Organizasyonlar, böylece, çalışanların kişiliğini ön plana çıkararak, onları, tüketici sorumluluğu, mükemmellik ve başarı konularında cesaretlendirmektedirler.

Bu değerlendirmeler sonucunda bu nitelikli programın başarılı olmasında organizasyon açısından altı temel faktörün ön plana çıktığı gözlenmektedir. Bunlar;

- *İnsanlara saygı göstermek,
- *Tüketici memnuniyeti,
- *Birlikte çalışmak,
- *Sorumluluk,
- *Teknik ve mesleki ehliyet,
- *Sürekli yeniliktir.

B. KÜLTÜREL DEĞİŞİM: KALİTE KÜLTÜRÜ

Kamu hizmetlerinde kaliteyi geliştirmenin bir diğer unsuru kültürel değişimi sağlamaktır. Bu yöndeki girişimler örgütsel kültürde önemli bir değişimi teklif etmektedirler. Örgütsel kültür, özel bir grup veya organizasyonun paylaşılan değer, inanç ve varsayımları olarak tanımlanabilir. Örgütsel kültür, aynı zamanda bir organizasyonun itibarını oluşturan değer, davranış ve normların bütünüdür. Paylaşılan bir değer sistemi olarak kültür, kendini farklı kültürel yapılar yoluyla açıklamaktadır. Bu nedenle, kültür sadece değer ve alışkanlıklar değil, aynı zamanda bir temel varsayımlar modeli olarak görülebilir.

Gerçekte kültürel değişim talepleri, 1970'li yıllara kadar gitmektedir. Bu dönemde yaşanan ve 1980'li yıllarda da etkisini sürdüren ekonomik kriz, yönetimin tekrar ayrıcalıklı bir konuma yükselmesine neden olmuş ve işletmelerde kültürel otorite yeniden yöneticilerin eline geçmiştir. Yönetimler, ortaya çıkan yeni ekonomik koşullar karşısında daha güçlü bir örgütsel yapı oluşturma çabaları içinde toplam kalite yönetimi uygulamalarına yönelmişlerdir. Temelde, bu değişimin merkezi özelliği, daha önceki yönetimi teorilerine dayanan kültürel değişim düşüncesidir. Böylece, kültürel değişim, Toplam kalite yönetimine, kalite denetimi ve toplam kalite programlarından gelmiştir. 1980'li yılların ikinci yarısında kalite denetimi yaklaşımına karşı bir hareket olarak ortaya çıkan toplam kalite yönetimi, ısrarla "**Kalite Kültürü**" yaratılması üzerinde durmuştur. Bu şekilde Toplam kalite yönetimi 1980'li ve 90'lı yıllarda kültürel yapılanma hareketinin öncüsü olmuştur.

Toplam kalite yönetimi, örgütsel yapıyı dönüştürmeye örgütsel kültürü değiştirerek başlamaktadır. Bu, zamanla organizasyonun davranış modelinde de bir değişime yol açarak, organizasyonda yaşam modeli olarak kalite yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Bu geçiş sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması organizasyonun davranışında değişim için entegre olmuş bir modelin geliştirilmesini ve mevcut örgütsel kültürün yeniden düzenlenmesini talep etmektedir. Bir organizasyonun kültürü, örgütsel yapının önemli bir belirleyicisi olduğu için kararların nasıl alındığını ve organizasyonun geliştirdiği stratejilerin çevre ve diğer değişkenlerle nasıl ilişki içinde olduğunu anlamak büyük bir önem taşımaktadır.

Böyle bir transformasyon, ilk aşamada kamu yönetimi ve kamu çalışanlarının kaliteye olan tavırlarını değiştirme amacındadır. Bu nedenle, tüm çalışanların sorumluluk alması gerekli görülmektedir. Nitekim, bu alanda görüş belirten çeşitli yazarlar, toplam kalite yönetimi hareketinin bu niteliği ile 1980'li yıllarda "**Kalite Devrimi**" yarattığını ifade etmektedirler. Çünkü, başarılı olmak isteyen organizasyonlar, sürekli geliştirme ve maliyet tasarrufunu bir arada yürütmek zorundadır.

Toplam kalite yönetiminin ideoloji ve uygulaması, geleneksel çalışma kültürleri ve uygulamalarını doğrudan değiştirmeye yönelmektedir. Bu değişim, günümüzde köklerini imalat sektöründen almakta, hizmet ve kamu sektörlerinde uygulama girişimlerine sahne olmaktadır. Böylece, Toplam kalite yönetimi, kamu kuruluşlarına içsel piyasa sistemlerini tamamlamaları için ideolojik bir destek vermektedir. Toplam kalite yönetiminin öngördüğü bu kültürel devrim, insanların tavırlarını, işletmede çalışma rollerini ve pozisyonları dönüştürmektedir. Böyle bir kültürel devrim, enformalite ile birlikte bir alt - işletme hiyerarşisi oluşturmayı amaçlamaktadır.

Bu kültürel devrim, diğer yandan, "Post Modernite"ye daha genel bir geçişi ifade etmektedir. Buna karşılık, tıpkı post - modernizmin bizzat kendisi gibi Toplam kalite yönetimi de modernlik öncesi biçimlere geri dönüş ile modern organizasyonun eleştireysel sınırlarını aşmaya yönelik bir yaklaşımdır. Ancak, Toplam kalite yönetimi, modernite tarafından sona erdirilen içsel ve dışsal alt - müteahhitlik sistemlerini destekleyen yönetsel bir ideoloji önermekte ve ferdi işçi ve grup otonomisini desteklemesi yanında BS 5750 ve ISO 9000 yoluyla çalışma süreci ve standartlarını kalite hedeflerine bağlamaktadır.

Bu konuda 1994 yılında yapılan bir araştırmada Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında örgütsel kültürün rolü değerlendirilmiştir. 34 farklı kültürün ele alındığı bu araştırmaya göre, Toplam kalite yönetimi, işletmelerde 4 ile 7 yıl arasında yeni bir kültür yaratmaktadır. Ayrıca, Toplam kalite yönetimi, bu işletmelerde oluşturulan yeni kültürün bir parçası haline gelmektedir. Araştırma verileri, Toplam kalite yönetiminde insan kaynakları departmanının doğrudan kapsanması halinde dönüşüm sürecinin daha başarılı olacağına ortaya koymaktadır.

Toplam kalite yönetimi dışında bürokratik nitelikli kamu kuruluşlarında örgütsel anlayış çalışanların sorumluluklarını dar ve katı bir şekilde tanımlamaktadır. Böyle bir örgütsel yapı, karmaşıklık ve önceden tahmin edilebilirlik konularında sınırlı kalmaktadır. Eğer örgütte yönetimin sorumlulukları daha karmaşıkta, sistemin etkisizliği daha belirginleşmektedir. Örgütsel komplekse bağlı olarak örgütün tahmin edilebilirlik kabiliyeti de ancak piyasanın istikrarlı olduğu bir ortamda mümkün olmaktadır. Toplam kalite yönetimi ise, dar görev tanımları yerine, fonksiyonel esnekliğe, self motivasyona ve denetimin azalmasına bağlı bir yönetim felsefesi önermektedir.

Öte yandan, kontrol ağırlıklı sistemler, davranışı gözlemek ve denetlemek zorundadır. Davranış kontrolünün etkinliği ise, transformasyon sürecinin bilgisine bağlıdır. Bu güvenli bilgilerin elde edilebilirliği örgütsel analizin bir diğer faktörünü yani "Performans Hırsını " ifade etmektedir.

Toplam kalite yönetimi, bu nedenle, organizasyonun dönüşümünü gerçekleştirebilecek bir üst yönetim varsayımına dayanmaktadır. Eğer kamu yöneticileri, örgütsel davranış ve kültürde gerekli değişiklikleri tam olarak anlamadan ve bunu gerçekleştirmeden uygulama safhasına geçerse, organizasyon çok kısa bir süre içinde eski konumuna geri dönecektir. Bu nedenle, örgütsel yapıda meydana gelecek değişimler organizasyonun her seviyesindeki insan kaynakları sistemleri ve politikaları, bilgi ve kontrol sistemleri ve yönetim tarzlarında yapılan değişikliklerce desteklenmelidir. Bunun yanında tüm çalışanların hizmet kalitesi kavramına ve kalite yönetimlerine karşı tavır ve davranışlarını değiştirmesi

gerekmektedir. Bu, kalite kültürü anlayışının somut bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Bunu yanında, hiyerarşik bir kamu organizasyonunda bürokratik olarak tanımlanmış rollerin yerine, Toplam kalite yönetimi, modern organizasyonlara alternatif bir piyasa anlayışını kavramlaştıran, tüketici - arz edici zincirini önermektedir. Böylece, Toplam kalite yönetimi, tam zamanlı üretim ve takım kavramı gibi yeni çalışma metodlarını bir arada uygulamaktadır. Ayrıca, Toplam kalite yönetiminin girişi, açıkça görevlerin daha esnek bölünmesini teşvik ederek, değişimi daha olanaklı kılmaktadır. Örgütsel değişimlerin mevcut gündemine bu şekilde katkıda bulunan toplam kalite yönetimi, piyasa ilişkilerini yeniden oluşturmamakta fakat, piyasa ilişkilerini dikkate alan örgütsel ilişkiler oluşturmanın yeni bir metodunu yaratmaktadır.

Bu dönüşüm, tüm personelin güçlendirilmesini ve bireylerin işe yönelik tavırlarında köklü bir değişimi getirmektedir. Yöneticilerin kalite ve verimlilik gelişmeleri için takım oluşumunun açıklık, bağlılık ve içtenlik gibi destekleyici kültürel unsurları sağladığı bu yeni organizasyon modelinde katılım süreci, organizasyonların yeniden yapılandırılmasında önemli bir işlev görmektedir. Yapıda meydana gelen bu değişim, organizasyonun örgütsel seviyelerinin azaltılması sonucunu doğurmaktadır.

Nihayet, insan kaynakları yönetimine ait prensiplerin farklı biçimde uygulanmasını ifade eden yeni örgütsel yapı, bu alanda yeni politika ve uygulamaları desteklemektedir. Bu çerçevede insan kaynakları departmanının rolü artarken, hacmi küçülmektedir. çalışan seçimine, gelişimine ve eğitime daha fazla önem verilirken, ücret, sınıflama ve endüstri ilişkileri daha az önem arz eden konular arasına gerilemektedir. Bunun sonucu olarak, kademe yöneticileri, çoğu personel fonksiyonlarını yönetmekte, iş sınıflamaları daralmakta, eğitim sadece uzman ve yöneticilere değil, herkese yönelik olarak yeniden tanımlanmakta, eğitim konuları, yalnızca vasıfları değil, aynı zamanda geliştirme metodolojisini de kapsamakta ve çalışma ilişkileri, hasmane değil, ortakça yürütülmektedir.

C. KALİTE TAKIMLARI ve KARARLARA KATILIM

Kamu hizmetlerinde kalite kültürü oluşturmanın önemli bir aşaması da yönetimin kalite takımları kurmaları ve çalışanları karar alma sürecine dahil etmeleridir. Kalite takımları kamu görevlilerini tüketicilere yakınlaştırmak amacıyla daha fazla yetkilendirmeyi ve örgütsel güç ve kontrolün klasik hiyerarşisini dönüştürmeyi ifade eder. Kalite takımlarının kurulmasında çalışanların istatistiksel analiz, neden - sonuç diyagramları, iletişim teknikleri ve diğer konularda eğitilmeleri gerekir. Hizmet birimlerinde, çalışanların karar alma sürecine daha fazla katılımı

onların uygulanan kalite programlarına etkin bir şekilde yer almalarının bir sonucudur. Sözelimi, Avustralya'da bazı kamu organizasyonlarında uygulamaya konan bir kalite programı çerçevesinde yeni fikirlerin kazandırılması için çalışanlar desteklenmiştir. Buna karşılık, kalite girişimlerine yönelik ilk heyecan çalışanların kendi görevlerinin üzerinde takım faaliyetlerine katılacaklarına ilişkin beklenti azalabilir.

Kalite çalışmalarında öncülük eden yazarların çoğu, farklı yaklaşımlar göstermelerine rağmen, hepsi, katılım konusunda uzlaşmaktadır. Pek çok araştırmacı, kalite gelişimi için çalışanlarla yapılacak işbirliği ve sağlanacak güven ortamı konusunda aynı görüşü paylaşmaktadır. Özellikle, örgütsel dönüşümün başarıya ulaşmasında insan kaynakları çıkarlarını dikkate alacak bir veya daha fazla mekanizmanın geliştirilmesi son derece önemlidir. Bir ihtimal, planlama mekanizmalarının kullanılmasını sağlamaktır.

Buna karşılık, "**Katımlı Yönetim**" geçmiş yıllara göre, çok daha ön plana çıkmaktadır. Böyle bir metod, normalde süreç içinde daha önce kapsanmayan kamu hizmetlilerinin organizasyonda alınan kararlara oldukça geniş bir katılımını sağlamaktadır. Bu katılım, genellikle, düzenli bir şekilde yürütülen takım çalışmalarında gerçekleştirilmektedir. Böylece, çalışanlara hizmet kalitesi ve katılım konusunda daha fazla rol verilirken, işverenlere, verimlilik, kalite, ve esneklik konularında gelişme imkanı sağlanmaktadır.

Geniş bir katılımı öngören programlar son yıllarda işletmelerin ilgi odağı haline gelmektedir. Bu eğilimi saptamaya yönelik bir araştırmada bazı İngiliz kamu kuruluşlarının çalışanlarının etkinliğini arttırmaya yönelik yeni katılım programlarını artan ölçülerde uygulama eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Özellikle, iletişim kanallarını arttırmaya yönelik metodlarda dikkate değer bir artış meydana gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak, yöneticilerle çalışanlar arasındaki takım birifinglerinin oranı % 36'dan % 48'e çıktığı ve organizasyonlarda haberleşme kanalı olarak gazete çıkarıldığı (% 41) saptanmıştır. Ayrıca, katılımı arttırmaya yönelik girişimlerin genellikle problem çözme tekniklerinde yoğunlaştığı, hizmet birimlerinin % 45'inin böyle teknikleri uyguladıkları belirlenmiştir.

Artan katılım kamu sektörlerinde firmaların verimliliğini ve etkinliğini arttırmaktadır. Yöneticiler, çalışanları kapsayarak hizmet kalitesini geliştirebileceklerini görmektedirler. Organizasyonlar, maliyet tasarrufu yanında kalitede meydana gelen artış ve tüketici memnuniyetindeki gelişmeyi belirgin bir şekilde görmektedirler.

Kamu çalışanları açısından ise, daha iyi bilgilendirilmiş bir işgücü, daha iyi kararların alınmasında, daha yüksek bir bağlılık göstermede, temel vasıf ve

hizmet bilgisinin geliştirilmesinde yüksek bir motivasyon seviyesi yakalayabilmektedir. Ayrıca, yüksek motivasyon organizasyonun çıkarlarının geliştirilmesine de katkıda bulunmaktadır.

Katılım konusunda çeşitli problemlerle karşılaşmak olasıdır. Her şeyden önce katılımın ölçüsü önemli bir problemdir. Bazı hizmet işletmelerinde bu, hizmetin üretildiği noktadaki sorunları saptama ile sınırlandırılabilir. Konuyla ilgili bir araştırmada İngiltere’de karar alma sürecine katılımın sadece çalışma organizasyonun sorunlarını çözmekle sınırlandırıldığı, Avustralya’da ise, çalışanların yetkilendirilmesine paralel olarak, kararlara daha fazla katılıma olanak sağlayacak düzenlemelerin yapılmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle, kalite takımlarının karar alma sürecini bütünüyle kontrol etmeye yönelmemeleri veya yönetime ait ayrıcalıkları ihlal etmemeye özen göstermeleri önem taşımaktadır. Bunun yanında yönetimin sürekli olarak kaynakların nasıl kullanıldığı, hangi hizmetlerin üretildiği ve karların nasıl dağıtıldığına ilişkin kontrollerini kaçırmamaya özen göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenle, karar almada otonominin ölçüsü, belirli kriterler çerçevesinde sınırlandırılabilir.

Gerçekte bu problemlerin aşılması takımların iyi organizasyonuna bağlıdır ve bu organizasyonda değişik faktörler rol oynamaktadır. Çeşitli yazarlar, takım çalışmasının başarısında özellikle yönetimin desteğine dikkat çekmektedirler. Bazı organizasyonlarda yöneticilerin sahip oldukları statü veya gücü kaybetmekten, takım liderlerine geniş yetkiler verilmesinden, görev alanlarının daraltılmasından kaygı duydukları ve bu nedenle takım çalışmalarına gereken ilgiyi göstermedikleri belirtilmektedir. Bunu ortadan kaldırmak için, takımların organize edilmesinde yöneticilerin kapsanması başarı açısından önemli bir konudur.

İkinci olarak, takım üyelerinin yüz yüze iletişim ve karşılıklı etkileşim içinde olmaları, grup üyelerinin yeterli iletişimi kurmaları ve grubun çok büyük olmaması başarıda rol oynayan diğer faktörlerdir. Buna bağlı olarak, bazı araştırmacılar, karşılıklı bağımlılık ve yapılandırılmış ilişkiler üzerinde durmaktadırlar. Bu şekilde grup üyeleri ortak bir amacı paylaşarak, birbirlerini etkileyebilmektedirler. Ayrıca, ortak hedef ve görevlerin tespit edilmesi üzerinde önemle durulan bir diğer konudur. Grup üyeleri, bunun sonucunda aynı misyona yönelik çalışmaları sürdürme ve bitirmede daha bütünsel davranabilmektedirler.

Etkin takım çalışmaları için altı çizilen diğer bir husus, başarılı takım liderlerinin varlığıdır. Başarılı bir takım liderinden yönetimin önemini kavraması, tüketicilere yönelik politikaları geliştirmesi ve sürekli geliştirme kavramını kurumsallaştırması yanında takım çalışmasına inanması, üyelere karşı samimi ve gelişmeye açık olması beklenmektedir. Bu çerçevede bir takım liderinin görevleri, hizmetin zamanında, istenilen kalitede ve tüketici beklentilerine uygun tarzda

tamamlanması, organizasyon faaliyetlerinde takımı temsil etmesi, hedeflere ulaşmada takımı motive etmesi, dolaylı görevler için sorumluluk üstlenmesi, eğitimi teşvik etmesi ve problem çözmede takıma yol göstermesi gibi bazı temel unsurları kapsamaktadır. Bu nedenle, bir takım liderinin liderlik, danışmanlık, örneklendirme, analiz etme vb. bazı vasıflara sahip olması beklenmektedir.

Takım liderlerinin aynı zamanda örgütsel tasarımcılar, alt yapı sorumluları ve örgüt içi işbirliği koordinatörleri olarak görev yapan sınırlı yöneticilerinin yetkilerine sahip olmaları ve tüketiciler, teknolojiler, hizmet kalitesi, çevre, siyasal ilişkiler, demografik gelişmeler genel ekonomik konularda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Hizmet kalitesini geliştirmeye dönük girişimler son yıllarda önemli bir şekilde artmıştır. Nitekim, kamu sektörlerinde kalite programlarının uygulanmasını esas pek çok araştırma ve değerlendirme yapılmaktadır. Özellikle toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde geliştirilen teknikler hizmetlerin kalite standartlarını daha cazip kılma amacı gütmektedir. Böylece, kamu hizmetlerinde etkin olmayan metodları ve irrasyonel uygulamaları kaldırmakta ve personel motivasyonuna ulaşmaktadır.

Bu makalede özellikle kamu hizmetlerinde tüketici kalite servisini geliştirmeye ve kalite kavramını yeniden tanımlamaya dönük başlıca konular tartışılmıştır. Bu genel değerlendirmeler sonucunda kalite uygulamalarının kamu hizmetlerinde çalışma süreçlerini rasyonelize ettiği ve çalışanlar ile işbirliğinde yeni metodlar geliştirdiği saptanmıştır. Bunu yanında kamu çalışanlarının bilhassa hizmet kalitesini geliştirmedeki rolü tartışılmıştır.

Makalede aynı zamanda kültürel değişim ve kalite takımları üzerinde durulmuştur. Özellikle geleneksel bürokrasi kültürünün tüketici hizmet kalitesini yükseltmede en önemli engel olduğu vurgulanmış ve kamu hizmetlerinde yeni bir kalite anlayışının ancak çalışanların etkin katılımına dayalı kalite kültürü yaratmakla söz konusu olabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca, oluşturulan kalite takımları arasında fonksiyonel işbirliğinin önemi ve organizasyon üyeleri arasındaki dayanışmanın gerekliliği ortaya konmuştur.

KAYNAKLAR

Akgeyik, Tekin - Arı, Selçuk; "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye Ekonomisi"; TÜSİAD Kalite Ödülü Yarışmasında Mansiyon Alan Makale.

Akgeyik, Tekin; "Bürokraside ve Devlet Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi"; İktisat Fakültesi Dergisi (Çıkacak).

Akgeyik, Tekin; Post Fordist Üretim Tarzı ve İnsan Kaynakları Yönetimi; Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Du Day, Paul - Salaman, Graeme ; " The Culture of the Customer " ; Journal of Management Studies ; V. 29 / 5 ; September - 1992 ; pp. 46 - 48 .

Goodman, S. Paul - Fichman, Marklerch, F. Javier - Snyder, R. Pamela ; " Customer - Firm Relationships, Involvement and Customer Satisfaction " ; Academy of Management Journal ; V. 38 / 5 ; 1995 ; pp. 1310 - 1324 .

Hodgetts, M. Richard - Luthans, Fredlee, M. Sang ; " New Paradigm Organizations : From Total Quality Management to Learning to World - Class " ; Organizational Dynamics ; Winter 1994 ; pp. 5 - 18.

Josvold, T. Dean ; Team Organization ; 1991 - Newyork .

Kelly, Laurel - Spina, Lori ; " Total Quality Management and Organizational Change : The Martin Country Change, Florida Model " ; Assessment Journal ; V. 2/ 1 ; Jan / Feb - 1995 ; pp. 28 - 31 .

Martin, L. Lawrence; Total Quality Management in Human Service Organizations; California - 1994.

Odennell, Michael; "Into the Mystic: Cultural Chance and TQM in the NSW Public Sector; Journal of Industrial Relations; V.38/2; June 1996; pp. 241-263.

Swiss, James; "Adapting Total Quality Management to Government"; Public Administration Reviews, V.52/4; July 1992; 356-362.

KAMU KESİMİNDE VERİMLİLİĞE YÖNELİK HİZMETİÇİ EĞİTİMİN ÖNEMİ : MANİSA İLİNDE KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN HİZMETİÇİ EĞİTİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Arş. Gör. Asena ALTIN*

Arş. Gör. Ramazan GÖKBUNAR**

Arş. Gör. Emin ÇİVİ***

I-GİRİŞ

Son yıllarda ülkemizde, serbest ve rekabetçi piyasa ekonomisi açısından devletin ekonomik ve sosyal yaşama müdahalesinin sınırları tartışılmaktadır. Aynı zamanda devletin asli görevlerini icra eden kurumların (eğitim, sağlık, güvenlik, adalet vb.) yeniden yapılandırılması ve bu kurumların nasıl daha işlevsel hale getirileceği konularının da gündemde olduğuna tanık olmaktadır. Diğer taraftan sosyal devlet anlayışı içerisinde birey hak ve özgürlüklerinin gelişmesi sonucunda, bireyin devletin kendisine sağlamakla yükümlü olduğu hizmetlerin niteliği konusundaki talepleri de artmaktadır.

Birey olarak hemen her gün, şu veya bu biçimde kamu ve özel sektör tarafından üretilen mal ve hizmetlerden yararlanılmaktadır. Günümüzde rekabet, özel sektörün ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesinde itici bir güç konumuna gelmiştir. Bu açıdan kalite; girdi-çıkıtı sürecinden müşteriye ulaşma ve sonrasına kadar en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. İşletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek için çeşitli stratejiler belirlemekte, bu stratejilerin odağında da eğitim olgusu karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, bugün özel sektör eğitimin önemini ve eğitim-verimlilik ilişkisini kavmaya başlamış bunun olumlu sonuçlarını da keşfetmiştir.

Eğitim sadece pedagoğ ve sosyologların uğraşı alanı olmaktan çıkmış, ekonomistlerin de önemle üzerinde durdukları bir konu olmuştur. Bir başka deyişle, yakın geçmişe kadar eğitimin sadece sosyal yönü vurgulanırken artık ekonomik yönü ve önemi üzerinde de durulmaya başlanmıştır. Eğitimin ekonomik kalkınmadaki önemi ve etkisi kabul edilmektedir (Tortop, 1992: 235). Özel sektöre çoğu zaman girdi sağlayan kamu sektörü için eğitim-verimlilik ilişkisi de bu doğrultuda düşünülmektedir. Bütün ekonomik birimlerin kamu hizmetleriyle ne kadar sıkı

* Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

** Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü

*** Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü

ilişkide bulunduğu düşünüldüğünde kamusal hizmetlerin kalitesinin ülke ekonomisinde sahip olduğu önem ortadadır.

Bu çalışmada eğitim olgusu kamu kesimi için toplam kalite yönetimi açısından tartışılmış ve hizmetiçi eğitimin daha etkin hale getirilebilmesine yönelik bazı öneriler getirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca Manisa İlinde kamu kurumlarına uygulanan bir anket çalışmasına yer verilmiş, bu kurumlarda uygulanan eğitim programları hakkında çalışanların görüşleri değerlendirilmiştir.

II-KAMU YÖNETİMİNDE KALİTESİZLİK KRİZİ

Bürokrasinin doğasında, belli kaynaklarla mümkün olan en yüksek hasılanın elde edilmesinden çok, belli bir sonucun sağlanması için mümkün olan yüksek girdi kullanımının ödüllendirilmesi eğilimi yatmaktadır. Bürokratik örgütlerde iktidar ve prestije giden yol, geniş bir bütçeyle çok sayıda insanın yönetilmesi gibi algılandığından, bu durum girdilerin rasyonel bir biçimde kullanılması sonucunu doğurabilmektedir. Bu sonuç bir savurganlık eğilimi olarak karşımıza çıkarken, personel ve malzemenin cömertçe kullanımı özendirilmekte, buna karşılık, etkin ve yararlı kullanımı ödüllendirilmemektedir. Bürokratların kendi örgütlerini büyütme istekleri ile siyasilerin etkinlik alanlarını genişletme amaçları birbirine uygun düşünce verimlilik ve etkinlikten uzak kadrolar ve uygulamalar ortaya çıkabilmektedir. Statü arama, güven, prestij vb. nedenlerle bürokraside iş hacmindeki artışın aritmetik, personel sayısının ise geometrik olarak arttığı söylenebilir. Bu gibi olumsuzluklar ise kamu kurumlarında genellikle vatandaş değil, amiri memnun etmek için çalışılan “memur zihniyetini” ortaya çıkarmakta bu durum ise kamu hizmetlerinin kalitesine olumsuz bir biçimde yansımaktadır (Kayalı, Gökbunar, 1998: 62).

Diğer taraftan örgüt büyüdükçe; eşgüdüm azalmakta, kırtasiyecilik artmakta, işlemler yavaşlamakta, iletişim ve uzmanlaşma alanları daralmakta, biçimsel denetim yoğunlaşmakta, yönetime katılma, çalışanlararası ilişkiler azalmakta böylece yaratıcılık da körelebilmektedir. Bürokrasimizin bugünkü anlayışında, personel sistemi genellikle yeterliliğe (liyakat) değil, kıdeme (genellikle “masada bekleme” yılları) dayandığından, bürokratlar, ancak emekliliğine yakın yaşlılık dönemlerinde yetmezlik düzeyine ulaştıklarında üst yönetim görevlerine gelebilmektedirler. Ayrıca bu anlayışta “kişisel amaçların örgüt amaçlarına feda edilmesi”, “çalışanların örgüt amaçlarına yöneltilmesi” gibi yönetim ilkelerinin benimsenmemesi nedeniyle, hiyerarşik sorunların içinden çıkılmaz hale gelebilmektedir (Muter, Gökbunar, 1997:490). Bu durumda ise devletin kendi sorunlarını çözme refleksini yitirmesi kaçınılmaz hale gelmektedir.

Diğer bir konu ise kamu kurumlarının çoğunun asli görevlerine göre değil, mevzuata ve bütçelere göre davranma eğiliminde olduklarıdır. Doğru bildiklerini yapamayan, kurallara uymadıklarında cezalandırılmaktan çekinen memurlar çalıştıkları kurumun asli görevlerini ihmal edip, sadece prosedürlere odaklanabilmektedirler. Siyasi iktidarlar ise genelge üzerine genelge yayınlayıp, alışılmış 'kendini kurtarma' yoluna gidebilmektedirler. Sonuçta kamu çalışanları neyi ne zaman yapacakları kesin bir biçimde emredilmek suretiyle inisiyatiflerini kullanamamakta ve demotiv olabilmektedirler (Kayalı, Gökbunar, 1998:62-63).

Öte yandan, amirler istediği kadar elemanlarına misyonlarına göre davranmalarını söylesin; bütçe ve personel sistemi yönetmeliklerini izleyip, bütçe kalemlerine göre harcama yapmaları gerektiği belirtilirse, çalışanlar bu yönde davranmak durumunda kalmaktadırlar. Özel sektörde personelin işlevi "destek", kamuda ise "kontrol"dür. Kamu Personel Kanunu'na göre; kamu yöneticileri normal yöneticiler gibi eleman alımı yapamazlar, memuriyet sınavında "başarılı" olanlarla yetinmek zorunda kalırlar ki, bu kişiler her zaman o işe uygun elemanlar olmamakta ve işten çıkarılmaları ise çok güç olmaktadır (Osborne, Gaebler, 1993:14-15).

Çağdaş yönetim tekniklerinin ortaya çıkması hizmetlerin sunum şeklini önemli ölçüde etkilemiştir. Özel sektör uyguladığı yöntemlerle etkili, verimli ve rasyonel hizmet üretilebilirken, devlet ve idare ise modern yönetim teknik ve uygulamaları yeteri kadar izleyememiş ve bu durumun nedenleri de son zamanlarda sorgulanmaya başlanmıştır. Bugün gelinen nokta ise kamu kesiminin daha etkin olmasının önünde engel oluşturan bürokrasi kültürümüzün değişmesi gerektiğidir.

Kuşkusuz sorunların kaynaklarından birisi; "tembel ya da yetersiz insanlarımız" değil, yaratıcılığı engelleyen işlevselliğini yitirmiş ve yararı sorgulanmamış aşırı kural ve yönetmeliklerdir. Bu durum ise vatandaşların meşru taleplerine yanıt veremeyen bir kamu yönetimi anlayışını ortaya çıkarmıştır.

Bütün bu sorunların çözümünde devletin temel yaklaşımı, modern yönetim tekniklerinden yararlanmak olmalı ve özel sektör günümüzde nasıl "müşteri odaklı" çalışıyorsa devlet de "vatandaş odaklı" çalışmalıdır. Devletin vatandaşını tatmin eden, verimliliğini artırmış, sürekli öğrenen, yenilik yapabilen, kendini iyileştiren ve etkili girişimci kamu kurumlarına sahip olması için Toplam Kalite Yönetimi anlayışını yaşama geçirmesi gerekmektedir. Toplam Kaliteye ulaşmada en önemli unsur ise eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmamızın genel olarak kamuda kalitesizlik krizini anlatmaya çalıştığımız bu kısımdan sonra eğitim, verimlilik ve kalite ilişkisini irdeleyerek, kamudaki sorunların azaltılması konusunda önemli bir adım olarak gördüğümüz hizmetiçi eğitimin önemine değineceğiz.

III-EĞİTİM, VERİMLİLİK VE KALİTE İLİŞKİSİ

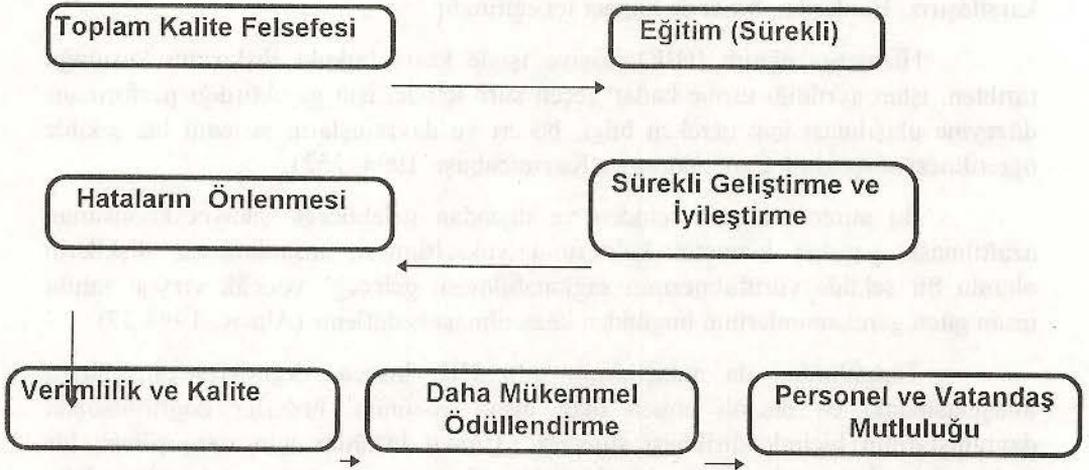
Günümüzde işletmeler yaklaşık son yirmi yılın ortaya çıkardığı çetin rekabet ortamı gereği ucuz ve kaliteli mal üretme çabası içindedirler. Bu ise işletmeleri ister istemez kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaya zorlamaktadır.

Söz konusu kaynakların (doğal kaynak, sermaye, teknoloji vb.) kapasiteleri mal ve hizmet üretim sürecinde tahmin edilebilirken; üretim sürecinde işgücü yani insan, günümüz yönetim yaklaşımlarında, kapasitesi ve performansının sınırı tahmin edilemeyen kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle de günümüzde işletmeler insan gücünden verimli ve etkin bir biçimde yararlanabilmek için insan kaynakları yaklaşımını benimsemeye başlamışlardır. Bu yaklaşımla işletmeler, insana yapılan yatırımı, işletmenin varlıklarına yapılan yatırım olarak algılamaktadırlar. Söz konusu yatırımların önemli bir bölümünü ise eğitim faaliyetleri kapsamaktadır.

Günümüzde işletmelerin eğitim faaliyetlerinden beklentileri bellidir: Müşteri odaklı, kaliteli mal ve hizmet üretebilmek, yönetici-çalışan, çalışan-çalışan işbirliğini geliştirmek, işletme faaliyetlerinde en az hata yapmak vb. Amaç ise; rekabet gücü kazanmak ve koruyabilmek. Ancak bu amacın gerçekleşebilmesi eğitim faaliyetlerinin iyi planlanmasıyla, iyi organize edilmesiyle kısacası kalitesiyle ilişkilidir (Scholtes,Hacquebord,1987:22-25).

İşletmelerin bu çerçevede hedefinin de Toplam Kalite'ye ulaşabilmek olduğunu görmekteyiz. Toplam Kalite Yönetimi örgütlere kaynaklarını daha verimli ve etkin kullanmayı ve rekabet edebilir özelliği kazandırmayı vadetmektedir. Şüphesiz, toplam kalite felsefesinin benimsenmesi sadece kar amacı güden işletmeler açısından değil, kar amacı gütmeyen (üniversiteler, devlet daireleri vb.) örgütler açısından da önemli hale gelmiştir. Özellikle son zamanlarda kamu kurumlarında etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında Toplam Kalite Yaklaşımının uygulanabilirliği tartışılmaktadır (İmai, 1994:57). Kuşkusuz bu tartışmalar bizi, işletmeler için **müşteri odaklı** mal ve hizmet üretimi anlayışının, çalışma konumuz olan devlet daireleri açısından düşünüldüğünde **vatandaş odaklı** hizmet üretimine geçişin önemine götürecektir. Böylece değişimin en önemli aracı olarak kabul edilen eğitim olgusu, başarının anahtarı olarak bir kez daha karşımıza çıkmaktadır.

Kısacası işletmeler mal ve hizmet kalitesini artırırken aynı zamanda, çalışanın ve hedef müşteri kitlesinin mutluluğunu amaçlamakta iken, devlet de hizmet kalitesini artırırken personelin mutluluğuyla birlikte hedef kitlesi vatandaşların mutluluğunu amaçlamalıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde 'eğitim' olgusunun yerini bir şekilde de ifade etmeye çalışırsak kaliteye ulaşmada eğitimin önemi açıkça görülmektedir.



IV-KAMU PERSONELİNİN EĞİTİMİ, AMAÇLARI VE YARARLARI

Kamu kesiminde personel eğitimi işlemleri personelin adaylık döneminde başlamakta, gerektiği durumlarda istihdam süresi içinde devam etmektedir.

Devlet memurları yasasının 214-225 maddeleri memurların yetiştirilmeleriyle ilgili maddeleri içermektedir. Kamu personelinin hizmet içi eğitimi devlet personel başkanlığı ve ilgili kurumların işbirliği ile yürütülmektedir. Birden çok birimi içeren kurumda merkezi eğitim birimi kurulması gerekliken (Madde 215) kamu personelinin eğitimi için her kurumda eğitim birimi kurulması öngörülmektedir. Kamu kurumları her yıl yapmakta oldukları eğitim çalışmalarıyla ilgili sonuçları 6 aylık dönemler itibariyle Devlet Personel Başkanlığına rapor etmek zorundadırlar.

Kamu sektöründe eğitim süreci genel olarak hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitimi kapsamaktadır.

Hizmet öncesi eğitim; memurun işe başlamadan ve henüz bütün zamanını çalıştığı kuruma vermeden önce öğretim kurumlarında tam gün çalışarak yetiştiği dönemdir.

Kamu sektörünün insan gücü gereksinimini karşılamak için ülkemizde de uygulama okulları kurulmuş olup, bazı özelliği olan kuruluşların memurlarını yetiştirmek amacıyla da, örneğin; maliye dairesi, polis, gelir ve diğer önemli daireler kendilerine sıkı sıkıya bağlı okullar oluşturmuşlardır. Eğitim sadece örgün

eğitim kurumlarında yapılan eğitim faaliyetleriyle sınırlı değildir. Gerek örgün eğitim kurumları öncesi, gerekse eğitim kurumları sonrası değişik eğitim şekilleriyle karşılaşırız. Bunlardan birisi de hizmet içi eğitimidir.

Hizmetiçi eğitim (HİE); kişiye işiyle kesin hukuki ilişkisinin kuruluşu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1994: 252).

Bu süreçte kurum içinden ve dışından gelebilecek şikayet konusunun azaltılması, yapılan hizmetin kalitesinin yükseltilmesi, insanlararası ilişkilerin olumlu bir şekilde yürütülmesinin sağlanabilmesi, geleceğe yönelik vizyon sahibi insan gücü gereksinimlerinin bugünden kazanılması hedeflenir (Aksoy, 1994:37).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi HİE kısaca, örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki en önemli etmen olan insan gücünün, hedefler doğrultusunda davranışlarının biçimlendirilmesi sürecidir. Çünkü İnsanlar için vazgeçilmez bir faaliyet olarak tanımlanabilen "çalışmak" eylemi, günümüzde çalışanları daha bilgili ve becerili (gerek pratik gerek teorik) olmaya zorlamaktadır.

HİE, "işte öğretim (on-job training)", "personel geliştirme (staff development)", "personel yetiştirme (staff renewal)", "insan kaynaklarının geliştirilmesi (human resource development)", "sürekli eğitim (continuing education)", "örgüt yenileme (organizational renewal)" gibi çeşitli kavramlarla da ifade edilmektedir.

Kamu sektöründe HİE hizmet kalitesinin yükseltilmesi, vatandaş tatmininin artırılması, personeli vizyona, belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönlendirmede önemli bir araçtır. HİE, kurumun insan boyutundaki iyileştirilmesinin yanında , personel için bir hak ve ödevdir.

Kurumlarda hizmetiçi eğitim iki guba yöneliktir; Birincisi işe yeni başlayan personele işin gerektirdiği davranış değişikliğini kazandırmak, ikincisi ise halen çalışmakta olan personelin işle ilgili yenilikleri ve değişiklikleri (teknik / yönetim) aktararak kendisini geliştirmesini sağlamaktır. İşe yeni başlayan personele yönelik HİE'de, kişinin yeni kurumuna daha çabuk uyum sağlaması, işini başarabilmesi için etkin bir motivasyon sağlanması, kurumunun personelinin kariyerini gözönüne aldığı hissettirmesi hedeflenir.

Hizmet içi eğitimin yararları ise ;

- Verimliliği yükseltir.
- Performansı artırarak, çalışanların güdülenmesini artırır.

- Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içinden sağlanmasına olanak verir.
- Örgüt yapısını dış çevreden gelen değişimlere karşı esnek hale getirir.
- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunur.
- Yöneticilerin denetim ve nezaret yüklerini azaltır.
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırır.

V-HİZMETİÇİ EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitime sistem ve planlama açılarından bakıldığında değerlendirme, yapılan eğitim ve öğretimin etkinlik düzeyini belirleyerek, amaçlara ulaşma durumunu, harcanan çaba ile paranın israf edilip edilmediğini saptayan bir süreç olarak görülür. Değerlendirmenin amacı: düzenlenen eğitim etkinliklerinin başarı derecesi ile ilgili olarak varılacak yargıların objektif olmasını sağlamaktır. Bu yargılar övme ya da yerme değil, gelecekte yapılacak uygulamaların eksiklik ve hatalarından arındırılarak daha verimli hale getirilmesini amaç edinir.

Bir eğitim programının etkinliğini neye göre belirleyebiliriz ? sorusunun yanıtı analiz edildiğinde; değerlendirme sürecinin birbirini izleyen dört basamaktan oluştuğu görülür (Pehlivan,1997:46);

1. *Tepki Değerlendirme,*
2. *Öğrenmeyi Değerlendirme,*
3. *Davranışı Değerlendirme,*
4. *Sonuçları Değerlendirme.*

Örgütlerdeki hizmetiçi eğitim programlarının etkililik derecesini belirleme ve program geliştirmede kullanılabilircek dört basamağı ayrıntılı olarak incelersek;

1- Tepki Değerlendirme: "Katılanlar programı ne kadar beğendi?" sorusuna yanıt aranır. Katılımcıların programı ne kadar sevdikleri ölçülür. Tepki değerlendirme bir bakıma duyguların ölçümü anlamı taşır. Katılanları müşteri olarak algularsak, müşteri doyumunu ölçme anlamı da taşımaktadır. Çünkü programın katılanlar tarafından beğenilmesi, o programın yararlı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilir. Çünkü ilgi ve beğeni yeterli öğrenme için ön koşuldur. Bu basamakta, ilgililerin programa ilişkin duyguları belirlenmekte fakat öğrenme düzeyleri ölçülmemektedir.

2- Öğrenmeyi Değerlendirme: Hizmet içi eğitimden beklenen yararın sağlanması, eğitime katılanların programda hedeflenen bilgi, beceri ve tutumları kazanmış olmaları ile, yani öğrenmenin gerçekleşmiş olması ile olanaklıdır.

Katılanların başarılarının değerlendirilmesinde çeşitli teknik ve araçlardan yararlanılır. Bu basamakta yapılan değerlendirme ile öğrenme düzeyine ilişkin

sayısal verilerden yararlanarak bir yargıya varmak amaçlanır. Öğrenmeyi değerlendirme bu özelliği dolayısıyla, ölçmeyi ve sonuçların istatistiksel işlemlerle kolay anlaşılır, yorumalanır ve kolay karar verilebilir hale getirilmesini içeren bir süreç niteliğindedir.

3- Davranışı Değerlendirme: Üçüncü basamakta ise eğitim süreci sonucu, katılan bireyin işindeki tutum ve davranışında bir değişiklik olup olmadığı saptanmaya çalışılır. İzleme değerlendirmesi de denen bu çalışma, eğitim programlarını başarıyla tamamlayarak işlerinin başlarına dönen bireylerin eğitimde kazandıkları bilgi, beceri ve tutumları görevlerinde kullanma düzeyleri ve eksiklik duyulan alanların belirlenmesi ile uygun önlemler alınması amacıyla yapılan bir değerlendirme türüdür.

Bu aşamada, eğitimden sonra işlerinin başlarına dönen bireylerin tutum ve davranışlarının bilimsel yöntemlerle gözlenmesi ve izlenmesi sözkonusudur. başka bir deyişle, eğitilen personelin, öğrendiklerini ne ölçüde uyguladıkları ortaya koymaya çalışılır. Böylece, eğitim programının uygulamadaki etkinlik derecesi ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Eğitim programlarında bazı bilgi ve becerileri öğrenmenin tek başına bir değerinin olmadığı, ancak bunların uygulamasının bunlara bir değer kazandırdığı bir gerçektir. Bireyin işiyle ilgili tutum ve davranışlarını değiştirebilmesi bazı koşulların varlığıyla olanaklı olur. Bu koşulların başlıcaları, bireyin gelişme isteği, neyin nasıl yapılacağını bilmesi, eğitimde öğrenilenlerin uygulanması konusunda yöneticilerin yardımı ve yol göstericiliği ile davranış değişikliğinin ödüllendirilmesidir.

4- Sonuçları Değerlendirme: Hizmetiçi eğitim programlarının değeri verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, personel hareketliliği, anlaşmazlıklar ve iş kazalarındaki azalma vb. gibi somut sonuçlarla anlam kazanır. Hizmetiçi eğitim değerlendirme sürecinde, ilk üç aşamadan sonra muhakkak sonuçların değerlendirilmesi gerekir.

Günümüzde hizmetiçi eğitim isteğe bağlı çalışma olmaktan çıkmış, planlı programlı ve zorunlu olarak yapılan etkinliklerden oluşan pahalı bir yatırım biçimini almıştır. Bu nedenle de HİE'in etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar sürekli olarak gözden geçirilmeli değerlendirilmeli ve iyileştirilmelidir.

HİE'in etkinliği konusunda bizlere ipuçlarını vereceğine inandığımız bir çalışma ise aşağıda yer almaktadır.

VII-MANİSA İLİNDE KAMU KURUMLARINDA HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÇALIŞANLARCA DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

A-Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Yaptığımız bu çalışmada Kamu Kurumlarında hizmet içi eğitimin kalitesinin öneminin ve verimlilikle ilişkisinin vurgulanması amaçlanmıştır. Çalışmamızın diğer bir parçasını oluşturan konuyla ilgili araştırmada ise amacımız ; kamu kurumlarında çalışanların kendilerine uygulanan hizmet içi eğitim programlarını nasıl değerlendirdikleri sorusuna yanıt aramaktır.

Araştırmamız kapsamı içinde: Emniyet Müdürlüğü, Manisa İl Müftülüğü, Milli Eğitim Müdürlüğü ve Manisa Mesir Vergi Dairesi yer almıştır.

B-Araştırmanın Kısıtları

Kamu daireleri ülke geneline yayılmış olmasından dolayı çalışanlara her ilde anket uygulaması içinde bulunduğumuz koşullar yüzünden mümkün olmadığından çalışma Manisa ilinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için ülkemizin tümünü kapsayacak bir örnekleme sağlayacak bir araştırmaya gereksinim olduğu açıktır. Ancak yine de Manisa İlinde aldığımız sonuçların diğer iller için ipuçları vereceği inancındayız.

C-Bilgi Toplama Kaynakları Yöntemi ve Verilerin Analizi

Araştırmada, veri toplamak için anket yöntemi kullanılmış olup, çalışanlara yöneltilen sorular iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde kimlik bilgileri, ikinci bölümde ise çalışanların hizmet içi eğitim programlarına ilişkin görüşlerinin alındığı sorular yer almaktadır. Anket toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Çalışanlara yöneltilen İkinci grup sorular ölçek türünde hazırlanmış ve bulguların değerlendirilmesinde *Tamamen Katılıyorum*, *Katılıyorum* ve *Kesinlikle Katılmıyorum*, *Katılmıyorum* ifadeleri birlikte değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS 6.0 programından yararlanılmıştır. Manisa İlinde dört adet kamu kurumunda çalışan 250 memura anket yöneltilmiş, 162 adeti değerlendirilebilmiştir. Memurların anketi yanıtlamakta gösterdikleri özen sayesinde % 64.8 gibi yüksek bir oranda geri dönüş gerçekleşmiştir.

D-Bulgular ve Yorumlanması

Tablo -1: Ankete Katılanların Kimlik Bilgilerine Göre Dağılımı

		Kişi	(%)
Cinsiyet	Kadın	65	40.12
	Erkek	97	59.88
Kıdem	2 yıldan az	14	8.64
	2-6 yıl	17	10.49
	7-12 yıl	68	41.98
	13-17 yıl	27	16.67
	18 ve yukarısı	36	22.22
Eğitim	İlkokul	0	0.00
	Ortaokul	8	4.94
	Lise	109	67.28
	Üniversite	44	27.16
	Yüksek Lisans veya doktora	1	0.62
Statü	Memur	131	80.86
	Şef-Şef yardımcısı	22	13.58
	Müdür-Müdür yardımcısı	9	5.56

Tablo-2: Eğitim olanakları her kademedeki çalışan için eşit şekilde sunulmaktadır.

	Kişi	(%)
Tamamen katılıyorum	13	8.07
Katılıyorum	27	16.77
Kararsızım	15	9.32
Katılmıyorum	70	43.48
Hiç katılmıyorum	37	22.92
Toplam	162	100.0

Tablo 2'de de görüleceği gibi çalışanların sadece % 24.84'ü eğitim olanaklarının eşit şekilde sunulduğuna inanmaktadır. % 9.32'si bu konuda kararsızken % 66.40'ı olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Eğitim ve geliştirme programlarının çalışanlar için özel bir önem taşımasında bu konuda adil davranıldığı duygusunun kazandırılması önemlidir.

Çalışanın kendisini geliştirme ve yükselme konularında fırsat eşitliği olduğunu bilmesi, verimini de olumlu yönde etkileyecektir.

Tablo-3: İş başında verilen eğitim yararlı olmaktadır

	Kişi	(%)
Tamamen katılıyorum	34	20.99
Katılıyorum	66	40.74
Kararsızım	22	13.58
Katılmıyorum	28	17.28
Hiç katılmıyorum	12	7.41
Toplam	162	100.0

Eğitimin amaçlarından daha önce söz etmiştik. Bu amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanların eğitim programlarının yararına inanmaları eğitimin başarısı için en önemli koşuldur. Çünkü yararına inanılmayan bir eğitim programı çalışanlarca belki bir angarya olarak algılanabilecek bu durum kurumlar ve uygulayıcılar için zaman kaybından ve dolayısıyla masraftan öteye pek geçemeyecektir. Bu durumda kurumların planladıkları eğitim programlarının amaca yönelik olması ve uygulayıcıların da çalışanları bu konuda ikna etmelerinin önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 3'e baktığımızda araştırmamız kapsamında yer alan " İş başında eğitim yararlı olmaktadır" ifadesine katılanların oranı; % 62.73 'tür. Kararsızım diyenler % 13.58, katılmayanların oranı ise % 24.69'dur.

Tablo-4: İş dışında verilen eğitim yararlı olmaktadır

	Kişi	(%)
Tamamen katılıyorum	24	14.81
Katılıyorum	58	35.80
Kararsızım	19	11.73
Katılmıyorum	42	25.93
Hiç katılmıyorum	19	11.73
Toplam	162	100.0

İşbaşında eğitim için söylenenler işdışı eğitim için de söylenebilir. Ancak işdışı eğitim programları için kurumlar daha çok zaman ve para ayırmak zorundadırlar. İnsan gücümüze yapılan bu tür yatırımların amacına ulaşması için, çalışanların yararına inanmaları karşımıza yine önemli bir konu olarak çıkmaktadır.

Temelde örgütsel başarı ve kazanç, örgüt üyelerinin başarı ve kazançlarına özdeş olduğundan, bu konuda yeterince bilinçlendirilmiş üyelerin yeni bilgi ve ilkeleri benimsemelerinin önemi açıktır (Kaynak, 1995:48).

Tablo 4'de ankete katılanların işdışı eğitim ile ilgili görüşleri yer almaktadır. Çalışanların % 50.61'i işdışı eğitimin yararlı olduğunu, % 37.66'sı işdışı eğitimin yararlı olmadığını ifade etmiştir. Kararsızların oranı ise % 11.73'tür.

Tablo-5: Şimdiye kadar katıldığım eğitim programları iş verimimi önemli ölçüde etkiledi

	Kişi	(%)
Tamamen katılıyorum	28	17.28
Katılıyorum	52	32.10
Kararsızım	26	16.05
Katılmıyorum	37	22.84
Hiç katılmıyorum	19	11.73
Toplam	162	100.0

Çalışanlar açısından eğitim; iş yaşamına daha kolay uyum sağlama, adaptasyon yeteneğinin ve iş doyumunun artması, rekabet gücü kazanma, yüksek ücretli ve istikrarlı bir istihdam elde etme ve ilerleme fırsatları anlamına gelmektedir. Bütün bunlar üretimde etkinlik ve verimliliğin artması demektir (Mızrak, 1991:409). Bu açıdan düşünüldüğünde eğitim programlarının çalışanların verimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve alınan sonuçları değerlendirmek kurumlar ve çalışanlar açısından önemli hale gelmektedir.

Araştırmamızda bu konuda çalışanların görüşleri tablo 5'te incelenebilir. Ankete katılan çalışanlar eğitim programlarının iş verimleri üzerindeki etkilerini değerlendirmişler alınan sonuçlara göre % 49.38'i olumlu yönde görüş bildirirken, olumsuz görüş bildirenlerin oranı % 34.57 olarak gerçekleşmiştir. Diğer taraftan bu konuda kararsız olanların oranı ise % 16.05'tir.

Tablo-6: Katıldığım eğitim programlarının gereğine hep inanmışımdır

	Kişi	(%)
Tamamen katılıyorum	33	20.37
Katılıyorum	57	35.19
Kararsızım	21	12.96
Katılmıyorum	36	22.22
Hiç katılmıyorum	15	9.26
Toplam	162	100.0

Bir insanın verimli çalışması için onun, yalnızca gerekli bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması yetmez ; çalışma ve kendini işine verme isteğinde de olması gerekir. İşgörenlerin eğitiminden söz edildiği zaman, bu istek ve hevesin de kendisine yaratılması konusunu da ihmal etmemek gerekir (Tosun, 1990:549). Bu açıdan düşünüldüğünde çalışanlar kendilerine sunulan eğitim programlarını, kendilerini geliştirmek için bir fırsat olarak görebilmeli ve bu programların gerekliliğine de inanmalıdırlar. Bu duyguyu çalışanlara aşılama görevi ise kurumlara düşmektedir.

Araştırmamızda bu nokta ile ilgili veriler tablo 6'da gösterilmiştir. Ankete katılan memurların % 55.56'sı katıldığı eğitim programlarının gereğine inandıklarını belirtirken, % 31.48'i olumsuz ifade kullanmışlardır. Ankete katılan memurların % 12.92'si ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo-7: Uygulanan eğitim programları katılanlara ekip çalışmasını aşılayarak, bireylerarası ilişkileri artırır.

	Kişi.	(%)
Tamamen katılıyorum	32	19.75
Katılıyorum	59	36.42
Kararsızım	20	12.35
Katılmıyorum	36	22.22
Hiç katılmıyorum	15	9.26
Toplam	162	100.0

Tablo 7'ye baktığımızda çalışanların % 56.17'sinin verilen ifadeye olumlu, % 31.48'nin ise olumsuz yanıt verdiklerini görmekteyiz. Her ne kadar bu oranın daha yüksek olması gerekliyse de anketimizde yer alan diğer ifadeler verilen yanıtlarla karşılaştırıldığında, eğitimi faaliyetlerinin bu yönünün daha fazla benimsendiği görülmektedir.

Hizmetiçi eğitimler katılımcıların bilgisini, yeteneklerini ve tecrübelerini belli bir hedef doğrultusunda birleştirilmesini sağlamakta, kolektif çalışma bilincini ve ruhunu yerleştirilmektedir (Düren, 1990:46).

Hizmetiçi eğitimler vasıtasıyla, farklı birimlerden gelen memurlar ile birimler arası çekişmeler azalmakta, diyalog kopukluklarını aşip kaynaşmaktadırlar. Böylece tüm kamu çalışanları arasında ben sözcüğü yerini biz'e bırakıp, bilgi ve güçlerini aynı hedef doğrultusunda birleştirmelerini sağlayacaktır (Sencer, 1992:21).

Tablo-8: Aldığım eğitim sonucu gösterdiğim yüksek performans ödüllendirilmektedir (terfi, ücret vb.).

	Kişi	(%)
Tamamen katılıyorum	11	6.79
Katılıyorum	18	11.11
Kararsızım	10	6.17
Katılmıyorum	53	32.72
Hiç katılmıyorum	70	43.21
Toplam	162	100.0

Tablo 8'e baktığımızda ankete katılan memurlar yüksek bir oranda (% 75.93) yüksek performanslarının dikkate alınmadığı yani ödüllendirilmediklerini ifade etmişlerdir. Oysa çalışanın performansını artırmada güdüleme araçları olarak kullanılan içsel ve dışsal ödüllerin önemli bir yeri vardır. Ödüllendirilmemiş bir başarının veya çabanın uzun sürmesi, diğerlerine örnek olması ve benimsenmesi düşünülemez.

Diğer taraftan yüksek performansın ödüllendirildiğini ifade edenlerin oranı % 17.90 iken bu konuda kararsızların oranı % 6.17 'dir.

Kamu sektöründe de başarı ve hizmet kalitesinin, kurumlarının yöneticisi ve çalışanlarının yüksek performansı yakalayabilmeleriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Değişik örgütler için değişik performans ölçütleri kullanıldığı gibi çağdaş yönetim anlayışında her örgüt için kullanılacak nitelikte genel performans ölçütleri oluşturulmuştur; Etkenlik, Verimlilik, Toplam Kalite, Yenilik ve Değişime Açıklık, Çağdaş Yaşamın Kalitesi, Bütçeye Uygunluk veya Karlılık gibi (Gürkan,1995:51). Bireyler açısından performans değerlendirme ise kısaca; çalışanın tanımlanmış sınırlar içinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesidir (Eren,1991:155).

Ancak seçilen performans değerlendirme sistemi nasıl olursa olsun, çalışanlarca benimsenmiş, etkin ve kullanılabilir uygunlukta olmalıdır. Kötü düzenlenmiş ya da uygun olduğu halde uygulanmayan bir performans değerlendirme sistemi ,çalışanlar ve yöneticilerin ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, çalışanlar arasında doğabilecek " adaletsiz davranılıyor " duygusu tek başına verimi ve performansı etkileyecek bir olumsuzluk taşıyacaktır (Altın,1997:50).

Tablo-9: Eğitim programları hazırlanırken bizlerin fikri alınmaktadır

	Kişi	(%)
Tamamen katılıyorum	9	5.56
Katılıyorum	21	12.96
Kararsızım	5	3.09
Katılmıyorum	63	38.89
Hiç katılmıyorum	64	39.51
Toplam	162	100.0

Ankete katılanlar Tablo 9'da bu konuyla ilgili ifadeyi % 78.40 gibi yüksek bir oranda olumsuz olarak yanıtlamışlardır. Eğitim programlarının planlanması aşamasında fikirlerinin alındığını öne sürenlerin oranı ise % 18.52 'dir.

Kendilerini ilgilendiren konularda katkıda bulunan bireylerin genellikle kararlara daha istekle uydukları hatırlanırsa, eğitim programlarının hazırlanması aşamasında çalışanların görüş ve fikirlerini almak, uygulamada eğitim programının başarısını olumlu yönde etkileyebilir.

Ankette yer alan Kıdem, yaş ve pozisyon gibi değişkenler ile verilen yanıtlar arasında ilişki olup olmadığı incelenmiş, kıdem ile 'ödüllendirme' ve yine kıdem ile 'eşit olanaklar sunulması' ile ilgili ifadeler arasında %1 düzeyinde anlamlı ilişki saptanmıştır. Diğer değişkenler arasında ise böyle bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo-A:

Satır: Kıdem

Sütun: Aldığım eğitim sonucu gösterdiğim yüksek performans ödüllendirilmektedir.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Topl.	%
Tamamen Katılıyorum	0	3	3	6	2	14	8.64
Katılıyorum	2	3	2	2	8	17	10.49
Kararsızım	4	3	3	19	39	68	41.98
Katılmıyorum	3	4	0	8	12	27	16.67
Hiç Katılmıyorum	2	5	2	18	9	36	22.22
Toplam	11	18	10	53	70	162	
%	6.79	11.11	6.17	32.72	43.21		100.0

Ki-Kare.:31.221

s.d: 16

α : 0.01

Tablo:B

Satır: Kıdem

Sütun: Eğitim olanakları her kademede çalışan için eşit şekilde sunulmaktadır.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyo rum	Hiç Katılmıyo rum	Topl	%
Tamamen Katılıyorum	0	2	4	4	4	14	8.70
Katılıyorum	0	3	3	6	5	17	10.56
Kararsızım	2	3	5	32	20	68	42.24
Katılmıyorum	5	2	1	14	4	26	16.15
Hiç Katılmıyorum	6	11	2	14	3	36	22.36
Toplam	13	27	15	70	36	162	
%	8.07	16.77	9.32	43.48	22.36		100.0

Ki-Kare:34.305

s.d: 16

 $\alpha : 0.01$

Tablo A'da ve Tablo B'de görüleceği gibi kıdem değişkeni ile sütünde yer alan ifade arasında %1 anlamlılık düzeyinde ilişki vardır. Çalışanlar için Ödüllendirilme ve eşit olanaklar sunulması iş doyumu etkenleri arasındadır. Kıdem ile bu etkenler arasında ilişki bulunması ise şöyle açıklanabilir; yaş ve kıdem atıkça beklentilerin azalması ve deneyim kazanılması gibi nedenler, doyumda artış sağlayabilmektedir (Werther, Davis, 1985:413-414).

IV-SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya ekonomisinde hızlı teknolojik değişimin rekabet gücünü belirleyen en önemli etken olması, teknolojiyi üretebilen yaratıcı insan yetiştiren ve yeni teknolojilerin hızla üretime uygulanmasını sağlayan ve nitelikli insanların eğitimine önem veren kurumlara gereksinimi artırmıştır. Bu anlayış içerisinde özel sektöre pek çok alanda girdi sağlayan ve kamusal hizmetleri vatandaşlarına sunma görevi olan devletin de bu hizmetleri sunarken daha duyarlı, daha etkin ve verimli olması yönünde baskılar artmaktadır. Vatandaşın devletten talebi; *Hızlı, Ucuz ve Kaliteli Hizmet* verebilmesi yönündedir. Ancak devletin bu talepleri karşılama önemli bir etmen olarak gördüğümüz HİE eğitiminin etkinliğinin iyileştirilmesi yönünde çalışmalara ve HİE için tahsis edilen kaynakların kullanımında daha rasyonel yaklaşımlara gereksinim olduğu söylenebilir.

HİE'in etkinliğinin artırılması yönünde önerilerimizi ise şöyle sıralamaktayız;

- HİE programlarında başarılı olanlar ve bu başarılarını uygulamada da sürdürenler, yükselme, ücret artışı vb. açıdan ödüllendirilmelidir.
- HİE bir gereksinimler ve sorunlar analizi araştırmalarına dayandırılmalıdır.

- HİE programlarının uygulanması yöntemi aşamasında seçilen yöntemlerin katılnmalı bir niteliğe sahip olması ve gerekiyorsa bu programların tekrarlanabilmesine fırsat verilmelidir.

- HİE programlarının içeriği anlamlı ve anlaşılır ve her şeyden önemlisi uygulanabilir olmalıdır. HİE katılanlara, öğrenme sürecinde geribesleme yoluyla nasıl bir öğrenme çizgisi izlediği zaman zaman iletilmelidir.

- HİE programları kurumun kültürünü benimsetmeye yönelik olmalıdır. Kurumların personel ve eğitim birimlerinin koordinasyon ve işbirliği içinde çalışması ve insan kaynakları yönetimi felsefesi içinde bütünleşmeleri sağlanmaya çalışılmalıdır.

- HİE programları, personelin yapısına uygun, iş tanımları ve bu tanımlardaki değişikliklere uyum sağlayabilecek şekilde zaman zaman gözden geçirilmelidir.

- HİE sonrası işteki verimlilik ve kurumu benimseme ölçütlerinde gelişmelere yol açıp açmadığı ölçülmeli ve sonuçlar eğitim programlarına yansıtılmalıdır.

- HİE sürecini bütün aşamalarıyla planlayacak, uygulanmasını sağlayacak ve değerlendirerek gerekli önlemleri alabilecek, konularında uzman kişilerin istihdam edildiği kurumsal bir birim kurulmalıdır. HİE birimleri arasındaki koordinasyondan sorumlu HİE üst birimi de oluşturulması yararlı olacaktır.

- HİE programlarına ayrılan ödenek artırılmalı, bu programların yaygınlaştırılması ve sürekli hale getirilmesi konularına da önem verilmelidir.

KAYNAKÇA

AKSOY, Şinasi (1994), “ Verimlilik ve Hizmetçi Eğitim : Türk Kamu Kesiminde Yasal Durum ,Uygulama Ve Değerlendirme” Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 4.

ALTIN, Asena (1997), İşletmelerde İKY Faaliyetleri, İşlevleri; Önemi Ve Organizasyondaki Yeri, CBÜ-SBE Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

CAN, Halil-Akgün, Kavuncubaşı (1994), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara.

DÜREN, Zeynep (1990), İşletmelerde Kalite Çemberleri, İstanbul.

EREN, Erol (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İşletme Fak. Yayın No: 248 , İstanbul.

GÖKBUNAR, R.-ÇİVİ, Emin (1998), **Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yararları**, TÜSİAD-KalDer 2. Makale Yarışması (Mansiyon Ödülü), İstanbul.

GÜRKAN, Yavuz (1995), "Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi", **Vergi Dünyası**, Sayı:169, Eylül-95.

IMAI, Masaaki (1994), **Kaizen**, Brisa, İstanbul.

KAYALI, Cevdet-GÖKBUNAR, Ramazan (1998), "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulaması Olanakları", **İşletme ve Finans**, Mayıs-98, Y:13, S:146.

KAYNAK, Tuğray (1995), **İnsan Kaynakları Planlaması**, Melissa Matbaacılık, İstanbul.

MIZRAK, Nihal (1991), "İşletmelerde Verimliliğe Yönelik Eğitimin Önemi: Türk Özel Sektörü Tarafından Yapılan Eğitim Çalışmaları", MPM Yayınları, 454, **I.Verimlilik Kongresi**.

MUTER B.Naci, R.Gökbunar (1997), "Müşteri ve Hizmet Yönlü Bir Kamu Sektörüne Doğru", **Prof.Dr.Nezihe Sönmez'e Armağan**, DEÜ İİBF Yayınları, İzmir, 1997.

OSBORNE D.-Ted Gaebler (1993), **Kamu Yönetiminde Yeni Esaslar (Girişimci Ruhu Kamu Sektörünü nasıl Şekillendiriyor?)**, Petkim Yayınları, İzmir.

PEHLİVAN, İnci (1997), "Türk Kamu Kesiminde Hizmetçi Eğitim Sorunları Araştırması", **Verimlilik Dergisi**, 97/4.

SCHOLTES, Peter R.-H. Hacquebord (1987), **Joiner**, Madison, Joiner Associates Inc.

SENCER, Tülin (1992) "Verimlilik Ve Kalite Hedeflerine Ulaşmada Kalite Kontrol Çemberlerinin Yararları", **Standart**, Ocak -92

TOSUN, Kemal (1990), **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme Fak.Yayın No:232, İstanbul.

WERTHER, William B. and Keith Davis (1985), **Personnel Management and Human Resources**, 2nd.Ed. McGraw-Hill, Inc., Newyork.

TAM ZAMANINDA ÜRETİM VE PAZARLAMA

Yrd.Doç.Dr. Canan AY *
 Arş.Gör. Zümrüt ECEVİT**

1. GİRİŞ

Hızlı teknolojik gelişmeler sonucu haberleşme, ulaşım ve bilgi işlem alanındaki teknik yeniliklerin getirdiği kolaylıklar, piyasa ekonomisinin yaygınlaşması ve uluslararası ticarete korumanın azalması dünyayı "tek pazar" a doğru götürmektedir. Bu ortamda işletmeler, müşterilerin artan değişik ürün talebini karşılamak için daha kısa ürün yaşam evrelerine yönelik stratejileri geliştirmek, yenilik ve farklılık yaratma yeteneklerini süreklileştirmek ve daha hızlı dağıtım kanallarını kullanarak üretim ve pazarlama stratejilerini eş zamanlı planlamak ve geliştirmek zorundadırlar. Pazar yapısındaki bu değişimler ürün tasarımının önem kazanmasını, pazar değerlendirmelerinin sürekli yapılmasını, üretim maliyetlerinin kontrol altına alınmasını, hata ve kayıpların ortadan kaldırılmasını, üretim sürelerinin azaltılması ile Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmalarının uygulanmasını ve sürekli gelişme stratejisiyle "Mükemmel İşleyen İşletme" kavramına ulaşılmasını temel hedef haline getirmiştir.

İşletmeler, faaliyetlerinde etkinliği sağlamak amacı ile rakiplerine göre farklı yeteneklerini geliştirebilecek, maliyetlerini azaltabilecek, verimlilik ve karlılıklarını artırabilecek ve fazla sermaye yatırımı gerektirmeyecek yeni yöntem arayışlarına gitmişlerdir. Bu yöntemlerden biri, ilk defa Japonya'da Toyota firması başkanı Taiichi Ohno tarafından geliştirilerek günümüze gelen Tam Zamanında Üretim (Just-In-Time-JIT) sistemidir (Emre, 1995: 3). TZÜ sistemi, bu amaçları gerçekleştirmesi ve sistemi uygulayan işletmelerin elde ettiği başarılarla haklı ününü korumaktadır.

Petrol bunalımlarının yaşandığı dönemlerde sanayileşmiş ülkelerin karlılığı büyük oranda azalmaya yüz tutmuştu. Sermaye yoğun yeni teknolojiler yerine mevcut faktörlerin verimliliğinin artırılmasının daha uygun olacağı bir düşünce hakim olmaya başlamıştı. Bu dönemde, dünyada birçok işletmenin karlılık düzeyinde

* Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

** Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

dramatik düşüşler yaşanırken Toyota, eski kar düzeyini korumayı başarmıştı. Başarının ardında yatan gerçek uyguladığı TZÜ sistemindeydi.

TZÜ sistemini, Schonberger (1982: 16); “fabrika içinde üretimde kullanılacak parçaların tam zamanında satın alınması, parçaların tam zamanında alt montajlara gönderilmesi, alt montajda işlem gören parçaların tam zamanında son montaja, son montajdan da üretimi ve dağıtımı tamamlanmış olarak müşterilere ulaştırılması” olarak tanımlamıştır.

Gottesman (1991: 19) tarafından ise; TZÜ sistemi, “sadece gerekli olan parçaların gerekli olan miktarlarda, gerekli görülen zamanda ve yerde üretilmesi” şeklinde tanımlanmıştır.

Browman (1991: 38), TZÜ sistemini, “israfları ortadan kaldırarak maliyetleri azaltmak yoluyla karı artırmayı amaçlayan bir felsefe” olarak tanımlamıştır.

Lea ve Parker (1989: 10) daha bütünsel bir yaklaşımla, TZÜ sistemini, “bütün işletme performansının sürekli gelişmesini sağlamak için her düzeyde hataların elimine edilmesi ve önlenmesini amaçlayan bir ortamın yaratılması” olarak değerlendirmişlerdir.

Tanımlardan görülebileceği gibi, TZÜ sistemi sadece üretimle ilgili operasyonlarda değil, malzeme tedarikten depolamaya, bakım onarımdan mühendislik tasarımına, pazarlamadan üst yönetime kadar, üretim sisteminin diğer alanlarında da etkisini hissettirmektedir. TZÜ sistemi değişik işlevsel çalışma alanlarının bir araya getirilmesinde sistematik düşünmeyi gerekli kılmaktadır. Literatürde, üretim, kalite çalışmaları, satın alma, insan kaynakları yönetimi, muhasebe ile TZÜ sistemi ilişkileri üzerinde durulmaktayken, TZÜ sistemine pazarlama işlevinin getireceği yararlar üzerinde durulmamıştır (Natarajan, Weinrauch, 1990: 42). Tipik olarak ürün yönetimi, satış, müşteri hizmeti, pazarlama araştırması ve fiziksel dağıtımı içeren pazarlama işlevinin TZÜ uygulamasında üstleneceği önemli roller vardır. Bununla beraber, TZÜ sistemi de pazarlama işlevlerinin yerine getirilmesinde destekleyici ve kolaylaştırıcı çalışmaları yerine getirecektir. TZÜ sistemi üretim, tasarım ve satın alma süreci olarak ele alındığında, pazarlama, bu üç safhaya da destek verebilecek şekilde sisteme entegre edilmelidir.

2. TZÜ VE PAZARLAMA KARARLARININ BAĞLANTISI

Uzun dönemli planların gerçekleştirilmesi, kısa dönemli planlarla bağdaştırılmasına ve tüm işletme düzeyindeki faaliyetlerin “bütünsel” bir yaklaşımla ele alınmasına bağlıdır. Organizasyonlarda çoğu zaman karşılaşılan sorunlardan biri de bölümler arası iletişim kopukluğudur. Bu bir anlamda, organizasyonun bir bütün

olarak amaçlarını ve hedeflerini iyi tanımlayamaması ve alt-düzey birimlerin bu amaç çevresinde birleştirilememesinden kaynaklanmaktadır. Fonksiyonel olarak bütünleştirilmiş bir yapının sağlayacağı sinerjik etki her bir fonksiyonun ayrı ayrı sağlayacağı etkiden daha fazladır.

İşletmeler stratejik planlama sürecine çoğu zaman bir GZFT (Güçlülük-Zayıflık-Fırsat-Tehdit) analizi ile başlar. Daha sonra yeni ve mevcut pazarları, ürün ve hizmetleri üretmek için gerekli planları hazırlarlar. İşletmeler üretim kapasitesi yatırımı (binalar, fabrika ve ekipman), insan (yönetim, eğitim ve geliştirme) ve çalışma sermayesi yatırımı belirleyerek üretim alt yapısını oluştururlar. Çeşitli alanlarda değişim yönetimini tartışır ve gelişmeyi motive ve kontrol etmek için ölçümlerini ve sistemlerini tanımlarlar. TZÜ sistemi, tüm bu faktörleri değerlendirerek toplam işletme başarısını maksimum yapacak mekanizmalara sahiptir (Lea, Parker, 1989: 10).

Geleneksel fonksiyonlarla bağdaşmayan TZÜ sistemi, rekabet dünyasında TZÜ sistemine bağlı pek çok özel tekniğin uygulanmasını gerektirir. TZÜ sistemi, üretim tedarik zamanlarının azaltılması ile müşteri isteklerine ve pazar talep artışına daha hızlı cevap verebilmekte, gelir ve pazar sonuçlarının üretim fonksiyonuyla haberleşmesini sağlayabilmekte, iç ve dış lojistik sistemlerinde önemli değişiklikler gerçekleştirilerek ana sanayi ve yan sanayi işletmeleri arasındaki ilişkileri önemli ölçüde değiştirebilmektedir (Karmarkar, 1996: 125).

Pazardaki değişimleri ve pazar dinamiklerini anlamak, algılamak ve olası değişimleri önceden fark edebilmek için dış çevreden yeterli ve doğru veri akışının sağlanması gerekmektedir. Klasik pazarlama anlayışının egemen olduğu dönemlerde pazarlama ve satış eş anlamlı kelimeler gibi algılanırdı. Son 15-20 yılda yaşanan değişimler sonucu pazarlama anlayışı ve uygulamaları da değişmiştir. Bu değişimin başarısı pazarlama ile üretim çalışmalarının bütünsel ve dayanışma içinde yürütülmesini gerektirmektedir. Pazarlama yönetiminde yaşanan değişimler;

- Yeni rekabetçi piyasaların oluşumu,
- Karar verme süresinin kısalması,
- Pazarlama finansmanı yöntemlerinin daha karmaşık ve kapsamlı hale gelmesi,
- Tüketici alışkanlıkları ve standartlarındaki değişim,
- Küreselleşme olgusu ,
- Bilgi işleme, analiz ve kullanımını kolaylaştıran aygıtların gelişmesi,
- Pazarlama uzman ve yöneticilerinin niteliğindeki değişim,
- Yeni pazar ve pazarlama dinamiklerinin ortaya çıkması gibi noktalarda toplanabilir (Türkmen, 1996: 147-150):

Günümüz pazarlama çalışmaları “pazar odaklı” modern pazarlama anlayışına dayanır ve müşteri tatmininden daha ötede bir kavramdır. Modern pazarlama anlayışının beş ögesi vardır (Tek,1997:1:Guiltinan, Gordon; 1994: 8):

- 1- Müşteri yönlülük (onlara sürekli değer verebilmek için hedef alıcıların yeterince tanınması)
- 2- Rakip yönlülük (mevcut ve potansiyel rakiplerin güçlü ve zayıf yanları ile stratejilerinin bilinmesi)
- 3- Fonksiyonlar arası eşgüdüm (işletme kaynaklarının müşteri için değer yaratmaya yoğunlaşacak biçimde eşgüdümünü hareketle geçirilmesi)
- 4- Uzun dönemli konsantrasyon (gerekli yatırımları yaparak değer artırıcı araştırmaları sürdürmek)
- 5- Karlılık (hem uzun vadeli giderleri karşılayıcı hem de varlığın neden temel öğeleri tatmin etmek).

Bu beş öge, TZÜ sisteminin uygulanmasını kolaylaştıran özelliklere sahip elemanlar olup bağlantının başarı ile gerçekleşmesinde açık, kesin ve her bölüm tarafından paylaşılacak amaçlara sahiptirler. Pazarlama açısından “tam zamanında” kavramı “satılabilir” ürünlerin “satılabilir” miktarlarda ve “uygun miktarlarda” müşterilere sunulması ile gerçekleştirilebilecektir. Bu nedenle işletmeler, üretim ve pazarlama stratejilerinin bağlantısını düşünüp çabaları bir araya getirdiklerinde gerçek rekabet gücüne ulaşacaklardır.

TZÜ sisteminde stok miktarlarının azaltılması, atıkların ortadan kaldırılması, fabrika alanından daha etkin yararlanılması, stoklara daha az yatırım yapılması, çalışan sayısının düşürülmesi, israf kaynaklarının araştırılarak elimine edilmesi ve toplam üretim süresinin kısaltılması gibi yararları, işletmenin pazar ihtiyaçlarına “tam zamanında” cevap vermesini sağlayacaktır. Pazarlama daha hızlı dağıtım sözlerini yerine getirerek bu yararların gerçekleşmesine destek olabilir. Dağıtım kanalı, depolama ve transfer yapan birimler aradan çıkarılacağı için kısalmaktadır. Birçok örnekte (örneğin Toyota), satıcı ve müşteriler direkt olarak fabrikayla ilişkiler kurabilmektedir. Pazarlamacılar dağıtım kanalı stratejilerini yeniden gözden geçirerek TZÜ sistemine uygun olarak düzenlemelidirler (Natarajan, Weinrauch, 1990: 45). Böylece TZÜ sisteminin uygulanması sonucu daha ucuz ve daha kaliteli ürünler oluşturulabilecek ve işletme bu güçlülüğünü gerektiği gibi kullandığında rakiplerini demoralize edip yıldırayabilecektir.

Japonya’da tam anlamıyla matematiksel olmasa da oldukça popüler bir eşitlik şöyledir : $2V=2/3 C$, bu eşitlikte V- üretim hacmini, C - maliyeti göstermektedir. Bu eşitliğin anlamı, üretim hacmini ikiye katlamak, birim maliyeti eski birim maliyetinin $2/3$ ü düzeyine getirecektir. İkinci olarak, eğer hacim iki

katına çıkarsa karmaşık ürün hatları için üretim ortamının yeniden düzenlenmesi sağlanabilecektir. Son olarak ise yüksek hacimler temel her bir ürün için günlük üretim miktarlarını sabitleştirmeyi ve üretimi buna göre planlamayı mümkün kılacaktır (Schonberger, 1982: 40). TZÜ sistemi ve pazarlama yönetim sürecinin etkin olarak kullanılması sonucu üretim miktarının artması eşitlikte hedeflenen amaçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Pazarlamanın diğer alanları, örneğin pazarlama araştırması bilinen kalite ve ürün niteliği üzerine pazarda sistematik geri bildirim yolu ile bilgi sağlayabilir ve bunları fabrika işlemleri gibi belli üretim değişkenlerine bağlayabilir. Reklam ve tutundurma faaliyetleri de ürün ve işletme imajının yerleşmesinde önemli bir rol üstlenebilir (Natarajan, Weinrauch, 1990: 43). Veri Tabanlı Pazarlama (VTP) ile firmanın ürün ve hizmetlerine pozitif tepki verme olasılığı daha yüksek kişilere tutundurma yaparak, daha az kaynak, çaba ve para harcanmasına yardımcı olur. Ayrıca pazarlama mesajlarının ve ürünlerin müşteri gruplarına daha spesifik olarak uydurulması olanağı yaratarak müşteriler ile daha iyi ilişkiler ve bağlar geliştirilebilir (Tek, 1997: 132).

TZÜ ve pazarlama birlikteliği ile kalite artırma, maliyet azaltma ve verimlilik iyileştirmelerinde yaşanan gelişmeler satışların artmasını sağlayarak işletme karlılığını yükseltecektir. Pazarlama yönetiminde meydana gelen değişimlerle TZÜ ve pazarlama birlikteliğinin üretim, tasarım ve satın alma açısından değerlendirilip çalışmaların buna göre planlanması gerekmektedir.

2.1. ÜRETİMDE TZÜ

TZÜ, bir sonraki sürecin bir önceki süreçten yalnızca ihtiyaç duyduğu parçayı, ihtiyaç duyduğu miktarda ve zamanda talep etmesine dayanan çekme sistemine göre çalışır. Bütün hareket ve üretim parçalara duyulan ihtiyaçla başlar ve bir sonraki iş merkezinden gönderilen bir çekme işareti ile ihtiyaç karşılanır. İtme sistemlerinde, üretim hızı ve stok düzeyini izlemek zor olduğundan safhalar arasında emniyet stokları tutulmaktadır (Emre, 1995: 7-8). Çekme sistemi, üretimi mevcut talebe göre yönlendirerek yapılan değişiklikleri sonraki süreçten önceki sürece artarak geçirmesine karşın, itme sistemlerinde her süreç için üretim çizelgeleri yenilenmektedir. Bu nedenle çekme sistemi, süreç içi stokları önleyerek, işlerin gereksiz yere başlatılmasını, problemler ve hatalar ortaya çıkmadan önce çok sayıda hatalı parçanın üretilmesini engelleyen yöntemlere sahiptir.

Japon yöneticiler için stoklar, kayalarla dolu bir göldeki su gibidir. Suyun kayaları sakladığı gibi stoklar da işletmede problem alanlarını gizlerler. Aslında işletmelerde stok düzeylerinin yüksek olması, teknik ve örgütsel sorunların çözümlenmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Toyota'ya göre israfın en büyük

kaynağı, stoklara neden olduğundan bir sonraki sürecin ihtiyacından daha fazla üretim yapmaktır (Harrison, 1992: 34). Bu durumda stoklar sistemli olarak azaltıldığında ortaya çıkan sorunların çözümü için çoğu kez süreç yada ekipmanda yapılacak düzenlemeler yeterli olacaktır. TZÜ sistemini başarıyla uygulayan Harley Davidson Motor Company, envanter ve üretim maliyetlerinde 20 milyon dolarlık bir azaltma sağlamıştır. Ford Motor ise bir çok fabrikasında 40 günlük stoklama süresini 2-3 güne indirmiştir (Abraham, Holt vd., 1990: 15). Bu nedenle TZÜ sistemi bütün işletme faaliyetlerini etkileyen bir felsefe olarak ele alınmalıdır. TZÜ sistemi felsefesinin dayandığı temel ilkeler aşağıdaki noktalarda gösterilebilir (Browman, 1991: 38-39) :

•**Ürünleri ekonomik üretime yönelik tasarlamak:** Ürün tasarımı yapılırken temin edilebilen üretim araçları ve süreçleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ürün, gereksiz ve karmaşık işlemler ortadan kaldırılıp en az maliyetle üretilecek şekilde dizayn edilmelidir.

•**Üretim akışını basitleştirmek için işyeri düzenlemesi yapmak:** İşyeri düzeni, malzeme hareketlerini kısaltabilmeli ve gerektiğinde elimine edilebilecek değişikliklere uygun olmalıdır.

•**Çalışanların desteğini içeren programları oluşturmak:** Problemlerin elimine edilebilmesi için çalışanların desteği sağlanmalı ve çalışanları motive edici programlar oluşturulmalıdır.

•**Verilerin doğru olmasına yönelik çalışmaları yapmak:** Doğru olmayan veri ile çalışıldığında hiçbir sistem başarıya ulaşamayacaktır. Bu nedenle ölçümleri yapacak programlar ve veriler doğru olarak saptanmalıdır.

•**Raporları azaltmak:** Çok fazla kopyalanmış rapor zamanla güncelliğini yitirir ve karar verme aşamasında geçersiz hale gelir. Veriyi güncelleştirmek, anında veri alabilmek ve etkileşimli karar verebilmek için real-time ve on-line sistemler kullanılmalıdır.

•**Iskartayı azaltmak:** Iskartanın oluşması; öncelikle kapasite, işgücü, malzeme ve zamanın israf edilmesidir. Iskartanın maliyeti üretilen ürün değerinden daha fazladır. Bu maliyet aynı zamanda yeniden programlama, sipariş, müşteri hizmetlerinin aksaması, taşıma maliyetlerini de içerir.

•**Stokları azaltmak:** Aşırı stoku ortadan kaldırmak hem stok maliyetini azaltacak hem de diğer sorunların ortaya çıkarılmasına da yardımcı olacaktır.

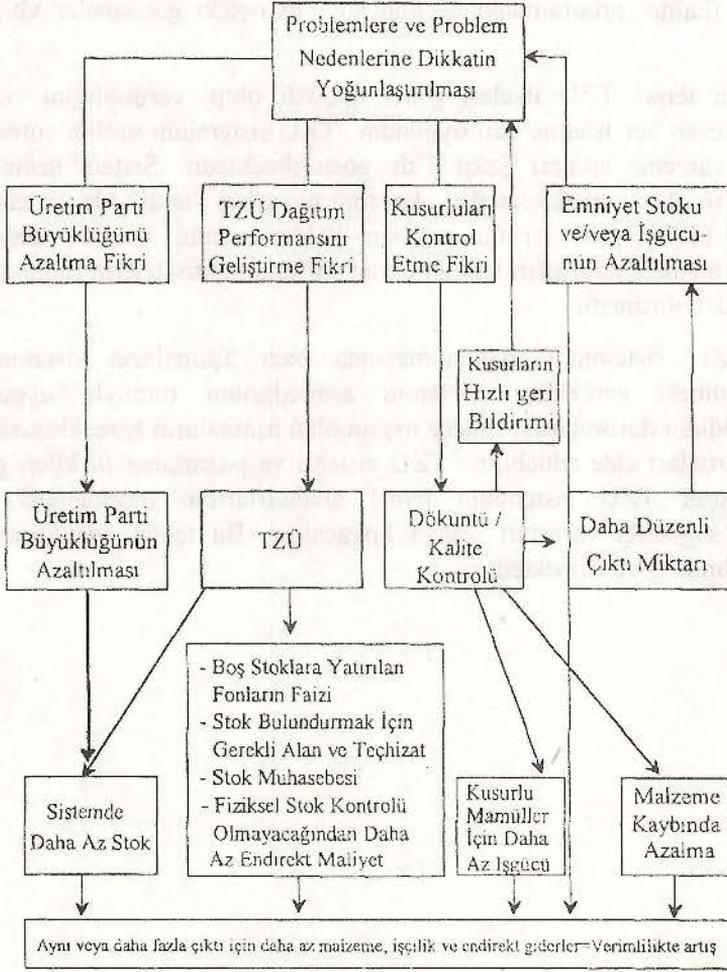
•**Bütün alanlarda sürekli gelişmeyi sağlamak:** % 100 veri güvenliği, sıfır hata, sıfır stok için sürekli çaba harcanmalıdır. Hedefler ortaya konmalı ve bunlar

başarıldığı zaman daha büyük hedefler ortaya konmalıdır. Bu hedeflere gerçek problemler (kalite, programdaki gecikmeler, siparişteki gecikmeler vb.) çözümlenerek ulaşılabilir.

Bu temel TZÜ ilkeleri genel nitelikli olup, verimliliğini ve karlılığını artırmak isteyen her işletme için uygundur. TZÜ sisteminin üretim sürecindeki yeri ve üretim sürecine etkileri Şekil 1'de gösterilmektedir. Sistem ürünün değerini artırmayan ve ek maliyetlere neden olan tüm unsurları "israf" olarak tanımlamıştır. Gottesman (1991: 19) israfın ortadan kaldırılmasını, ürünün değerine yada müşterilere hizmete doğrudan katkısı olmayan bütün aktivitelerin minimize edilmesi amacı olarak belirtmiştir.

TZÜ sisteminin uygulanmasında bazı aşamaların sistematik olarak gerçekleştirilmesi gereklidir. Sistemin aşamalarının tümüyle uygulanmasının olanaksız olduğu durumlarda, sadece uygun olan aşamaların gerçekleştirilmesi ile de verimlilik artışları elde edilebilir. TZÜ sistemi ve pazarlama ilişkileri göz önünde bulundurularak TZÜ sisteminin temel anahtarlarının incelenmesi "bütünsel" yaklaşımın sağladığı yararları ortaya koyacaktır. Bu temel anahtarlar aşağıdaki başlıklar altında gösterilmektedir:





Sistemde daha az stok = Değişen talebe pazarın daha çabuk tepki göstermesi
Daha az muhasebe ve fiziksel kayıtlar = Personel giderlerinde azalma

Şekil 1. TZÜ Sisteminin Üretim Sürecine Etkileri

Kaynak: Schonberger, 1982: 36.

1- **Odaklanmış Fabrika:** Fabrika yapılan işlemler bakımından alt bölümlere ayrılır. Stoklar ihtiyaç duyuldukları atölyeler içinde stokta tutulduğundan büyük merkezi depoya artık ihtiyaç kalmayacaktır. Böylece malzeme hareketleri azalacak, fabrika yerleşim alanından etkin olarak yararlanma artacak, üretim akışı

daha kolay izlenebilecek, işgücü sayısı azalacak ve kayıt işlemlerinde önemli azalmalar sağlanacaktır. Üretim ortamında sağlanan bu iyileştirmelerle üretim süresi kısalmaya, envanter maliyetleri, kalite maliyetleri düşecek ve işletmenin müşterilerinin ihtiyaçlarını zamanında karşılama yeteneği artacaktır.

Pazarlama, etkin satın alma ve satış politikalarını uygulamak için üretim ortamının ihtiyacı olan nitelikte ve miktardaki parça ve malzemeleri temin edecek tedarik kaynaklarının araştırılması ve yeterliliğine karar verilmesi çalışmaları ile işletmenin ürünlerini satacağı müşterileri arasında geri besleme sağlayacak önemli bir destek işlevi görmelidir. Böylece üretim ara stoku düzeyi en aza indirilebilecek, ara stok düzeyindeki dalgalanmalar ortadan kaldırılarak envanter kontrolleri daha kolay yapılabilecek ve üretim fire oranları azaltılabilecektir.

2- Hazırlık Sürelerinin Kısaltılması: Hazırlık süresi, bir makine yada makine grubunun belirli bir parça yada ürün üretildikten sonra, diğer bir parça yada ürünün üretilmesi amacıyla ayarlanmasına kadar geçen süredir (Crosby, 1984: 29). Hazırlık sürelerinin kısaltılması ile işletmelerin değişimlere uyum esnekliğinin artması, üretim süresinin kısaltılması, envanter sürelerinin azalması ve talebe zamanında cevap verebilme yeteneği artırılmış olacaktır.

TZÜ sisteminin önemli amaçlarından biri ürünün ön hazırlık zamanını azaltmaktır. Bunun sağlanması, sipariş giriş ve sipariş teslimatı işlemiyle başlar. Bu süreçte, sipariş izleme ve satış bölümleri birbirlerine bağlandığında işlem zamanı önemli ölçüde kısaltılacaktır. Pazarlama bölümü tarafından ürün grupları ve müşteriler açısından tekrarlanan işlemler iyi tanımlanır, işletmenin ortak veri tabanına uygun kayıtlar tutulursa ve rutin işlemler her seferinde yapılmazsa, sipariş bilgilerini çabuk elde etme, üretim ortamına zamanında aktarma ve siparişleri kazanmada rekabetçi pazarlama avantajlarından yararlanma mümkün olacaktır (Natarajan, Weinrauch, 1990: 42).

3- Grup Teknolojisi (GT): GT, parçaların benzer geometrik veya operasyonel özelliklerine göre aileler halinde sınıflandırılmaları ve sonrada bu ailelere uygun olarak seçilen makine gruplarında üretilmeleri yaklaşımıdır (Harmon, Peterson, 1990: 124). Makine gruplarının tek bir iş merkezi olarak incelenmesi ile malzeme akış sisteminin basitleştirilmesi, sorumluluğun dağıtılması, hazırlık sürelerinin kısaltılması, kırtasiyeciliğin azaltılması, insan ilişkilerinin geliştirilmesi ve pazar değişikliklerinin izlenmesinde artan başarı sağlayacaktır.

Yeni yöntem ve teknolojilerin üretim sürecine yerleştirilebilmesinde sağlanacak hız ve esneklik, üretilecek ürünlerin niteliklerinin ve miktarlarının zamanında saptanmasına önemli ölçüde bağlıdır. Pazar ve tüketici araştırmaları sonucu doğru ve güvenilir bilgilerin sisteme tam zamanında ulaştırılması, fabrika

yerleşim düzeninde gerekli değişikliklerin yapılması, tezgah kapasitesi ve teknolojisinin artırılması çalışmalarını önemli ölçüde kolaylaştıracaktır.

4- Toplu Koruyucu Bakım: TZÜ sisteminde bir makinenin arızalanması, sistemde malzeme stoku olmadığı ve işlemler birbirine bağlı olduğu için tüm iş akışının durmasına neden olabilecektir. Bunun önlenmesi amacıyla tüm çalışanlara çalıştıkları makinenin bakım ihtiyaçları konusunda eğitim ve gerektiğinde onarımları kendileri yapabilecek şekilde sorumluluk verilir. Böylece, küçük sorunların zamanında belirlenip, büyük bir arıza söz konusu olmadan gerekli önlemlerin alınmasına “**toplu koruyucu bakım**” adı verilir (Harrison, 1992: 175). Bu çalışmalar sonunda; arıza sayısı, arızalardan doğan zaman kayıpları azalır, makine ve donanımın etkin olarak kullanımı sağlanır. Bunun sonucunda, üretim sürecinde oluşan hatalar azaltılıp maliyetlerde önemli düşüşler elde edilir.

Bakım çalışmalarının pazarlama bölümü tarafından satış sonrası hizmetleri de kapsayacak şekilde genişletilmesi, satışı yapılan ürünlerin uygun şekilde kullanımını gösteren kılavuzların hazırlanmasını, müşteri şikayetlerinin değerlendirilerek hata kaynaklarının araştırılmasında üretim ortamına gerekli bilgilerin aktarılmasını ve müşteri isteklerinin değerlendirilmesinde sürekli iletişim ortamının yaratılmasını sağlayacaktır.

5- Çok Yönlü İşgücü: TZÜ sisteminde talep değişikliklerine uyum sağlamak amacıyla atölyelerde çalışan işgücü sayısını hızla değiştirebilme becerisi “Shojinka” kavramından yararlanılır. Bu nedenle çalışanların çok yönlü olması yani her türlü süreçte her türlü işi yapabilecek şekilde eğitilmiş olması gerekmektedir (Acar, 1995: 87). Navister-Chicago’da TZÜ sisteminin uygulanmasıyla, 500 milyon dolar envanter maliyeti azaltma ve çalışan başına 8 birimden 14 birime verimlilik artışları gerçekleştirilmiştir (Abraham, Holt, vd., 1990: 14). Esnek nitelikli, gelişmelere uygun beceri ve yetenekler kazanabilecek işgücüne sahip olması ile elde edilecek verimlilik artışları, işletmelere önemli bir rekabet avantajı olacaktır.

İşinden doyum sağlayan işgücü, değişikliklere kolayca uyum sağlayarak verimliliğin artırılmasında önemli görevler üstlenecek, işgücü devir hızları ve işgücü sayısı azalacaktır. Tedarik ve satış çalışmalarını gerçekleştirecek çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının saptanmasında pazarlama bölümü çalışmaları süreklileştirilmelidir. Müşterilerle bire bir ilişkide bulunacak satış elemanları eğitilmiş, halkla ilişkilere önem veren, işletmeyi iyi temsil edebilen, işletme ve ürettiği ürünler konusunda yeterli uzmanlığa sahip olan kişilerden seçilmelidir. Böylece, işletmenin pazar ve müşteri isteklerinin belirlenmesinde ve üretim ortamına aktarılmasında aynı özelliklere sahip, örgüt kültürü çevresinde aynı değer ve inançları paylaşan, örgüt misyonunun yerine getirilmesinde ortak sorumlulukları

benimsemiş ve yaratıcı düşünmeyi kendisine ilke edinmiş çalışanlar pazar ve müşteri isteklerinin tam zamanında karşılanmasında önemli bir işlevi yerine getireceklerdir.

6- Üretim Dengeleme: Üretimin değişken talep koşullarına uyumlandırılma süreci "üretim dengeleme" olarak tanımlanır (Acar, 1995: 43). Üretim miktarının günden güne dalgalanmadan sabit kalabilmesi için esnek üretim sistemlerinin uygulanması ve üretim ön sürelerinin azaltılması gerekmektedir. Böylece, işletmenin siparişe göre üretim yapma becerisi artar, stok düzeyleri minimize edilir, süreçler arasında yarı mamul stokları azaltılarak sıfır stok, sıfır hata amaçlarına ulaşılır, üretim programlarına istikrar kazandırılıp uzun vadeli sağlıklı ilişkilerin yan sanayiye de yansıtılması sağlanır.

Yan sanayi ve müşterilerle ana sanayi arasında bir köprü görevi görecektir olan pazarlama bölümünün yönetim bilgi sistemi içindeki görevlerinin ayrıntılı olarak tanımlanması bu amacın gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olacaktır. Pazarlama bölümünde doğru ve güvenilir verilere dayanılarak oluşturulan satın alma miktarları yan sanayinin de üretim planlama çalışmalarını etkin olarak yerine getirmesini sağlayarak ana sanayinin üretim programı ile uyumlu çabalar geliştirmesini kolaylaştıracaktır.

7- Kanban: Kanban, Japonca kart, plaka ve bilet anlamına gelmektedir. Toyota'da geliştirilen ve TZÜ sistemine dayanan üretim kontrol ve bilgi akış sistemidir. Birbirini takip eden işlemlerde üretim koordinasyonu kanbanlarla sağlanır. Kanban, üretim akışını ve tezgahlar arasından malzeme akışını basit olarak düzenler (Tersine, 1994: 423). Kanbanların kullanılması ile ana üretim programına istikrar kazandırılmakta, üretim süreci basitleştirilmekte, üretim hızları dengelenmekte, hazırlık süreleri kısaltılmakta ve bütün bunların sonucunda üretimin zamanında yapılması sağlanmaktadır.

Pazarlama ve üretim sisteminin eş zamanlı çalışmalarının sonucu, üretim planlama ve kontrol sisteminin etkinliğinin sağlanabilmesi, talepteki dalgalanmalara göre üretim hızının değişiklikler doğrultusunda ayarlanabilmesi, çizelgelerin revize edilerek ilgili birimlere yeniden gönderilmesi ve birimler arasında haberleşme ve koordinasyonun sağlanabilmesi ile kanbanların sayısı doğru olarak belirlenebilecektir.

2.2. ÜRÜN TASARIMINDA TZÜ

İşletmeler rekabet yarışında öne geçebilmek için artan değişik ürün talebini karşılamak, daha kısa ürün yaşam evrelerini planlamak, teknolojik yenilikleri süreklileştirmek ve daha hızlı dağıtım karşılamak zorundadır. Pazarın bu yöndeki gelişmesi, ürün tasarımının önem kazanmasına, üretim işlemlerinin daha etkin planlanmasına ve üretim maliyetlerinin daha yakından izlenmesine olan gerekliliği.

artırmıştır (Bandyopahdyay, 1990: 71). Bunun sonucunda işletmeler, sürekli olarak pazarı izlemek, yeniden tasarım çalışmalarını benzer ürünler için yapmak ve gelecekte rekabet edebilecek niteliklere sahip ürünlerin tasarımını gerçekleştirmek zorundadırlar.

Parça ve ürün tasarımında TZÜ temelleri, ürün basitleştirilmesi, mevcut parçaların kullanımı, değişik ürünlerde aynı parçaların kullanımı, üretebilme üzerine tasarım, istatistiki deneyler kullanılarak kalite sağlamak üzerine kurulmuştur. Yıllar boyunca ürün basitleştirme ve parça çeşitlerinin azaltılması pazarlama ile ürün mühendisleri arasında bir çatışma konusu olmuştur. Pazarlamamın daha fazla seçenek sunmak istemesi üretim maliyetini artırır (Natarajan, Weinrauch, 1990: 44). Pazarlama bölümünün pazardaki değişimleri sürekli izleyerek yapacağı pazar araştırmaları sonucu elde edilecek bilgiler ürünün üretilebilirliğine olanak vermektedir.

Ürünün tasarımı sırasında, denetimi ve parça sayısını hızlandıracak paket tasarımları, taşıma miktarlarını, bu çalışmalarla görevlendirilecek işgücü sayısını ve taşımalardan doğabilecek kayıpları azaltarak önemli maliyet ve zaman tasarrufları elde edilmesini sağlayacaktır. Bununla beraber, pazarlama görevlileri müşterilerle birlikte eş zamanlı mühendislik gruplarının parçası olmalıdır. Pazarlama bölümü tarafından kaliteli geri bildirim sistemleri kurularak, hata oranları, garanti-tamir düzeltmeleri, sipariş işleme hataları ve müşteri şikayetleri sistematik olarak işlenip ürün mühendislerine verilmelidir. Müşteri katalogları, müşteri ile işletme arasındaki ilk bağlantı noktası olduğundan; müşteri siparişlerini kolaylaştırmak ve sipariş alma hatalarını azaltmak üzere yeniden düzenlenmelidir. Bu kataloglardan alınan siparişler kolay bir şekilde üretim siparişlerine çevrilmeli ve bayi dağıtım sürecine işlenebilmelidir (Natarajan, Weinrauch, 1990: 45).

TZÜ sistemi pazara tam zamanında, müşterinin ihtiyaç duyduğu özelliklere sahip ürünlerin dağıtımının sağlanabilmesi için minimum üretim süresinde, çok çeşitli ürünlerin montaj ve üretimini basitleştirmeye ve mümkün olan en yüksek kalite güvencesi ile ürünlerin tasarımını gerçekleştirmeye çalışır. Bununla beraber, en az envanter düzeyi ve mümkün olan en yüksek tezgah verimliliği bu çalışma ile bütünleştirilmelidir. İşletmenin, bu hedefleri başarabilmesi bir dizi yenilikçi stratejiyi uygulamasına bağlıdır. Bunlar (Bandyopahdyay, 1990: 71):

- 1-Düşük maliyetli değişik ürünlerin tasarımı,
- 2-Yüksek kalite için tasarım,
- 3-Yüksek verimlilik için tasarım stratejileridir.

Birinci strateji, müşterilerin ihtiyaçlarının doyurulmasında düşük maliyetle çalışılması için ürün tasarımında işletme yeteneklerinin nasıl gerçekleştirileceğini

araştırır. Doğru ürünlerin belirlenmesi başlangıç noktasını oluşturur. İşletmenin üretim olanakları değerlendirilerek tasarım, ürünlerin pazar testi ve son olarak pazara sunulan ürünlerin yaşam evrelerinin yönetim stratejileri gerçekleştirilir. Tasarımda basitleştirme, yan sanayi ile ortak yürütülen çalışmalar, standartlara uygun kaliteli ürünlerin en az maliyetle üretilmesini sağlar.

İkinci strateji, kaliteyi, tüketicilerin ürünlerin karşılama larını istedikleri ihtiyaçlar olarak tanımlar. Tasarım kalitesi, tüketici araştırmaları, satış analizleri ve tüketici doyumunun sağlanmasında ürün kavramının araştırılması ile başlar. İşletmenin pazarlama bölümünün yapısı ve çalışanları bu sürecin başarıya ulaşmasında önemli faktörlerdir. Kalitenin sağlanmasında ve sürdürülmesinde ana sanayi ve yan sanayi birbirinden ayrı düşünülemez. Kalite standartlarına uyulması ve karşılıklı yükümlülüklerin sağlanması gerekir. İşletmenin performans kalitesi, işletmenin pazardaki konumu ve ürünlerinin rakiplerinin ürünlerinden farklılaştırılmasını gösterir. Satış sonrası hizmetlerin devamı ve kalitesi, bakım onarım sisteminin kalitesi, ürünlerin güvenilirliği ve lojistik desteğin sağlanması anahtar elemanlardır. Sürekli iyileştirme yönetimi, ürün tasarımı ve üretim sürecinin sürekli iyileştirilmesi ile yüksek kaliteyi sağlar, maliyeti azaltır, rekabet gücünü yükseltir ve daha yüksek karlılığı getirir.

Yüksek verimlilik için tasarım stratejisi gerçekleştirilirken akıllı ve çok fonksiyonlu robotların üretimde kullanılması ürün tasarımı ve üretim sürecinin düzenlenmesini kolaylaştırarak üretim miktarının artmasını sağlayacaktır. Hızlı ve akıllı robotların kullanımı ile sağlanacak esneklik, sayısal kontrollü makineler ve programlanabilir otomasyon ile ürünlerin zamanında istenilen nitelik ve miktarda üretilmesini kolaylaştırmaktadır.

TZÜ sistemini uygulayan firmalar ürün tasarımı için bilgisayar destekli tasarım (Computer Aided Design-CAD) ve çizim teknolojisini kullanarak hız, ekonomiklik ve farklı verilerin bir arada değerlendirilmesi avantajlarından yararlanmaktadırlar. CAD sistemi aynı zamanda tüm üretim sistemi için de yararlanılabilecek bir veri potansiyeli oluşturur (Bandyopahyay, 1990: 74). Ortak bir veri tabanında işletmenin çeşitli bölümlerine ait veriler, tasarım çalışmalarının hızını ve güvenilirliğini, ürünün üretilebilirliğini, ekonomikliğini ve karlılığını belirlemede üst yönetime doğru karar vermede önemli bir rehber olacaktır.

TZÜ sistemi tasarım çalışmalarında yan sanayi tasarım grubunun bir üyesidir. Bu uygulamanın amacı, yan sanayiciye mümkün olan en uzun ön süreyi sağlamak ve mühendislik değişim önerilerinin değerlendirilmesinde yan sanayinin teknik bilgisinden yararlanabilmektir. Böylece tam zamanında teslimatlar üzerinde etki yapabilecek olası darboğazların önlenmesi mümkün olacaktır (Acar, 1995: 31).

Pazarlamacılar da, tasarımları gözden geçirmeli ve sipariş işlemlerini izlemelidirler. Bu süreçte pazarlama ve mühendislik arasındaki ilişkiler teşvik edilmelidir.

Sonuç olarak TZÜ sisteminde ürün tasarım stratejisi, tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler geliştirme, tasarlama ve sürekli olarak yenileme stratejisidir. Bu strateji tüketicilerin beklediği düzeyin çok daha üstünde bir tahmin süreci yaratmaya yönelik bir geliştirme anlayışını içermektedir. Bu yönleriyle TZÜ sistemi ve pazarlama işlevleri uygun şekilde yürütüldüğünde dünya pazarında işletmelere önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir.

2.3. SATIN ALMADA TZÜ

TZÜ ortamında idealize edilmiş "sıfır stok" hedefine ulaşabilmek için az sayıda satıcıdan, istenilen kalite düzeyindeki ürünlerin küçük miktarlarda ve zamanında satın alınması gerekmektedir. Bu çerçevede, ana sanayi ve yan sanayi ilişkilerinin tümüyle gözden geçirilerek yeni ilkeler doğrultusunda düzenlenmesi gerekmektedir (Ecevit, 1996: 34). TZÜ sisteminin uygulamasına geçen bir işletme yan sanayi firmalarından belli bir kapasiteyi kendisi için sürekli korumasını isteyecektir. Bu da yan sanayi firmasının gelecekteki iş potansiyelinin belli bir bölümünden vazgeçmesi anlamına gelmektedir. Yan sanayi firmasının böyle bir üretim kalıbını benimsemesi için kendi kar marjını koruyabilecek işlem tasarrufları elde etmesine olanak tanıyan bazı ayrıcalıklara sahip olması gereklidir. Ana sanayi açısından ise bu ayrıcalıkların herhangi bir maliyet artışı içermemesi gereklidir.

Pazarlama departmanı, müşterilerin satın alma departmanları ile bağlantı kurarak tedarikçi firma üretim sistemlerini ve politikalarını -özellikle kalite yönünü- müşteri firmaya göstermelidir. Bu pazarlama fonksiyonunun üretim ve müşteri firma temsilcileriyle -ki bunlar üretim ve satın alma departmanından olabilir- direkt iletişim kurmalarını sağlar. Ayrıca tedarikçi firmalardaki üretim departmanında çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarını saptamak için müşteri ziyaretlerinde bulunmalıdır. Pazarlama fonksiyonu, uzun dönemli ilişkilerin formülasyonunda stratejiler ortaya koyarak ortak görüşmelerde müşterilerin fiyat ve kalite duyarlılıklarını dikkate alır (Natarajan, Weinrauch, 1990: 43).

TZÜ ortamında satınalma sisteminin uygulanmasında göz önünde bulundurulması gereken temel ilkeler;

- Alıcının ihtiyaç duyduğu zamanlarda, küçük miktarlarda, sık sevkiyatlar,
- Alıcının üretim planı ile uyumlu sevkiyatlar,
- Alıcı ve satıcılar arasında uzun süreli satın alma anlaşmaları,
- Üretim teknolojisi ve planma göre satın alma bilgilerinin değiştirilebilmesi,

- Maliyetleri azaltmak için alıcı ve satıcı arasında operasyonel ve mali şeffaflık,

- Alıcı ve satıcı arasında coğrafi yakınlık sağlanması,

- Satıcı sayısının mümkün olan düzeyde azaltılması,

- Tasarım ve üretim alanında işbirliğinin sağlanması gibi noktalarda gösterilebilir (Aull,Gempesaw, vd., 1994: 11).

TZÜ sisteminde satın alma sisteminin başarıyla uygulamaya geçirilmesi için parti büyüklüğünün belirlenmesi, yan sanayi firma seçimi, desteklenmesi, değerlendirilmesi, ürün özelliklerinin belirlenmesi ve gelen parçaların kontrolü fonksiyonlarının gözden geçirilmesi gerekir. Bu fonksiyonlar temel olarak değişmemekle birlikte üstlendikleri rol büyük ölçüde değişecektir (Emre, 1995: 49).

ABD' de TZÜ sistemini uygulayan çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren 21 işletme üzerinde yapılan araştırma sonuçları tam zamanında satın almanın mevcut ve beklenen yararlarını göstermektedir (Ansari, Modarress, 1987: 32).

Tablo 1. Tam Zamanında Satın Almanın Mevcut ve Beklenen Yararları

Yararları	Tahmin Edilen İyileştirmenin Derecesi			
	TZÜ			
	Öncesi	Mevcut	İyileş.	Bekl.
Hatalı Maliyet/Toplam Sa.Al.Mal.	9.7	5.9	% 40	1.5
Satın Alınan Envanter Mal./Toplam E.M.	46.5	32.1	% 31	21.6
Değişiklikleri uygulamak için satıcıların cevap verme hızı	39.0	28.0	% 28	19.0
Siparişi göndermeyi hızlandırma	33.0	23.0	% 30	10.0
Satın alma işlemlerini hızlandırma	6.7	13.2	% 97	24.4
Dağıtım taahhütlerini karşılamak	67.4	82.7	% 23	97.6
Dağıtımın ortalama varış zamanı	77.0	64.0	% 17	23.0

Kaynak: Ansari, Modarress, 1987: 32.

Aynı araştırma sonuçlarına göre tam zamanında satın alma yararlarından en önemlileri aşağıdaki noktalarda toplanmıştır (Ansari, Modarress, 1987: 33):

- Ürün kalitesinin iyileştirilmesi,

- Verimliliğin iyileştirilmesi,

• Kalite ihtiyaçlarını karşılamak için satıcıları teşvik etmede başarı sağlanması,

- Fabrika etkinliğinin iyileştirilmesi,
- Daha iyi programlama yapılabilmesi,
- Satıcılarla daha çok kişisel ilişkilerin geliştirilmesi,
- Gelen partileri kontrol etme ihtiyacının azaltılması,
- Rekabet pozisyonunun iyileştirilmesi,
- Üretim ortamındaki moralin iyileştirilmesi,
- Ürün tasarımının iyileştirilmesi,
- Satın almada kırtasiyeciliğin azaltılmasıdır.

Satış elemanlarının, klasik satış kotaları uygulamasındaki dönem sonu kota doldurma çabalarından dolayı dönem sonu yığılmalarını engellemek üzere, senkronize edilmiş üretim ve satış planlarının yapılması işletme açısından önem taşır. Satış elemanlarını değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, satış ve üretim senkronize edilerek değiştirilmelidir. TZÜ eğitim programları tüketici servisleri ve satış örgütlerini de kapsamalıdır (Natarajan, Weinrauch, 1990: 43). General Motor 3500 tedarikçiyle çalışırken, TOYOTA sadece 250 tedarikçiyle çalışmaktadır (Abraham, Holt, vd., 1990: 14). TZÜ sisteminde az sayıda yan sanayi ile çalışılması sonucunda, ana sanayi ve yan sanayi arasında uzun süreli ilişkiler kurulmakta, yan sanayinin iş hacmi artmakta, satılan mallar için uygun fiyat verilmekte, en iyi kaliteli parçaları üretmek için alıcı firmalardan sağlanan destekle esneklik ve teknik uzmanlığa ulaşılmakta ve verimlilik artışı sağlanarak rekabet gücü artırılmaktadır. TZÜ sistemi tek yanlı olarak gerçekleştirilemez aynı ailenin bireyleri olarak alıcı ve satıcıların aynı kalite anlayışında olmalarını ve eş zamanlı çabalarını gerektirir. Tedarikçi sayısı önemli ölçüde azaltıldığında, siparişi alma ve tamamlamanın hızlandırılması ve basitleştirilmesi, müşteri tabanını geliştirme ve tutmadaki farkı yaratır.

3. SONUÇ

Üretimde, tasarımda ve satın almada TZÜ sistemini uygulamak israfi azaltmada ve toplam kaliteyi geliştirmede gerekli ilk adımdır. Başarının devamı isteniyorsa pazarlama stratejisi TZÜ sisteminin avantajlarını destekleyecek şekilde düzenlenmelidir. TZÜ sistemini uygulayan işletmeler üretim ve satın alma alanlarından dışarıya bakmalı ve pazarlamanın oynayacağı önemli rolü dikkate almalıdırlar ki TZÜ sisteminin sürekli rekabetçi avantajı gerçek olsun.

TZÜ sistemi ve pazarlama yönetim sürecinin entegrasyonu başarı ile uygulandığında pazar ve müşteri isteklerini karşılamada tam zamanlılığın gerçekleştirilmesi, yüksek kaliteli ürünler üretilmesi, üretilebilir tasarım özelliklerinin geliştirilmesi, bütün alanlarda israfın azaltılarak maliyetlerin kontrol

altına alınması ve çalışmaların sürekli iyileştirilmesi ile yüksek verimlilik ve karlılık hedeflerine ulaşılacaktır. Pazarlama, doğru ve kaliteli ürün, uygun fiyatlama, istenilen yerde ve tam zamanında satış sözlerini yerine getirip müşterilerle ve tedarikçilerle uzun vadeli sağlıklı ilişkiler kurulabilecektir. TZÜ sisteminin sağlıklı olarak işleyebilmesi, pazarlamanın doğru ve güvenilir bilgileri oluşturarak tam zamanında sisteme aktarmasına, pazarlama bölümü elemanları ile mühendislik elemanlarının tasarım çalışmalarında işbirliğini geliştirmesine, yaratıcı ve yenilikçi rekabet stratejileri oluşturmaya ve satış sonrası hizmetlerin kalitesine büyük ölçüde bağlı olacaktır.

KAYNAKÇA

ABRAHAM, Yohannan, HOLT, Thomas., KATHAWALA, Yunus (1990): “**Just-In-Time: Supplier Side Strategic Implications**”, Industrial Management and Data Systems, Number 3, p. 12-17.

ACAR, Nesime (1995): **Tam Zamanında Üretim**, MPM No: 542, Ankara.

ANSARİ, A., MODARRESS Batoul (1987): “**The Potential Benefits of Just-In-Time Purchasing For U.S. Manufacturing**”, Production and Inventory Management Journal, Second Quarter., p. 30-35.

AULL, Ronda H., GEMPESAW, Conrada M., SUNDARESAN, Indu (1994): “**Procurement Policies In The U.S. Broiler Industry: Shall We Call Them JIT**”, Production and Inventory Management Journal Vol: 35, No:2, p. 11-15.

BANDYOPAHDYAY, Jayanta K. (1990): “**Product Design To Facilitate JIT Production**”, Production and Inventory Management Journal, Fourth Quarter, p. 71-75.

BROWMAN, Jerry (1991) “**If You Don’t Understand JIT How Can You Implement It?**”, Industrial Engineering, Vol: 3, No:2, p. 38-39.

CROSBY, Leon B. (1984): “**The Just-In-Time Manufacturing Process: Control of Quality an Quantity**”, Production and Inventory Management Journal, Third Quarter, p. 21-33.

ECEVİT, Zümrüt (1996): **Tam Zamanında Üretim Sistemi ve Bir Örnek İşletme Uygulaması**, C.B.Ü. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, 1996.

EMRE, Aynur (1995): **TZÜ Sisteminin Ülkemizdeki Uygulamaları ve Sorunları**, MPM No: 543, Ankara.

GOTTESMAN; Ken (1991): "JIT Manufacturing Is More Than Inventory Programs And Delivery Schedules", Industrial Engineering, Vol:23, No: 5, p.19-58.

GUILTINAN; J.P.; GORDON; W.P (1994). : Marketing Management, 5th Ed., New york, Mc Graw Hill Inc., p.8.

HARMON, R. L., PETERSON, L. D. (1990), **Reinventing The Factory**, Andersen Consulting, Arthur Andersen&Co., The Free Press.

HARRISON, Alan (1992): **Just-In-Time Manufacturing In Perspective**, Prentice Hall Inc., U.K.

KARMARKAR, Uday S. (1996): "Integrative Research In Marketing and Operations Management", Journal of Marketing Research, Vol: 33, p. 125-133.

LEA, Richard, PARKER, Brian (1989): "The JIT Spiral Of Continuous Improvement", Industrial Management and Data Systems, Number 4, p. 10-13.

NATARAJAN, R., WEINRAUCH, J. D. (1990), "JIT and The Marketing Interface", Production and Inventory Management Journal, Third Quarter, Vol:31, No:3, p. 42-46.

SCHONBERGER, Richard J. (1982): **Japanese Manufacturing Techniques**, The Free Press, USA.

TEK, Ömer B. (1997): **Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 7. Baskı, Cem Ofset, İzmir.

TERSINE, Richard J.(1994): **Inventory Management**, Fourth Edition, Prentice Hall Inc., U.K.

TÜRKMEN, İsmail (1996): "Değişim Sürecinde Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı ve Karar Destek Sistemleri", MPM Verimlilik Dergisi, No:1, s. 143-164.

MODERN ENDÜSTRİ İŞLETMELERİ İÇİN ESNEK ÜRETİM SİSTEMİ TESİS PLANLAMASINDA İZLENECEK STRATEJİ VE ADIMLAR

Yrd. Doç. Dr. Nihat AYDENİZ *

1. GİRİŞ

Günümüzde tüketici zevk ve tercihleri ile teknolojiadaki değişiklikler, pazarların bölümlere ayrılarak rekabet edilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Gerek yurtiçi, gerekse uluslararası arenada çok yoğun bir rekabet ortamında bulunan işletmeler; gelecekte rakiplerine üstünlük sağlayacak rekabet koşulları ile ilgili tutumlarında, kendi çıkarları ile ilgili öncelikleri araştırmalıdır.

Bugün modern işletmelerce kullanılmayan eski fikirlere sahip olarak üretimde bulunan bir çok üretim tesisi bulunmaktadır. Halbuki teknolojiye meydana gelen hızlı gelişme ve değişme sonucunda arz ve talepte de büyük değişiklikler olmaktadır. Çağımızdaki hızlı bilgi değişimi sonucunda da zorunlu olarak talepler daha esnek bir yapıya kavuşmaktadır. Artık işletmeler bu esnekleşen talepleri yerinde karşılayacak ve müşteri tatminini sağlayacak yeni üretim sistemlerini uygulamak ve bunun için de üretim tesislerini yeni üretim sistemlerine uygun olarak planlayıp dizayn etmek durumundadırlar.

Ayrıca günümüzde belirli tip işlerin yapılmasını sağlamak amacıyla, özel amaçlı olarak tasarımılanan ürünlerde, müşteri beklenti ve tercihlerinde meydana gelen değişiklikler, gerek ülke, gerekse uluslararası talebi hayli esnek bir yapıya ulaştırmıştır. Böyle esnek bir talebi ise ancak esnek bir üretimle karşılamak mümkün olacaktır.

2. İŞ ATÖLYELERİNİN ROLLERİNDE AZALMALAR

Bugünün tüketicileri tarafından talep edilen çeşitli ürünler, geleneksel bir şekilde küçük grup sürecinde veya bir iş atölyesinde üretilmektedir. Her ne kadar bu iş atölyelerinde küçük çapta çeşitli ürünler ele alınabilmekte ise de, ancak daha büyük boyut ve miktarlardaki (örneğin otomotiv ve beyaz eşya sektörlerinde üretilen

*Dicle Üniversitesi Diyarbakır Meslek Yüksekokulu İktisadi ve İdari Programlar Bölüm Başkanı

ürünler gibi) ürünler genellikle tasarlanamamaktadır. Ayrıca özellikli ve bir defaya mahsus olarak üretilmesi gerekli ürünlerle sipariş şekline göre üretilmesi gerekli ürünlerin, iş atölyelerinde üretilmesi durumunda ise, bir ürünün maliyeti yüksek üretim maliyetlerinin bir sonucu olarak, genellikle sürekli bir akış sürecinde seri olarak üretilen bir ürünün maliyetinden yirmi kez daha büyük olabilmektedir (Hayes, Wheelright, 1993, 45).

Gelecekte işletmeler oniki ile onsekiz aylar arasında değişen kısa ürün yaşam dönemleri yerine, daha uzun ürün yaşam dönemlerine kendilerini alıştırmak zorundadırlar. Çünkü artık tüketiciler, daha çok özel belirli gereksinimlerini karşılayabilecek ürünleri sürekli olarak talep etmektedirler. Bu nedenle işletmeler, tüketici tercihlerinin nicelik ve niteliklerinde az bir artışa neden olabilen ürün çeşitlerini üretmek durumundadırlar (Koelsch, 1986, 36).

Günümüzde hızlı bir şekilde değişen pazar yerleri için, yığın üretim fiyatlarına yaklaşan geniş ürün çeşitlerinin üretilmesini sağlayabilecek yetenekte yeni üretim sistemlerine gerek vardır. Bu konuda üreticiler için, iş atölyelerindeki üretimlerin yüksek maliyetli olmasına karşın yeterli esnekliğe sahip olmaması durumunda ise; önemli ölçüde esnekliğe sahip ve daha düşük maliyetli üretimi gerçekleştirecek bir Esnek Üretim Sistemi (EÜS) araştırılması yapılmalıdır (Tekin, 1996, 2/279). Çoğu tesis için bu, beklenenden çok daha fazla ve hepsi bir defada yapılması gereken büyük ve geniş çaplı bir değişikliği gerekli kılar. Mantıklı ve akla uygun bir yaklaşımla kurulacak bir EÜS uygulama aşamalarını hafifletirerek kolaylaştırmak için geliştirilecek bir ayrıntılı planın;

a) Çalışma tarzlarını, süreç ve işlemleri düzenleyecek tarzda geniş kapsamlı ve entegre edilmiş şekilde olması,

b) Tesislerde uygulanacak geniş kapsamlı planların amaçlarını sürekli bir şekilde açıklıkla yerine getirilmesini gözönünde bulunduracak, nitelik ve özelliklere sahip olması gerekir.

Mantıklı bir ilerleme ile bir EÜS harekete geçirilerek bir iş atölyesi tarafından hücreselel üretimin yapılması sağlanabilecektir. Bu yaklaşım iş atölyelerinin büyük bir değişikliklerle karşılaşmalarından ziyade; onlara sorunların safhalarını çözmeye bir fırsat sağlayabilecektir.

3. HÜCRESEL ÜRETİM

Hücreselel üretimde, parça ailelerinin üretimi için sorumlu olan güvenilir alet ve makinelerin; yoğun ve sık gruplar halinde, fabrika yeri içinde fiziki yerleşimleri söz konusudur (Greene, Sadowski, 1994, 89). Bu gruplar veya aileler (hücre aileleri), ürün parçalarının üretimlerindeki temel benzerliklerinden hareket

edilerek oluşturulurlar. Üretilecek olan bu ürün parçalarının; malzeme veya üretim gerekleri ya da geometrik özelliklerinin benzerliklerine göre şifreleme, kodlama ve sınıflandırılmasında ise, grup teknolojisi kullanılmaktadır (Hyer, 1994, 55).

Hücreyel üretimin gerçekleştirilmesi için gerekli üretim hücrelerinin oluşturulmasında, bu hücrelerin, benzer işlemleri yerine getirecek makinelere olan ihtiyaçları ile birlikte, benzer ürünlerin parça aileleri şeklinde gruplanarak üretilmelerinin planlanması ile; hem malzeme taşıma ve işlem maliyetleri, hem de hücre içersindeki işlem hazırlık zamanları azaltılmış olacaktır. Aynı zamanda bu sistemde malzeme ve mamüllerin işlem süreci içersinde yerleştirilme zamanları ve stok seferlerine olan gereksinimleri de azalmaktadır. Parçaların hücre aileleri içersinde üretilmelerinde gerekli olan aletlerin, belirli hücrelerde biriktirilmesi ile alet depolama, taşıma ve kontrol yöntemleri basitleştirilir. Bu nedenle malzeme taşıma ve işleme tarzı ile alışılmış çalışma yöntemleri, hücreyel üretimde kolaylaştırılır (Black, 1993, 40).

Hücreyel üretimde ayrıca kalite ve işçi motivasyonunun sık sık geliştirilmesi sonucunda, üretim için gerekli olan işçilerle, üretimin bir makinede yapılması yerine, büyük hacimlerde çok daha fazla ürünlerin arka arkaya üretilmesini sağlayacak birden fazla makine gruplarında gerçekleştirilmesi mümkün olabilecektir. Hücreyel üretim ile hücreler acele ve çabuk isteklere karşılık verebildiklerinden, dağıtım başında bulunma zamanları da azaltılabilecektir. Ayrıca işlemleri programa koymada özenli ve tedbirli davranılarak, hücrelere kolay ve pürüzsüz malzeme akışı sağlanabilecektir.

4. ESNEK ÜRETİM SİSTEMİ (EÜS)

Bir hücreyel üretim sistemi otomasyonu bir esnek üretim sistemi (EÜS) içinde sonuçlanabilir. Şimdiki durumda EÜS maliyetleri, teknolojik yenilik ve sorunlarının uygulanması ile onların kullanımı sınırlandırılmıştır. Gelişen teknoloji ve azalan maliyetler EÜS içinde küçük ve orta ölçekli işlemlere ulaşmayı beraberinde getirecektir.

Bir EÜS de malzeme işleme tarzında, robotikler ve bilgisayar yardımcı işlem planlama ile birlikte hücreyel üretimi tamamlamak için teknolojik bilgi kullanılmaktadır. EÜS ürün ve işlem dizaynındaki değişikliklere acele bir şekilde tepki gösterebilir. Bir EÜS, mantıklı ürün programlama ve yük dengelemede, alışılmış çalışma yöntemine, gerçek zaman sağlayan bilgisayar kontrol merkezini kapsar. Bir EÜS hücre üretiminden malzemelerin hareketlerine, makinelerin yüklenip yüklenmediğinden robotiklerle azalan zamanda alınan değişik alet ve donatılara kadar, otomatik depolama ve yeniden ele geçirip düzeltme sistemleri ile otomatik olarak yönetilen araç sistemlerini içine alıp birleştirebilir.

EÜS'de bilgisayar yardımcı işlem planlama ile iş programları ve makine talimatları oluşturulur. Bir kompleks içinde ürünlerin çok yönlü işlem planlamasında, her bir makinenin yeteneği gözönünde bulundurularak, her bir parti ürünün üretiminde, gerekli makine ihtiyaçlarını kolaylıkla kapsayan hücre yerleşim planlamaları için, büyük ölçüde ayrıntılı bilgiler gerekmektedir. Kaliteli bir bilgisayar yardımcı işlem planlamada; bu kısımlarda, parti üretimlerinde gerekli makineler ile birlikte çok yıllar çalışmış olan özel uzmanlar tarafından geliştirilerek harekete geçirilecek veri temelleri oluşturulur.

Ayrıca EÜS'de kullanımı gerekli olan ve otomatik olarak yönetilen araç sistemleri, geleneksel nakledicilere göre daha esnek ve sürücü idaresindeki ulaştırma sistemlerinden oldukça daha etkindir. EÜS ile bilgisayar kontrolü altındaki hücre üretimlerinde, depolardan kısımlara aletlerle sabit donatıların akış düzeninin uyumlaştırılmasında, otomatik depolama ve düzeltme sistemleri ile otomatik yönetilen araç sistemleri arasında ortak bir yüzey gerçekleştirilebilmektedir. Böylece hücre içinde aletler ve sabit donatılar ile robotlar malzeme işleme tarzında önemli bir rol oynamaktadırlar.

4.1. EÜS HÜCRESEL ÜRETİMİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Bir EÜS geliştirilmesinde ilk adım grup teknolojisinin yerine getirilmesidir. Grup teknolojisi (GT), hücresel üretimin yerleşim düzenlemesi için sağlanacak temel kadar, mühendislik kayıtlarının da düzenlenip organize edilmesi için bir çevre, çatı ve iskelet oluşturur (Shunk, 1988, 76). Parti ailelerinin belirlenmesinde alışılmış bir yöntem olarak, grup teknolojisi tarafından elde edilen bilgi ve veriler kullanılmaktadır. GT ile gerçekleştirilen bir hücre üretiminin etrafında temel olarak parti aileleri organize edilmiştir.

GT ile elde edilen bilgi ve verilerle parti sayılarının azaltılmasında bir fırsat sağlanabilir. Benzer veya aynı fonksiyonları yerine getiren kısımlar için çeşitli benzer tasarımların bulunması mümkündür. Kısımlarda bulunabilecek yeterli benzerlikler ile, tekrar yeniden tasarlanacak kısımlarda, bazı mevcut dizaynların elimine edilmesi olasıdır (Knayer, 1986, 25).

4.2. EÜS'DE GT YERİNE GETİRMEDE TERCİHLER

EÜS'de grup teknolojisinin yerine getirilmesi bir çok yollarla başarılabilir. Bu konuda başlangıçta temel bir metot olarak ele alınan ve sözle ifade olunan kararların uygulanması aşamasında, ürün ve parçalarının benzer özellikleri ile ilgili olarak ele alınacak olan plan ve proje çizimleri ile birlikte, önceden hazırlanmış olan taslakların yeniden incelenerek gözden geçirilmesi gerekecektir (Black, 1993, 45). Bu metodun uygulanması ile, firmalarca kullanılacak olan çoğu taslak ve projelerin önceden gözden geçirilmeleri sonucunda, uygulamaya konma

safhasındaki işlem zamanları ile yeniden gözden geçirme zamanları önlenmiş olacaktır. Hücresel üretimi gerçekleştirecek parça ailelerinin (üretim hücrelerinin) oluşturulmasında, zaman esas faktör olarak kabul edilirse, firmaların bu yöntemi tercih etmeleri söz konusu olmayacaktır. Bu nedenle fazla zaman kaybına neden olmayacak başka yöntemler de araştırılıp incelenerek, GT yerine getirilmesinde tercih edilmelidir.

Grup teknolojisinin uygulanmasında ürün akış analizi daha iyi bir tekniktir. Bu metot ile, her bir kısım, parti üretiminde gerekli olan işlemler ve yöntemler üzerinde bir sistematik analiz yapılmaktadır. Bu bilgilerden hareketle üretimin, partilerin ailelere bölünerek aralarındaki benzerliklerden yararlanarak gerçekleştirilmesi kararlaştırılmaktadır. Ürün akış analizinde, elde mevcut kaynaklar ve analiz edilmiş bilgi miktarları elle veya bilgisayar temeline dayalı olarak değerlendirilmektedir. Üretim bilgilerinin sistematik analizi ile daha yüksek oranda güvenilir ürün akış analizleri yapılabilir (Black, 1993, 46). Hücresel üretim ve gelecek tasarımlar için önerilecek üretim yöntemlerinin yerine getirilmesi için sağlanacak parti aileleri sonuçta yeterli olacaktır. Ürün akış analizi ile, yararlı dizaynlar için gerekli bilgilerde kısa düşüşler sağlanabilir. Analiz tekniğinde üretim ve tasarım için gerekli olan bu bilgiler sınıflandırılarak kodlanır (Shunk,1988, 78).

Kodlama metodu, grup teknolojisi bilgi düzenlemesi için de geçerli olan ve hücresel üretim uygulamalarında yaygın kullanım alanı bularak genel kabul görmüş bir yöntemdir. Standard kodlama sistemlerinin varlığına rağmen, çoğu gelişmiş işletmelerin gereksinimlerini en iyi karşılayan geleneksel sistemler olmuştur. Bu sistem içinde bir kısım kodlar, her bir parti için belirlenmiştir. Kod, kısım ve partiler hakkında dizayn ve /veya üretim bilgileri sağlamaktadır.

Hücre aileleri içinde ürün partilerini ve ürün parçalarını sınıflandırmak için kodlamaya izin verilmiştir. Bununla birlikte kodlama yöntemi, hazır tasarımlar aracılığı ile, acele olarak araştırılan konular için belirlenen düşüncelerin, yeni dizaynlarda kullanımları için de bir hazırlık oluşturur. Bu kodlama yönteminde, kodlanan ürünlerin, gerek işlem zamanı, gerekse parça ve kısım ayrıntıları ve benzerlikleri ile ilgili olarak, içerdiği bilgi miktarı ile teknik güçte yetenekli bir alet yapılabilir. Bu metodun uygulanması kadar maliyetteki etkisi de, bilgisayar donanımları ve bilgi saklama kısımlarının maliyetlerindeki azalmalarla görülebilir.

4.3 EÜS'DE ÜRETİM TESİSLERİNİN YENİDEN ORGANİZE EDİLMESİ

Bir sonraki adımda, EÜS yerine getirilerek bir hücresel üretimin gerçekleştirilebilmesi için, tesis yeniden organize edilmelidir. Üretilecek olan parti ailelerinin pratik bir şekilde hücresel üretime dönüşümleri önceden analiz edilerek belirlenmelidir. Bu işlemler tamamlandıktan sonra hücreler belirlenmelidir. Her bir

hücrenin makine ve alet gereksinimleri ile her bir parti için tahmin edilmiş talepler öncelikle gözönüne alınmalıdır. Bunlar hücreler arasında iş yüklerini eşitlemek ve esneklik sağlamak için gelecekte gerekli olan ihtiyaçlardır (Black, 1993, 48).

Hücre dizaynları için önceden konulan kurallar, hücreler arasında makine paylaşımını teşvik etmemektedir. Bu sebepten dolayı, üretimin bütün hücrelerde tamamlanması için bazen hücrelere ek makinelerin ilave edilmesi gerekli olmaktadır (Burbidge, Dale, 1984, 128). Hücresel üretimde kullanılan makineler de, bir iş atölyesinde bulunan genel amaçlı makineler gibi benzer özellikte olabilirler. Çalışan hücreler içinde, bu makinelerin yerleşim düzenlemesi sonucu, değişen üretim olanaklarından geniş bir çeşitlilik içinde faydalanılarak, ılımlı tür hücrelerin dizaynları sınırlandırılabilir.

Öteyandan hücre çalışmasında fiziki yerleşim, üretilmiş olan partilere ve hücre içindeki mekinelere bağlı olacaktır. "U" şeklinde biçimlendirilmiş makine düzenlemesinde ise, mevcut işlemleri en az sürede yerine getirecek ve aynı zamanda işlem ve hazırlık zamanlarının minimize edilmesini sağlayacak olan makineler tercih edilmelidir (Black, 1993, 47). Böylece hücrelerin kendi kendine yetecek şekilde korunarak dizayn edilmeleri için, her bir hücre içinde gerekli olan aletler ve makineler hücre içinde depolanabilecektir. Bu işlem aynı zamanda, değişen üretim planlarına uygun olacak tarzda ve daha hızlı bir şekilde, hücrenin değişikliği algılamasına izin verecektir.

4.4. ESNEK ÜRETİMİN TAMAMLANMASI

Bir EÜS tamamlanmasında son adım hücresel üretim sisteminin otomasyonudur. Bu otomasyon ile işlemler düzeleştirilerek yerine konmalıdır. Ayrıca bu otomasyona geçişin basit ve kusursuz olarak meydana getirilmesi için, değişen her bir fikir, seçenek ve tercihler, incelenip araştırılarak gözden geçirilmiş ve öylece karar verilmiş olmalıdır. EÜS tamamlanmasında, hücresel üretim için yeniden bir düzenleme yapılırken, onun kullanılabilirliği ve uygulanabilir olup olmadığının belirlenmesinde, verilecek kararların da araştırılarak incelenmesi gerekli olacaktır. Çoğu kez kısım dizaynları ve monte etme (kısımları birleştirme) teknikleri otomatik olarak uygulanamaz (Aronson, 1996, 76). Ancak çoğu zamanlar bir dizayn değişiminde bu tür problemler elimine edilebilir (Jelinek, Golhar, 1995, 35).

Bununla birlikte yeniden dizayn ve onun yerine getirilme maliyetlerine karşılık olarak, yeniden dizayn seçenekleri araştırılarak düşünülmüş olmalıdır. Çünkü tekrar dizaynların diğer kısımlar üzerine çok güçlü etkisinin ne şekilde olacağı ve bunu tüketicilerin kabul edip etmeyecekleri de ayrıca düşünülmesi gereken önemli bir sorundur.

4.5. EÜS'DE İSTENEN ÜRÜN YÖNTEMLERİ

EÜS'de otomasyon, bazen bütün üretim problemleri için bir çare gibi görünmüş olmasına rağmen, çoğu zaman daha az bilinen özellikleri ile ele alınmıştır. Günümüzde kısımların esnek otomasyon istekleri göreceli özel bir zamanda, doğru yer ve yönelim içinde sağlanmış olmalıdır. Otomasyon ile yapılması düşünülen ve başlangıçta alınıp kabul edilen işlemler için, özel eğitimler gerekli olmaktadır.

4.6. EÜS'DE MAKİNE İSTEKLERİ

Makineler hücre içinde toplanmalı, çeşitli gereksinimler ve istekler EÜS içinde tamamlanmış olmalıdır. Bunun için bütün makineler, hücrenin ihmal edilmiş geri kalan kısımlarına nakledilebilir tarzda işlemler için yetenekli olmalıdır. Bu nedenle günümüzde çoğunlukla hücre için gerekli makine, teçhizat ve donanımlarını, diğer imalatçıların kişisel bilgileriyle ifade etmeleri mümkün değildir (Williams, Tuttle, 1989, 42). Bunun için makinelerin birbirlerini etkileyerek engelleyecek hareketlerinin önlenerek, birlikte işbirliği yapacakları şekilde tasarlanmalarının sağlanması ve uyum içerisinde çalışabilmeleri için, makinelerin hücre içerisinde ne yapacaklarını önerecek bir kontrol ünitesinin kurulması gerekli olacaktır (Baer, 1986, 71).

Ayrıca hücrelerde ürün değişmelerine uyum sağlayacak, kendine yetecek şekilde yeniden değişik alet ve araçların tesis edilebilmesi gereklidir. Bu ise, ya her bir makineye tahsis edilmiş aletler aracılığı ile, ya da hücrelerin malzeme işleme yeteneğinden faydalanmak yolu ile başarılmış olabilir (Hyer, 1996, 18).

4.7. EÜS'DE MAKİNELERİN GÜVENİLİRLİĞİ

Otomasyonun tamamlanması ile, üretim tesislerinde kısımlar üretime hazır hale gelirler. Bir makinede hata meydana gelip, başarısızlık söz konusu olmadıkça üretime devam edilir. Üretimdeki bir hücrede tek bir makinenin dahi hata yapması durumunda, bu hücredeki üretim sık sık kesilecektir.

Bir hücrenin içindeki ve dışındaki malzeme taşıma tarzının güvenilirliği eleştirilebilir. Otomatik depolama ve yeniden düzeltme sistemi başarısız olduğu sürece, fabrika içindeki malzeme akışının tamamen durması veya otomatik yönetilen araçların yavaşlaması sonucunda, robotların hata yaparak başarısız olması durumlarında ise tesis bütünüyle kapanabilir.

4.8. EÜS'DE MALZEME AKIŞI VE PLANLAMASI

Malzeme akışı vasıtasıyla üretim işleminin eleştirilerek bir kritiğinin yapılabilmesi, bir EÜS ile olabilir. Bu durumda üretim içi stoklarının minimize edilmesi ve en az stok düzeyi ile üretimin tam zamanında karşılanmasının maximize

edilmesi için, tam zamanında planlama yapmaya gerek vardır. Bu ise, hücrelerde depolamayı minimize ederek, malzeme işleme tarzı ekipmanlarının kullanımının maximize edilmesine yardımcı olacaktır. Ancak bunun için hücre içindeki malzeme akışı da yakinen kontrol edilmiş olmalıdır (Lardner, 1995, 73).

Üretim gereksinimlerinde meydana gelen değişiklikler, ürün plan ve programlarının da güncelleştirilmesini gerektirirken, sistemin de tamamen bilgisayarlaştırılması gerekecektir. İdeal olarak arzu edilen şekilde sistem, birleştirilmiş maliyetler ile alternatiflerini birlikte gözönünde bulundurmalıdır. Ayrıca mevcut plan ve programların EÜS'lerine uyumlaştırılması aşamasında, çok küçük çeşitli tercihler ile birlikte bunların birleşik maliyetlerinin de gözönünde bulundurulması, alternatifler değerlendirilmelidir (Seidman, Schweitzer, 1984, 356).

4.9. EÜS'DE ROBOTLARLA MALZEME İŞLEME

Malzeme işleme tarzı EÜS oluşturulan mekanik bir bağlantı, bir halka ve bir hattır. Malzeme işleme tarzında öncelikle bir hücre içinde işlerin, görevlerin kısımlar ve makineler arasında transfer edilerek aktarılması gerekmektedir. Bu da çoğu zaman sık bir şekilde ancak bir robot tarafından yapılmaktadır. Seçilen bir robotta ise; işlemleri doğru bir şekilde algılayarak hafızasında depolayabilme ve bu bilgileri gerektiğinde ilgili yer ve makinelere nakledebilme yönünden yüksek bir kapasiteye sahip olması ile birlikte, hatasız olarak hücrelerdeki makineleri yönlendirebilme ve bunlara zamanında doğru bilgi aktarımını yapabilme özelliklerinin gözönünde bulundurulması gerekir.

Mümkünse, hücre, bir makineden daha fazla yeteneği bulunan ve bir merkezde yerleştirilmiş robot veya robotlar içermelidir. Eğer bir robottan daha fazlası bir hücre içerisinde kullanılıyorsa, araya girerek müdahale etmekten dikkatlice kaçınılmalıdır. Alternatif olarak hazır her bir makine için bir robot tahsis edilerek, hücre içerisine nakledilerek taşınacak şekilde yeni bir rota oluşturulması ile, bölümler arasında robotların transferleri ve değişimleri gerçekleştirilebilir.

4.10. EÜS'DE OTOMATİK YÖNETİLEN ARAÇLAR SİSTEMİ (OYAS)

Küçük bir tesis veya yeri belirlenmiş bir alt sistem için, malzeme bir hücreden geleneksel nakledicilerle taşınabilir (Doll, Vonderebse, 1992, 60). Ancak, büyük ve geniş kompleks bir tesis için, bütün bu naklediciler hem çok maliyetlidir, hem de esnek değildir. Bu durumlarda OYAS geniş, yaygın bir kullanım alanı bulmuştur (Hyer, 1996, 28). Bu araçlar, bir fabrika içindeki rastgele yollar üzerinde malzemelerin taşınmasında bir esneklik sağlamak amacıyla, kendi sevkedilen araçlarla raysız olarak otomatik bir şekilde rota belirlemektedirler.

OYAS ile, mevcut olan çeşitli şekillerdeki işleme tarzından dolayı, hareket eden paletlerin ve sabit donatıların monte edilerek işleme hazır hale getirilmeleri sağlanır. Bu konuda Otomatik Yönetilen Araçlar Sistemi (OYAS) 'nin uygulanmasına öncülük eden iki temel metot bulunmaktadır. Birinci metot; zemin üzerinde yansımaları düşünülen çizgilerin, yolların tablo ile resimlerle gösterilmesidir. Bu metotta önerilenler, daha düşük tesisat maliyeti ve araçların kolay bir şekilde yol değiştirmeleridir. Bazı tesislerde kir ve aşınma yoluyla yolların olumsuz etkilenmelerinden dolayı, bu araçların bu yollarda yönetilmeleri kabul edilemez. Alternatif olarak ikinci metotta ise, tellerin ve elektrik tesisatı donanımının zeminde gömülerek gizlenmesinin daha uygun olacağı önerilmektedir. Bu metotta yollar kir ve aşınmadan olumsuz etkilenmez. Ancak ilk baştaki tesisatta yapılacak değişiklikler hem güç ve zor, hem de daha çok maliyetli olacaktır.

4.11. EÜS'DE OTOMATİK DEPOLAMA VE GERİ ALIP DÜZELTME SİSTEMLERİ (OD/GADS)

EÜS'de son olarak fabrikanın yerleşim düzenlemesinde; en son sırada yer alan ve üretilerek tamamlanmış ürünler ile, malzeme ve diğer üretim girdilerinin otomatik olarak depolanabileceği otomatik eşya depoları yer alacaktır. EÜS'de verilen iş ve görevlerin tamamen otomasyon malzeme işleme tarzları ile yerine getirilmesinde, atölye otomatik dengesinin entegrasyonu yoluyla bütünleşmesini sağlamak için, Otomatik Depolama ve Geri Alıp Düzeltme Sistemleri kullanılmaktadır.

OD/GADS'de fabrika depolarında yer alacak raflar, bir veya daha çok sıralar halinde ve artan yükseklikte dizilecek şekilde dizayn edilmektedir. Bu raflarda depo malları ve parçalar kutular halinde stoklanabilecektir. Otomatikleşmiş bir araçla alet, eşya, teçhizat ve diğer üretim girdileri belirli dizi ve sıralar şeklinde, önceki yerleşim yerlerinden farklı olarak belirli üretim merkezlerinde toplanmak üzere nakledilecek ve böylece üretim merkezlerindeki iş istasyonlarında işler ve iş süreçleri karşılarak üretim hattının da dengelenmesine katkı sağlayacaklardır.

Bir OD/GADS otomatikleşmiş bir fabrika ile entegre bir tesis halinde olup, esas temel mekanizma muhafaza edilip alıyolmuş iken, kontroller ve işlemlerin genel biçimleri güncelleştirilmiştir. Fabrikadaki dengeler ile, yazılan kayıtları tutarak koruma ve girdi fonksiyonlarının, bilgisayarlandırılmış ve birbirlerine göre uyumlaştırılmış olmaları gerekir. Bu sistemde otomasyonu tamamlanan tesisin, fabrikada EÜS sağlayan, malzeme işleme tarzı sistemi ile şimdiki durumu karşılaştırılmalıdır. Böylece üretim hücreleriyle ilgili kısım, parti ve bölümler ile daha küçük grupların temel gereksinimleri OD/GADS ile tam zamanında (JIT) sağlanmış olacaktır.

Gerçekten doğru bir esnek işlem süreci ile stoktaki değişimler ve değişikliklerin sağlanabilmesi için, gerekli olan bölümlerde korunan yerlerin ve mevcut alanların daha uygun kullanımları OD/GADS sonucunda mümkün olabilecektir. Bu problemleri minimize etmek için, geçici bir yerde işlem sürecinin genel biçimi , bütünüyle veya kısımlar itibariyle OD/GADS adapte edilmiş olabilmelidir.

Bölüm yerleşiminin bu genel biçimi ile mevcut kısım yerlerinin bir listeye geçirilmesi dolayısıyla, kendilerine sisteme girdiklerinde bu yerler tahsis edilip ayrılmış olacaktır. Bölümler GADS dolayı, kısımların yerleşim yerlerine dikkat edilerek önem verilmiş ve depolama için elde hazır bekleyen üretim tesisi vasıtasıyla işlemler, sonuna kadar tamamen aktarmasız olarak izlenmiş olabilecektir.

4.12. EÜS'DE İNSAN ETKİLEŞİMİ

Tamamen otomatikleşmiş bir fabrikada bile, işlemlerin açıklıkla yürütülmesinde, insanlara ve fikirlerine olan ihtiyacın gözönünde bulundurulması gereği gayet açıktır. Otomatikleşmiş bir fabrikada işlem ve süreçlerinin kolay, düzgün bir şekilde, emniyetle sürdürülmesinde başarılı olabilmek için, kritik öneme sahip önleyici bakım ve onarıma ve onları izleyerek sağlayacak insan unsuruna gerek vardır (Olig, 1985, 318). Gerçekten insan sayısı, otomatikleşmiş fabrikalarda azaltılabilirse de, onların rolleri işletmelerde hala olduğu gibi daima kritik bir öneme sahip olacaktır. Bu nedenle de hüner, beceri ve ustalık düzeyi en yüksek seviyede olan insanlar, işletmelerde yer almalıdırlar.

Otomatikleşmiş makine ile insanların etkileşimi, güvenlik üzerine yeni bir pirim ve değer vermektedir. Bu uygulamalar sadece personel korumasına değil, aynı zamanda her bir yerde, her bir durum ve konumda, her bir görevde otomatikleşmiş makinelere yakınlık içinde çalışmaya ve insanlarla etkileşimlere fırsat verirler. Her ne kadar bu işlemlerin her biri otomatikleşmiş olmasa da, yine de fabrika içinde alıkonularak muhafaza edilmiş olacaktır.

Bir fabrikanın otomasyona geçmesi sonucunda, üretim işlemlerinde görevli personel sayısında doğrudan kesin bir azalmanın sağlanması gerekli olacaktır. Bununla birlikte, hüner, beceri ve ustalık yönünden nitelikli olan personel sayısında ise, sonuçta bir artış sağlanması gerekecektir.

Çalışan işçilerin otomasyon nedeniyle yerlerinin değiştirilmelerine rağmen, yine de bir çoğunun işten çıkarılmaları basit bir şekilde yapılabilmektedir. Bunun sonucunda çoğunlukla işçi ilişkilerinde zorlanarak incinmeler, işgücü ve etkili üretimde geri kalmalar olacaktır. Bu uygulamaların devam etmesi durumunda ise, bunların güçlü ekonomik etkileri, hem yerel ekonomiyi, hem de bütün toplum ilişkilerini zorlayacaktır.

Bu nedenlerle bu uygulamayı yapanların, bu tür problemleri davet edip çağırılmaktan ziyade, işten çıkarılması gerekli personeli tutmak, artan ihtiyaçları tatmin edilerek personeli destekleyerek kullanmaya çalışmak için basiretli olarak ileriye görmeleri gerekmiş olacaktır. Toplum ve işgücü ile iyi ilişkiler sürdürülürken, şirket toplu yaşama biçimine uygun olarak toplumsallaşmış olan personele sahip olunmalı, mevcut işçilerden her zaman faydalanılabilecek şekilde yeniden eğitilmeleri sağlanmalıdır. Çünkü işletmeler, üretim işlemlerinin içerisinde yer almış ve ürünler ile işlemlere önceden aşina olan insanlardan daima her zaman yararlanacaklardır.

5. SONUÇ

EÜS oluşumuyla, küçük hacimli üreticiler için, ilerlemiş otomasyondan faydalanmaya bir fırsat sağlamıştır. İlk adımda üretim tesisleri içinde hücreselel üretimin gerçekleştirilmesinde gerekli olan, yeniden bir organizasyon programının yerine getirilip uygulanması için iyi bir plan yapılmalıdır.

Başlangıçta hücrelerin oluşturulabilmesi için, yapısal bir çerçeve etrafında bir grup teknoloji programının yapılmasını sağlamak gerekir. Oluşturulan hücreler, işlemlerin daha büyük etki, tesir, yeterlilik ve kabiliyet derecelerine göre organize edilmeleri şartı ile, daha çok çalışmaya ve gelişmeleri incelemeye fırsat ve zaman sağlayarak izin vereceklerdir.

Hücreselel üretim tekniği uygulamasında, işlemlerin yerinde, düzgün ve pürüzsüz bir şekilde yerine getirilmesi aşamalarında, organizasyona bağlı bir çok problemler gündeme gelebilecektir. Yönetim bu durumda ekipmanların otomasyonu üzerine konsantre olabilir. Gözönünde bulundurulmuş potansiyel problem alanları ve otomasyon için elde hazır bulunan çeşitli tercihlerin yanı sıra, ortaya çıkabilecek gizli tehlike ve güçlüklerle de değinilerek geliştirilmesi gereken üretim planlarının da yeterli esnekliği sağlayacak yapıda olup olmadıklarının araştırılıp incelenmesi gerekir.

EÜS'de karşılaşılan potansiyel problem alanları içerisinde en önemli olanı elbetteki işgücü ile ilgili olanlardır. Çünkü her ne kadar otomasyona sahip olsalarda her işletme ve sistemde en önemli unsur hala insan unsurudur. Bununla beraber, planlanan işlemlerde gerekli olan işgörenlerin, teknolojik değişikliklere uyum sağlayabilmeleri için, işçi geliştirme ve eğitim programlarının oluşturularak, bu tür problemlerin minimize edilmelerinin sağlanması, sistem tasarımcılarının gözönünde bulundurmaları gereken en önemli bir konu olmalıdır.

KAYNAKÇA

- 1- ARONSON, R.B (1996), "Detroit is Getting Serious About Automated Manufacturing", Machine Design, January 9.
- 2- BAER, T (1986), "Autofact Report: Mapping the Factory", Mechanical Engineering, January.
- 3- BLACK, J.T (1993), "Cellular Manufacturing Systems Reduce Setup Time, Make Small Lot Production Economical", Industrial Engineering, Vol 15, No 11, November.
- 4- BURBIDGE, J.I., DALE, B.G (1984), "Planning the Introduction and Predicting the Benefits of Group Technology", Engineering Costs and Production Economics, Vol 8, No 1.
- 5- DOLL, W.J., WONDEREMBSE, M.A (1992), "Flexible Manufacturing Systems Handling's Critical Role", Modern Materials Handling, September.
- 6- GREENE, T.J., SADOWSKI, R.P (1994), "A Review of Cellular Manufacturing Assumptions, Advantages and Design Techniques", Journal of Operations Management, Vol. 4, February.
- 7- HAYES, R.H., WHEELRIGHT, S.C (1993), "How to Realise the Benefits of FMS", The Production Engineer, October.
- 8- HYER, N.L (1994), Group Technology at Work, Society of Manufacturing Engineers, Dearborn, MI.
- 9- HYER, N.L (1996), "Integrated Manufacturing", Production Engineering, February.
- 10- JELINEK, M., GOLHAR, J.D (1995), "The Keys to Automation: IBM Goes With The Flow", Computers in Mechanical Engineering, November.
- 11- KNAYER, M (1986), "Group Technology: A New Approach To Manufacturing", Industrial Engineering, September.
- 12- KOELSCH, J.R (1986), "Robots : The Keystone of Flexible Assembly", Production Engineering, February.
- 13- LARDNER, J.F (1995), "MRP II and JIT Combat Waste in Manufacturing", Modern Materials Handling, June.
- 14- OLIG, G.A (1985), "An Overview of An FMS System", IEEE Transactions on Industry Applications, March/April.

15-SEIDMANN, A., SCHWEITZER, P.J (1984), "Parts Selection Policy For A Flexible Manufacturing Cell Feeding Several Production Lines", IIE Transactions, December.

16-SHUNK, D.L (1988), "Group Technology Provides Organized Approach to Realizing Benefits of CIMS", Industrial Engineering, April.

17-TEKİN, Mahmut (1996), Üretim Yönetimi, Cilt 2, 3.Bası, Arı Ofset Matbaacılık, Konya.

18-WILLIAMS, V.A., TUTTLE, H.C (1989), "Spotlight on Flexible Systems", Production, August.

1950-1951
1952-1953
1954-1955
1956-1957
1958-1959
1960-1961
1962-1963
1964-1965
1966-1967
1968-1969
1970-1971
1972-1973
1974-1975
1976-1977
1978-1979
1980-1981
1982-1983
1984-1985
1986-1987
1988-1989
1990-1991
1992-1993
1994-1995
1996-1997
1998-1999
2000-2001
2002-2003
2004-2005
2006-2007
2008-2009
2010-2011
2012-2013
2014-2015
2016-2017
2018-2019
2020-2021
2022-2023
2024-2025

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Yrd. Doç. Dr. Gülay BUDAK*

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasına damgasını vuran temel kavramlardan biri **Değişim**'dir. Böylece, değişim hızı ve değişimin yarattığı belirsizliklerle baş edebilmek, tüm örgütlerin ana sorunu olmuştur. Bunun doğal bir uzantısı olarak, sürekli değişimle başa çıkabilmek için örgütler bir takım beceriler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu yeni ortamda başarılı olan örgütler incelendiğinde **Toplam Kalite Yönetiminin (TKY)** ön plana çıktığı görülmektedir. Böylece TKY'nin modern çağın yönetim sistemi olduğu söylenebilir.

Nitekim, Japon'ların TKY'ni başarı ile uygulamalarının temelinde, insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemleri yaratmaları yatmaktadır. Juran, bir örgütün performansını; sistem ve insan olmak üzere iki faktörün belirlediğini ifade etmekte ve bu faktörlerin sonuç üzerindeki etkilerini genelde, %85 ve %15 olarak belirtmektedir(Kavrakoğlu,1992;17). Böylece uzun vadede insan kaynakları sistemini planlama ve uygulamaya koyma görevi yönetime ait önemli bir konu olmaktadır.

Mademki, TKY'nin temelinde yatan ana faktör İNSAN unsurudur, o halde diğer kaynakların planlamasının yanı sıra insan kaynakları planlaması da dikkatli bir biçimde ele alınmalıdır. İnsan kaynaklarının yönetimi, işletmelerde hedeflenen zaman dilimi içinde, iş gereksinimlerini ve bu gereksinimleri karşılamak üzere gerekli olan işgücünün nitelik ve niceliğini öngörümlemek için planların yapılmasıdır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile ilgili açıklamalara geçmeden önce "Kalite" kavramı üzerinde durulmalıdır. Temel olarak kalite; Müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasıdır (Berry,1991;2). Böylece, rekabetin baskısı işletmeleri "*Yaptığını satan*" olmaktan çıkarıp "*Satılabileni yapan*" haline getirmektedir. Satılabilenin ne olduğunu anlayabilmek için, "*Kaliteyi müşteri belirler*" anlayışını benimsemek gerekir (Yeni Kimliğiyle...,1994;14).

* D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Yeni Kimliğiyle...,1994;12). Müşteri; işletmenin ürün ve hizmetlerini satın alan tüketicilerin yanı sıra, işletme içinde bir birine hizmet veren kişi ve bölümleri kapsar (Kantarıcı,1994;35). TKY'ne göre işletmedeki her birey, grup, departman ve süreç kendinden bir sonraki aşamayı müşteri olarak kabul etmeli ve üretimini müşterisini memnun edecek şekilde gerçekleştirmelidir. TKY kültürünün oluşturduğu bu deyim "İç müşteri" adı verilmektedir. Bu deyim gerisindeki düşünce zinciri şöyle açıklanabilir (Aksu,1997;31):

- Bir işi en iyi, o işi yapan bilir.
- Çalışan, yaptığı işin kalitesini üretme sorumluluğunu taşır.
- Bir çalışanın işinde kaliteyi üretebilmesi için kendisine sağlanan destek, kaynak ve bilginin kaliteli olması gerekir.
- Bir çalışanın ürettiği kalite, ürettiğini aktardığı noktadaki kişinin beklentileri tarafından tanımlanır.

Böylece, iç müşteri ilişkileri temelde; organizasyon, işbirliği, koordinasyon, iletişim vb. yönetim kavramlarının birleştirildiği bir düzeni açıklar.

TKY, "Bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi" şeklinde tanımlanmaktadır (Peşkiroğlu,1995;31). TKY; müşterinin gereksinim ve beklentilerini esas alarak çalışanların katılımını sağlayarak iş akışlarını geliştirmek hatasız üretimi amaçlayan insan odaklı bir yönetim felsefesidir.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖGELERİ

Geleneksel yönetim anlayışına göre daha fazla rekabet gücü sağlayabilen TKY'nin başarısı, TKY'nin tüm öğeleriyle benimsenip, uygulanmasına bağlıdır. Bu öğeler şunlardır (Kavrakoğlu,1992;29-33):

A. Önlemeye Dönük Yaklaşım

TKY'nin temelinde "Hataları ayıklamak" değil, "Hata yapmamak" yaklaşımı vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, *planlamanın doğru yapılması* şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile, daha sonra oluşabilecek hataların büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla avantaj sağlar.

B. Ölçüm ve İstatistik

Rekabetin temel kriterleri olan Kalite-Maliyet-Termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, işletmenin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçülemeyen şeyler geliştirilemez. Bu nedenle ölçüm ve istatistik , TKY'nin vazgeçilemeyen parçalarıdır.

C. Grup Çalışması

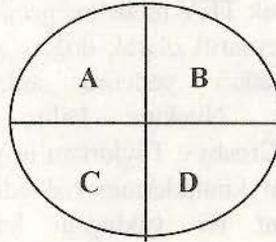
TKY'nin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmasının yaygınlığıdır.TKY'de grup çalışmalarının çok spesifik amaçları ve belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır. Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir.

D. Sürekli Gelişme (KAİZEN)

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde kalite yönetiminin temeli "Sürekli Gelişme"ye dayanır. "Sürekli gelişme; bir dinamizmi ve sürekli bir arayışı ifade eder. Bu yaklaşım, mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli gelişme; yönetim, liderlik ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar, bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük hayatında bunu gerçekleştiremeyen bir bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Bu nedenle, sürekli gelişme felsefesi kadar,"Önce insan" ya da diğer bir deyişle,"Birey kalitesi" de son derece önemlidir" (Yeni Kimliğiyle...,1994:13). En alt düzeydeki prosesten, tüm şirketi içine alan Hedeflerle Yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi -o seviye ne olursa olsun- sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir (Çizim 1).

Çizim 1. Deming Çevrimi

P-D-C-A Çevrimi



Kaynak: Thomas H. Berry, **Managing the Total Quality Transformation**, McGraw-Hill,Inc., New York,1991, s:46.

P-D-C-A çevrimi aşağıdaki gibi özetlenebilir (Berry,1991;45-46):

1. *Planla*: Yapmak istediğin şeyi planla.

2. *Uygula*: Planladığım şeyi uygula.
3. *Kontrol et*: Uygulamanın sonuçlarını kontrol et.
4. *Gözden geçir ve devam et*: En olumlu (kalite) sonuçları daha iyi yapmayı sağlayacak değişim için harekete geç.

Daha önce sözü edilen “Ölçüm ve İstatistik” ile “Grup Çalışmaları” olmadan sürekli geliştirmeyi sağlamak mümkün değildir. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmeden de önümüzdeki rakipleri yakalama ve onları geçmek olanaksızdır. Esasen, Japon tarzı TKY ile Batı tarzı TKY'nin temel farkı, Japonların sürekli gelişme sürecini başarıyla yürütmeleridir.

Sürekli gelişme (P-D-C-A) çevrimini 1950 yılında Japonlara aktaran Dr. E. Deming olmuştur. Sürekli gelişme kavramı Japonya'da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için Kaizen grupları oluşturulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen Yönetimi adını vermeye başlamışlardır. Gerçekten de “kalite” bile nihai bir amaç değildir, sadece yüksek rekabet gücünü sağlamaya imkan veren bir araçtır. Çok yüksek, hatta herkesten yüksek bir kalite düzeyine çıkmak bile yetmez; amaç, sürekli olarak rakiplerden ileride olmaktır. Bunları sağlayan yöntem de, sürekli gelişme sürecidir.

Sürekli gelişme sürecinin bir şirkette kalıcı bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim felsefesinin ve modelinin bu anlayışa uygun olması gerekir.

E. Yönetim Modeli

Yukarıda sayılan dört temel unsurun gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve şirketin hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaştırılabilmesi ise tamamen “Yönetim Modeli”ne bağlıdır. Sayısız denebilecek kadar çok şirket yönetim modelini TKY felsefesine adapte etmeksizin yukarıdaki dört unsura yönelmiş, fakat elde ettikleri başarı kalıcı olamamıştır. Bu nedenle, öncelikli olarak Klasik Yönetimden (Taylorizm) uzaklaşarak TKY modeline geçilmesi gerekir. TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adıdır (Yeni Kimliğiyle.....,1994;11). Nitekim kalite devriminin öncüleri -Deming, Juran,Feigenbaum ve Crosby- Taylorizm'in işlemeyeceğini anlamışlardır, çünkü artık insanlar ne insani kimliklerinin red edilmesini ve ne de kendi kendilerine çalışabileceklerine tezat bir yaklaşımı kabul etmeyeceklerdir (Waxler ve Higgeson,1994;421).

4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ TANIMI

İşletmelerin başarıya ulaşmasında rol oynayan beş temel faktörden söz edilebilir (Dickens,1995;222):

1. KAYNAKLAR

- * Zaman
- * Para
- * Materyal, araç ve gereç
- * İnsan kaynakları

2. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

- * Grup çalışmalarına katılma
- * Başkalarına yeni bilgi ve beceriler öğretme
- * Tüketicilerin isteklerinin en iyi biçimde karşılanmasına hizmet etme
- * Liderlik üstlenme
- * Anlaşmazlıkları görüşmeler yolu ile çözümleme eğiliminde olma
- * Farklı cinsiyet ve özelliklere sahip olan kişilerle uyumlu çalışabilme

3. ENFORMASYON (BİLGİ)

- * Enformasyon elde etme ve değerlendirme
- * Enformasyonu organize etme
- * Enformasyonu yorumlayabilme
- * Enformasyonu bilgisayara dökebilme

4. SİSTEMLER

- * Sistemleri anlayabilme
- * Performansı izleme ve düzeltebilme
- * Sistemleri geliştirebilme ve dizayn edebilme

5. TEKNOLOJİ

- * Teknolojiyi seçebilme
- * Teknolojiyi yaptığı işe uygulayabilme
- * Teknoloji ile ilgili sorunları izleyebilme ve çözebilme.

Görüldüğü gibi, işletmeleri başarıya götüren yolda diğer dört temel faktörün yanı sıra, kaynaklar olarak ele alınan zaman, para, materyal, araç ve gerecin yanı sıra insan kaynakları ve bunların verimli kullanımı son derece önemli olmaktadır.

İnsan kaynakları planlamasına ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bir kaçına aşağıda yer verilmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, örgüt ve birey açısından uzun vadede maksimum fayda ile sonuçlanacak şeyleri yapmak üzere doğru sayıda ve doğru nitelikte insanı doğru zamanda doğru yerlerde istihdam etmek olarak tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması; işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı insan gücünü şimdiden belirlemek ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli önlemleri önceden almak veya düzenlemelerde bulunmaktır (Doğan,1995;225).

Eric Vetter (1972;9-6),insan kaynakları planlamasını, bir işletmenin ekonomik olarak en yararlı oldukları faaliyetleri yapmada doğru sayıda ve nitelikte insanı, doğru yerde ve doğru zamanda sağladığı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Temel olarak bu, gelecekte ki insan gücü gereksinimlerini saptamak ve bunu karşılayacak eylem planlarını geliştirmektir.

Geniş tanımlamaya göre insan kaynakları planlaması, bir örgütün değişen koşullar altında gereksinim duyduğu insan kaynaklarını analiz etmek ve bu gereksinimleri tatmin etmek için gerekli olan faaliyetleri geliştirmektir (Walker,1992;59).

Yukarıda verilen tanımlar incelendiğinde, insan kaynakları planlaması genel olarak, gelecekteki insan gücü gereksinimlerini saptamak ve bunu karşılayacak eylem planlarını geliştirecek bir adım olarak algılanabilir.

5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ ÖNEMİ

İnsan kaynakları planlamasının temel amacı, gelecekteki işgücünün nitelik ve niceliğini planlamaktır. Sistematik insan kaynakları planlaması olmaksızın, yönetim işlevlerinin etkin bir biçimde işlemesi beklenemez(Alpay,1978;284).

Eğer bir örgüt amaçlarına ulaşmak istiyorsa şu girdilere gereksinim duyar: (a)finansal kaynaklar(para ve kredi gibi), (b)fiziksel kaynaklar(bina ve ekipman gibi) ve insan(DeCenzo ve Robbins,1988;78). Ancak, üçüncü faktörün diğer bir deyişle insan faktörünün örgütün başarısında ne kadar önemli olduğu sıklıkla göz ardı edilmektedir. Bu nedenle insan kaynaklarının yönetimi insanlık tarihi kadar eskilere uzanmakla beraber İnsan kaynakları planlaması ve insanların bir plana göre işe yerleştirilmesi konularına ciddi ve sistematik bir yaklaşımın oldukça yeni olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları planlaması, başarılı bir insan kaynakları yönetim programının en önemli unsurlarından birini oluşturur(DeCenzo ve Robbins,1988;79). Nitekim, P. Drucker (1986;122-125) örgütlerin başarısı için çalışanların işe alınmasında ve yükseltilmesinde dikkate alınması gereken temel ilkeleri şöyle özetlemektedir:

1. *En uygun elemanı işe al.* Farklı görevler farklı özelliklere, beceri ve yeteneklere sahip kişilerin işe alınmasını gerektirir.

2. *Potansiyel olarak işe uygun elemanlar arasından seçim yap.* Etkin bir karar için potansiyel olarak bir birine yakın beceri ve yeteneğe sahip olan kişiler arasından seçim yapılmalıdır.

3. *İşe alınacak adayları değerlendirirken çok iyi ve etraflıca düşün.* İşe alınması planlanan kişilerin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri iyi analiz et. Teknik bilgi itibarıyla yeterli olan bir aday, işin gereği eğer organizasyonda grup çalışmasını yönetecek kapasiteye ve özelliklere sahip değilse, o kişinin işe uygun olduğu söylenemez.

4. *Her adayı daha önce birlikte çalıştığı kişilerle birlikte değerlendir.* Bir tek yöneticinin değer yargıları anlamsız ve değersiz olabilir. Bu bakımdan mümkün olduğu takdirde adayın durumunu daha önceki yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile görüşmeler yaparak değerlendir.

5. *İşe alınan elemanın işten anlayıp anlamadığını ilk aylarda kontrol et.* Adaylar arasından seçim yapıldıktan sonra işin sona erdiğini düşünme. Çalışmaya başlayan elemana yardımcı ol ve iş hakkındaki durumunu değerlendir.

Buradan hareketle insan kaynakları yönetimi bir sistem olarak ele alındığında, planlamanın birinci girdi olduğu söylenebilir (Fitz-enz,1984;47). O halde İnsan kaynakları planlaması, temel olarak insan kaynakları popülasyonunun mevcut durumunun bir profili ve bu popülasyonla ilgili gelecekteki gereksinmelerin ve koşulların bir projeksiyonu olmaktadır (Fitz-enz,1984;48).

TKY felsefesi açısından konuya yaklaştığımızda, "Taylorizm ile TKY arasında çok temel bir farklılık gözümüze çarpar: Taylorizm'de, işin gerektirdiğinden üstün niteliklere sahip olan insanları işe almak yanlıştır; çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler, İşini küçümseyen kişi motive olamaz, iş beğenmez ve hatta diğer işgörenlerin motivasyonlarını da olumsuz etkiler. Oysa, TKY'de işin içeriği, hedefler, planlar vb. ne olursa olsun **en yüksek seviyeli** insanların işletmeye kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlanması sayesinde her bireyin işini sevmesi ve işletmeye bağlanması sağlanır. TKY'ne göre, yüksek performansın ancak yüksek kaliteli elemanlarla sağlanabileceğine inanılır ve bu nedenle de elemanların seviyesi sürekli olarak geliştirilmeye çalışılır. Görüldüğü gibi, TKY'nin özünde yatan ana unsurlardan biri, İNSAN'dır. TKY'ni benimsemiş rekabetçi işletmelerde, insanlar makineleri işleten robotlar olarak düşünülmez, insan; makineleri yaratan, geliştiren ve kullanan bir unsur olarak ele alınır. Bu nedenle, TKY'de insan kaynakları planlama süreci bütünlük gösteren ve tutarlı bir sistem olacak şekilde ele alınır: Eleman temini, oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, değerlendirme ve ücret sistemi (Kavrakoğlu,1992;97).

Görüldüğü gibi insan kaynakları planlamasında, işletmenin işgücü gereksiniminin nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için, belli yöntemlerden yararlanmak suretiyle yeterli nitelik ve nicelikteki elemanı zamanında

sağlamak amacı güdülür(Tortop,1989;39). Böylece,İnsan kaynakları planlamasının iki ana amacı olduğu söylenebilir(Tutum,1979;97):

*İşletmenin insan kaynaklarının en yararlı biçimde kullanılmasını sağlamak,

*İşletmenin gelecekteki insan kaynakları gereksinimini nicelik ve nitelik yönünden karşılamak

6. İNSAN KAYNAKLARINI PLANLAMA SÜRECİ

İnsan kaynakları planlaması süreci, dört temel soru ve bu sorulara verilecek yanıtları içerir (Çizelge 1).

Çizelge 1- İnsan Kaynaklarını Planlama:Dört Aşamalı Süreç

Soru	Betimleyici Süreç
1.Şu an neredeyiz?	1.İnsan kaynakları koşullarının değerlendirilmesi dış koşulları inceleme, örgütün iç koşullarını analiz etme ve işgücünü değerlendirme.
2.Olmak istediğimiz yer neresidir ve buraya nasıl ulaşabiliriz?	2.İnsan kaynakları amaçlarını oluşturma:verimlilik, maliyetler, uyum, performans, işe devamsızlık ve işgücü devrini içeren etkinlik ve çeşitlik.
3.Bu amaçlara nasıl ulaşırız?	3.İnsan kaynakları faaliyetlerini seçme:işgücü programlarının tasarımı ve yönetimi-işe alma, eğitim, işgücü ilişkileri ve ücretleme faaliyetleri.
4.Nasıl yaptık?	4.Sonuçları değerlendirme.

Kaynak: George T. Milkowich ve John W. Boudreau, Personnel/Human Resource Management, A Diagnostic Approach, Business Publication, Inc., Homewood, Illinois, 1988,s.269.

Çizelge 1'de yer alan soruları biraz daha ayrıntılı bir biçimde aşağıdaki gibi açıklayabiliriz(Milkovich ve Boudreau,1988;269):

1. Şu an neredeyiz? (koşulları değerlendirme): Bu soru şunları içerir; (a)Örgütün karşılaştığı kısıtlar ve fırsatlarla ilgili dış koşulların incelenmesi, (b)İşletme stratejileri, kültür, teknolojik değişimler ve işin yapısındaki değişimleri içeren, örgütün iç koşullarının değerlendirilmesi, (c)işgücünün beceri ve yetenekleri, işgücünün performans, devamsızlık, işden ayrılma gibi iş davranışları, iş doyumları.

Bu sorunun odak noktası, insan kaynakları amaçlarını oluşturmak için bilginin kullanılmasıdır.

2.Olmak istediğimiz yer neresidir ve buraya nasıl ulaşabiliriz?(amaçları oluşturma): Bu soruya verilecek yanıt, örgütün misyonu ve tüm stratejileri ile bağlı bulunan amaçların oluşturulmasını gerektirir. Genel bir anlatımla, bunlar, etkinlik ve eşitlik için kaygıları içerir. İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları ile ilgili kararların örgüt amaçlarına uydurulmasını sağlar.

3.Bu amaçları nasıl başarırız?(faaliyetlerin seçimi): Bu soruya yanıt vermek, insan kaynaklarının özüne karar vermektir. Yöneticiler amaçlara ulaşmayı sağlayacak alternatif yaklaşımlar arasında karar verir. Alternatifler, birim verimliliğini ve işgücü performansını arttırmak, işgücü maliyetini düşürmek, kural ve yönergelerle uyumu temin etme ve/veya işgücünün karşı karşıya olduğu mevcut veya istenmeyen sorunları çözmek için tasarlanabilir.

4.Faaliyetlerin etkinliği nedir?(sonuçların değerlendirilmesi): Yapılan faaliyetlerle daha önceden belirlenen insan kaynakları amaçlarının başarılmış olup olmadığını belirlemek ve işgücü faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmektir.

7. SONUÇ

İşletme yönetiminin temel hedeflerinden biri, işletmenin kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirerek, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi geliştirmek suretiyle müşterilerinin doyumunu sağlamaktır. Bu amacın sağlanması, TKY felsefesinin benimsenerek, TKY'nin doğru ve tutarlı uygulaması ile mümkün olacaktır.

Yukarıda da söz edildiği gibi işletmelerin başarısı, bir ölçüde kaynakların etkili ve gerçekçi kullanımına bağlıdır. İşletmelerin gelecekteki risk ve belirsizlikleri görüş alanı içine alarak, faaliyetlerini sürdürmesi ancak etkili bir planlama ile mümkündür. Böylece, işletmelerin temel girdilerinden birini oluşturan insan kaynakları da belli bir plan dahilinde ve verimli bir biçimde kullanılmalıdır.

KAYNAKLAR

Aksu, A. Mert, "Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri", **6. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite**, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş., 12 Kasım 1997,

Alpay Güven, "Planning For Manpower Needs and Organization Devolopment", Edit. Donald T. Bryant ve Richard J. Niehaus, **Manpower Planning and Organization Design**, Plenum Press, New York, 1978.

Berry, Thomas H., **Managing the Total Quality Transformation**, McGraw-Hill Inc., New York, 1991.

DeCenzo David A. ve Stephen Robbins, **Personnel/Human Resource Management**, Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.

Dickens, Peter D., **The Ascendant Organization, Combining Commitment and Control for Long -Term Sustainable Business Success**, St. Martin's Press, New York, 1995.

Doğan Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995.

Drucker F. Peter, **The Frontiers of Management**, Truman Talley Books, New York, 1986.

Feigenbaum Armond V., **Total Quality Control**, (Edit. Harry Costin), **Reading in Total Quality Management**, The Dryden Press, Orlando (in Florida), 1994.

Fitz-enz Jac, **How to Measure Human Resources Management**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1984.

Kantarıcı Hazım, "Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi", İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler**, Üniform Matbaacılık Tic. Ve Sanayi A.Ş., İstanbul, 1994.

Kavrakoğlu İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, 1992.

Milkowich George T. ve John W. Boudreau, **Personnel/Human Resource Management, A Diagnostic Approach**, Business Publications, Inc., Homewood, Illinois, 1988.

Peşkirioğlu Nurettin, "TKY ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı**, MPM Yayınları, Ankara, 1995.

Tortop Nuri, **Personel Yönetimi**, İlk-San Matbaası Ltd Şti, Ankara, 1989.

Tutum Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yay. No:179, Ankara, 1979.

Walker James W., **Human Resource Strategy**, McGraw-Hill Book Company, New York,1992.

Worthy James,"Management Succession",Edit. Joseph J. Famularo, **Handbook of Modern Personnel Administration**, McGraw-Hill Book Company, New York,1972.

Waxler Robert P. Thomas Higgenson, "TQM: Labor-Management Cooperation", (Edit. Harry Costin), **Reading in Total Quality Management**, The Dryden Press, Orlando (in Florida), 1994.

"Yeni Kimliğiyle Toplam Kalite", İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler**, Üniform Matbaacılık Tic. Ve Sanayi A.Ş., İstanbul, 1994.

Third Year Revised Edition 1984 by No. 128 (October 1979)

Walter Dill Scott, *Human Relations Strategy*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1932

Walter Dill Scott, *Human Relations Strategy*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1932

Walter Dill Scott, *Human Relations Strategy*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1932

Walter Dill Scott, *Human Relations Strategy*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1932

MÜKELLEF - MALİYE İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yrd.Doç.Dr. A. Kemal ÇELEBİ *

I. GİRİŞ :

Bir ülkede sosyo-ekonomik istikrarın sağlanması ve sürdürülmesi için gerekli olan koşullardan biri etkin ve adil bir vergi sisteminin kurulmasıdır. Böyle bir vergi sisteminin oluşturulabilmesinde mükellef- maliye ilişkilerini etkileyen faktörlerin araştırılması ve göz önüne alınması önem kazanmaktadır.

Bilindiği üzere verginin iki tarafı vardır. Bir tarafta, vergi alacaklısı devlet ve onun mükellefle doğrudan muhatap olan örgütü durumundaki vergi idaresi, diğer tarafta vergi borçlusu olarak mükellef. Bu iki tarafın da vergilendirmeye ilişkin tutum ve davranışları ile aralarındaki ilişkinin niteliği, vergi sisteminin başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Gerek mükelleflerin ve gerekse maliye örgütünün yaklaşımlarını ihmal eden ve sadece yasal kurumsal çerçevede yapılan düzenlemeler yeterli olmaktan uzaktır.

Etkin ve adil bir vergi sisteminin kurulabilmesi yönündeki çabaların sürekli gündemde olduğu ülkemizde, mükellef-maliye ilişkilerini etkileyen faktörlerin öncelikli olarak araştırılması ve gözardı edilmemesi gerekmektedir. Bu çalışmada önce mükellefin maliye ile ilişkilerini etkileyen faktörler, sonra da maliyenin mükellef ile ilişkilerini etkileyen faktörler özellikle Türkiye açısından incelenecektir.

II-MÜKELLEFİN MALİYE İLE İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Mükellefin vergi ve uygulamacı durumundaki vergi idaresine karşı tutum ve davranışlarına yön veren faktörler, birbiriyle iç içe girmiş ve karşılıklı etkileşim içinde olan girift bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, yeri geldiğinde bu özellikleri de dikkate alınarak ve vurgulanarak, söz konusu faktörler içsel ve dışsal faktörler biçiminde sınıflandırılabilir.

* C.B.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü .

A- İÇSEL FAKTÖRLER

İçsel faktörler, mükellefin kendi düşünce, algılama ve değer yargılarıyla ilgilidir. Bunlar, vergi bilinci, subjektif vergi yükü ve vergi ahlakı olarak sıralanabilir.

1-Vergi Bilinci

Mükellefin, devletin niçin vergi alması ve kendisinin neden vergi ödemesi gerektiği konusundaki bilgisi vergi bilincini yansıtır. Gelişmiş demokratik toplumlardaki çağdaş vergi bilinci, ekonomik bilgi temeline oturmaktadır. Buna göre, mükellef talep ettiği kamu hizmetlerinin ancak kendisinin ödeyeceği vergilerle üretilebileceğini bilmektedir. Günümüzde, mükelleflerin sahip olması gereken vergi bilinci budur. Oysa, özellikle demokratik devlet anlayışının tam olarak gelişmemiş ve yerleşmemiş olduğu gelişmekte olan ülkelerde devletin bireyler tarafından sanki "gökyüzünde beslenen ve yeryüzünde sağılan bir varlık" gibi telakki edildiği gözlenmektedir.

Bu gözlemin ülkemiz için ne derece geçerli olduğunu anlayabilmek, mükelleflerin ankete dayalı araştırmalarla vergi bilincini öğrenmekle mümkündür. 1993 yılında Manisa ile kapsamında yaptığımız böyle bir anket çalışmasında, mükelleflerin sadece % 52.9'unun vergiyi, karşılığı kamu hizmeti demek olan bir bedel olarak tanımladıkları görülmüştür (Muter vd.,1993:10). Çağdaş vergi bilincine sahip olanların yüksek düzeyde olmadığını gösteren bu oran Türkiye geneli için de bir fikir vermektedir.

Devletin vergi almadan kamu hizmetlerini yapabileceği şeklindeki doğru olmayan vergi bilincine sahip mükelleflerin, vergi ve idare karşısındaki tutum ve davranışlarının olumlu olmayacağı söylenebilir. Kamu hizmetlerinin vergilerle yerine getirilebileceğinin bilincinde olan mükelleflerin ise, maliye ile ilişkilerinde daha sorumlu ve duyarlı hareket etmeleri beklenir. Bununla birlikte kamu harcamalarında mükellefin öncelikleri ile hükümetlerin önceliklerinin farklı ve kamu harcamalarında yaygın bir israfın olduğu şeklindeki bir algılama, çağdaş vergi bilincine sahip mükelleflerin olumlu tutum ve davranışlarını bozucu yönde etki yapabilmektedir (Swenson,1988:4-5). Vergi ödemenin gerekliliğini bilen bir mükellef, bu tür mülahazalarla yasal veya yasal olmayan yollardan vergiden kurtulmanın çarelerini arayabilir.

2-Subjektif Vergi Yükü

Mükellefler nasıl tanımlanmış olurlarsa olsunlar, vergiyi bir yük olarak algılamaktadırlar. Çünkü vergi, mükellefin servetinde ve/veya gelirinde bir azalmaya yol açma biçiminde etki yapar. Mükellef bu nedenle kendini bir baskı ve tazyik

altında hisseder. Sübjektif vergi yükü de denilen "vergi tazyiki"nin nasıl ve hangi ölçüde hissedildiği mükellefin psikolojik yapısına bağlıdır (Muter,1997;88).

Servet veya gelirinde ortaya çıkan azalma nedeniyle kendisini tazyik altında hisseden mükellef bu yükten kurtulmaya çalışan bir tavır içine girer. Bu durum vergi bilinci yüksek mükellefler için de söz konusudur. Çünkü vergilemede, kamu hizmetinin faydası ile vergi arasında "gönüllü mübadele" ilişkisi yoktur. Vergi bu bireysel fayda-maliyet eşitliği kurulmadan kamu harcamalarının karşılığı olmak üzere zor unsuruna dayalı olarak alınmaktadır. Oysa mükellef piyasadaki gönüllü mübadele ilişkisi içinde gelirinde azalmaya yolaçan bir ödemeyi yük olarak algılamamaktadır. Çünkü o bedele eşdeğer bir fayda sağladığını psikolojik olarak hissetmektedir.

Verginin fiyat olmaması, zor unsuruna dayanması ve kamu hizmetleri talebi ile vergi arasında bir bağıntının bulunmaması gibi nedenlerle mükellefler kamu hizmetlerinden bedavacı (free-rider) olarak yararlanma eğilimi içine girebilir ve gerekliliğini bilse bile her bir mükellef verginin diğer mükellefler tarafından ödenmesini veya ileride ödenecek vergilerle itfa edilecek olan borçla finanse edilmesini zimnen kabul etmiş olabilir (Buchanan&Roback,1987;12-13). Bu demektir ki, devletin gökyüzünde beslenmediğinin farkında olanlar bile, devletin başkalarının ödeyeceği vergilerle veya borçla beslenmesini ve bu şekilde beslenen varlıktan kendilerinin de yararlanmasını yeğlemektedirler.

3-Vergi Ahlakı

Vergi bilincinin sübjektif vergi yüküne bağlı olarak maliye ile ilişkilere olumlu yansımalarının düşük olması nedeniyle, bir diğer içsel faktör olan vergi ahlakı daha fazla önem kazanır.

Vergi ahlakı, kanunen ödenmesi gereken vergi borcunun tam ve eksiksiz olarak zamanında ödenmesi olarak tanımlanabilir. Mükellefin, vergi mevzuatının öngördüğü mükellefiyete ilişkin sorumluluğunu eksiksiz ve zamanında yerine getirmesi, vergi ahlakına uygun bir davranış olacaktır. Mükellefiyet hem verginin ödenmesi biçimindeki maddi mükellefiyeti, hem de vergi ile ilgili defter tutmak, beyanname vermek, bildirimde bulunmak ve belgeleri belli bir süre saklamak biçimindeki şekli mükellefiyeti kapsamaktadır (Öncel vd.,1992;70).

Mükellefin vergi ahlakına sahip olmasının temelinde belli bir değer yargısı vardır. Bu değer yargısı, ya bireyci ya da toplumcu olabilir. Bireyci değer yargısı, mükellefin yine kendi çıkarı gereği vergi yasalarına uymasını ifade eder. Buradaki bireysel çıkar, vergi yasalarına uymama durumunda karşılaşacağı cezai yaptırımlardan kurtulmak anlamında olmayıp, vergi ödemekten kaçınmanın neden olabileceği sosyal ve ekonomik sorunların kendisine yükleyeceği zarara muhatap

olmak istememe anlamındadır. Mükellef istikrarlı bir ekonomik düzenin kendi yararına olduğunu bilincindedir. Gelişmiş batı toplumlarında vergi ahlakı daha sağlamdır. Bu ülkelerde vergi kaçakçılığının çok düşük düzeylerde olması, kültür düzeyi ile vergi ahlakı arasında doğrusal bir ilişki kurularak açıklanır (Herekman,1991;156). Bilindiği üzere, batı toplumlarındaki kültürün kökeni de bireyci anlayışa dayanmaktadır.

Toplumcu vergi ahlakında ise, devlet, vatan ve millet gibi kutsal sayılan değerler adına ve hatırına mükellefin vergi kanunlarına tam olarak uyması söz konusudur. "Ülkemi seviyorum, vergimi ödüyorum" özdeyişi toplumcu vergi ahlakını yansıtmaktadır. Ülkemizde yerleştirilmek istenen vergi ahlakının toplumcu karakter taşıdığı söylenebilir.

Bu iki vergi anlayışına ilişkin çeşitli değerlendirmeler yapılabilir. Önemli olan, hangi değer yargısına dayanırsa dayansın, vergi ahlakının yerleşmiş olduğu ve dolayısıyla vergi kaçırmanın normal bir davranış olarak görülmediği toplumlarda mükelleflerin vergi ve idare karşısında daha uyumlu bir davranış gösterecekleri hususudur.

B- DIŞSAL FAKTÖRLER

İncelediğimiz içsel faktörler kadar, mükellefin dışındaki faktörler de maliye ile ilişkilerinin niteliğini ve yönünü belirlemektedir.

1-Vergi Sisteminin Adaletliliği

Günümüz toplumlarında adalet mutlak ölçüleri olmayan izafi bir kavramdır. Bu nedenle, vergi sisteminin adaletli olup olmadığını değerlendirecek üstün bir güç yoktur. Adalet konusundaki değerlendirmeler bireysel olarak veya yaygın kanaatlere göre yapılmaktadır. Bir bireyin mali gücünü aşan vergilendirmenin vergi adaletini zedeleyeceği genel kabul gören bir durumdur. Ancak mali gücün sınırı konusunda uygulamada kullanılan bazı teknikler olsa da, objektif mutlak ölçüler bulunmamaktadır.

Mükellefler bireysel vergi yüklerine (subjektif ve objektif) bakarak muhatap oldukları vergilemenin adil olup olmadığı konusunda şahsi değerlendirmeler yapabilirler. Bu açıdan bakıldığında gelir ve servetine göre ödediği vergi düşük sayılabilecek bir mükellef bile vergi adaletinin olmadığından bahsedebilir.

Vergi adaletinde, bireylerin hissettikleri yükün ağır olup olmaması önemli olmakla birlikte, asıl önemli olan bir bireyin diğer bireylerin vergi yüküne ilişkin değerlendirmeleridir. Çünkü bireyler toplam vergi yükünün dağılımında, kendi vergi

yüklerinin değerlendirmesini diğer bireylerin vergi yükleri ile mukayese ederek yapma eğilimi içindedirler (Arsan,1975:12).

Ülkemizde mükelleflerin kendi vergi yüklerini özellikle diğer mükelleflerin vergi yükleri ile mukayese ederek yaptıkları değerlendirmeler neticesinde, vergi sisteminin adaletli olmadığından şikayet ettikleri gözlenmektedir. Vergi sisteminde adaleti zedelediği konusunda dile getirilen hususların başlıcaları şunlardır

- kayıt dışı ekonomi,
- vergi oranlarının yüksekliği,
- yaygın muafiyet ve istisnalar,
- götürü usulde vergilendirme,
- vergi afları.

“Yakalanan kısrak harmanı döver” atasözü vergi sisteminin adaletsizliği konusunu çok veciz bir biçimde ifade etmektedir. Az veya hiç vergi ödemeyen mükelleflerin (serbestçe dolaşan kısrakların) olduğunu gören vergisini nisbeten tam olarak ödeyen mükellefler (yakalanan kısrak), bu durumda çok büyük hoşnutsuzluk duymaktadırlar. Bu hoşnutsuzluk mükellefin, vergiye ve idareye karşı olumsuz tavır sergilemesine neden olabilmektedir (Doğanyığıt,1996:16). En önemlisi de, vergilendirmede adalet olmadığı yönündeki yaygın kanaatler, tam manasıyla yerleşik olmayan vergi ahlakının daha da bozulmasına yol açabilmektedir.

2-Vergi Mevzuatının Sürekliliği ve Anlaşılabilirliği

Vergi mevzuatının kısa dönemde büyük ölçüde değişmemesi ve uzun dönemde süreklilik göstermesi, mükellefin ne tür bir uygulamaya muhatap olacağını bilmesi açısından önemlidir. Sık aralıklarla vergi sisteminde düzenlemeler yapılması, gelecekte mükellefin karşı karşıya bulunduğu belirsizliği arttıracığından orta ve uzun vadeli plan yapmasını zorlaştırır.

Bundan başka, vergi mevzuatının basit ve mükellefler tarafından kolaylıkla anlaşılır olması, bir vergi sisteminin başarısındaki en önemli faktörlerdendir. Vergi mevzuatının herkes tarafından kolayca anlaşılıp yorumlanması, karşılaşacakları işlemler konusunda tereddüt içinde kalmamalarını sağlayacaktır (Sayın, 1996:45). Mükelleflerin, anlaşılması güç ve belirsiz vergi yasaları karşısında düşeceği zor durum ve buna ek olarak göstereceği tepkiler, vergiden kaçınma yada vergi kaçırma biçiminde girişimlerde bulunmaları sonucunu doğurabilmektedir (Akdoğan,1980:13).

3-Vergi İdaresi

Vergi idaresinin mükellefe yaklaşımı da mükellefin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan bir faktördür. Vergi idaresinin tarafsız, ön yargıdan uzak ve

uzlaşmacı bir yapıya sahip olması, mükellefin psikolojik olarak hissettiği vergi tazyikini hafifleteceği gibi, vergi karşısındaki reaksiyonlarını da en aza indirmeye katkı sağlayabilir. Aksi yöndeki yaklaşımlar, zaten vergi tazyiki altında kendini hisseden mükellefin daha reaksiyoner bir tavır içine girmesine neden olabilecektir. Mükelleflerin vergileme ile ilgili olumsuz düşüncelerini değiştiren faktörlerden birisi, kendilerine gösterilen tarafsızlık, güven verici karşılama ve mevzuatın imkan verdiği ölçülerde yardım yapmaya hazır bilgili ve görgülü elemanların ciddi çalışmasıdır (Erel,1973;16).

Vergi kaçakçılığının çok düşük düzeylerde olduğu gelişmiş batı ülkelerinde gelir idarelerinin bu açıdan iyi bir yapılanmaya sahip oldukları görülür. Bu ülkelerdeki gelir idareleri vergi uyumsuzluklarının çözümünde uzlaşmacı bir yaklaşımı benimsemektedirler. A.B.D.'nde mükelleflere uzlaşma önerilmekte ve her iki tarafta uzlaşmayı yargısal çözüme tercih etmektedir (Sayın,1996;12). F.Almanya'da her on uyumsuzlıktan dokuzu idari aşamada çözümlenmektedir. Uyuşmazlığın idari aşamada çözümlenmesi mükellef - idare ilişkilerini olumlu yönde etkileyecektir (Oto,1996;69-76).

Diğer taraftan vergilendirme işlemlerinin basitliği ve zorluğu da mükellefin tutumunu etkileyen faktörler arasında yer alır. Sürekli vergi dairelerine gidilmek zorunda kalınması ve zaman alıcı bürokratik işlemlerin yoğunluğu mükellefi huzursuz ederek vergiye karşı tepkisini daha da arttırabilecektir. A.B.D.'nde Hazine bünyesindeki Gelir İdaresi (IRS) yayınlar ve İnternet aracılığıyla yeterli bilgi temin etmekle yükümlüdür. Mükellefler vergi ile ilgili tüm sorunlarını İnternet vasıtasıyla IRS'ye iletmekte ve anında cevap alabilmektedirler (Aydın,1996;49-50).

III- MALİYENİN MÜKELLEF İLE İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İkinci olarak maliyenin mükellef ile ilişkilerini etkileyen faktörleri inceleyebiliriz.

A- MALİYENİN TEMEL YAKLAŞIMLARI

Ülkemizde maliye teşkilatı mükellefe bakış ve davranış tarzında bazı temel yaklaşımlara sahiptir. Bunlar genelde hazineci yaklaşım, önyargılı yaklaşım ve zorlayıcı yaklaşım olarak kendisini göstermektedir.

1-Hazineci yaklaşım

Vergi hukukuna göre maliye teşkilatı hem devletin hem de mükellefin menfaatlerini gözetmekle yükümlüdür. Ancak daha çok gözlenen durum, maliyenin hazineci bir yaklaşım içinde olmasıdır. Örneğin, Türk vergi sisteminde vergi hatalarının düzeltilmesi yolları incelendiğinde, vergi idaresi tarafından idare lehine

re'sen düzeltme yapılabileceği yorumunun ağır bastığı dikkati çekmektedir (Oto,1996;68). Ancak, Danıştay re'sen düzeltmenin idarenin aleyhine olsa bile yapılabileceği yönünde karar vermiştir (Dn.4.D.E.66/ 3514, K.67/1360). Mükellefin menfaatini gözetmeme konusundaki bir diğer örnek ödenmiş verginin iadesine ilişkin yapılan düzeltmede, tebliğ tarihinden itibaren bir yıl içinde mükellefin vergi dairesi veznesine müracaat etmek zorunda olmasıdır (Bayraklı&Pehlivan,1995;149). Oysa vergi dairesinin vergi alacağını tahsil etmesinde zamanaşımı kamu alacağının vadesinin rastladığı takvim yılından başlar ve süresi beş yıldır.

Hazineci yaklaşımda, mükellefi "bağırtsmadan yolunacak bir kaz" gibi görme eğilimi ağır basmaktadır. Mükellefin menfaatlerinden çok hazinenin menfaatleri ön plana çıktığından, daha fazla verginin toplanmasını sağlamak amacıyla mükellefe mali anestezi(bağırtsmamak için) yapılmak istenir.

2-Önyargılı Yaklaşım

Ülkede vergi kaçakçılığının yaygın olması nedeniyle, mükelleflerinin çok büyük bir kısmının vergilerini tam olarak ödemedikleri düşüncesi, maliye teşkilatında ağır basmaktadır. Mükelleflerin potansiyel vergi suçlusu gibi görülmesi maliyenin mükellefe bakışını ve davranışını önemli ölçüde etkilemektedir. Önyargılı yaklaşım, vergilendirme işlemlerinde mükellefe gereken ilgi ve yardımın gösterilmemesi ve uzlaşma arayışlarında mükellefin taleplerinin göz önüne alınmak istenmemesi biçiminde kendisini gösterebilmektedir.

3-Zorlayıcı Yaklaşım

Vergi hukuku, kamu hukukunun bir koludur. Kamu hukukunda kural olarak, devlet gerçek ve tüzel kişilerle ilişkilerinde eşit durumda olmayıp üstün durumda, kişiler de tabi durumundadır. Zira bu alanda devlet, hakimiyete sahip ve buna dayanarak kişiye emretmek, iradesini ona zorla kabul ettirmek durumunda olan bir varlık olarak hareket etmektedir (Öner,1983;28).

Bir kamu hukuku olarak vergi hukukunun bu özelliği vergi sistemine ve maliye personelinin davranışlarına değişik şekillerde yansiyabilmektedir. Özellikle vergi sistemine ilişkin düzenlemelerin ve değişikliklerin tasarlanması aşamasında mükelleflerin, şikayet, görüş, öneri ve beklentilerini göz önüne alacak şekilde toplumsal bir uzlaşmaya gerekli önemin verilmemesi ve daha çok maliye bürokratlarının tek taraflı bir çalışma yapmayı yeterli görmeleri, zorlayıcı yaklaşımın bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Vergi hukukunun uygulayıcısı durumundaki vergi idaresi personeli de, devletin görevlisi ve bir anlamda temsilcisi olarak kamu hukukunun sağladığı üstünlüğü mükellefle olan ilişkilerine yansıtabilir. Kendini devletle özdeşleştiren

bürokrasinin toplum hayatı içindeki gücünün 1950'li yıllardan itibaren gerilemesiyle birlikte-günümüz kamu yönetiminde bu yaklaşımın yaygın olmadığı gözlenmekle birlikte, bu yaklaşımın devlet memurlarının psikolojisinde gizli olduğu söylenebilir.

B- İDARİ ALTYAPI

Bu konuda etkili olan iki faktörden söz edilebilir. Birincisi fiziki altyapı, ikincisi personel altyapıdır.

1-Fiziki Altyapı

Vergi dairelerinin yeterli bina ve araç-gereç'e sahip olup olmadıkları da önemli bir faktördür. Yeterli fiziki altyapının sağlandığı ortam, mükellefleri rahatlatan bir faktör olduğu kadar, maliye personelinin çalışma şevkini ve verimini de etkiler. Çağdaş yönetim anlayışına göre projelendirilmiş bina, yerleşim planı ve donanım, personele rahat ve huzurlu bir ortam sunması açısından önemlidir. Huzur verici ve rahatlatıcı fiziki çevre personelin mükellefe davranışını da olumlu yönde etkileyecektir.

2-Personel Altyapı

Vergi dairelerindeki personelin sayısı, nitelikleri ve özlük hakları da mükellef ile ilişkileri etkileyebilen faktörlerdendir.

Personelin sayı olarak yeterli olmaması durumunda iş yükünün fazlalığı altında kalan bir personelin, yaşadığı stres nedeniyle kendisiyle muhatap olan mükellefe olumlu davranmaması ihtimali yüksektir.

Personelin gerek mesleki bilgi gerek moral değerler açısından istenilen düzeyde olup olmaması da mükellefle ilişkilerde büyük bir öneme sahiptir.

Son olarak da, fiziki ve manevi müşevvikler kadar maddi müşevvikler de personelin etkin çalışma ve davranışları üzerinde etkilidir (Akalin,1997;101). Kamu yönetiminde özel bir öneme sahip personelin, ücret düzeyinin yeterli olmaması mükellef ile ilişkilere yansiyabilmektedir. Ücret düzeyinin düşük ve kaynakta tevkif edilmek suretiyle ödemediği vergisinin yükünü beyana dayalı vergi mükelleflerinin ödediklerine göre ağır hisseden bir vergi dairesi personeli, muhatap olduğu mükellefe karşı önyargılı ve zorlayıcı davranabilir.

IV. SONUÇ

Maliye ile mükellef ilişkilerini etkileyen faktörler çok sayıda ve girift bir yapıya sahiptir. Bu faktörlerin hepsini tam olarak tesbit etmek ve birbirlerinden kesin çizgilerle ayırabilmek pek mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte burada, daha fazla öneme sahip görünen faktörler belli bir sınıflandırma içinde incelenmiştir.

Ülkemizde öncelik gösteren konuların başında etkin ve adil bir vergi sisteminin kurulması gelmektedir. Böyle bir sistemin kurulması ve işletilmesinde, maliye ve mükellef ilişkileri büyük ölçüde belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla vergi sisteminin iyileştirilmesine ilişkin çözüm arayışlarında, maliye- mükellef ilişkilerini etkileyen faktörlerin gözönüne alınması büyük bir öneme sahiptir.

KAYNAKÇA

AKALIN, Güneri, "VII. Beş Yıllık Plan Döneminde Vergi İle İlgili Yapısal Düzenlemeler", Türkiye'de Liberalizasyon Sürecinde Maliye Politikaları Açısından Kamu Ekonomisinin Özel Ekonomi Üzerindeki Etkileri, XI. Türkiye Maliye Sempozyumu, İzmir 1997.

AKDOĞAN, Abdurrahman, Gelir Vergisi Açısından Vergi Adaletine Teknik Bir Yaklaşım, A.İ.T.İ.A. Yayın No: 137, Ankara 1980.

ARSAN, Üren, Vergi Yükü Üzerine Bir İnceleme, A.Ü.S.B.F. Yayınları No:264, Ankara 1975.

AYDIN, Fazıl, "Gelir İdaresinin Modernizasyonu Üzerine Bir Görüş", Vergi Sorunları, Sayı:96, Eylül 1996.

BAYRAKLI, H. Hüseyin - PEHLİVAN, Osman, Vergi Hukuku, İlkeler ve Türk Vergi Sistemi, Yıldızlar Matbaacılık A.Ş., İstanbul 1995.

BUCHANAN, J.M.-ROBACK, Jennifer, "The Incidence and Effects on Public Debt In The Absence of Fiscal Illusion", Public Finance Quarterly, Vol.15, No: 1, January 1987.

DOĞANYİĞİT, Saadettin, "Vergi Kaybının Önlenmesinde Mükellefle olan ilişkilerin Önemi", Yaklaşım, Yıl 4, Sayı 41, Mayıs 1997.

EREL, Ergin, Maliye-Mükellef İlişkileri, M.B. Tetkik Kurulu Ellinci Yıl Yayınları, Ankara 1973.

HEREKMAN, Aykut, Kamu Maliyesi(Genel Vergi Kuramı), Cilt II, Sevinç Matbaası, Ankara 1991.

KARAASLAN, Ali, "Türk Vergi Sisteminin Sorunları ve Bazı Öneriler", Yaklaşım, Yıl 4, Sayı 44, Ağustos 1996.

MUTER, Naci B.- SAKINÇ, Süreyya- ÇELEBİ, A. Kemal, Mükelleflerin Vergi Karşısındaki Tutum ve Davranışları Araştırması- Manisa İli Vergi

Mükellefleri Üzerine Bir Anket Çalışması, C.B.Ü. İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, Manisa 1993.

MUTER, Naci B., Vergi Teorisi, Ajans Birmat, İzmir 1997.

OTO,Şenay, “ Vergi Uyuşmazlıklarının İdari Aşamada Çözümlemesi “, Vergi Sorunları, Sayı 95, Ağustos 1996.

ÖNCEL, Mualla- KUMRULU, Ahmet-ÇAĞAN, Nami, Vergi Hukuku, Ankara 1992.

ÖNER, Erdoğan, Vergi Açısından Türk Kamu Hukuku, Maliye Tetkik Kurulu Yayını, No: 1982/ 238, Ankara 1983.

SAYIN, Mahmut, “ Amerika Birleşik Devletlerinde Vergi İdaresi ve Denetim Usulleri”, Vergi Sorunları, Sayı 95, Ağustos 1996.

SAYIN, Mahmut, “ Vergi İdaresinin ve Mahkemelerin Vergi Kanunlarını Farklı Yorumlamaları Problemi”, Vergi Sorunları, Sayı 99, Aralık 1996.

SWENSON, Charles W., “Taxpayer Behavior in Response to Taxation, An Experimental Analysis “, Journal of Accounting and Public Policy, No:7, 1988.

ETKİLİ ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN KURULMASININ İŞLETME VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

Arş.Gör. Selen DOĞAN*

1. GİRİŞ

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).

Çalışma yaşamının kalitesi, çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışlarının anlaşılması ile artırılabilir. Bugün, çalışma yaşamının kalitesini artırmak isteyen yöneticilerin karşı karşıya olduğu önemli bir sorun vardır. O da, çalışanların nasıl motive edileceğidir. Bunu gerçekleştirmek isteyen yöneticiler, çalışma hayatında işgücünün değişen yapısını, ekonomiyi ve örgüt kültüründeki değişimleri de dikkate almak zorundadırlar. Bu durumda, yöneticinin çalışanlarını nasıl motive edeceği ve yetenekli çalışanları nasıl elinde tutacağı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Artık çalışanlar, sadece iyi bir ücretten daha fazlasını ve yüksek seviyede ihtiyaçlarının tatminini istemektedirler.

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 hızlı uyum sağlayabilen organizasyonlar kurmaktan geçmektedir. Bugün, tüm şirketler, başarılı olmanın temelinde, öncelikle teknoloji gücü ve yönetim tarzının etkili olduğu konusunda birleşmektedirler. İşte, bir işletmede bulunan yöneticilerin yönetim

*Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

tarzları başta olmak üzere, kullandıkları teknoloji, insan kaynakları, bilgi düzeyi v.b. faktörler, işletmenin çalışma sistemlerini oluşturmada ve işletme faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Yöneticiler, işleri tanımlayan, dizayn eden ve çalışanların bilgisine sunan kişilerdir. Bu nedenle de, işletmede çalışma sistemlerinin ve kültürünün oluşturulmasından birinci derecede sorumludurlar.

İşte tüm bu nedenlerle, bu çalışmada öncelikle çalışma sistemlerinin tanımı ve önemi üzerinde durulmuş, daha sonra da bilimsel yönetim anlayışı tartışılarak, işletmedeki çeşitli çalışma sistemleri açıklanmıştır. Ayrıca, çalışma sistemlerinin nasıl makul ve anlaşılır biçimde oluşturulacağı üzerinde durulmuştur.

2. GENEL OLARAK ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN TANIMI

Çalışma sistemleri kavramı, işin gerekleri, teknoloji, yetenekler, yönetim tarzı ve personel politika ve uygulamalarının özel bir bileşimidir. Tüm bunlar, işin nasıl organize edileceğini ve yönetileceğini, çalışanların nasıl iş deneyimi kazanacaklarını ve işleri nasıl yapabileceklerini anlamalarını sağlayacaktır. Aşağıda, çalışma sistemlerinin ana unsurlarına kısaca değinilmektedir (Beer v.d.,1985,ss.570-572).

a. İşin İçeriği (Esasları): Bir çalışma sisteminin en önemli noktası, işin kendisidir; yani, işin bilgi sahası olarak gerekleri ve bu gereklerin örgütlenmesidir. Satış siparişlerini düzenleme görevi olan bir katibin tek görevi listeye kayıt yaparken, bir başka işe geçtiği zaman (örneğin; satış siparişlerinin zamanını ayarlama işine) müşterileri ile özel problemlerle karşılaşabilir. Bireyin görevi yöneticilerce sınırlandırılabilir, ya da fikirleri sorularak kararlara katılımı sağlanabilir.

b. Görevin Gerektirdiği Teknoloji: İşin ve işi oluşturan diğer parçaların planlanması, işin teknolojik özelliklerinden etkilenecektir. Örneğin; bir otomobil fabrikasında montaj hattında sürekli üretim teknolojisi kullanılırken, bir kağıt fabrikasında durum farklıdır. Kağıt fabrikasında çalışanlara yönetici grup sorumluluğu verebilir ve onlardan problemlerin çözülmesi için fikir alabilir. Bunun tersine, otomobil fabrikasındaki montaj hattındaki teknolojinin karmaşıklığı ve önemi, küçük grupların çalışmasını mümkün kılmayacaktır.

c. İşletmede Çalışanlar: Çalışma sistemlerinin bir diğer parçası da, çalışanların iş deneyimleri ile elde ettikleri ve iş yerine getirdikleri davranış ve yeteneklerdir. Çalışanların seçilmesi işlemi, farklı mekanik, fiziksel ve kişilerarası ilişki yeteneklerinin bir birleşimi olacaktır. Tüm bu yetenekler, kişinin işi bir an önce ve en iyi şekilde yapabilme gücünü gösterecek ve kişinin geliştirebileceği potansiyel yetenekleri ortaya koyacaktır. Kişilerin seçiminde etkili olan bir husus da, işletmenin

ekonomik gücüdür. Seçilecek kişinin profili, seçilen teknoloji, iş dizaynı ve yönetim tarzına da uygun olmalıdır.

d. İdare Etme-Yönetim Tarzı: Çalışma sistemleri üzerinde, (özellikle de; planlama, amaç belirleme veya çalışma sisteminin ana faaliyetlerine çalışanların katılımına izin verme, sorumluluk alma gibi konularda), üstlerin yönetim tarzının ve doğasının önemli etkileri vardır. Yöneticiler otoritelerini yetki dağıtmak yolu ile basitleştiriyor mu, yoksa yönetimi bir şeylere izin verme ya da vermeme hakkı olarak mı görüyor? Tüm bu seçenekler, yönetim tarzları ve rol tanımlamaları, pek çok çalışma sisteminin tasarlanmasında kritik önem taşımaktadır.

e. Yönetim Politikaları ve Uygulamaları: Çalışma sistemlerinin bir başka önemli tamamlayıcı parçası da, içine çalışanların etkisi, işgücü akışı ve ödüllendirmeyi de dahil eden yönetim politikalarıdır. İşletmedeki performans değerlendirme sistemi nasıl işliyor? Bireysel mi yoksa grup performansına göre mi bir değerlendirme yapılıyor? İşte bu sorulara verilecek olan cevaplar, çalışma sistemlerinin üzerinde önemli etkilere sahiptir.

3. İYİ BİR ÇALIŞMA SİSTEMİNİN KURULMASININ İŞLETME AÇISINDAN ÖNEMİ

Bir işletmedeki tüm düzeylerde bulunan yöneticiler, insanları, bilgileri, faaliyetleri ve teknolojiyi düzenleme görevi ile karşı karşıya bulunmaktadır. Başka bir ifade ile, yöneticiler işletmedeki işleri tanımlamalı, dizayn etmeli ve o şekilde personelin bilgisine sunmalıdır. Yöneticilerin, işletmedeki işlerle ve çalışma sistemleri ile ilgili yapmış olduğu düzenlemelerde verdiği kararlar, yöneticilerin ve işletmedeki diğer çalışanların karar verme kalitesini, fonksiyonlar ve görevler arasındaki koordinasyonu, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerini, işletmedeki herkesin örgütsel amaçları gerçekleştirme derecelerini, iş hayatının kalitesinin geliştirilmesini etkileyecektir (Beer v.d.,1985,s.10).

Çalışma sistemlerinin düzenlenmesinde alınabilecek önemli kararlar arasında, fabrika düzeyinde üretim sürecinin düzenlenmesi kararları (örneğin; işgücü dağılımı ve teknoloji uygulamaları gibi...), veya ofiste kullanılacak yeni teknoloji hakkında bilgi (örneğin; bilgisayar destekli sistemler gibi...), ya da yönetim düzeyinde planlama ve amaç belirleme gibi örnekler sayılabilir. Bu konuda çok önemli olan bir nokta vardır. O da, işletmenin üst düzey yöneticilerinin bu tür kararların kaliteli olması gerektiğinin bilincinde olup olmamaları ve çalışanların da bu kararlara katılımının, alınan kararların kaliteli olmasına sağlayabileceği katkılarıdır (Beer v.d.,1985,s.10).

Yöneticilere, astları arasında hangi davranışların olmasını istedikleri sorulduğunda, bu konuda sırayla şu listeyi vermişlerdir (Beer v.d.,1985,s.568):

- a. Önyak olma, kendi kendine girişimde bulunabilme yeteneği,
- b. Güvenilir olma,
- c. Sorumluluk alma isteği,
- d. İşletmeye ve yöneticilere sadakat (bağlılık),
- e. İşletmedeki ve işlerindeki değişim ve iyileştirmeler hakkında öneriler sunmaya istekli olma (yaratıcılık),
- f. Uyum ve esneklik.

Yukarıdaki listede yer alan özellikler, kişilerin işteki başarısını önemli ölçüde etkilemesine rağmen, pek çok yönetici bu listedeki tutum ve davranışların astlarında bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu yüzden olsa gerek, pek çok Amerikan işyerinde yaygın olan çalışanların tatminsizliği, işe yabancılaşma, psikolojik ve fiziksel stres, kendine güvenin düşük olması, yüksek bir işçi devir oranı (turnover rate), düşük ürün kalitesi ve verimliliklerdeki azalışlardır (Beer v.d.,1985,s.568).

Elbette, bu durumların ortaya çıkmasında pek çok faktör etkilidir. Ancak, son yirmi yılda, işyerlerindeki kişilerin olumsuz davranışlarda bulunmalarının temel nedeninin, işin dizaynından ve kişilerin yönetim tarzına kadar uzandığı ortaya çıkmıştır. Amerikan ekonomisinin içinde bulunduğu verimlilik krizi, yöneticilerin acil olarak çalışanların performansı ve refahını artırmada, çalışma sistemlerinin dizaynının önemi konusuna eğilmelerine neden olmuştur. Yöneticiler, bu zamandan sonra, çalışma sistemlerinin istenilen iş ve davranışların başarılmasına olan etkilerini incelemeye başlamışlardır (Beer v.d.,1985,s.569).

Yönetimin, çalışma sistemlerinin planlamasına ilişkin kararı işletmede 4C adı verilen kararlarda etkili olmaktadır (Beer v.d.,1985,ss.569-570):

1. Commitment (Bağlılık): Çalışanlar, işleri ile çok fazla meşgul oldukları zaman, bunun psikolojik sonucu olarak daha yüksek düzeyde motivasyon, performans ve bağlılık göstereceklerdir. Ayrıca, iş ile fazlaca meşgul olmanın, toplumla bağdaşmayı sağlayabileceği ve bunun da toplumun refahına katkıda bulunabileceğine ilişkin bazı deliller vardır.

2. Competence (Kabiliyet, Yetenek): Çalışanların, işletmedeki işleri ile fazla meşgul olmaları, işletmeyi başarıya ulaştıracak ve bunun sonucu olarak da, pek çok yetenekli işgören işletmeye geçmek isteyecektir. Bu durum, çalışanların kendilerine olan güvenini geliştirecek ve yeteneklerini de geliştirmek zorunda kalmalarına neden olacaktır.

3. Cost Effectiveness (Maliyet Etkinlik): Çalışma sistemlerinin yeniden düzenlenmesi ile, ücretler ve ek faydalarda artışlar olur. Bunun sonucu olarak da, işçi devir hızı ve işten kaçmalar azaltılabilir, esneklik, yenilikleri kabul etme verimlilik ve kalite de artar. İlk bakışta ücret ve ek faydaların maliyetleri artırdığı

düşünülse de, gerçekte tüm bu faydalar nedeni ile maliyetler uzun dönemde azalacaktır.

4. Congruence (Uygunluk, Ahenk): Yönetim, sendika ve çalışanların istekleri ne kadar çok uyuşursa, değişim başarılı ve tüm taraflara ve kanuna uygun sonuçlar elde edilebilir. Bunun sonucu olarak da daha az grev ve daha iyi sendika ilişkileri ortaya çıkar.

Çalışma sistemlerinde yapılacak iyileştirmeler, çalışanlara daha çok sorumluluk yükler ve sonuç yukarıda değinilen bu 4C'nin önemli ölçüde iyileştirilmesi olur.

4. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI VE İŞLETMELERDEKİ ÇALIŞMA SİSTEMLERİ

Bir işletmenin çalışma organizasyonu, çok farklı fakat gene de birbiri içinde bağımlı çalışma sistemlerini içermektedir. Biraz önce de belirtildiği gibi, çalışma sistemleri kavramı, işin gerekleri, teknoloji, yetenekler, yönetim tarzı ve personel politika ve uygulamalarının özel bir bileşimidir. Çalışma sistemlerine geçmeden önce, bilimsel yönetim yaklaşımına kısaca bir değinmekte fayda görülmektedir. Çünkü, bilimsel yönetim yaklaşımı ile ortaya atılan işe ve çalışanlara ilişkin fikirlerde daha sonra önemli değişiklikler olmuştur.

4.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

İş organizasyonu ile ilgili ana konular, bugün büyük ölçüde Frederick Taylor tarafından geliştirilen prensiplerden etkilenmektedir. Taylor, 1919'da Shop Management'da şunu ifade etmiştir: "Her çalışan, bir işi yaparken kendine özgü bir yol belirlenmesi gerektiğini öğrenmelidir. Kendi metodlarını, yeni standartlara adapte etmeli ve detayları-küçük veya büyük de olsa- gözönüne alarak, bireysel muhakeme yapmalıdır". İşler basit ve özel görevlere bölünmelidir. Teknoloji ile, istenilen maliyet düzeyi sağlanarak, en yüksek etkinlik sağlanması için yöneticiler, çalışanlarına belirli miktarlarda görevler vermeli ve onların yeteneklerini üretime dönüştürmelerini sağlayarak, insan hatalarını ve etkinsizliğini en aza indirme yollarını aramalıdır (Beer v.d.,1985,s.573).

İşlerin dizaynı ve yapıma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edebileceklerine inanan Taylor, Bethlehem Steel Company'deki deneyleri ile bu inancının uygulamaya aktarmış ve 1911'de yayınlanan Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) başlıklı kitabı ile de düşündüğü yönetim ve organizasyon anlayışının esaslarını açıklamıştır (Koçel,1995,s.113).

Taylor'a göre yönetimin ilkeleri şunlardır (Akut v.d.,1994,s.39):

- a. Parmak hesabı yerine bilimsellik,
- b. Düzensizlik yerine uyum,
- c. Bireycilik yerine birlikte çalışma (işbirliği),
- d. Her işçinin en yüksek verimliliğe ulaşması.

Taylor, bilimsel yönetimin, gerek yöneticilerin gerekse astların düşünce sisteminde bir devrim yapmaları gerektiğini sıkça vurgulayarak, geliştirmiş olduğu yönetim ilkelerine ek olarak (Akut v.d.,1994,s.39):

- a. İşin daha gelişmiş yöntemlerle yapılması (hareket etüdüleri),
- b. İşte gerekli dinlenme süreleri,
- c. Saptanan standartta çıktı sağlama (zaman etüdüleri),
- d. Çıktıya yapılacak ödemelerde parçabaşı ücret sistemi (teşvik edici ücretler).

Görüldüğü gibi, bilimsel yönetim yaklaşımının insan unsuruna gösterdiği ilgi, bir insanın çalışma gücünü etkileyen değişkenler açısından olmuştur. Bu değişkenlerden de, başlıca 3 tanesi, bu yaklaşım taraftarlarının ilgisini çekmiştir. Bunlar, kişinin verimli çalışma potansiyelini ifade eden **kapasitesi**, bir görevi başarmak için gerekli **zaman** ve kas gücünün dayanıklılığı anlamında **dayanıklılık** olmuştur (Koçel,1995,s.115).

4.2. İşletmelerdeki Çalışma Sistemleri

Son 10 yıl içinde, fabrikalarda ve ofislerde çalışanların nasıl daha etkin hale getirileceğine ilişkin pek çok fikir ileri sürülmüştür. Bunlardan özellikle 3 tanesi işte adeta bir reform sağlamıştır ve çalışma sistemlerinin ana elementlerini oluşturmaktadırlar. Bunlar (Beer v.d.,1985,ss.573-574):

1. Yönetme veya idare etme,
2. İşin kapsamı veya içeriği ve
3. Görevin gerektirdiği teknolojidir.

Bunlara ek olarak, işin yapıma şekli, teknoloji, çalışanların yönetimdeki yeri ve önemi gibi konularda önemli değişiklikler olmuş ve bunlar da, işin çalışanlar tarafından yapıma şekillerinde önemli değişikliklere neden olmuştur. Çalışma sistemlerinde günümüzde meydana gelen değişikliklerden bazıları, çalışanların da yönetime katılmaları ve sıfır hiyerarşi, iş dizaynı tekniklerinde meydana gelen değişimler, teknolojik değişimler ve işletme yapısına etkileri, açık yönetim anlayışı, alternatif çalışma saatlerine geçiş v.b.'dir.

4.2.1. Katılımcı Yönetim Tarzı ve Sıfır Hiyerarşi Yaklaşımı

1960'larda, çalışanların iş ile ilgili konulara ve elde edilen sonuçlara katılımı fikri hızla yayılmaya başlamıştır. 1960'da Douglas McGregor *The Human Side of the Enterprise* adlı kitabında şunu tartışmıştır: "Yöneticiler ve teorisyenler tarafından hangi özel araç kullanılırsa kullanılsın, yönetimin kesin olan temel felsefesi, insan doğası gerçeğini anlamaktır. Çünkü bu, tüm uygulamaların altını çizen temel gerçektir. İnsan davranışları teorilerinden yaygın olan teori ise "TEORİ X" tir. Bu teori, insan motivasyonu ile ilgili karamsar varsayımlarda bulunmaktadır. Taylor'un teknikleri Teori X'e dayanmaktadır. McGregor ise, çalışanların yönetsel amaçlarının yerine getirilmesinde kendi sahip olduğu kapasite ve gayretlerin önemli olduğunu söylemektedir. Bu yüzden, bu teori, insan doğası ve motivasyonunu "TEORİ Y" ile açıklamaktadır. Bu teoriye göre, yönetimin en başta gelen ve en zor görevi, işletmeleri kişilerin yaşayabilecekleri, kendi kendilerine yönetebilecekleri şekilde organize etmektir (Beer v.d.,1985,s.574).

Dolayısıyla, X Teorisi, geleneksel tarzdaki yürütme ve kontrol olgusunu açıklamak üzere kullanılmaktadır. Y Teorisi ise, hem işletmelerin hedeflerinin gerçekleştirilmesi hem de kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması bakımından daha büyük bir motivasyon sağlanacağını söylemektedir. McGregor'a göre X ve Y Teorilerinin varsayımları aşağıdadır (Ertürk,1995,ss.129-130):

X Teorisinin Varsayımları:

- * Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve imkan bulduğunca işten kaçır.
- * İnsanın işi sevmeme özelliği nedeni ile, insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
- * Normal bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, hırsı azdır, herşeyden daha fazla güvenlik arar.

Y Teorisinin Varsayımları:

- * Çalışan bir kişi için işte fiziki ve zihni çabanın harcanması, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- * Dışarıdan kontrol ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir.
- * Hedeflere bağlılık, onların elde edilmeleri ile ilgili ödüllere bağlıdır.
- * Uygun koşullar altında sıradan bir kişi, sorumluluğu sadece kabul etmekle kalmaz, daha fazla sorumluluklar aramayı da öğrenir.

* Örgütsel sorunların çözümünde nisbeten büyük ölçüde hayal gücü, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında dar değil, ancak geniş ölçüde yaygındır.

* Günümüzün modern sanayi işletmelerinde normal bir insanın zihinsel potansiyelinin çok az bir kısmından yararlanılabilmektedir.

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: "Davranışlarımız o kadar yüksek sesli ki, ne dediğimizi duyamıyorum" (Ouchi,1989,ss.112-115).

Yönetime katılmanın amacı, yönetici veya işverenler 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 teknolojisinin 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 birimleriyle; 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 gelmiş bulunmaktadır (Öztürk,1996,s.43).

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 (Doğan,1996,s.204).

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).

Katılımcı yönetim, 1970'lerde ve 1980'lerin başlarında büyük bir ivme kazanmıştır.1970'lerin ortalarında Amerikan firmaları "**Kalite Çemberleri**" ni teşvik etmeye başlamışlardır. Çünkü, Japonlar bundan büyük avantajlar elde etmişlerdir. Kalite çemberleri, gönüllü işçilerden oluşan ve düzenli olarak kaliteyi, verimliliği ve maliyetleri etkileyen problemleri tanımlayan ve analiz eden, çözüm önerileri getiren gruplardır. Bu çemberler, genellikle yönetilmez ve denetlenmezler. Hatta, kalite çemberleri gruplarının tartışılmasından önce, Amerika'da bazı yöneticiler, deneyimleri sonucunda benzer bir fikir olan "Katılımlı-Problem Çözme Grupları" nı tartışmışlardır. 1960'larda, bu fikrin öncülüğünü yapan Texas Instruments önemli maliyet tasarrufları ve etkinlik sağlamış tır. Bu deneyimler, 1970'lerde "**Every Employee is a Manager**" yani "**Her İşçi Bir Yöneticidir**" sloganı ile ortaya konulmuş ve katılımcı yönetimi desteklemiştir (Beer v.d.,1985,s.574).

Katılımcı problem çözme grupları, çalışanların da işyeri ile ilgili kararlara katılımını sağlamış olmakla beraber, grupların uzun dönemdeki başarısı, ancak yönetimin çalışma sisteminin diğer yönlerini de değiştirmesi, otoriteyi ve sorumluluğu astlarına devretmesi ve işin kapsamının iyileştirilmesi ile mümkün olabilecektir (Beer v.d.,1985,s.575).

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 alacak 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).

Yöneticilerin bu çerçevede yapmaları gereken en önemli şey, bir an önce geleneksel piramit örgüt yapısından kurtularak, yeni oval yapılı 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.

4.2.2. İş Dizaynı Teknikleri

Eğer işler, motivasyonu artıracak şekilde düzenlenirse, bu katılımı artırabilmek için hangi iş özelliklerine önem verileceğini de ortaya koymaya yardımcı olacaktır. Son zamanlarda, işi analiz etmek için pek çok kavramsal yapı geliştirilmiştir. Bu kavramsal yapıda 5 ana boyut vardır (Beer v.d.,1985,s.576):

a. Yeteneklerin Çeşitliliği (Skill Variety): Bir işin farklı faaliyetleri gerektirme derecesi, farklı yetenek ve özelliklere sahip olunmasını ve bunların kullanılmasını gerektirir.

b. Görevin Tanımlanması (Task Identity): Bir işin tüm olarak tanımlanması ve o işin tanımlanan bir kısmının başarılması, işin başından sonuna kadar, gözlenebilen sonuçlar elde edilmesini sağlar.

c. Görevin Önemi (Task Significance): Bununla anlatılmak istenen, bir işin, gerek işletmede bulunan veya onun dış çevresindeki diğer insanların işi veya yaşamı üzerindeki önemli etkileridir.

d. Kendi Kendini İdare Edebilme Hakkı (Autonomy): Bir işi yapmada, programlamada bireylere önemli ölçüde serbestlik, bağımsızlık ve şahsi karar verme yeteneği kazandırmak ve işi yaparken kullanılan prosedürleri belirleme hakkını onlara verme derecesidir.

e. Kendi Kendini Kontrol (Feedback): Bireylere bir iş yaptıklarında, onun sonucunda etkin bir performans gösterip göstermediklerine ilişkin kontrollerdir.

Bu teoriye göre, sadece başarı, kendi kendini yönetebilme ve sorumluluk alma ihtiyaç ve isteği güçlü olan kişiler, işlerin düzenlenme şekline daha fazla etkileyeceklerdir. Bu şartı olmaksızın birlikte, iş düzenlemesi kavramlarının uygulanması hakkında önemli stratejik kararları gerektirecektir. Bu sağlanamazsa, belki de tüm bireyler daha fazla sorumluluk ve serbestlik isteyecekler, örgüt, bu durumda işi zenginleştirme planlarında özel seçim gayretleri içine girecektir. İşletmede bulunan kişilerden fazla sorumluluk almak istemeyen bazıları ne olacak? bu isteksiz kişiler, artan sorumlulukları sevecek ve bunları öğrenme kapasitesine sahip olabilecekler mi? Gerçekte, onların sorumluluk alma konusundaki isteksizlikleri, geleneksel çalışma sistemlerinden mi kaynaklanıyor? İşte bu sorulara cevap aranmalıdır (Beer v.d., 1985, s.577).

Bir yöneticinin, bir işi yukarıda belirtilen yeteneklerin çeşitliliği, işin tanımlanması, işin önemi, kendi kendini kontrol etme hakkı ve kendi kendini kontrol unsurları açısından zenginleştirmek istemesi durumunda takip edilecek 5 farklı aşama sözkonusu olacaktır (Beer v.d., 1985, s.578):

a. Doğal İş Birimlerini Kesin ve Açık Olarak Belirlemek, Teşhis Etmek: Bunun anlamı, görevleri mümkün olduğu kadar gruplara ayırarak, onların daha anlaşılır ve anlamlı hale gelmelerini sağlamaktır. Birimler, bölgeye, ürüne ya da işe veya müşteriye göre olabilecektir.

b. Görevleri Birleştirme: Bunun anlamı, ayrı ve bağımsız işleri, tek bir iş altında birleştirmektir.

c. Müşteri İlişkilerini Geliştirmek: Bunun anlamı, çalışanların ürünleri kullananlarla ilişki içinde olmalarını sağlamaktır (başka bir üretim departmanı, bir müşteri, bir satış grubu v.b. olabilir). Böylece, ürünün nasıl olacağı ya da olması gerektiği konusunda o kişilerin kriterleri anlaşılacak olacaktır.

d. Dikey İş Yükleme: Bunun anlamı, çalışanlara planlama, uygulama ve kontrolde mümkün olduğunca çok sorumluluk vermektir.

e. Kendi Kendini Kontrol Kanallarını Açık Tutmak: Bunun anlamı, çalışanlara direkt olarak maliyet, sistemleri kurma, müşteri şikayetleri, kar, kalite gibi sonuçlar hakkında mümkün olduğu kadar çok bilgiler vermektir.

Şimdi de iş dizaynı kavramını açıklayalım. **İş dizaynı**, işlerin kapsam ve ilişkilerini belirlemeyi ifade etmektedir. İş dizaynı kısaca, işi yapanlar üzerindeki etkisini gözönüne alarak, işin sosyal ve hukuk görünümünü yeniden yapılandırma amacına ve düşüncesine yönelik bir dizi faaliyet süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer,1992,s.140).

İş dizaynı, gerçekte işçinin, yapılan işin, teknolojinin ve ortamın bir fonksiyonudur. Bu faktörler arasında bir uyum sağlamak, iş dizaynı için yararlı sonuçlar doğuracaktır. Bu sebeple, en iyi dizayn, örgütten örgüte, işten işe, örgüt ve iş özelliklerinin farklı bileşimlerine uyacak şekilde değişiklik gösterecektir. Diğer taraftan, iş dizaynı dinamik bir süreç olarak düşünülmelidir. Belirli bir duruma uygun düzenleme sonuna kadar aynı kalmaz, durumda meydana gelecek değişikliğin niteliğine göre yeniden belirlenmelidir (Dinçer,1992,s.146).

Geleneksel iş görme usulleri yerine, bilimsel iş görme yöntemi olarak ortaya çıkan iş mühendisliği, yapıya yönelik müdahale tekniklerinin ilk safhasında yer almaktadır. Daha sonra, **iş basitleştirme** olarak kavramlaştırılan iş mühendisliğini, **iş rotasyonu** uygulamaları takip etmiştir. Beşeri ilişkiler akımının da etkisi ile, **iş zenginleştirme** ve **iş genişletme** teknikleri daha sonraki safhada yer almıştır. Bu iki teknik, işin beşeri yönü ile ilgilenir ve kişi merkezlidir. son zamanlarda ise, stratejik birim olarak grubu esas alan çalışma takımları ve zenginleştirilmiş sosyo-teknik sistemler geliştirilmiştir (Dinçer,1992,s.140).

4.2.2.1. İş Basitleştirme

Taylor'un "Bilimsel Yönetim" hareketine dayanmaktadır. Zaman ve hareket etüdüleri ile insan-makina etkileşimi esas alınarak, verimliliği arttırmaya yöneliktir. Bunu gerçekleştirmek için de, tam bir işbölümü, katı bir hiyerarşi ve işgücünün standartlaştırılması gibi araçlar kullanılır. İnsan faktörüne pek önem vermeyen bu yaklaşımın amacı, işi en küçük parçalarına ayırarak, kolayca

eğitilebilir vasıfsız işgücü kullanmak ve bu suretle maliyetleri düşürmektir (Dinçer,1992,s.142).

4.2.2.2. İş Rotasyonu ve Esnek Kariyerli İşgücü

İş başında eğitim programlarının içinde yer alır. Tek yönlü iş yükünü ve monotonluğu azaltmak, bir işyeri için çok sayıda tecrübeli işçi bulundurmak amacıyla, işyerlerinin ve iş görevlerinin planlı bir biçimde değiştirilmesini ifade eder. Böylece, iş rotasyonu işe gelmeyen bir işçinin işinin, başka bir işçi tarafından üstlenilmesi veya işyükünün artması halinde ek olarak ikinci bir işçinin o işe verilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu tür düzenleme, iş monotonluğu ve tatminsizlikleri ortadan kaldırmak; personelin, işin tümünü görerek kendi işinin üretim sürecindeki yerini ve önemini kavramasını sağlamak, çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesini temin etmek gibi değişik amaçlara yöneliktir (Dinçer,1992,ss.142-143).

1970'li yıllara kadar, personel yönetimi programları, örgütün personelle ilgili işe alma, yerleştirme, yükseltme ve işten çıkarma gereksinimleri üzerinde odaklaşmıştı. Sonraki yıllarda, konuyla ilgili kişi ve kurumlar, çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi konusuna ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu çerçevede, örgütün, çalışanlarının kariyerlerini planlama ve geliştirme çalışmalarına destek vermesi, onları yönlendirmesi sorunu gündeme gelmiştir. Bu nedenle kariyer planlaması, insan kaynakları planlaması ile beraber ele alınmaktadır. Örgüt içi personelin, işletme içi yükselme olanaklarını ortaya koyan kariyer planlama çalışması, iç personel kaynağının bir envanterini de oluşturmaktadır. Kariyer planlama çalışmalarının, genellikle işgücü dönüşümünü azalttığı, bağlılığı ve kariyer oryantasyonunu artırdığı, çalışılan işte tatmini yükselttiği ve bireyi gelecekte yükleneceği sorumluluklarla ilgili aktivitelerin üzerinde odaklaştırdığı gözlemlenmiştir (Doğan,1997,s.248).

İşte, esnek kariyerli işgücü modelinin esası da buradadır. Bir yönetim sadece kariyerine güvendiği çalışanları ile tatmin olmalı mıdır? Şüphesiz ki hayır. Bir işletme sadece belirli bir kariyerdeki çalışanlarının değil, tüm çalışanlarının yeteneklerini geliştirebilmesine, gerektiğinde takımlar oluşturarak onlara yetki vermek sureti ile ilerlemelerine katkıda bulunmaya çalışmalıdır. Gerektiğinde çalışanlara işletme içerisinde farklı görevler verilmesi ile, onların yeteneklerinin gelişmesine büyük katkı sağlanacak; dolayısıyla tek bir işe, kariyere, sahip olmak yerine, değişik işlerde çalışabilme esnekliğine sahip bireyler ortaya çıkacaktır. Böylece işletmede çalışan pek çok kişi, kariyerini değiştirebilme seçeneğine sahip olabilecektir.

Bugün “Yalın Yönetim” uygulamalarının hızla yayılmasının bir sebebi de budur. Bu sistemde, çalışanlar gruplar kurmak sureti ile, daha uzun süre etkinliklerini koruyabilmektedirler. Kişiler bu gruplarda farklı bilgiler edinmekte ve sadece bir alanda uzmanlaşmak yerine, birden fazla alandaki sorunlarla uğraşp, çözüm önerileri getirmekte; dolayısıyla, daha esnek bir kariyere sahip olabilmektedirler. Çalışanlar daha fazla konuda bilgi sahibi olduklarından, herhangi bir ihtiyaç anında boşlukları kolayca doldurabilmektedirler. Bu da hem işletme için, hem de çalışanlar için esneklik sağlamaktadır (Economist,1995,s.69).

4.2.2.3. İş Genişletme

En basit şekliyle belirli bir işin, daha çok ve daha çeşitli işi yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesidir. Yatay zenginleştirme olarak da adlandırılan iş genişletme programı, hem işin bitirme süresinin uzamasına ve hem de teknolojik yapı ve yerleşme seviyesinde önemli değişikliklere yol açar. İşçi, kendi işi ile yapı benzerliği olan diğer iş elemanlarını yan yana getirerek, yapmakta olduğu işin kapsamını genişletmektedir. Programın amacı, yorgunluk ve monotonluğu ortadan kaldırmak ve motivasyon sağlamaktır (Dinçer,1992,s.143).

4.2.2.4. İş Zenginleştirme ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Yukarıda kısa kısa açıklanan iş dizaynı tekniklerinde, genellikle işin ortaya çıkaracağı olumsuz fonksiyonları gidermek, hedef olarak alınmıştır. Ancak bu, etkinliğin artırılmasında yeterli değildir. Aynı zamanda, yetki ve sorumluluğun artırılması, işin davranış açısından daha anlamlı kılınması gerekmektedir. İşleri insanların arzu ettikleri özelliklere sahip olacak şekilde, örgütleri de insanların istedikleri ortamı yaratacak şekilde yeniden düzenlenmelidir. Böylece, kişilere, kendilerini denemeleri için daha fazla imkan, gelişmiş becerilerini kullanmada daha çok fırsat, daha sağlıklı bir gelişme ve fikirleriyle katkıda bulunmaları için daha çok şans verilmiş olacaktır. İş zenginleştirme programları, Herzberg'in motive edici ve koruyucu (hijyen) faktörler üzerine yaptığı araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. (Dinçer, 1992,ss.143-144).

Katılımcı yönetim fikri popülerlik kazanırken, bazı gözlemciler farklı bir reform üzerinde durmuşlardır. O da, ana görevin kendisinin değiştirilmesi ihtiyacıdır. Frederick Herzberg, görev sorumlulukları içindeki iki faktör üzerinde durmuştur. Birincisi, “**HİJYEN**” faktörü olarak isimlendirilen ve işin çevresi ile, işletme politikaları, yönetim uygulamaları, ödeme planları ve çalışma şartlarının inceleyen faktördür. İkincisi ise, “**MOTİVASYON**” faktörü adı verilen ve tanınma, başarı, sorumluluk, ilerleme, kişisel gelişme ve yetenekleri içeren faktördür. Herzberg, çalışanların sadece hijyen faktörlerinde yapılacak gelişmelerle motive edilemeyeceğini söylemiştir. Fakat gene de, bu faktörler çalışanlar tarafından 1.

derecede önemli görülmektedirler. İşte, çalışanları motive etmek üzere yapılan iş düzenlemelerinde, öncelikle hijyen faktörlerine önem verilmesi sureti ile çalışanların memnuniyetsizlikleri en aza indirilecek, daha sonra kişiler motivasyon faktörleri ile motive edileceklerdir (Beer v.d.,1985,ss.575-576).

Bu teorisinin yönetici açısından anlamı şudur (Koçel,1995,s.389): Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. ancak, varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan, sadece motive edici faktörleri sağlamak personeli motive etmeye yetmeyecektir. Herzberg'in bu teorisinin yöneticiler arasında yaygın olmasının en önemli nedenlerinden birisi, teorisinin iş'le ilgili terimleri kullanmış olmasıdır.

4.2.2.5. Bağımsız Çalışma Grupları

İşlerin özellikleri nedeni ile, bir arada çalışmalarını gerekli olan işçilerin bir ekip oluşturmaları durumudur. Birarada çalışanlar birbirlerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayacakları için, işlerin ve görev ilişkilerinin ekipler tarafından belirlenmesi mümkün olmaktadır. Ekipler, bağımsız olabilecekleri gibi, yarı bağımsız veya nisbi bağımlı da olabilirler (Dinçer,1992,s.145).

4.2.2.6. Zenginleştirilmiş Sosyo-Teknik İş Sistemleri

Bu dizayn tekniği, tüm bir örgütü ya da onun büyük bir bölümünü dengeli bir davranışsal teknik sistem haline getirir. Özellikle uzmanlaşmış üretim hatları şeklinde tasarlanmış imalat süreçlerinde, bu tür düzenleme önemli boyutlarda değişiklikler gerektirir. Burada amaç, üretim gereklerine olduğu kadar, insanların ihtiyaçlarına da hizmet eden bir yerleşme düzeni ve üretim süreci oluşturmaktır (Dinçer,1992,s.146).

4.2.3. Teknoloji Politikası

Günümüz endüstrisi, ilkel çağlardan zamanımıza kadar büyük bir gelişme göstermiştir. Buna paralel olarak, insanların yaptıkları işler de, gelişen teknolojiden etkilenmiş ve belirli değişimlere sahne olmuştur. İlk çağlardaki el emeğine olan gereksinme zamanla azalmış ve el emeğinin yerini makinalar almıştır. Zamanımız teknolojisinde ise, artık elektronik komputerler insanların yaptıkları birçok işi yapmakta ve onları doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedirler. Aynı şekilde, gelişen teknoloji, organizasyon içinde insanların yaptıkları işlerden elde ettikleri tatmin ve birbirleri arasındaki ilişkiler üzerinde de etkili olmaktadır. daha da ileri giderek, teknolojinin iş gruplarının büyüklük ve iş yapılarını etkilediğini de söyleyebiliriz (Özkalp,1982,s.521).

Hala en çok söylenen ve üzerinde durulan fikirlerden biri de, işleri zenginleştirme çabalarının, işlerin halihazırda mevcut olan teknoloji ile olmayacağına yöneticilerin akıllarına sonradan gelen bir fikir olduğudur. Yeni bir teknolojinin başlangıçtaki dizaynı, teknik ve ekonomik kriterler kadar, sosyal kriterlere de cevap verecek şekilde olmalıdır (Beer v.d.,1985,s.578).

Bu fikir, özellikle hala gelişmekte olan **“BİLGİ TEKNOLOJİLERİ”** ilişkisi içinde değerlendirilmelidir. Bilgi teknolojileri, çalışma sistemleri elementleri üzerinde çok büyük etkilerde bulunur. Ayrıca, çalışanların yeteneklerini ve katılımını da etkiler. Bu etki olumlu ya da olumsuz olabilir. Yönetim, aşağıda belirtilen seçeneklerle ilgilenerek, çalışma sistemlerinin düzenlenmesindeki olumlu yönleri artırabilir (Beer v.d.,1985,s. 579):

a. Yeni teknolojilere dayalı çalışma sistemleri genellikle bazı çalışanlarda az yetenek ve bilgi gerektirirken, bazılarının daha fazla yetenekli ve bilgili olmasını gerektirmektedir.

b. Çalışma sistemlerinin düzenlenmesi, kişi tercihlerini yerine getirmede çalışma programlarının esnekliğini artırabilir veya azaltabilir.

c. Çalışma sistemlerinin düzenlenmesi ile, elde edilen ürün teknisyenleri ve çalışanları biraraya getirebilir ve ilişkilerini iyileştirebilir ay da bozabilir.

d. Yeni bir teknoloji, bazı kişisel yeteneklerin eskimesine neden olabilir fakat yeni yeteneklerin öğrenilmesi için kariyer fırsatlarına da yol açar.

Bilgisayarlara dayalı teknolojilerin işletmelerde kullanılmaya başlanmasının en önemli sonuçlarından biri, artık karar verirken kişilerin etkilerini en aza indirmesidir. Günümüzde en çok üzerinde durulan bir konu da, işletmelerin yeni bir teknolojiyi kullanmaya geçmeden önce, onun sosyal etkilerini de anlamaya çalışmaları ve bu konuda araştırma yapmalarıdır. Ayrıca, kullanılacak yeni teknolojinin fayda-maliyet analizi de yapılmalıdır. Bir de, bu yeni teknolojiden direkt olarak etkilenen çalışanlar da hesaba katılmalıdır. Bu kişilerin ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır (Beer v.d.,1985,s 580).

4.2.4. Açık Yönetim Anlayışının Benimsenmesi

Bugün, her şeye karşı gücün gerçek kaynağı uzmanlaşmış bilgiden gelmektedir. Modern dünyamızı karakterize edebilecek bir şey varsa, o da hayal edilenin de ötesinde muazzam bilgi akışı ve bunun neden olduğu değişikliklerdir. İşte bilgi çağında toplum eskiden kralların sahip olduğu geniş gücü; bugün bilgi ve iletişim yolu ile elde etmiştir. Bilgi toplumunu hızlandıran ve güce ulaştıran “bilgi”dir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise, bu güce ulaştıran kapının

herkese açık olduğu ve işletmelerde de bu yolun çalışanlara açık tutulması gerektiğidir.

“Açık Yönetim” (Open Management) kavramı, işletme çalışanlarının gerek örgüt içinde, gerekse de örgüt dışında ihtiyacı olan ya da öğrenmek istediği her türlü bilgiye en kısa zamanda ulaşmalarını sağlayan; bu sayede değişikliklere kolayca uymalarını, öğrendiklerini de birbirleri ile paylaşmalarını öngören bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. “Açık Yönetim” aslında, günümüzde adından sıkça söz edilen yalın organizasyon, yalın yönetim, öğrenen organizasyon, sıfır hiyerarşi, yönetime katılım ve takım çalışması gibi pekçok kavramı da bünyesinde taşıyan bir olgudur.

Bir ekibin birlikte çalışabilmesi için; yöneticinin değerlendirmekten çok, anlamak amacı ile grup üyelerini dinlemesi, üyeler arasındaki doğru iletişimin sorumluluğunu üstlenmesi, ifade edilmemiş duygulara karşı duyarlı olması, azınlıkta kalan görüşleri koruması, tartışmayı yönlendirmesi ve sürdürmesi, özetleme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Margerison, 1989, s.99).

Bir takımın başarısı kadar, başarısızlığında da en önemli unsur insandır. Bu nedenle, işletme içerisinde oluşturulacak bir takımın, ekip kültürüne alışmamış işletmelerde, üst yönetim tarafından yönlendirilmesinde büyük yarar vardır. Glenn Parker, “Cross-Functional-Teams” adlı kitabında, bu konuyla ilgili şu önerilerde bulunmaktadır (Şirvan, 1995, s.118):

* Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve bunların tartışılmasını teşvik edecek sorunların ortaya atılması,

* Etkin iletişim tekniklerinin öğretilmesi; kişilerin birbirlerini dinlemesi ve görüşlerini nasıl iletmeleri gerektiği konusunda donatılması.

* Toplantılarda sessiz ve sakin görünen kişilerin de görüşlerini dile getirmelerinin sağlanması; böylece, ekipteki herkesin katkısının çok önemli olduğu imajının verilmesi,

* Kararların oy birliği ile alınmasının sağlanması,

* Hedeflerin belirlenmesinde takım üyelerinin katılımının sağlanması,

* Ekiptekilerin birbirlerine saygı duymalarının özendirilmesi,

* Elde edilen başarıların ekip genelinde kutlanması; bu şekilde, ulaşılan sonuçları takdir ederken, tüm takım üyelerinin bundan gurur duymalarının ve kendilerine pay çıkarmalarının sağlanması.

İşte bilgi sistemleri, tüm takım üyelerinin bu işleri yaparken ihtiyacı olan bu bilgilere ulaşmalarını sağlayarak, bu yeni yaklaşımın hayata geçirilmesine katkıda bulunmaktadır. Böyle bir sistemde, grubun her üyesi özel sorumluluklar yüklenmekte ve çalışanlar öğrendiklerini değiş tokuş etmek sureti ile çok yönlü yetenekler geliştirebilmekte ve birbirlerinin gelişimine katkıda bulunabilmektedirler (Bentley, 1995, s.46).

Tüm insanlar eşsizdir. İnsanoğlu diğerleri ile benzer özellikler gösterse de, onu çşsiz kılan doğasında var olan özelliklerdir. İşletme çalışanlarını tanımak, onları her konuda cesaretlendirmek ve farklı olan yönlerini açığa çıkarmalarını istemek, aslında geleneksel organizasyon yaklaşımlarına ters düşmektedir. Çünkü, bu yaklaşımlar insanları sadece verilen emirleri yerine getiren unsurlar olarak görmektedir (Bentley, 1995, s.46).

Oysa bugün kabul edilen görüş, bilgi sistemleri içine ne kadar detaylı bilgiler aktarılabilirse, işletmede çalışanların farklılıklarını anlamak ve bu farklılıklardan yararlanma fırsatını elde edebilmek olanağına sahip olunabileceğidir. Bilgi işleme sistemleri ile, işletmede çalışanlara yeni bilgiler sağlamak, böylece onların davranışlarını değiştirebilmek, eski becerilerini geliştirebilmek veya yenilerini kazandırmak, eski ve istenmeyen alışkanlıklarını kırmak veya yeni, istenilen alışkanlıkları geliştirmek fırsatı yakalanacaktır.

İşletmede çalışanların bilgi ve yeteneklerini canlı tutmak ve zamanın getirdiği yeniliklerle donatmakta en büyük görev işletme yönetimine düşmektedir. İşletmede çalışanların neler bildiğini ve neler yapabileceğini göstermeye fırsat vermedikçe, çalışanlar bilgi ve becerilerini, yaratıcılıklarını işletmeyi geliştirmek üzere kullanamayacaklardır. İşletme yönetimi, kişilerin yeteneklerini ortaya koymalarına fırsat verecek ve onların gelişimine katkıda bulunabilecek eğitim kursları ya da çalışma grupları gibi olanaklar sağlamalı ve kişilerin çeşitli konulardaki yeteneklerini göstermeleri için fırsatlar yaratmalıdır. Bu safhada, işletme yönetiminin çalışanların eğitim yolu ile elde ettikleri deneyimlerini işlerine uygulamalarına izin vermesi ve eğitime açık bir zihniyetle bakmasının önemi büyüktür. Bu yolla işletme yönetimi, çalışanların işlerinde geçirdikleri ilk yılın ardından öğrenme sürecine son vermelerini de engelleyebilecektir (Anthony, 1989, ss.52-53).

Geleneksel örgütlerin gücü, üretim kapasitesinden kaynaklanırken; bugün, sahip olunan güç bilimsel bilginin eline geçmiştir. Bilgi çağında işletmelerin bilgiye dayalı hale gelmeleri yetmemektedir. Bu bilgiye kolayca ulaşabilmek, onu kullanabilmek, işletmedeki diğer çalışanlarla paylaşabilmek, öğrenme sürecini ortak kılarak öğrenmeyi sürekli hale getirmek, öğrendiklerini uygulayabilmek de önemli hale gelmiştir. Özellikle teknolojiadaki hızlı gelişmeler sayesinde işletmelerin

bilgisayar kullanımına geçmeleri, bu sayede çeşitli birimlerinde düzensiz olan bilgilere rahatça ulaşabilme, işletmede neler olup bittiğini anlama şansına sahip olunabilmektedir. Bu durumda bilgi işletmeler için emek, sermaye kadar ve hatta onlardan da önemli bir kaynak haline gelmiştir. Çünkü, bilginin bilgiye uygulanmasının var olduğu yerde, işletmeler diğer tüm kaynakları bulma şansına da sahip olacaktır.

4.2.5. Alternatif Çalışma Saatleri Programları

Çalışma saatleri, işçilerin işyerinde ya da işverenin emir ve direktifleri altında çalıştıkları zaman parçasını ifade eder. Örgütlerde uygulanma imkanı bulan beş tür çalışma saati programından bahsedilir (Dinçer,1992,s.153):

- * Tam gün çalışma saatleri programı,
- * Vardiya usulü çalışma saatleri programı,
- * Esnek çalışma saatleri programı,
- * Sıkıştırılmış çalışma saatleri programı ve
- * Kısmi çalışma saatleri programı.

Bunlardan ilk ikisi, geleneksel çalışma saatleri programları, sonraki üçü ise, alternatif çalışma saatleri programları olarak adlandırılabilir.

4.2.5.1. Esnek Çalışma Saatleri

Çalışanları motive etmek için, işverenler geleneksel yöntemler dışında, değişmekte olan istekleri giderecek yöntemler geliştirmek ve kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Özellikle yeni ekonomik ve sosyal ihtiyaçların ortaya çıkması (gençler, kadınlar ve azınlıkların çalışma hayatına girmesi), dünyada kronikleşen işsizliğe çare aranırken; rekabet şartları, yeni üretim teknikleri ve ailevi ihtiyaçlar gibi nedenler, yeni çalışma yöntemlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Tüm bu koşullar da, işletmeleri iş gücü kullanımında daha esnek yollar bulmaya zorlamaktadır.

Çalışma yaşamının kalitesini artırmak için, çalışma sürelerinde yeni düzenlemeler; dinlenme araları, vardiya çalışmaları, esnek çalışma saatleri ve iş doyumunu artırmaya yönelik iş genişletme, iş zenginleştirme, iş değiştirme ve grup çalışmasına ağırlık veren yöntemler uygulamaya konulmuştur. Böylece, yeni çalışma koşullarının getirdiği psiko-fiziksel iş yükleri azaltılmaya çalışılmıştır (Akal,1992,ss.35-37).

Özellikle son yıllarda, sanayileşmiş ülkeler ilk sırada olmak üzere, modern sektör işletmelerindeki tipik çalışma düzeni (belirli bir yerde, belirli günlerde ve belirli saatlerde çalışma), yerini bir çok ülkede esnek çalışma düzenlerine bırakmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmeler, uluslararası rekabet ve yaygın işsizlik, normal

çalışma sürelerini ve çalışma biçimlerini yetersiz hale getirmiş bulunmaktadır. Çalışma sürelerindeki bu değişiklikler, ilk kez Batı Almanya'da 1967'de uygulanmıştır (Acar,1992,s.70). Daha sonra diğer ülkelerde de, standart çalışma saatleri programlarının yerine kullanılmaya başlanmıştır (Tokol,1986,s.161). Günümüzde de birçok işletmede, yönetimler esnek çalışma saatleri yardımıyla çalışma zamanlarının denetimini çalışanlarla birlikte paylaşmaktadırlar.

Esnek çalışma saatleri ilk olarak Federal Almanya'da Ottowan kentindeki Bölkow şirketinde, çalışanların trafik sıkışıklığı nedeniyle işe geç gelip, erken ayrılmalarını önlemek amacıyla uygulanmıştır. Uygulamanın başarılı olması üzerine esnek çalışma saatleri ülke genelinde yaygınlaşmış, 1969 yılından itibaren başta İsveç, Norveç, Danimarka, Finlandiya, İngiltere, İtalya, Fransa, İspanya daha sonra da A.B.D. ve Kanada, Japonya ve Avustralya'da uygulanmaya başlamıştır (Tokol,1986, s.162).

İş gücünde meydana gelen değişmeler, ihtiyaçlar ve hayat tarzlarında da değişmeleri gündeme getirmiştir. Bunun sonucunda, motivasyon tekniklerinden biri olan ve işe bağlı teknikler arasında yer alan esnek çalışma süreleri iş hayatında kullanılmaya başlamıştır. Aslında esnek çalışma saatleri veya esnek süreli çalışma kavramı, iş hukukunda esneklik arayışları ile birlikte doğmuş bir kavramdır. Kavramın dar ve geniş olmak üzere iki anlamı bulunmaktadır(Duygulu,1994,s.79):

Geniş anlamda esnek süreli çalışma kavramı, standart olmayan, atipik tüm çalışma şekilleri ve çalışma sürelerini kapsamaktadır. Bu anlamda, normal çalışma ilişkisi dışındaki tüm yeni çalışma şekilleri, beraberinde esnek süreli çalışmayı getirmektedir.

Dar anlamda esnek süreli çalışma ise, taraflara çalışma sürelerini serbestçe düzenleme olanağı veren çalışmayı ifade etmektedir. Örneğin; çalışma süreleri işyerlerinde mevcut iş miktarına göre ayarlanabiliyor ya da işçi belirlenen çalışma süresini istediği gibi düzenleyebiliyor ise, esnek süreli çalışmanın varlığından söz edilebilir. Çalışanlar ve örgüt için yararlı ve sakıncalı yönleri olabilecek esnek çalışma saatlerinin çeşitli araştırmacı ve yazarlar tarafından literatürdeki tanımlarına kısaca bir bakacak olursak:

a. Esnek çalışma saatleri, çalışanlara işe başlama ve bitirme zamanlarında esneklik tanıyan bir programdır (Flippo,1984,s.15). Ayrıca bu program ; devamsızlığı ve işçi devir hızını azaltıp, verimliliği artırmak için çalışanların çalışma saatlerini belirlemelerine izin vermektedir.

b. En yaygın şekliyle günlük veya haftalık olarak belli süre çalışmak koşuluyla, işe başlama ve işten ayrılma saatlerini çalışanların tercihine bırakan bir sistemdir (Acar,1992,s.70).

c. Standart olarak haftada 5 gün ve sabah 9.00 - akşam 17.00 mesai saatleri arasında 8 saat yerine, çalışanlara belirli sınırlar çerçevesinde kendi çalışma saatlerini seçme hakkı tanıyan bir sistemdir (Rachman vd,1993,s.252).

d. Esnek çalışma saatleri, çalışma bandı olarak bilinen ve bu banttaki belirli sürelerde çalışanlara, günlük işe başlama ve bitirme sürelerini seçme izni vererek onlara serbestlik tanıyan bir sistemdir (Luthans,1995,s.63).

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde esnek çalışma saatleri; çeşitli nedenlerle çalışanların işe geç kalmalarını, amirlerinden azar işitmelerini, prim kesilmesini ve ceza almalarını önlemeye yönelik bir sistemdir. En önemli özelliği ise, işe başlama ve bitirme saatlerini çalışanların tercihine bırakmasıdır.

Esnek süreli çalışma, taraflara çalışma sürelerini serbestçe düzenleme olanağı vermektedir. Örneğin; çalışma süreleri işyerinde mevcut iş miktarına göre ayarlanabilir ya da işçi belirlenen çalışma süresini istediği gibi düzenleyebiliyor ise, esnek süreli çalışmanın varlığından söz edilebilmektedir (Duygulu, 1994,s.79).

4.2.5.2. Sıkıştırılmış Çalışma Saatleri

Sıkıştırılmış çalışma saatleri, haftalık çalışma saatlerini koruyarak çalışılan gün sayısını azaltma yöntemidir. Sıkıştırılmış çalışma saatleri çeşitli şekillerde düzenlenebilir. Haftalık çalışma saatleri 3,3.5 ve 4 çalışma gününe sığdırılabilir. Bu tür programlardan beklenen sonuçların alınması, genellikle çalışanların gönüllü katılımına bağlı olmaktadır. Program başarı ile uygulandığı takdirde, çalışanların boş zamanının artması, işe gelip-gitme masrafları ile devamsızlık ve mazeret izinlerini azaltması, gönüllü katılımlarda moralin yükselmesi gibi olumlu sonuçlar alınabilecektir. Ancak, yorgunluğu artırması ve dolayısıyla gecikmeye sebep olması gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir (Dinçer,1992,s.157).

4.2.5.3. Kısmi Çalışma Saatleri

Kısmi gün, mini vardiya ve iş paylaşımı bu tür programlar içinde yer alan çalışma usulleridir. Kısmi gün (hafta veya ay), haftada 5 gün veya daha fazla çalışıldığı halde, bir günde, tam günden daha az çalışılan programdır. Kısmi ay programlarında, birkaç hafta çalışıp, birkaç hafta dinlenme yaygın bir kullanım alanına sahiptir. Mini vardiya, tam gün çalışılan iki vardiya arası veya vardiyadan sonra tamir ve bakım amacıyla düzenlenen kısa çalışma programıdır. Fazla mesaiyi ölemek amacıyla da yapılır. Genelde, 3-4 saatlik bir zaman süresini kapsar. İş paylaşımı ise, aynı işin birden fazla kişi tarafından bölüşülerek yapılmasıdır (Dinçer,1992,s.157).

Kısmi çalışma programlarının devamsızlık meselesini ortadan kaldırması, kaliteli eleman temini ve başarı seviyesini yükseltmesi gibi olumlu sonuçları görülmektedir. Ancak, nezareti zayıflatması, haberleşme yapısını olumsuz yönde etkilemesi gibi mahzurları da söz konusudur (Dinçer,1992,s.158).

4.2.6. Ergonomi (İşbilim)

İşbilimi çok çeşitli şekillerde tanımlayanlar vardır. Bir tanıma göre, "insan ile kendi çalışma çevresi arasındaki ilişkinin bilimsel etüdüdür". Buradaki "çevre" ifadesi, yalnız insanın içinde çalıştığı fiziki çevreyi değil, aynı zamanda kullandığı araç-gereç, çalışma metodları ve işin organizasyonunu da kapsar. Bütün bunlar, insanın tamamen kendi yapısı, maharetleri, yetenekleri sırrı ve zayıf yönleri ile ilişkilidir (Ertürk,1995,s.198).

ERGONOMİ; insanların anatomik özelliklerini, antropometrik karakteristiklerini, fizyolojik kapasite ve toleranslarını gözönünde tutarak, endüstriyel iş ortamındaki tüm faktörlerin etkisi ile oluşabilecek, organik ve psikososyal stresler karşısında sistem verimliliği ve insan-makina-çevre uyumunun temel yasalarını ortaya koymaya çalışan, çok disiplinli bir araştırma ve geliştirme alanıdır (Erkan,1995,s.16).

Ergonomi tarihinde genellikle önce F.W Taylor'dan söz edilir. Yaratıcı bir makina mühendisi olan Taylor, 18. y.y.'nin ikinci yarısında, "İŞ DÜZENİ" anlayışını geliştiren ve işgörenlerin daha üstün bir verim ile çalışabilmesi için de, çeşitli teoriler ortaya atarak bunları deneyen teknik bir zeka idi. Anatomi ve fizyoloji bilgileri eksik olduğu için çeşitli yanlışlar içinde bulunduğu ima edilen Taylor ayrıca, iş hevesini ve işçilerin verimini artırmak için "işçi seçme ve ücret artırma" yaklaşımları nedeni ile de eleştirilmiştir. Taylor'un geliştirdiği el aletleri ve hızlı çalışma temposu ise, daha fazla ücret almalarına rağmen işgörenleri de memnun etmemiştir. Yine de, insan faktörüne ve insanların kullandıkları araç ve gereçlere deneysel yaklaşımlar getiren Taylor, sosyal psikolojide ve ergonomide "iş hevesi konusunda ücret yaklaşımı"ni öneren ilk araştırmacıdır (Erkan,1995,s.17).

Ergonomi biliminin kapsamına şunlar girmektedir (Güçray,1993,s.66):

- * İnsan karakteristikleri (boy,dayanıklılık,vücut pozisyonları,öğrenme v.b.)
- * İnsan-makina ilişkisi (göstergeler, kumandalar v.b.)
- * Çevre koşulları (ısıtma, aydınlatma, iklim, gürültü, nem v.b.)
- * İnsan çalışmasının çeşitli yönleri (yorulma, gerilim, hatalar, kazalar v.b.) şeklinde sınıflandırılabilir.

Ergonominin amacı, insan-sistem koşullarının optimumunu elde etmek için, sistem ve çevreyi değiştirerek işin işi yapana uygunluğunu sağlamaktır. Doğal olarak, işi yapan insanın da işe uyum sağlaması aynı derecede önemlidir. Bu da, seçim ve eğitim yoluyla, işi yapan kişinin iş ve çevre koşullarına uyumunu sağlayarak yapılır (Aydın,1995,s.3).

İnsanlar iş görürken; çeşitli el aletlerini, mekanik araç ve gereci, iş makinelerini, belli bir iş için programlanmış sistemleri (bilgisayarlar, robotlar ve uzaktan kontrol sistemleri gibi...)kullanırlar. Bu işbirliğinden amaç, insanların fizik ve mental yeteneklerini desteklemektir. İnsanların kullandığı her türlü araç ve gerecin en etkin bir şekilde hizmete sokulması ise, onları kullananların; duruş, oturuş, genel sağlık, güvenlik ve sisteme uyum konularının dikkate alınmasını gerektirir. Bu nedenle, insan varlığının bedensel gereksinimlerini dikkate almak, davranışlarını tanımlamak, insanların kullanımı için tasarlanmış tüm sistemleri onlara uygun ve üstün verim ile çalışan sistemler olarak düşünmek gerekir.

Sonuç olarak şunlar söylenebilir (Doğan,1991,s.134): İşletmeler işe almadan işgörenlere meslek hastalıkları ve iş kazalarından korunmak için eğitim vermelidirler. Toplu iş sözleşmelerine, çalışma koşullarının iyileştirilmesine ilişkin maddeler konulmalı, işyeri güvenlik örgütlerinin iyi çalışması sağlanmalıdır. Kullanılan eski teknoloji yenilenerek, bakımlarına süreklilik kazandırılmalı, koruyucu gereçlerin yeterli olması sağlanmalı, işgörenin moraline önem verilmelidir. İşyerlerinde çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik çabalar, mühendislik önlemleri, yönetsel önlemleri ve kişisel koruyucuları içeren gerçek bir sistem yaklaşımını gerektirir. Ancak, çalışma koşullarının iyileştirilmesi sadece yatırım yapmakla sağlanamaz. İşyerlerinde çalışma ortamının güvenliğini sağlayacak ve işin işgörene uygun hale getirilerek, işin insanıllaştırılması ve verimliliğin artmasını sağlayacak ergonomi konusunda eğitilmiş elemanlara yani ergonomistlere gereksinim vardır.

5. ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN MAKUL VE ANLAŞILIR BİR BİÇİMDE OLUŞTURULMASI

Çalışma sistemlerinin yeniden düzenlenmesi ile ortaya çıkan işin yeni doğasına ilişkin ilk araştırmalar Tavistock Institute'da Londra'da ortaya çıkarılmıştır. İşin yeni doğasına ilişkin prensipler aşağıdadır (Beer v.d.,1985,s.581):

a. Fonksiyonları bir bütün olarak yerine getiren çalışma sistemi, yeni şekli ile tek bir işten çok, ana bir birim haline gelmiştir.

b. Mukabil olarak, çalışma grupları bireysel olarak işi gerçekleştirmekten çok, merkezi hale gelmiştir.

c. Üstlerin bireyleri dışsal değerlere göre düzenlediği bir sistem yerine, grup tarafından sistemin içsel olarak düzenlenmesi yoluna gidildi.

d. Parçaların fazlalığından çok, fonksiyonların fazlalığına dayanan düzenleme prensipleri ortaya atıldı. Fonksiyonların fazlalığından kasıt, bireylerin çok çeşitli yetenekler geliştirmeleri ve böylece görevlerinin gereklerini yerine getirmede grup olarak cevap verme kapasitesinin ve yeteneğinin artırılması.

e. Bu prensip, iş kurallarını emretmekten çok, kişilerin isteğine bağlı olarak belirlenmesini sağladı. Böylece, bireyler ne yapacaklarına ve ne zaman yapacaklarına karar vermede daha fazla serbestliğe sahip olabilmektedirler.

f. Bu anlayış, bireylere makinaların bir uzantısı olarak değil, onu tamamlayan unsurlar olarak bakılmasını sağladı.

g. Bu anlayışla, bürokratik model içerisindeki çeşitliliklerin azaltılmasından çok, hem bireysel hem de örgütsel farklılıkların artırılması yoluna gidildi.

Aşağıdaki tablo, geleneksel çalışma sistemi ile, yüksek katımlı yeni çalışma sistemi arasındaki farkı özetlemektedir (Beer v.d., 1985, s.583):

GELENEKSEL ÇALIŞMA SİSTEMİ

*Sınırları belirlenmiş (dar tanımlanmış) işler

*Çalışanların uzmanlaşması.

*Özel bir işin içeriğine göre ödeme.

*Direkt olarak yönetim tarafından değerlendirme.

*İşlerin yakın bir denetleme altında yapılması.

*Kural kitabına göre transfer veya çalışılmayan zamanların düzenlenmesi.

*Kariyer geliştirmenin olmaması.

*Çalışanlar bireysel olarak değerlendirilir.

*Çalışanlar işte olup bitenler hakkında bilgisiz, habersizdirler.

*Statü sembolleri hiyerarşi ile belirlenmiştir.

*Çalışanlara iş ile ilgili fikirleri nadiren sorulur.

YÜKSEK KATILIMLI YENİ ÇALIŞMA SİSTEMİ

*Sınırları belirlenmemiş (geniş tanımlanmış) işler.

*Çalışanların işte rotasyonu.

*Yeteneklere göre ödeme.

*Birlikte çalışılan eşler tarafından değerlendirme.

*Kendi-veya eşlerin- denetlemesi.

*Takım üyelerinin tatillerini kendi esnek olarak belirleyebilmeleri.

*Kariyer geliştirmeye önem verilir.

İlgi, öğrenme ve gelişme üzerindedir.

*Çalışanlar grup olarak algılanır ve değerlendirilir

*İşi yapan takımlara, işle ilgili bilgiler paylaşırlır.

*Statü farklılıkları minimize edilmiştir.

*Çalışanların işle ilgili fikirlere geniş ölçüde katılımı sözkonusudur.

Görüldüğü gibi, geleneksel model daha çok etkinlik ve kontrol üzerinde dururken, yüksek katılımlı yeni model çalışanların geniş ölçüde katılımının sözkonusu olduğu, bireysel ve örgütsel ihtiyaçların birlikte düşünüldüğü ve etkinlik ve kontrolün ikinci sırada önemli olduğu bir modeldir. Pek çok yönetici, yüksek katılımlı yeni modeli seçmenin, çalışanların daha çok işe bağlı olmalarını sağlayacağını ve performanslarını artıracığını düşünmektedir. Bununla beraber, yöneticiler genellikle bu yaklaşımın gerçekçi olduğuna şüphe ile bakmaktadırlar. Çünkü, onlar eğer böyle bir modeli uygularlarsa kontrollerini kaybedeceklerini, karar verme otoritelerinin zedeleneceğini düşünmektedirler (Beer v.d.,1985,s.2.587-588).

Yönetimin çalışma sistemlerini uygulamaya ilişkin davranış ve tutumları da çok önemlidir. Çalışanların işe dahil edilmesi yolu ile motivasyon ve bireysel yeteneklerinde gelişmeler sağlanabilecektir. Ancak, yönetimin bu konudaki isteği ve davranışı önemlidir. Yüksek katılımlı yeni modeli benimseyen yöneticilere göre (Beer v.d.,1985,s.584):

a. İnsanlar çalışmayı severler. İyi işler yapabilirler ve bilgilenme yolu ile yeni yetenekler kazanabilirler. Böylece, kendi işlerini etkileyecek kararlara da katılabilirler.

b. Bir örgütün tüm çalışma düzeylerinde yaratıcı yetenekler dağıtılabilir.

c. Katılım, daha kaliteli kararlar alınmasını ve çalışanların işletmeye bağlılığını artırır.

Görüldüğü gibi, yüksek katılımlı yeni model, geleneksel modele göre çalışanlara karşı daha iyimser bir tutum geliştirilmesini öngörmektedir.

6. SONUÇ

Günümüzde hızlı bir değişim yaşanmaktadır ve işletmelerimiz bu değişime ayak uydurmak durumundadırlar. Aksi takdirde, rekabet edemeyecekler ve geri çekilmek durumunda kalacaklardır. Bu nedenle, işletmelerin değişen şartlara göre kendilerini ve özellikle de çalışma sistemlerini yenilemeleri bir zorunluluktur. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, çalışma sistemleri birbiri içinde ilişkili olan pek çok yeni değişiklikten etkilenmektedir. Bu değişiklikler başta işletmede insana verilen önemin artması ve onun da yönetime katılmasına imkan verilmesi yönündeki bir anlayışla başlamıştır. Ardından gelen sıfır hiyerarşi kavramı bunu daha da pekiştirmiştir. İş dizayn teknikleri de gelişmiş, iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi kavramlar ortaya atılmıştır. Tüm bu kavramlarla birlikte, esnek kariyerli işgücü, esnek çalışma saatleri, kısmi çalışma saatleri ve sıkılaştırılmış çalışma saatleri gibi kavramlardan söz edilir olmuştur.

Teknoloji, insan yeteneklerine verilen önemin artması, ergonomi de bu değişikliklerle beraber gelen olgular olmuştur.

Bir işletmedeki tüm düzeylerde bulunan yöneticiler, insanları, bilgileri, faaliyetleri ve teknolojiyi düzenleme görevi ile karşı karşıya bulunmaktadır. Başka bir ifade ile, yöneticiler işletmedeki işleri tanımlamalı, dizayn etmeli ve o şekilde personelin bilgisine sunmalıdır. Yöneticilerin, işletmedeki işlerle ve çalışma sistemleri ile ilgili yapmış olduğu düzenlemelerde verdiği kararlar, yöneticilerin ve işletmedeki diğer çalışanların karar verme kalitesini, fonksiyonlar ve görevler arasındaki koordinasyonu, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerini, işletmedeki herkesin örgütsel amaçları gerçekleştirme derecelerini, iş hayatının kalitesinin geliştirilmesini etkileyecektir. Bu nedenle, işletmede işler dizayn edilirken tüm bu unsurlar ve değişiklikler gözönünde bulundurulmalı, işletme ve çalışanların yararına olan en iyi çalışma sistemi ve kültürü işletme içinde yerleştirilmelidir.

KAYNAKÇA

ACAR, Ahmet Cevat (1992), “ Alternatif Çalışma Düzenleri”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Nisan, İstanbul.

AKAL, Zühal (1991), İş Etüdü, MPM Yayınları/ILO:29, 4. Basım, Ankara.

ANTHONY, William P. (1989), Yöneticinizi Siz Yönetin, (Çev: Belkıs Çorakçı), Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık, İstanbul.

AYDIN, D. Emin (1995), Büro Otomasyonunda Ergonomi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, Ekim, İstanbul.

BEER, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills ve Richard E. Walton (1985), Human Resource Management: A General Perspective, The Free Press, New York.

BENTLEY, Trevor (1995), “Open Management”, Management Accounting, May.

DİNÇER, Ömer (1992), Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler, Timaş Basım, Ticaret ve Sanayii A.Ş., 1. Baskı, İstanbul.

DOĞAN, Selen (1996), "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını: 1997/2.

DOĞAN, Selen (1997), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:XII Sayı: 1-2, İstanbul.

DOĞAN, Üzeyme (1991), "İşletmelerde Ergonomik Koşulların Değerlendirilmesine İlişkin Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2.

DUYGULU, Ercan (1994), "Esnek Süreli Çalışma", **İktisat Dergisi**, Yıl:30 Sayı:352, Eylül, İstanbul.

ECONOMIST (1995), "Career Opportunities", July 8th.

EREN, Erol (1993), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, Yayın No: 401, İstanbul.

ERKAN, Necmettin (1995), **Ergonomi**, MPM Yayınları:373, İkinci Basım, Ankara.

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

FLIPPO, Edwin B. (1984), **Personnel Management**, Sixth Edition, McGraw Hill International Editions, New York, U.S.A.

GÜÇRAY, Arzu (1993), "Çalışma Ortamları ve Ergonomi", **İşletme Yönetiminde Güncel Konular II** (Düzenleme: Prof. Dr. Hüseyin Özgen), Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yayın No:2, Adana.

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

LUTHANS, Fred (1995), **Organizational Behavior**, Seventh Edition, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

MARGERISON, Charles (1989), **Nasıl Bir Yöneticisiniz?** (Çev: Yakut Güneri), Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık, 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.

ÖZKALP, Enver (1982), "Organizasyonlardaki Teknolojik Değişmeler ve İnsan Davranışı Üzerine Etkileri", **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Cilt:XVIII-Sayı:2. Haziran.

ÖZTÜRK, Azim (1996), "21.Yüzyılda İşletme Yöneticiliği", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi**

İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl: 7 Sayı: 23, Ocak.

RACHMAN, David J.; Michael H. **MESCON**; Courtland L. **BOVEE** ve John V. **THILL** (1993), **Business Today**, Seventh Edition, McGraw Hill, U.S.A.

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

TOKOL, Aysen (1986), "Esnek Çalışma Saatleri", **Uludağ Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt VII, Sayı 2, Bursa.

OXLEY, James (1870-1950) - Journalist, author, and editor of the *London Standard*.
1901-1902: *London Standard*

OXLEY, James (1870-1950) - Journalist, author, and editor of the *London Standard*.
1901-1902: *London Standard*

OXLEY, James (1870-1950) - Journalist, author, and editor of the *London Standard*.
1901-1902: *London Standard*

OXLEY, James (1870-1950) - Journalist, author, and editor of the *London Standard*.
1901-1902: *London Standard*

OXLEY, James (1870-1950) - Journalist, author, and editor of the *London Standard*.
1901-1902: *London Standard*

OXLEY, James (1870-1950) - Journalist, author, and editor of the *London Standard*.
1901-1902: *London Standard*

OXLEY, James (1870-1950) - Journalist, author, and editor of the *London Standard*.
1901-1902: *London Standard*

TERMİK SANTRALLERDE UYGUN MALİYET YÖNTEMİNİN SAPTANMASI VE TEAŞ YATAĞAN TERMİK SANTRALİ'NE İLİŞKİN ÖRNEK BİR YÖNTEM

Yrd.Doç.Dr. Ongun EMGİN*

GİRİŞ

Kıt kaynaklarla çok sayıda ihtiyaçları karşılamak için gerekli mal ve hizmetleri üretmek, ekonominin temel sorunlarından birisidir. İhtiyaçlar sonsuz, kaynaklar kıt olunca bu kaynakların etkin ve verimli kullanılması, yüksek refah düzeyine ulaşmak, bunu sürekli kılmak ve giderek çoğaltmak önemli hale gelmektedir.

Dünyada yaşanan petrol krizlerinin, ekonomiler üzerinde yarattığı olumsuz etkiler bilinmektedir. Bu krizlerden, Türkiye hem dış dengeler hem de iç dengeler açısından önemli ölçüde olumsuz yönde etkilenmiştir. Gelecek yıllarda, muhtemel krizlerin etkilerinin hafifletilmesi çerçevesinde, Türkiye'nin enerji politikalarını geliştirmesi gerekmektedir. Dünyada ve özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde elektrik enerjisi sorunu güncelliğini ve önemini her zaman korumaktadır.

Sanayi ürünlerinin üretiminde, elektrik enerjisi üretim maliyeti içinde önemli bir paya sahip olduğu için bu çevrelerde elektrik enerjisi fiyatının yüksekliği konusunda gözardı edilemeyecek yakınlıklar olmaktadır. Bu amaçla çalışmamız, elektrik üretim teknolojilerinden birisi olan ve özellikle son yıllarda ülkemizde tartışmalara yol açan termik santrallerde, elektrik birim maliyetlerinin hesaplanması kapsamında, uygun bir maliyet yönteminin belirlenmesi konusunu içermektedir.

1. Santralde Üretilen Enerjinin Niteliği

İnsanlar uzun zamandan beri birçok ihtiyaçlarını gidermek için çeşitli enerji kaynaklarından faydalanmışlardır. Günümüzde enerji üretiminde ve tüketiminde sürekli bir artış görülmektedir. Teknolojinin gelişmesi sonucu uygulanabilen yöntem ve teknikler yardımıyla talebe uygun özellikte ekonomik olarak bol enerji elde etme çabaları sürdürülmektedir.

Halen kullanılan enerjinin büyük bir kısmını birinci enerji kaynağı olan

*Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F.

fosil yakıtlar, hidrolik ve nükleer madenler teşkil etmektedir¹.

Çeşitli birincil enerji kaynaklarından elde edilen elektrik enerjisi ikincil bir enerji kaynağıdır. Elektrik bulunup insanoglu için kullanılır duruma getirilmesinden sonra en çok kullanılan enerji, elektrik enerjisi olmuştur.

Enerjiyi en basit anlamıyla, bir cismin iş yapabilme kabiliyeti olarak tanımlamak mümkündür. Başlıca enerji türleri; mekanik, ısı, elektrik, kimyasal, manyetik ve nükleer enerji olarak sınıflandırılabilir².

2. TEAŞ Yatağan Termik Santrali'ne Uygulanacak Yöntemin Seçimi

Yatağan Termik Santrali'nde tek tip mamül üretilmekte olup, bu depolama olanağı bulunmayan bir üründür. Elektrik üretimi, santralde birbirini izleyen dönemlerde ve aynı hammaddelerin aynı üretim süreçlerinde işlem görmesi sonucu oluşmaktadır. Bu genel açıklama bizi uygulanan maliyet yönteminin safha maliyet yöntemi olacağı sonucuna ulaştırmaktadır. Ancak, üretilen enerjinin, niteliği gereği bölünmez bir ürün olması, safha maliyet yönteminin özünü oluşturan eşdeğer ürün hesabı, elektrik üretimi için söz konusu olmayacaktır.

Safha maliyeti yönteminin önemli sorunlarından biri üretimdeki safhaların sınırlarının kesinlikle belli edilerek birbirinden ayrılmasıdır. Eğer bu safhalar kesin olarak belirlenemez ve üretim esnasında ortaya çıkan giderlerin hangi safhayı ilgilendirdiği saptanamaz ise, oluşan maliyetlerin doğruluğu kuşkulara yol açabilir. Diğer bir deyişle ürünün birim maliyetini hesaplamak olanaksızlaşır.

Bilindiği gibi safha maliyet yöntemini uygulayacak olan endüstri işletmelerinin belirli teknik özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler³:

- Üretimin devamlı akış halinde olması, doğal olarak söz konusu işletmenin üretim teknolojisinin uygunluğu ile sağlanacaktır.

- Üretilen mamüller, fiziksel ve kimyasal olarak birbirine benzer (özdeş=türdeş) olmalıdır. Bu santrallerde de tek tür mamül üretilmekte olup, üretim sonucu elde edilen mamül elektriktir.

- Üretimin gerektiğinde belirli safhalara ayrılabilmesi mümkün olmalıdır.

¹ DEMİR, Ahmet, Çağdaş Teknolojik Gelişmeler, A.Ü. Basımevi, Ankara, 1970, s.2.

² BOCUTOĞLU, Ersan, Türkiye'de Elektrik Enerjisi Ekonomik Analizi ve Elektrik Enerjisi Politikası, Karadeniz Teknik Ün., Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trabzon, 1974.

³ BROCK, Horace C.-PALMER, Charles E.-ARCHER, Fred C., Cost Accounting-Theory-Practice, 2. Baskı, McGraw Hill Book Company, New York, 1971, s.51.

ALTUĞ, Osman, Maliyet Muhasebesi, 11. Baskı, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1996, s.203.

ÖZKAN, Mehmet, Maliyet Sistemleri, Marmara Ün. İİBF Yay., İstanbul, 1994, s.25.

Homojen mamül üretimi, karmaşık ve basit işlemler gerektirmesi, uzun ya da kısa bir üretim süresini kapsamaması, üretimin bir ya da birbirine bağlı birçok makinada işlem görmesi tek veya birden fazla safhalara ayrılarak gerçekleştirilebilir.

Termik santrallerde yukarıda bahsedildiği gibi, üretimin birbirini izleyen safhalarda gerçekleşmesine rağmen her bir safhaya ilişkin birim maliyetin hesaplanmasının zorluğu ortadadır. Çünkü, çok safhalı üretimlerde birinci safhada üretimi tamamlanan (o safha itibariyle) mamül, ikinci safhaya devredilmekte ve yeniden işleme alınmaktadır. Termik santrallerde, üretim akışı boyunca her bir safhaya ilişkin üretimi, somut verilerle ortaya koyma olanağımız mevcut değildir. Bu yönüyle, üretimin sonucu beklenmekte ve oluşan toplam maliyetler, toplam miktara bölünerek birim üretim maliyeti hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalar ileride değineceğimiz üzere aylık fiili sonuçlar dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir.

Yaptığımız açıklamalar genel olarak safha maliyeti yönteminin ilkelerini ortaya koymaya yöneliktir. Bu açıklamalardan da kolayca anlaşılacağı gibi termik santrallerde safha maliyet yönteminin uygulanması gerektiği açıktır.

3. TEAŞ Yatağan Termik Santrali'nde Yürütülen Mevcut Maliyet

Hesaplama Yöntemi

Yatağan Termik Santrali'nde yukarıdaki açıklamalara paralel biçimde safha maliyeti yöntemi, fiili maliyet yöntemiyle birlikte yürütülmektedir. Bu uygulama, maliyet hesaplamaları için dönem sonlarının (genellikle ay) beklenmesini gerektirmekte ve birim maliyetlerin hesabı gecikmektedir. Bunlara bağlı olarak yöneticilerin bilgilerine sunulmak üzere hazırlanacak maliyet raporlarının düzenlenmesi ertelenmiş olmaktadır.

Mevcut haliyle santralde birim üretim maliyeti kwh cinsinden saptanırken, temel alınan maliyet unsurları ve miktar bilgileri aşağıdaki gibi ele alınmaktadır:

Maliyet Unsurları

- Direkt ilk madde ve malzeme giderleri
- Direkt işçilik giderleri
- Endirekt malzeme giderleri
- Endirekt işçilik giderleri
- Memur giderleri
- Elektrik giderleri
- Bakım-onarım giderleri

- Diğer giderler
- Vergi
- Amortisman karşılıkları

Miktar Bilgileri

Dönemin brüt üretimi

-- Dönemin iç tüketimi

= Dönemin Net Üretimi

Bu bilgiler ışığında, Yatağan Termik Santrali'nin 1995 yılına ait birim üretim maliyetleri dönemsel olarak hesaplanacak ve bu tutarlar "Düşük-Yüksek Hacimler Yöntemi"* ne göre ileride hesaplayacağımız tahmini tutarlar ile karşılaştırılarak, ortaya çıkan farklar analiz edilmeye çalışılacaktır.

Santralin 1995** yılına ait birim maliyet hesaplaması ayrıntılı olarak yapılmış olup, diğer aylara ait birim maliyetler hesaplanarak maliyet kalemlerinin yüzde olarak dağılımını gösteren hesaplamalar tablolastırılmıştır (Tablo 1).

Ocak 1995

Yakıt Giderleri	98.121.155.625.-TL
Malzeme Giderleri	3.673.402.280.-TL
İşçi Ücret ve Giderleri	21.949.296.757.-TL
Memur Ücret ve Giderleri	1.515.256.015.-TL
Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizm.	3.957.138.157.-TL
Çeşitli Giderler	1.407.084.600.-TL
Vergi, Resim ve Harçlar	552.668.000.-TL
Amortisman ve Tükenme Payları	32.250.000.000.-TL
TOPLAM	163.426.001.434.-TL
Dönemin Brüt Üretimi	147.297.000 kwh
(-) İç Tüketim	17.979.906 kwh
Dönemin Net Üretimi	129.317.094 kwh

* Tekniğin uygulama nedeni, işletmenin ele alınan dönemlerindeki iş hacmi ve giderlerinin dağılım grafiği üzerinde uç noktaların normal ilişkiler gösterdiği belirlendiğinden ve basit oluşundan dolayı tercih edilmiştir. Kaldı ki, en küçük kareler tekniği uygulandığında da dönem birim maliyetlerinin birbirine çok yakın sonuçlar verdiği gözlenmiştir.

** TEAŞ Yatağan Termik Santrali'nin maliyet kalemleri kurumun almış olduğu bir kararla, ancak aradan 2 yıl geçtikten sonra dışarıya verildiğinden dolayı 1995 yılı verileri ele alınmıştır.

Birim Maliyetler

Yakıt Giderleri	=	<u>98.121.155.625.-TL</u>	=	758,76 TL/kwh
		129.317.094 kwh		
Malzeme Giderleri	=	<u>3.673.402.280.-TL</u>	=	28,41 TL/kwh
		129.317.094 kwh		
İşçi Ücret ve Giderleri	=	<u>21.949.296.757.-TL</u>	=	169,73 TL/kwh
		129.317.094 kwh		
Memur Ücret ve Giderleri	=	<u>1.515.256.015.-TL</u>	=	11,72 TL/kwh
		129.317.094 kwh		
Dışarıdan Sağl. Fayda ve Hizm.	=	<u>3.957.138.157.-TL</u>	=	30,60 TL/kwh
		129.317.094 kwh		
Çeşitli Giderler	=	<u>1.407.084.600.-TL</u>	=	10,88 TL/kwh
		129.317.094 kwh		
Vergi, Resim ve Harçlar	=	<u>552.668.000.-TL</u>	=	4,27 TL/kwh
		129.317.094 kwh		
Amortisman ve Tük. Payları	=	<u>32.250.000.000.-TL</u>	=	249,39 TL/kwh
		129.317.094 kwh		

Ocak 95

GİDER TÜRÜ	TL	%
Yakıt	758,76	60,04
Malzeme	28,41	2,25
İşçi Ücretleri	169,73	13,43
Memur Ücretleri	11,72	0,93
Dış. Sağ. Fayda ve Hizm.	30,60	2,42
Çeşitli Gid.	10,88	0,86
Vergi, Resim ve Harçlar	4,27	0,34
Amortismanlar	249,39	19,73
TOPLAM	1.263,76	100,0

Şubat 1995

GİDER TÜRÜ	TL	%
Yakıt	679,03	64,82
Malzeme	13,43	1,28
İşçi Ücretleri	179,97	17,18
Memur Ücretleri	4,92	0,47
Dış. Sağ. Fayda ve Hizm.	21,28	2,03
Çeşitli Gid.	5,92	0,58
Vergi, Resim ve Harçlar	2,40	0,23
Amortismanlar	140,64	13,43
TOPLAM	1.047,59	100,0

Mart 1995

GİDER TÜRÜ	TL	%
Yakıt	776,03	65,67
Malzeme	23,42	1,98
İşçi Ücretleri	172,88	14,63
Memur Ücretleri	7,81	0,66
Dış. Sağ. Fayda ve Hizm.	35,61	3,01
Çeşitli Gid.	6,64	0,56
Vergi, Resim ve Harçlar	2,67	0,23
Amortismanlar	156,73	13,26
TOPLAM	1.181,78	100,0

Nisan 1995

GİDER TÜRÜ	TL	%
Yakıt	747,63	54,17
Malzeme	23,29	1,69
İşçi Ücretleri	297,56	21,56
Memur Ücretleri	11,23	0,81
Dış. Sağ. Fayda ve Hizm.	36,76	2,66
Çeşitli Gid.	10,90	0,79
Vergi, Resim ve Harçlar	4,24	0,31
Amortismanlar	248,45	18,00
TOPLAM	1.380,05	100,0

Mayıs 1995

GİDER TÜRÜ	TL	%
Yakıt	786,82	67,63
Malzeme	11,40	0,98
İşçi Ücretleri	176,62	15,18
Memur Ücretleri	8,64	0,74
Dış. Sağ. Fayda ve Hizm.	24,99	2,15
Çeşitli Gid.	6,02	0,52
Vergi, Resim ve Harçlar	2,50	0,21
Amortismanlar	146,36	12,58
TOPLAM	1.163,35	100,0

Haziran 1995

GİDER TÜRÜ	TL	%
Yakıt	890,65	66,73
Malzeme	23,51	1,76
İşçi Ücretleri	198,02	14,84
Memur Ücretleri	7,70	0,58
Dış. Sağ. Fayda ve Hizm.	52,67	3,95
Çeşitli Gid.	6,53	0,49
Vergi, Resim ve Harçlar	2,61	0,20
Amortismanlar	152,99	11,46
TOPLAM	1.334,67	100,0

Temmuz 1995

GİDER TÜRÜ	TL	%
Yakıt	982,46	70,09
Malzeme	51,58	3,68
İşçi Ücretleri	161,16	11,50
Memur Ücretleri	8,79	0,63
Dış. Sağ. Fayda ve Hizm.	55,52	3,96
Çeşitli Gid.	6,35	0,45
Vergi, Resim ve Harçlar	1,96	0,14
Amortismanlar	133,82	9,55
TOPLAM	1.401,65	100,0

Ağustos 1995

GİDER TÜRÜ	TL	%
Yakıt	1.008,50	74,17
Malzeme	23,57	1,73
İşçi Ücretleri	160,96	11,84
Memur Ücretleri	5,77	0,42
Dış. Sağ. Fayda ve Hizm.	40,78	3,00
Çeşitli Gid.	4,80	0,35
Vergi, Resim ve Harçlar	1,94	0,14
Amortismanlar	113,47	8,34
TOPLAM	1.359,79	100,0

Eylül 1995

GİDER TÜRÜ	TL	%
Yakıt	994,26	74,94
Malzeme	9,96	0,75
İşçi Ücretleri	150,07	11,31
Memur Ücretleri	6,25	0,47
Dış. Sağ. Fayda ve Hizm.	31,89	2,40
Çeşitli Gid.	5,51	0,42
Vergi, Resim ve Harçlar	2,17	0,16
Amortismanlar	126,58	9,54
TOPLAM	1.326,69	100,0

Ekim 1995

GİDER TÜRÜ	TL	%
Yakıt	1.143,09	78,74
Malzeme	12,40	0,85
İşçi Ücretleri	141,72	9,76
Memur Ücretleri	5,97	0,41
Dış. Sağ. Fayda ve Hizm.	21,88	1,51
Çeşitli Gid.	5,60	0,39
Vergi, Resim ve Harçlar	2,03	0,14
Amortismanlar	119,08	8,20
TOPLAM	1.451,76	100,0

Kasım 1995

GİDER TÜRÜ	TL	%
Yakıt	1.352,13	74,31
Malzeme	17,71	0,97
İşçi Ücretleri	201,04	11,05
Memur Ücretleri	10,59	0,58
Dış. Sağ. Fayda ve Hizm.	14,20	0,78
Çeşitli Gid.	95,99	5,28
Vergi, Resim ve Harçlar	2,15	0,12
Amortismanlar	125,71	6,91
TOPLAM	1.819,52	100,0

Aralık 1995

GİDER TÜRÜ	TL	%
Yakıt	1.261,95	37,58
Malzeme	37,26	1,11
İşçi Ücretleri	591,31	17,61
Memur Ücretleri	7,36	0,22
Dış. Sağ. Fayda ve Hizm.	36,70	1,09
Çeşitli Gid.	1,72	0,05
Vergi, Resim ve Harçlar	0,00	0,00
Amortismanlar	1.421,90	42,34
TOPLAM	3.358,20	100,0

4. Yatağan Termik Santrali Maliyet Verilerine Uygun Bir Hesaplama Yöntemi Denemesi

Şimdiye kadar ele aldığımız 1995 yılı dönemindeki maliyet verilerinin hepsi fiili (gerçek) rakamlardır. Bunlarla maliyet muhasebesinin en önemli amaçlarından birisi olan "birim üretim maliyetleri"nin (TL/kwh) hesaplanması olanaklıdır. Ancak, maliyet muhasebesinin diğer önemli işlevlerinden olan kontrol, planlama ve işletme kararları için gerekli bilgilerin sağlanması yalnızca fiili rakamlara dayanan bir maliyet yönteminde gerektiği biçimde yerine getirilemez. Bu sakıncayı giderebilmek ve maliyet muhasebesini etkili bir yönetim ve kontrol aracı haline getirebilmek için, işleyiş esasları yönünden safha maliyeti yöntemiyle kullanılmaya en uygun yöntem, standart maliyet yöntemidir⁴.

Standart maliyet yöntemi, mamul maliyetlerinin önceden bilimsel hesaplara dayanılarak, olması gereken düzeyde saptanması ve maliyet hesaplarında fiili rakamlar yerine bunların kullanılmasıdır⁵.

Yatağan Termik Santrali'ndeki üretim maliyetleri, maliyet muhasebesinde üretim maliyetleri sınıflandırmasına uygun olarak⁶;

- Direkt ilk madde ve malzeme giderleri,
- Direkt işçilik giderleri,
- Genel üretim giderleri olarak bölümlenebilir.

Standart maliyet yönteminin en önemli sorunlarından birisini genel üretim

⁴ BATTY, J., Management Accountancy, 5. Baskı, McDonald and Evans Ltd., Plymouth, 1982, s.213.

⁵ ŞENER, Recep, Maliyet Yöntemleri Muhasebesi, Gazi Yay., Ankara, 1993, s.118.

⁶ GARRISON, Ray H., Managerial Accounting, 5. Baskı, Business Publications Inc., Homewood Illinois, 1988, s.29.

maliyetlerinin sabit ve değişken olarak bölümlenmesi oluşturur. Çünkü, GÜG'ler faaliyet hacmi karşısında farklı davranışlar gösterebilen birçok maliyet öğesinin toplamından oluşmaktadır. Bu maliyetlerin sabit-değişken olarak ayırma tabi tutulması gerekir.

Çalışmamızın bundan sonraki kısmında, Yatağan Termik Santrali'nin 1995 dönemi maliyet verilerine "Düşük-Yüksek Faliyet Hacmi" yöntemini uygulayarak, GÜG'leri sabit-değişken olarak ikiye ayırıp bir regresyon denklemi geliştirmeye çalışacağız.

Düşük-Yüksek Hacimler Yöntemi'nde geçmişteki iki ayrı faaliyet hacmi seçilir (ki, bu faaliyet hacimleri en yüksek ve en düşük faaliyet hacmi olur) ve bu iki hacme ait maliyetler arasında ilişki kurulur. Bu iki faaliyet hacmi arasındaki fonksiyon ile bu faaliyet hacimlerine ait maliyet farkı arasında ilişki kurularak, faaliyet hacmi birimi başına (kwh başına) değişken maliyet hesaplanır.

Yatağan Termik Santrali 1995 dönemine ilişkin olarak en düşük faaliyet hacmi Ocak ayında, en yüksek faaliyet hacmi ise Ağustos ayında gerçekleşmiştir.

AY	FAAL. HACMİ (kwh)	MALİYET (TL)
En düşük faal.hacmi (Ocak)	129.317 kwh	64.192.128.-TL
En yüksek faal.hac.(Ağustos)	284.216 kwh	95.622.103.-TL
FARK	154.899 kwh	31.429.975.-TL

kwh başına değ. GÜG haddi = $\frac{31.429.975}{154.800} = 202,90$ TL/kwh

154.800

Hesapladığımız değişken GÜG haddi yardımıyla, hem yüksek hem de düşük faaliyet hacmi için sabit GÜG'ü hesaplamak mümkündür.

Yüksek Faaliyet Hacmi İçin Sabit GÜG

$$\text{Değişken GÜG} = 202,90 \times 284.216 \text{ kwh} = 57.667.426.-\text{TL}$$

Bulduğumuz değişken GÜG'ü, Ağustos ayının toplam GÜG'ünden çıkarırsak sabit GÜG'ü hesaplarız. Öyleyse;

$$\text{Sabit GÜG} = 95.622.103 - 57.667.426 = 37.954.000.-\text{TL}$$

Düşük Faaliyet Hacmi İçin Sabit GÜG

$$\text{Değişken GÜG} = 202,90 \times 129.317 \text{ kwh} = 26.238.419.-\text{TL}$$

$$\text{Sabit GÜG} = 64.192.128 - 26.238.419 = 37.954.000.-\text{TL}$$

Görüldüğü gibi, her iki faaliyet hacmi için hesapladığımız sabit GÜG aynı çıkmıştır. Maliyetler ile ilgili tesadüfi değişkenlerden aşırı derecede etkilenen düşük-yüksek faaliyet hacmi yöntemi yardımıyla 1995 yılı GÜG'leri için şöyle bir maliyet fonksiyonu oluşturabiliriz:

$$Y = a + bx$$

Y: Bütçelenen toplam GÜG

a: Bütçelenen sabit GÜG

b: kwh başına bütçelenen değişken GÜG

x: kwh cinsinden üretim (faaliyet) hacmi.

Bu regresyon denklemi yardımıyla, 1995 yılının her ayına ilişkin bütçelenen tahmini standart GÜG'lerini hesaplayıp, fiilen gerçekleşen GÜG'lerle karşılaştırarak, farkları saptamak mümkün olacaktır.

OCAK 1995

$$Y = 37.954.000 + 202,90 \times 129.317$$

$$Y = 64.192.128.- \text{ TL}$$

Hesapladığımız değer, bir anlamda maliyetlere tahmini olarak yüklenecek GÜG'lerini gösterecektir.

Maliyet muhasebesinde bu işlem için aşağıdaki kayıt yapılır:

151.Y.MAMUL-ÜRETİM HS.	64.192.128
731.G.Ü.G. YANSITMA HS.	64.192.128

Ocak ayında fiilen gerçekleşen GÜG'leri 64.192.128.-TL olmuştur*. Dolayısıyla olumlu ya da olumsuz fark (maliyetlere eksik ya da fazla yükleme) söz konusu olmamıştır. Maliyet muhasebesinde fiilen gerçekleşen GÜG'leri için şu kayıt yapılır:

* Ocak ve Ağustos ayı sonuçlarının aynı çıkması, en yüksek-en düşük hacimler tekniğinde bu iki inceleme döneminden hareket edilmesinden kaynaklanmıştır. Şüphesiz bütün dönemleri kapsayan bir teknik (örn. en küçük kareler tekniği) kullanılsaydı, bu iki dönemde de farklılık olacağı açıktır.

730.G.Ü.G. HS.

64.192.128

100.KASA HS.

257.BİRİKMiŞ AMORT.HS.

64.192.128

381.GİDER TAH. HS. vb. hesaplar

Yukarıda Ocak 1995 dönemi hesaplamaları ve günlük defter kayıtları gösterilmiş olup, 1995 yılı diğer dönemlerine ait hesaplamaların sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

SONUÇ

Yatağan Termik Santrali'nde yapılan çalışma iki aşamada inelenmiştir. Birinci aşamada, sadece fiili tutarlar dikkate alınarak fonksiyonel üretim giderlerinden kilowat başına düşen pay hesaplanmış olup, yapılan bu hesaplamalar birim maliyetini hesaplama yöntemlerinden safha maliyet yöntemine uygun olmaktadır. İkinci aşamada, geleceğe yönelik işletme kararları alınmasında planlama ve kontrol aracı olarak kullanılan standart maliyet yönteminin bazı özellikleri, Yatağan Termik Santrali'nin 1995 maliyet dönemi verilerine uygulanarak, birim maliyet hesaplamaları gerçekleştirilmiştir. Uyguladığımız yöntem, "düşük-yüksük faaliyet hacimleri yöntemi"dir. Bu yöntem, GÜG'lerinin "sabit-değişken" ayrımına tabi tutulmasında kullanılan bir yöntemdir. Böylelikle, GÜG'lerinin sabit ve değişken olarak ayrımı yapılmış ve buna bağlı olarak $Y = a + bx$ temeline dayanan regresyon denklemi gerçekleştirilmiştir.

Santralde uygulanmakta olan yöntem, fiili maliyet yöntemidir. Ancak, fiili maliyet yönteminin sakıncalarını ortadan kaldırmak için, standart maliyet yöntemi ile fiili maliyet yönteminin birlikte uygulanabileceği kanısındayız. Çalışmamızda sadece GÜG üzerinde yaptığımız standart maliyet yöntemi uygulamalarına, bütün üretim giderlerinin üretime yüklenmesinde yer verilmesi gerektiğini düşünmekteyiz. Böylelikle, öngörülen maliyet/üretim ile, gerçekleşen maliyet/üretim arasındaki sapmalar izlenip raporlanabilecektir.

Yatağan Termik Santrali'nde standart maliyet yöntemi ile fiili maliyet yönteminin birlikte uygulanması, belirli bir hesap/maliyet dönemi için birim maliyetlerin olması gereken düzeyde saptanmasını sağlayacak; böylelikle düzeltici denetim önlemlerinin alınması kolaylaşacak ve karar alma konusunda yönetime sağlıklı veriler sunulmuş olacaktır.

TABLO: 1

1995 YILI ÜRETİM GİDERLERİNİN FONKSİYONEL OLARAK DAĞILIMI (000 TL)

AYLAR	YAKIT GİDERLERİ	MALZEME GİDERLERİ	İŞÇİ ÜCRET GİDERL.	MEMUR ÜCRET VE GİDERL.	DIŞARIDAN SAĞLANAN FAYDA VE HİZMETLER	ÇEŞİTLİ GİDERLER	VERGİ, RESİM VE HARÇ	AMORTİSMAN VE TÜKENME PAYLARI	TOPLAM FİJİ ÜRETİM MALİYETİ	DÖNEM NET ÜRETİMİ (K/W/h)	BİRİM MALİYET
OCAK	98.121.155	3.673.402	21.949.296	1.515.256	3.957.138	1.407.084	552.668	32.250.000	163.426.000	129.317	1.264
ŞUBAT	155.705.719	3.078.436	41.286.012	1.129.219	4.878.642	1.357.169	550.142	32.250.000	240.217.342	229.305	1.046
MART	159.678.660	4.819.243	35.571.996	1.606.752	7.326.311	1.365.688	550.024	32.250.000	243.168.677	205.764	1.181
NİSAN	97.048.002	3.002.561	38.625.728	1.457.588	4.771.537	1.415.246	550.024	32.250.000	179.140.687	129.807	1.380
MAYIS	173.569.970	2.511.646	38.917.785	1.903.109	5.508.147	1.326.338	550.024	32.250.000	256.335.021	220.342	1.163
HAZİRAN	187.746.118	4.955.549	41.741.085	1.622.607	11.102.213	1.375.581	550.139	32.250.000	281.343.338	210.796	1.334
TEMMUZ	236.771.255	12.430.285	38.839.256	2.119.480	13.380.430	1.531.106	472.896	32.250.000	337.794.719	240.997	1.401
AĞUSTOS	286.632.478	6.700.323	45.746.707	1.641.305	11.589.171	1.364.626	550.024	32.250.000	386.474.635	284.216	1.359
EYLÜL	253.310.916	2.538.114	38.234.174	1.592.428	8.123.854	1.404.337	552.773	32.250.000	338.006.599	254.774	1.326
EKİM	309.582.517	3.357.736	38.381.097	1.616.434	5.925.536	1.516.143	550.024	32.250.000	393.179.490	270.830	1.451
KASIM	346.892.320	4.544.824	51.577.159	2.715.991	3.643.431	24.627.574	550.320	32.250.000	466.801.622	256.552	1.819
ARALIK	303.544.458	8.962.628	142.231.175	1.769.214	8.828.317	412.575	30	342.019.318	807.767.716	240.536	3.358

TABLO: 2
1995 YILI ÜRETİM GİDERLERİNİN FİİLİ VE STANDART OLARAK KARŞILAŞTIRILMASI VE FARKLARIN SAPTANMASI
(000 TL)

AYLAR	DİREKT İLK MADDE VE MALZEME GİDERLERİ	DİREKT İŞÇİLİK GİDERLERİ	FİİLİ G.Ü.G.	BÜTÇELENEBİLİR G.Ü.G.	TOPLAM FİİLİ ÜRETİM MALİYETİ	TOPLAM BÜTÇELENEBİLİR ÜRETİM MALİYETİ	TOPLAM ÜRETİM MİKTARI	G.Ü.G. FARKI	FİİLİ BİRİM MALİYETİ	BÜTÇELENEBİLİR BİRİM MALİYETİ	YÜKL. BİRİM MALİYET FARKI
OCAK	98.121.155	1.112.717	64.192.128	64.192.128	163.426.000	163.426.000	129.317	-----	1.264	1.264	-----
ŞUBAT	155.705.719	3.415.458	81.705.747	84.486.000	240.217.341	242.992.000	229.305	2.775.000	1.046	1.060	14
MART	159.678.660	2.805.875	80.684.141	79.703.000	240.168.750	239.187.535	205.764	- 981.000	1.181	1.162	- 5
NİSAN	97.048.002	1.900.084	80.192.601	64.291.000	179.140.687	163.239.086	129.807	- 15.901.000	1.380	1.257	- 123
MAYIS	173.369.970	2.723.102	80.241.949	82.661.000	256.335.021	258.754.072	220.342	2.419.000	1.163	1.174	11
HAZİRAN	187.746.118	4.039.967	89.558.033	80.724.000	281.344.118	272.510.085	210.796	- 8.834.000	1.334	1.292	- 42
TEMİZLİK	236.771.255	3.775.735	97.247.729	92.939.000	337.794.719	334.485.990	240.997	- 4.309.000	1.401	1.383	- 18
AĞUSTOS	286.632.478	4.220.054	95.621.000	95.621.000	386.474.635	386.473.635	284.216	-----	1.359	1.359	-----
EYLÜL	253.310.916	3.684.284	81.011.000	89.647.000	338.006.598	346.642.196	254.774	8.636.000	1.326	1.360	34
EKİM	309.582.517	4.415.543	79.451.430	92.905.000	393.179.490	406.633.060	270.830	13.454.000	1.451	1.501	50
KASIM	346.892.320	6.886.052	113.013.249	90.008.000	484.801.621	461.786.372	256.552	- 22.992.000	1.819	1.729	- 90
ARALIK	303.544.458	13.010.962	491.212.296	86.750.000	807.767.716	403.305.420	240.536	- 404.462.000	3.358	1.677	- 1.681

KAYNAKÇA

ALTUĞ, Osman, Maliyet Muhasebesi, 11. Baskı, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1996.

BATTY, J., Management Accountancy, 5.Baskı, McDonald and Evans Ltd., Plymouth, 1982.

BOCUTOĞLU, Ersan, Türkiye'de Elektrik Enerjisi Ekonomik Analizi ve Elektrik Enerjisi Politikası, Karadeniz Teknik Üniv., Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trabzon, 1974.

BROCK, Horace C.-PALMER, Charles E.-ARCHER, Fred C., Cost Accounting-Theory-Practice, 2. Baskı, McGraw Hill Book Company, New York, 1971.

DEMİR, Ahmet, Çağdaş Teknolojik Gelişmeler, A.Ü. Basımevi, Ankara, 1970.

GARRISON, Ray H., Managerial Accounting, 5. Baskı, Business Publications Inc., Homewood Illinois, 1988.

ÖZKAN, Mehmet, Maliyet Sistemleri, Marmara Üniv. İİBF Yay., İstanbul, 1994.

ŞENER, Recep, Maliyet Yöntemleri Muhasebesi, Gazi Yay., Ankara, 1993.

KEYWORDS

- ALLEN, Vernon M. New Methods of Book Binding. 11. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BART, V. Management & Machinery of Book Binding and Presses. 1st. Philadelphia, 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 1st. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 2nd. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 3rd. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 4th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 5th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 6th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 7th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 8th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 9th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 10th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 11th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 12th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 13th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 14th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 15th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 16th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 17th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 18th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 19th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.
- BIRBY, V. Book Binding. 20th. Boston: Boston Bookbinding Co., 1927.

TÜRKİYE'NİN DÜNYA İLE ENTEGRASYONU

Yrd. Doç. Dr. Rana EŞKİNAT*

Dünya ve üzerindeki yaşam varoluşundan bu yana sürekli değişmektedir. Ortaya çıkan bir gerçek, yüzyıllar geçtikçe değişim hızının ve değişimin yayılmasının baş döndürücü boyutlara varmasıdır. 20. Yüzyılın olayları bu gerçeği gözler önüne sermektedir. Bu yüzyılın ilk yarısında, iki büyük dünya savaşı ve bütün dünyayı kaplayan bir ekonomik buhran yaşanmıştır. Ülkeler arasındaki sınırlar değişmiş, emperyalizme baş kaldıran çok sayıda ulus devlet bağımsızlığını ilan etmiştir. 19. Yüzyılın süper gücü İngiltere yerini Amerika'ya bırakmıştır. 19. Yüzyıl boyunca gerek askeri güç aracılığı ile gerek ekonomik ilişkilerle, geleneksel toplum yapılarına ait iç dengeleri alt üst ederek yayılan kapitalizmin karşısına 1917 Ekim'inde Sosyalizm alternatif olarak çıkmıştır. II. Dünya Savaşı sırasında faşizme karşı kapitalist ülkelerle birlikte savaşan S.S.C.B. Almanya'nın yenilmesine katkıda bulunarak, bir süper güç olarak kendini dünyaya kabul ettirmiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra Kapitalist ve Sosyalist bloklar arasında irişilen teknoloji yarışı şeklindeki soğuk savaş, nükleer silahlarla yapılacak bir savaşın dünyayı yok edebileceği tehdidine dayanan hassas bir denge yaratmıştır¹.

20. yüzyıl başında toprakları Asya, Afrika ve Avrupa kıtalarına yayılmış olan Osmanlı İmparatorluğu tarihe karışmıştır. Dünya sahnesine bağımsız bir ulus devlet olarak çıkabilmek için dışarıda dünyanın en güçlü ülkeleri ile savaşan Türkiye Kurtuluş Savaşı'nı kazandıktan sonra içeride, geri bir tarımsal ekonomiye dayanan toplumsal düzenini sınıai üretime uygun hale getirebilme savaşına girmiştir. 20. Yüzyılda dünya sahnesine çıkan tüm ulus devletler gibi Türkiye'nin de hedefi modernleşmek ve Batı'nın yakaladığı sanayileşme düzeyine erişmektir². Ancak, bugün dünyanın süper güçleri sınıai üretim düzeninden post modernizm, post fordizm, bilgi çağı gibi terimlerle ifade edilen yeni bir düzene geçerken Türkiye

* Anadolu Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, Maliye ve Ekonomi Bölümü

¹ Eric HOBBSAWM, Kısa 20. Yüzyıl 1914-1991, Çeviren: Yavuz ALAGON, Sarmal Yayınevi, İstanbul, Ekim 1996, s.54-65.² Taner TİMUR, Türk Devrimi ve Sonrası, İmge Kitabevi, Ankara, Mart 1997, s.11-41.

henüz sınıai üretim düzeninin gereklerini yerine getirememiş durumdadır. Modernleşme ve sanayileşme konusunda gelişmeler kaydedilmekle birlikte Türkiye'de değişim hızı çok yavaştır. Hedef alınan ülkelerle aradaki fark katlanarak artmaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti, 1923 ve 1929 yılları arasında izlediği açık ekonomi politikasını, politikanın başarısızlığı, dünya buhranı ve Lozan Barış Anlaşması'nın bağlayıcı hükümlerinin sona ermesi nedenleriyle 1930'lu yıllarda terk etmiştir³. Savaş yıllarında ve çok partili döneme geçinceye kadar kendi kendine yeterli ve düşük bir gelir düzeyinde denge kurmuştur.

II. Dünya Savaşı'nı izleyen dönemde Türkiye'nin merkez kapitalist ülkelerle ilişkisi özgün bir niteliğe sahip olmuştur. Toplumsal ve ekonomik göstergeleri merkez ülkelerden çok farklı olan ayrıca demokratik siyasal rejimini tam anlamı ile oturtamamış olan Türkiye, sadece birkaç merkez ülkenin üye olabildiği Avrupa Konseyi, OECD, NATO gibi merkez ülke kurumlarında üye olarak yer almış ve Avrupa Topluluğu'na üye olmak içinde başvurmuştur⁴. Türkiye'nin özgün konumunun nedeni SSCB'nin süper güç olarak sahnede bulunduğu dönemdeki jeo stratejik öneminden yani NATO'nun güney doğu kanadındaki işlevinden kaynaklanmaktadır. Soğuk savaş döneminin yarattığı ortamdan Türkiye, toplumsal, siyasal ve ekonomik yararlar elde etmiştir. 1977'ye kadar tüm ekonomik göstergelerin genellikle olumlu yönde seyrettiği bir dönemden geçilmiştir. 1991 yılında SSCB'nin ani çöküşü Türkiye'nin merkezle ilişkilerini zedelemiştir. Bölgede yaşanan otorite boşluğu dengeleri alt üst etmiştir. Ortaya çıkan yeni fırsatlar ve bunların kontrolünü ele geçirme çabaları Türkiye'nin dünya sahnesindeki yerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Olumlu koşulların hayata geçirilmesi ekonomik ve politik güce sahip olunmasını gerektirmektedir. Ancak Türkiye'nin 1980 yılına kadar benimsemiş olduğu ithal ikameci sanayileşme politikası ile elde edilen sanayi gücü dışa bağımlıdır. Nitekim 1974 yılında petrol fiyatlarındaki artış ile başlayan gelişmelerle dünya konjonktürünün tersine dönmesi, 1979 yılında ekonomik büyümeyi durma noktasına getirmiştir. Ekonomik gücü olmayanın politik gücü de kısıtlanmaktadır.

1970'li yıllar dünyada değişim tohumlarının filizlendiği yıllar olmuştur. Savaş yaralarını saran Avrupa, tüm dünyayı ekonomik gücüyle fethetmeye girişen Japonya, ihracata yönelik sanayileşme politikaları benimseyerek dışa bağımlılıklarını azaltmayı hedefleyen yeni sanayileşen ülkeler, dünya pazarından pay kapmaya

³ Korkut BORATAV, *Türkiye İktisat Tarihi 1908-1985*, Gerçek Yayınevi, İstanbul, Şubat 1988, s.45-62.

⁴ Gülten KAZGAN, *Yeni Ekonomik Düzen'de Türkiye'nin Yeri*, Altın Kitaplar, İstanbul, Nisan 1995, s.149-150.

çalışan rakipler olarak ortaya çıkmışlardır. Gelişmiş ülkelerdeki sosyal refah harcamalarının, çevrenin korunması ile ilgili düzenlemelerin, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ile ilgili maliyetlerin yol açtığı fiyat artışlarının rakip ülkelere yansıtılmaması, ülkeler arası rekabet avantajlarını farklılaştırmıştır. Sermayenin karlılığının düşmesi yeni bir uluslararası düzenin kurulması gerektiği yönündeki tartışmaları alevlendirmiştir. O zamana kadar sömürülmekten yakından geri kalmış ülkelere gelen düzen değişikliği talebine, lider ülkeleri temsil eden IMF, Dünya Bankası gibi kuruluşlar da eşlik etmeye başlamıştır⁵.

İletişim ve ulaşım olanaklarındaki teknolojik gelişmeler sermayeyi kontrol edenlere yepyeni fırsatlar yaratmaktadır. Okuttuğumuz iktisat kitaplarında üretim faktörü olarak incelemediğimiz bilgi ve bilgiye ulaşma ve kullanma hızı, en önemli üretim faktörü haline gelmektedir. Sermaye sahibi bilgiyi kullanarak ve bilgi satarak kar oranlarını arttırmak istemektedir. Bunu başarabilmek için de tüm dünya ulus devletlerini kendi kurallarına göre yeniden örgütlemek, yeni bir dünya iş bölümü gerçekleştirmek istemektedir⁶. Kendi kaynaklarını yeni teknolojilerin kullanımına yönelik malların üretimine ayırırken eski teknolojiyi çevre ülkelere kaydırmann yollarını aramaktadır.

1980'lerden beri dayatılan yeni ortodoks politikalar, yabancı yatırımlar karşısındaki engellerin kaldırılmasını, finansal serbestleşmeyi, özelleştirmeyi, devletin ekonomiye müdahalesinin engellenmesini, serbest ticareti savunmaktadırlar⁷. Giderek ulusal kalkınmacı iktisat politikalarını yönlendirme gücü devletlerin elinden alınmaktadır. Ülke ekonomileri dışarıdan gelen etkilere savunmasız açılmaktadır. Bu etkilere dayanma gücü ise reel ekonominin yeterince güçlü olmasına bağlıdır.

Türkiye 1980'li yıllardaki değişim rüzgarlarına kapılmış bir ülkedir. Dayatılan politikaları uygulamaktadır. Hükümetin kalkınmacı ekonomik politikaları uygulama alanı son derece sınırlıdır ve dış güçlerin baskısı altındadır. Rant geliri vergilendirilememektedir. Faiz haddine ve döviz kuruna reel ekonomiyi destekleyecek şekilde müdahale edilememektedir. Bu iki değişken spekülâtif sermayenin taleplerine uymak zorundadır. 1994 yılındakine benzer bir ekonomik kriz tehdidi Demokles'in kılıcı gibi üzerimizde sallanmaktadır. Türkiye IMF'nin yeşil ışığa bağımlı bir ülkedir. Ancak Türkiye'nin elinde bazı kozları

⁵ Çağlar KEYDER, "Yeni Ekonomik Düzen ve İdeolojisi", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 1976, s.28.

⁶ Fred G. STEİNGRABER, "The New Business Realities of the Twenty-First Century", **Business Horizons**, C.39: Sayı 6 (November-December 1996), s.4.

⁷ Dani RODRİK, "Understanding Economic Policy Reform", **Journal of Economic Literature**, Vol XXXIV, Mart 1996, s.17.

bulunmaktadır. 60 milyonluk bir nüfusa sahiptir. Nüfusun önemli bir kısmı işgücüne dahil edilebilir genç nüfustur. Laikliğin benimsenmiş olduğu Müslüman bir ülkedir. İçinde bulunduğu coğrafyada önemli bir denge unsurudur. Ne tam bir Doğu ülkesidir, ne de tam bir Batı ülkesidir. Bu özelliği kimlik sorunlarına yol açsa da hiçbir ülkenin göz ardı edemediği bir ülkedir. Bu nedenle IMF'nin yeşil ışığı sönmemektedir.

KAYNAKLAR

BORATAV, Korkut; **Türkiye İktisat Tarihi 1908-1985**, Gerçek Yayınevi, İstanbul, Şubat 1988.

HOBBSAWM, Eric; **Kısa 20. Yüzyıl 1914-1991**, Çev: Yavuz ALGAN, Sarmal Yayınevi, İstanbul, Ekim 1996.

KAZGAN, Gülten; **Yeni Ekonomik Düzen'de Türkiye'nin Yeri**, Altın Kitaplar, İstanbul, Nisan 1995.

KEYDER, Çağlar; "Yeni Ekonomik Düzen ve İdeolojisi", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 1976.

RODRİK, Dani; "Understanding Economic Policy Reform", **Journal of Economic Literature**, Vol XXXIV, Mart 1996.

STEINGRABER, Fred G; "The New Business Realities of the Twenty-First Century", **Business Horizons**, C.39: Sayı 6 (November-December 1996).

TİMUR, Taner; **Türk Devrime ve Sonrası**, İmge Kitabevi, Ankara, Mart 1997.

YETKİ DEVRİ VE SORUNLARI

Yrd. Doç. Dr. Yahya FİDAN*

I. YETKİ

A. YETKİNİN TANIMI VE ANLAMI

İşletme ve örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal organizmalardır. Amaçların gerçekleştirilebilmesi ise, işletmede her personelin üzerine düşen görevi gereği gibi yapmasıyla mümkün olabilir. Bir ekip çalışması olan yönetim faaliyetinin başarısında birçok faktörle birlikte, belirli görevlerin yukarıdan aşağıya doğru akışı önem kazanmaktadır. İşletme amaçlarına ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler, kademe kademe alt birimlere aktarılarak, her kademe bu iş ve işlemlerin yapılması, faaliyet sonuçlarından üst kademelerin haberdar edilmesi etkin yönetimin temel noktalarından birisidir. Bu faaliyetler ise yetki devri olmaksızın gerçekleştirilemez. Kendi sorumluluğu altındaki işleri hiç bir yönetici tek başına gerçekleştirme gücüne sahip değildir. İşin bölünmesi ve uygun şekilde derece derece diğer çalışanlara görev verilmesi takım oyununun bir gereğidir.

İşletmelerde belirli işlerin yapılmasını isteyen kişilerle işi yapan personel arasında koordinasyonun sağlanması kaçınılmazdır. Bu koordinasyonun sağlanması, işlerin zamanında ve istenildiği biçimde yapılması, yetki sisteminin çalışmasına bağlıdır. İşletmenin çeşitli basamaklardaki yöneticilere görevlerini yerine getirirken yaptıkları işlerle ilgili yeteri kadar yetkinin verilmesi gereklidir. Örgütlerdeki dikey, (üst-ast arasındaki) ve yatay (aynı seviyedeki bölümler arasındaki) yetki devri örgütlerin uyumlu çalışmasını sağlar.

Genel olarak personelin bir alandaki bilgisinden dolayı yetkili olduğundan söz edilir. Bu, o personelin uzman olduğunun belirtisidir. Yetki yönetim faaliyetinin temelini oluşturmaktadır. Bu sistem içinde çeşitli ast-üst ilişkileri doğar, bu ilişkilerin yürümesinin temelinde yetki vardır. Yönetim faaliyetleri yürütülürken sık sık şu yakınmaları duyarız: "Benim yetkime çok karışıyorlar", "Bu bizim yetki alanımıza girmez", "Bu konuda karar vermeye yetkili değiliz", "Çalışmamızı kolaylaştırmak için bazı yeni yetkilere ihtiyacımız var". Bu yakınmalardan da görüleceği gibi yönetim bir yetki faaliyetidir. Örgütlerin en önemli görevi amaçların gerçekleştirilmesi ise bu, diğer çalışmaların yanında farklı birimler arasındaki işbirliğini ve sorumlular arasındaki yetki devrini gerekli kılar. Eldeki bütün

* C.Ü.İkt.ve id. Bil. Fakültesi İşletme Bölümü.

kaynaklar genel amaçlar doğrultusunda planlanmalı ve organize edilmelidir. Bu anlamda yetki, farklı birimler ve bölümler arasında örgütlerin yapışkanı diye adlandırılmaktadır. Bir örgütte hangi işlerin tepe yöneticilerinde kalacağı, hangi işlerin devredileceğiyle ilgili kararı vermeden önce; işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için hangi aktivitelerin yapılacağına karar verilmesi gereklidir. (Wigand,1997,347) Bu sayede örgüt yapısından daha gerçekçi olarak tasarlanacağından örgütsel etkinlik artacaktır.

Yetki karar verme ve uygulama hakkı olup, verildiği alanda emir verme ve diğer kişilerin davranışlarını yönlendirmedir (Albenese, 1975, 246). Yetki soyut bir kavram olduğu için çeşitli durumlarda (hukuki alanda, bilgi alanında, yönetsel alanda) anlamı farklı olabilir. Yönetim yetkisinden söz edildiği zaman bu, "örgüt amaçlarına ulaşabilmek için bazı davranışlarda bulunma hakkıdır". Yukarıdaki tanıma göre yetkinin üç özelliği ortaya çıkmaktadır: (Sisk, 1973, 319) Birincisi yetki bir haktır. İkincisi, hakkın kullanılması ile dolaysız olarak kendi davranışları üzerinde ve dolaylı olarak başkalarının davranışları üzerinde söz sahibidir. Üçüncüsü ise istediği davranışları sağlayabilmek için ceza ve ödüllendirme gücüne sahip olmasıdır. Ancak unutulmaması gereken nokta yetkinin yönetsel açıdan ele alınmasında bireysellikten çok örgütün belli bir makamına verilmiş olmasıdır. Personel müdürünün veya genel müdürün yetkisinden söz edilirken yönetimde belirli bir hiyerarşik pozisyon anlaşılmalıdır. Kendisine sorumluluk verilen her personelin bu sorumlulukla ilgili ve yeterli ölçüde yetkisinin olması gerekir. Bir örgütte, yöneticinin yetkisi şu faaliyetlerin yapılmasını kapsar: (Davis, 1963, 164) Kendi işiyle ilgili kararlar vermek, astlarının görevlerini belirlemek, astlardan başarılı olmaları için çalışmalarını istemek ve bunu sağlayacak güdüleme çalışmalarını yapmaktır.

Yetki konusunda yapılan tanımlara bakıldığında küçük de olsa bazı farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Henri Fayol yetkiyi "emir verme ve itaat sağlama gücü" olarak tanımlamıştır. Bu hak yöneticiye bir makamı işgal ettiği için verilmiştir. Hak o mevkiye bağlıdır. O mevkiyi kim dolduruyorsa bu hakkı o kullanacaktır. Bu yetkiye resmi yetki diyoruz (Scatland, 1979, 142). Resmi yetki kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme ve yönlendirme hakkıdır. Max Weber ise yetki konusunda sistematik bir yaklaşımda bulunmuştur. Yöneticinin koordinasyon görevi üzerinde duran Weber yetkiyi belirli emirlere "bütün emirlerin" bir kaynaktan verilmesinden sonra bir grup veya birey tarafından itaat edilmesinin sağlanması olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle yetki, belli bir örgütte çalışan bireylerin işle ilgili olmak üzere istekli ve şartsız olarak üstlerinden aldıkları emirlere uymalarıdır (McFarland, 1964, 273). Ayrıca Weber yetkiyi üçe ayırmıştır. Bunlar, geleneksel, karizmatik ve hukuki yetkidir. Bunların içinde çağdaş örgütler için en uygun yetki türü ise gücünü yasalardan, yönetmeliklerden alan hukuki yetkidir.

İkinci bir yaklaşım ise davranış bilimcilerinin çalışmalarından oluşur. Bu alanda Chester Barnard yetki konusuna değişik bir açıdan bakmakta ve yetki konusunu kabul teorisine bağlamakta, yetkiyi bir haberleşme özelliği olarak ortaya koymaktadır. Buna göre astlar emirlere uyuyor ve verilen görevleri yerine getiriyorlarsa yetkiden söz edilebilir.

Üçüncü yaklaşım ise fonksiyonel yetkidir.(Petersen, 1966, 73) Yetkinin görevle birlikte ortaya çıktığını ileri süren görüştür. Üretim, pazarlama v.b. gibi bir işletme fonksiyonu, ilgili bölümde çalışanlara görev ve yetkiler sunar.

B. YETKİNİN KAYNAĞI

Yetkinin kaynağı konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar resmi yetki teorisi, kabul teorisi ve teknik yetki teorisidir.

1. Resmi Yetki Teorisi

Yönetim açısından yetkinin üst basamaklarda yer alması ve yukarıdan aşağıya doğru belli sınırlar içinde azalarak devam etmesidir. Buna ustabaşı ile genel müdürün çok farklı olan yetkileri örnek olarak verilebilir. Burada resmi örgüt yapısı düşünülmektedir. Resmi örgütteki yetkiler nasıl alınıyor veya bu yetkileri kim veriyor sorusuna cevap aradığımızda yetkinin kaynağı olarak üst kademeler gösterilmektedir.

Bir işletmede bölüm şefleri bölüm müdüründen, bölüm müdürü genel müdür yardımcısından, genel müdür yönetim kurulundan yetki almaktadır. İşletmedeki ilişkiler yukarıdan aşağıya yetki zinciri içinde gerçekleşir. Bu tür yetki daha çok hukuki anlamda ele alınmaktadır. Üstler ellerindeki yetkilerle iş yaptırabilmektedir. İşin iyi bir şekilde yapılabilmesi veya yapılmadığında bazı yaptırımlar uygulanabilmesi için belirli ölçüde imkanlar üst yönetime verilmiştir. Ödüllendirme veya cezalandırma sistemi üstün yetkisini kullanmasında etkili olan araçlardır. Hukuki yetkinin iyi bir şekilde temsil edilmesinin bürokrasi ile gerçekleşebileceğini ileri süren Max Weber teknik olarak bürokrasinin yetkinin yardımıyla iyi bir düzen sağlayabileceğini belirtmektedir (Weber, 1974, 187).

2. Kabul Teorisi

Bu teoriye göre yetki yukarıdan aşağıya doğru bir sistem değildir. Yetki astların kabulüne bağlıdır. İnsanlar işletmelere kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bunu sağlarken işletmenin amaçlarına hizmet etmek için girerler. Üst yönetimin veya bir üstün verdiği emirleri kabul eder ve yerine getirirler. Bazen de kabul etmeyip reddederler. Bu tercih emirlerin özelliğine ve astların emirleri saymalarına ve amaçlarına uygun olup olmamasına bağlıdır. Bu alanda çalışan Barnard'a göre yetkili bir üstün verdiği emrin yerine getirilmesi mümkün olmayabilir veya belli bir sürede tamamlanması imkansızdır. Böylece bir haftada bitmesi istenen bir işin

süresinin iki haftaya çıkarılmasını istemek ya da verilen işi reddetmek örnek olarak verilebilir. Barnard'a göre (Wayne, 1994, 39) otorite karar verebilmeyi göze almanın bir fonksiyonudur. Yazar bir yöneticinin otoriter olarak kabul edilebilmesi için 4 temel koşuldandır söz etmektedir:

- i- Personel mesajı anlayabilmelidir,
- ii- Karar verirken mesaj ile örgüt amaçları arasında uyumsuzluk olmamalıdır,
- iii- Personel kendi işi ile mesaj arasında uyum bulabilmelidir,
- iv- Personel fiziksel ve zihinsel olarak mesajla uyum içinde olmalıdır.

Bu dört koşul aynı zamanda otoritenin kabul teorisi olarak da adlandırılmaktadır.

Üst kademenin verdiği bir emrin yerine getirilmesi veya getirilmemesi diğer bir ifadeyle reddedilmesi mümkündür (Tannenbaum, 1970, 136). Ast bu iki seçenek arasında tercih yapmadan önce veya hareket biçimine karar vermeden önce düşünecek, kabul veya reddetmekle sağlayacağı üstünlükleri karşılayacaktır. Buna örnek olarak kendisine verilen bir emri yerine getirip getirmeme arasında bocalayan bir personel gösterilebilir. Bu yaklaşıma göre yönetim kademesinde görev alanlar astların kabul alanlarında etkili olmaya çalışırlarsa yetkilerini arttırmak ve kullanmakta zorluk çekmezler.

Yöneticiler astların kararlara katılmalarını sağlamakla onlardan gelecek tepkilere veya emirlere uymama gibi olumsuz tutumlara karşı tedbirli olabilirler. Diğer taraftan astların yetki konusunda yöneticilerin emirlerine uymaları bazı şartların tamamlanmasına bağlıdır. Bunlardan birincisi yetkinin bir haberleşme biçimi olmasıdır. İyi anlaşılmamış bir haberleşme ile yetki faaliyeti gerçekleşmez. İkincisi astlar verilen emrin örgütün amaçlarıyla uygun olduğu düşüncesine sahip olmalıdır. Üçüncüsü astın kendi amaçlarıyla verilen emir uyum içinde olmalıdır (Koontz, 1968, 62).

Kabul teorisine katkıda bulunan Tannenbaum astların yetkiyi kabul etmelerinin nedenlerini şöyle sıralamaktadır: (Tannenbaum, 133)

- Personel yetkiyi kabul etmekle örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur,
- Yetkiyi kabul etmekle bir kimse iş arkadaşlarının onayını alır,
- Yetkiyi kabul etmekle personel üstü tarafından ödüllendirilebilir,
- Personel yetkiyi kabullenerek ahlâk standartlarına uygun hareket etmiş olabilir,
- Yetkiyi kabul eden personel, sorumluluk kabul etmek zorunluluğundan sıyrılabılır,
- Son olarak kişinin bir yetki alanında çalışmayı kabul etmesi üstlerin

önderlik niteliklerini beğendiğini gösterebilir.

Özellikle gayr-ı resmi ilişkiler sisteminin hakim olduğu örgütlerde yetkininin reddedilmesi çok görülür. Örneğin aynı bölümde bir şeflik kadrosu açıldığında bu kadroya en yeni ve en tecrübesiz elemanın atanması o bölümde yeni tefin yetkisinin kabul edilmemesine neden olabilir.

3. Bilgiye Dayalı Yetki Teorisi

Bilgisel yetki teorisi bir bakıma kabul teorisinin başka bir şeklidir. Bir kimsenin yetkisinin kabul edilmesi bir anlamda o kimsenin teknik bilgisinin ve yönetim becerisinin kabul edilmesidir. Herhangi bir konuda uzmanlaşmış bir kişinin yetkili olduğu düşünülür. Kişiler çeşitli konularda çalışarak uzmanlaştıkları için konularında yetkili olurlar. Burada yetki işletmede belli bir mevki sahibi olmalarından çok, teknik bilgilerinden dolayı kendilerine danışılmakta ve önerileri kabul edilmektedir. Bir matbaada müdür yardımcısının baskı uzmanının tekliflerini kabul etmesi onun teknik bilgilerini kendisinininkinden daha önemli görmesine, yani onun bilgisel yetkisini kabul etmesine bağlanmaktadır.

Teknik yetki kişiye bağlı bir yetkidir. Mevkiye bağlı olmadığından kişiler değişince yetki de değişir. Bilgisel yetki gayr-ı resmi örgütün bir görüntüsüdür. Bu yetki hiyerarşik kademelere bağlı değildir. Akıl, zeka, tecrübe, öğrenme arzusu gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir (Eren, 1989, 307). Bu yetki kişinin bilgisinden dolayı verildiği için bilgi ve tecrübe ile kazanılmaktadır. İşletme bir danışmanla anlaştığında onun tecrübesinden yararlanmak için böyle bir uygulama yapmıştır. Aynı zamanda işletmelerdeki diğer bölümlere kurmay görevi yapan personel bölümünün yetkisi bu gruba girer. Görevleri örgütteki farklı bölümlerin çalışanlarını iyi bir şekilde seçme, yetiştirme v.b. konulardır. Bu işi gerçekleştirmedeki başarısı onun diğer bölümlerce bilgisel yetkisinin benimsenme oranını arttıracaktır.

C. YETKİNİN TÜRLERİ

Yetkinin çeşitlerini kısaca sıralamakta fayda vardır. Örgütlerde görülen yetkiler farklı şekilde sınıflandırılabilir. Genel olarak yetkiler kaynaklarına göre, kişisel ve örgütsel özelliklerine göre, resmi ya da gayr-ı resmi oluşuna göre ve devredilebilme özelliğine göre sınıflandırılabilir. (Eren, 304-310) Sözkonusu bu yetki türlerini kısaca açıklamak konunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

1. Kaynaklarına Göre Yetkiler

Kaynaklarına göre yetkiler kendi arasında güvene dayanan, benimsemeye dayanan, yaptırımlara dayanan ve töreye uygunluğa dayanan yetki türleri olmak üzere incelenebilir:

a. Güvene Dayanan Yetki: Doğru ve isabetli iş yapacağından emin olunan ve daha önceki tecrübelerinden de bu türlü davranışlarını görmüş olduğumuz kişilere

karşı güven duyarız. Bu nedenle kendilerine güven duyduğumuz kişilerin önerilerini kabul ederiz.

b. Benimsemeye Dayanan Yetki: Bir yönetici yönettiği astlar grubunun kabul sahalari üzerine etki ederek kendisini gruba benimsetebilir.

c. Yaptırımlara Dayanan Yetki: Bu yetki daha çok hukuki anlamda ele alınan yetkinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Üst durumunda bulunan yöneticiler astlarının hareketlerine karşı olumlu veya olumsuz davranışlarda bulunabilme gücüne sahiptir. Ödüllendirme ve cezalandırma sistemi diye isimlendirilen bu tür yaptırımlar örgüt içinde veya örgüt dışında bulunan kimselerin de zaman zaman sahip oldukları bir imkandır.

d. Töreye Uygunluğa Dayanan Yetki: Bir sosyal düzende yaşayan insanlar o sosyal düzenin etkisi altında kalarak, gerek kendilerini ve gerekse yaşayış tarzlarını düzenin örf ve adetlerine uydururlar. Kişi çocukluğundan itibaren sosyal düzenin ve toplum yaşantısının geleneklerini, inançlarını ve değerlerini öğrenerek, bu yaşama sisteminde neyi yapması, neyi yapmaması gerektiğinin bilincine varır.

2. Kişisel ve Örgütsel Özelliklere Göre Yetkiler

Yetkiler bazı durumlarda kişilerin özelliklerinden kaynaklandığı gibi bazen de örgütün kendine özgü kurallarından kaynaklanabilir:

a. Bilgiye Dayalı Yetki: Belli bir konuda uzmanlığa sahip olmanın doğurduğu bir güç sözkonusudur. Bu tür yetki, hiyerarşik kademelere bağlı olmakzısın, akıl, zeka, tecrübe, öğrenme arzu ve istek gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir. Örneğin bir örgüte bilgisayar alındığını düşünecek olursak, o tarihte daha önceden bilgisayarla ilgili bilgisi bulunan bir personel diğer personele karşı bir yetkiye sahip hale gelir.

b. Bünyesel (Mevkiye Bağlı) Yetki: Hiyerarşik basamaklar halinde biçimlendirilmiş bir örgütte, bir üst basamakta bulunan kimse astları üzerinde, başka hiç bir şart aranmaksızın emir verme ve yönetme yetkisine sahip olur. Bu hak, hukuki bir yetkiden doğmaktadır. Burada öngörülen ilke, yöneticilerin hiyerarتيه saygı göstermeleri ve dürüst davranmalarının şart olmasıdır. Astlar, kuralları ve emirleri üstlerinin rasyonel olduklarına inandıkları için kabul ederler.

c. Kişisel Yetki: İnsanların kişiliklerine bağlı olarak gerçekleştirdikleri, baskı ve korku gibi psikolojik olaylara dayanmayan manevi güçlerine kişisel yetki diyoruz. Yönetici mevkisine atanan bir kimse üstün kişisel özellikleriyle, bünyesel ve bilgisel yetkisini birleştirdiği zaman itaat ettirme gücünün arttığını görürüz. Bu anlamda kişilik, bilgisel ve bünyesel yetkiye güç kazandırmaktadır.

d. Manevi (Karizmatik) Yetki: Bir yöneticinin manevi yetkiye sahip olması, onun astları üzerinde etkisinin sadece itaat ettirme yönünde değil sürükleyici

olma, kendisini taklit etme, benzemeye çalışma, hayran olma şeklinde ortaya çıkmasıdır. Manevi yetkiye sahip kişilere önder adı verilir. Bu yetkinin kaynağı da üstün kişisel özelliklerdir. Fakat kişisel yetkiden ayrılan en önemli yanı etki alanının geniş olmasıdır. Bu yüzden manevi yetkinin etkisinin sadece bir örgüt hiyerarşisi içine sıkışıp kalmadığını, bir milleti veya bütün insanlığı peşinden sürükleyecek etki alanına sahip olduğunu söyleyebiliriz.

3. Resmi ve Gayr-ı Resmi Yetki

Yetkinin icra gücü bakımından başka bir inceleme çeşidi de resmi ve gayr-ı resmi yetki şeklinde olmasıdır. Üstlerin astlara iş gördürürken örgütten, yani kuruluşun dayandığı kanun, tüzük, talimat, yönetmelik hatta örf ve adetlerden alınan yetkiye resmi (biçimsel) yetki denir. Bu haliyle yukarıda açıklanan bünyesel yetkiye benzemektedir. Aksine hiyerarşiye bağlı olmayıp, bilgisel, kişisel ve hatta manevi yetkilerden biri veya bunların karışımları sonucunda ortaya çıkan yaptırım gücü, gayr-ı resmi (biçimsel olmayan) yetki olarak ifade edilir. Gayr-ı resmi yetkiye sahip olan kimseler, astlarının ihtiyaç ve ilhamlarını sezme suretiyle grubu ortak bir amaç etrafında birleştirebilirler.

4. Devredilebilme Özelliklerine Göre Yetkiler

Hiyerarşide üst mevkilerde bulunan kimseler sahip oldukları yetkileri kendilerinden daha alt kademelerde bulunan astlarına devredebilirler. Yönetim teorisinde bu olaya "yetki devri" denir. Fakat bu devir resmi bir nitelik taşıdığından bünyesel yetkinin kapsamı içinde kalmaktadır. Yani yapılan devir ile iş yaptırma yetkisi devredilmektedir. Ancak iş yapabilme, ustalık, bilgi, kişisel güç ve manevi özellikler devredilebilir mi?

Bilgisel yetkiden kaynaklanan yeteneklerin çoğu eğitim sistemi yardımıyla diğer çalışanlara devredilebilir. Fakat, bu devir bilgilerin miktarı ve kalitesi ile öğrenen ve öğreten kimsenin, öğrenme ve öğretme yeteneklerine bağlı olarak belli bir zaman sürecini gerekli kılar. Kişisel özelliklere gelince, birtakım davranışsal özellikler belirli bir zaman süreci içerisinde, kişinin irade gücüne bağlı olarak kazanmış olduğu tecrübeler sayesinde devralılabildiği halde, doğuştan kazanılan önderlik yetenekleri devredilebilme veya devranılabılme özelliklerinden yoksundur.

D. YETKİ VE. GÜÇ İLİŞKİSİ

Güç ve yetki kavramları birbiri içine o kadar girmiştir ki ayırım yapmak zorlaşmaktadır. Yetki "belirli bir kaynaktan verilen bazı emirlerin bir grup insan tarafından yerine getirilmesidir." Güç kavramını ise Weber şöyle tanımlamaktadır: "Sosyal ilişkilerde bir kimsenin isteklerini karşısındakilere direnmeye rağmen kabul ettirme imkanındır". Güç bir kişinin veya örgütün diğer bir kişinin istemediği şeyi zorla yaptırmak yeteneğine sahip olmasıdır (Hrebiniak, 1978, 175). Güç örgütlerde başkalarına iş emri verme sürecinin kaynağıdır. Bu ise örgütteki rollerle, yani

pozisyonlarla, mevkilerle ilgilidir.(Gatewood,1995,334) Dolayısıyla kişilerin şasi özellikleriyle bir ilgisi yoktur. Bilindiği gibi yönetim piramidi örgütlerin yapısını gösterir. Bununla örgütte pozisyonların belirlenmesi, işlerin kimler tarafından, nerede yapıldığı ve kararların nerede alınması gerektiği ve bilgi akışını gösterir. Bu itibarla denilebilir ki örgütte yapılması düşünülen işlerin akışına göre güç dengeleri oluşturulmalıdır.

Güç kavramı ile birlikte güç alanının dikkate alınması gerekir. Güç alanı kişinin etkileyebileceği kişilerin toplamını belirler. Güç konusu ise kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebileceğini ifade eder. Güç kaynakları ise kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan faydalandığını açıklar.

Yetki genellikle örgütlerde bir görev ve mevki ile ilgilidir. Birbirimizi görmek için bir yere gittiğimizde oranın güçlüsünü değil yetkilisini ararız. Ancak kısa zamanda işimizi görmek ve çözümlenmesi zor olan bir işi yaptırmak için gayr-ı resmi bir biçimde oranın güçlüsünü ve sözü geçen kişisini ararız. Bu yetkili olan bir kişi olabileceği gibi yetkili olmayan kişi de olabilir. Örneğin yetkili kişinin babasının gücünün olması gibi.

Bir yöneticinin gücü, astlarına istediklerini yaptırabilme araç ve yeteneğinde görülür. Güç, bir başkasını etkileme yeteneği olarak düşünüldüğü için, gücün derecesi çoğunlukla kontrol edilen şahıs açısından tayin edilir. Bunlar; ödül vereceğini açıklama, ödüllendirme, verilebilecek ödülleri geri alabileceğini belirtme, ödülleri geri alma, cezalandırma yönünde tehdit etme ve cezalandırma değildir.

Örgütlerde yetki sistemi kurulduktan sonra yetkili kişi diğerlerinin üzerinde güç sağlamış olur. Örgütlerde kurum içi ve dışı çeşitli güç grupları vardır. Devlet, müşteriler, çalışanlar ve üst yönetim bunlardan bazılarıdır. Yetki örgütten kaynaklanmakta ve bir işin yapılması ile ilgili olarak verilen bir haktır. Yani yasal bir güçtür. İşletme üzerinde müşterilerin gücünü düşünürsek müşteriler işletmenin kârı açısından önemli olduğu için gücünün işletme tarafından kabul edilmesi ve müşterinin fiyat ve kalite konusundaki isteklerinin yerine getirilmeye çalışılması gerekir (Hicks, 1981, 189). Güç örgütte devamlı olarak vardır, ancak zaman zaman güç dengesi değişebilir. Örneğin üst yönetimin değişmesi güç dengesini değiştirebilir. Yeni önder güç dengesini değiştirmek istediğinde örgütte gayr-ı resmi ilişkiler artacaktır. Yönetim kurulu değiştiği zaman güç dengesi tekrar değişebilir. Aynı şekilde işletmenin ortaklarının değişmesi de güç dengesinde farklılıklar oluşturabilecektir.

Yöneticilerin bir şeyi yapma ya da yaptırma hakkı bulunmasına rağmen her zaman için bu işleri yürütebilmek için bulunması gereken güce sahip olmayabilirler. Bu ise birtakım sorunların çıkmasına neden olur. Bir personel veya görev için yetki ve güç arasında kabaca dengeli bir durumun meydana gelmesi haline "yasal güç" veya "uygulanabilir yetki" denilmektedir (Herbert, 1979, 345). Bir

yöneticinin herhangi bir işi yaptırma yetkisi olabilir, ancak gücü olmayabilir. Bu itibarla yöneticilerin en önemli işlerinden biri, yetki ile güç arasında denge kurabilmek ve her ikisini de astları üzerinde eşit olarak uygulamaktır. Örgütün tümüne yönelik bir yetki durumunun sağlanması yöneticilerin ulaşabilmeleri gereken bir hedeftir.

Özetle yetki ile güç karşılaştırıldığında yetki bir görevin yerine getirilmesiyle ilgili olup daha çok mevki ile ilgilidir. Güç ise kişinin şahsiyetinden doğar. İkincisi yetki ile yetkinin gölgesi olan sorumluluk ta birlikte yer alır. Ama güç ile sorumluluk arasındaki ilişki bu kadar kuvvetli değildir. Üçüncüsü yetki devredilebilir, gerçekte bir görevin yapılması ile ilgilidir. Güç konusunda devretme pek mümkün değildir. Güç kişinin özelliklerine bağlı olduğu için kişinin gücünü başkasına devretmesi mümkün değildir. Dördüncüsü ise yetki grup amaçlarına dayanmakta ve yönetenlerle yönetilenlerin amaçlarına dönüktür. Güç ise daha çok özel amaçlara dayanır.

Yöneticilere güç kazandıracak bazı davranışlar vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:(Eren, 1972, 110)

- Verilen emirlerde yasalara, örgüt hiyerarşisine, örgüt içi yönetmeliklere saygılı olunmalı ve davranışlar astlara hissettirmelidir.

- Gayr-ı resmi, fakat örf, adet, gelenek ve dinî düşüncelere saygı göstermeli, verilecek emirlerde bu düşüncelere aykırı davranılmamalıdır.

- İşletmedeki her üyeye işlerin görülmesi, gerekli kararların alınması ve sorunların çözümlenmesi bakımından görüş ve fikirlerini açıklama fırsatı verilmelidir.

- Yönetici, astlarını tanımaya çalışmalı, grup normlarını, grup içi bağlılıkları, astların ortak duygu ve ihtiyaçlarını değerlemeli, işletme içi ve dışı davranışlar bunlara uydurulmaya çalışılmalıdır.

- Sorumluluğun yüklendiği yönetsel alanda gerekli uzmanlık bilgilerine sahip olunmalı, yeni bilimsel değişme ve gelişmeler yakından izlenmeye çalışılmalıdır.

- Yönetici, "ben önemli kişiyim, ben her şeyi bilirim, beni izleyin", dememeli, "görüşmelerimiz sonucu belirlediğimiz şu ilginç fikri izleyiniz" şeklinde davranmalıdır.

- Yönetici, yazılı emir ve talimatlardan ziyade, astlarla yüzyüze ilişkileri geliştirmeli, emrin amacını astlara duyurmalı, hatalara neden olacak yanlış anlamaları ve yanlış yorumları kaldıracak çabalar göstermelidir.

- Örgütün amaçları ile çalışanların ihtiyaç ve amaçlarının bağdaştırılmasını

sağlayabilmeli, bu açıdan azimli ve dengeli hareket edebilmelidir.

- Üst, grup içi ayrılıkları ortadan kaldıracak için, grup üyelerini ortak bir amaca inandırmalı, üyelerin birbirlerine saygı ve sevgi hisleriyle bağlı olmasına ve dayanışmada bulunmalarına gayret göstermelidir.

- Verilen emirler, astların yeteneklerine, örgüt amaçlarına uygun olmalı, astların örgütteki bekledikleri çıkarlara ters düşmemelidir.

- Astları güdülemeli, zaman zaman astlar arasında çıkan tartışma ve çatışmaları çözmeye istekli olmalıdır.

E. YETKİ VE SORUMLULUK İLŞKİSİ

Sorumluluk bir işin getirdiği zorunluluktur. Örgütlerde sorumluluk, bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. İşletmelerde her personelin birtakım sorumlulukları vardır; çünkü, herkesin yapısal bir işi veya fonksiyonu bulunur. Resmi örgütlerde, örgütün üyesi olabilmenin başka bir nedeni yoktur. Görevler astlara yetkinin uygun bir şekilde devredilmesiyle verilir. Bununla beraber, sorumluluk devredilemez. Bir yöneticinin, astına yetkisini devretmesi halinde kendi üzerindeki sorumluluğundan en küçük bir miktar dahi azalma olmaz. Hatta yetkinin devredilmesi yöneticinin sorumluluğunu bir parça artırabilir (Haiman, 1962, 56). Çünkü yönetici bu durumda, astını kontrol etmekte kalmayıp, buna ilave olarak örgütteki işin yapılmış olması sorumluluğunu da yüklenmektedir. Kendisinin yapması gereken bir işi astına devreden bir yönetici onu kontrol etmeyi sorumluluk alanına almış demektir. Halbuki bu görevi devretmeseydi böyle bir sorumluluğu söz konusu olmayacaktı.

Dolayısıyla astlara yetki devredilebilir, görevler verilir, fakat, bu süreç içinde yöneticinin sorumluluğu azalmayacaktır.

Personel kendisine verilen görevi kabul ettiğinde sorumluluk da şahsında oluşmuş olur. Yani verilen görev kabul edildiğinde sorumluluk da başlamış olur. Eğer kendisine verilen görevin şartlarını taşıyamıyor ve bu gerekçe ile görevi kabul etmek istemiyorsa bu konuda zorlanmamalıdır. Aksi durumda sözügeçen personel bu işin başarılmamasından sorumlu tutulamaz. Ancak görevin haklı bir nedene dayanmadan kabul edilmemesi hali ise işinden olmaya kadar varacak olan bazı disiplin çalışmalarının başlatılmasına neden olabilir.

Sorumlu olan bir personelin üstüne bilgi vermesi şeklinde ortaya çıkan duruma ise hesap verme diyoruz. Astlar kendilerine verilen yetki dolayısıyla yapacağı hizmetler konusunda yöneticinin sorularına cevap vermelidir. Hesap verme, kendisine yetki verilen bir kimsenin yaptığı işin kalitesi hakkında, kendi üstündeki yönetici tarafından değerlendirileceğini benimsemesiyle ilgilidir. Yöneticinin en önemli görevlerinden birisi de yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme

arasında kabul edilebilir bir denge oluşturmasıdır. Yetki devri örgütün oluşturulmasıyla işlerin ve görev bölüşümünün yapılmasıyla başlar ve her yeni günlük çalışmalarla devam eder. (Heilriegel,1996,319) Örnek olarak bir örgütte günlük işlerin yapılması örgüt amaçlarına göre şekillenir. Yetkili bir yönetici yetkilerini bir düzen içinde astlarına devreder. Böylece yetki ve sorumluluklarını devretmiş olur.

Örgüt şeması veya örgüt yapısı da, yönetici için bu ilişkilerin yapısal bir duruma getirilmesinde çok değerli bir araç olmaktadır. Eğer, istikrarlı bir düzenin sağlanması ve devamı isteniyorsa, örgütün her noktasında yetki, güç sorumluluk ve hesap verme arasında bir dengenin kurulması gerekir. Bir yönetici, kendi örgütündeki yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme ilişkilerini görevleri devretmek, görevleri tayin etmek ve hesap verme sorumluluğunu yüklemek suretiyle kurmaya çalışmalıdır.

Örgütlerde yetki devri, güç ve sorumluluk genel olarak birbirine karıştırılmaktadır. Bilindiği gibi kısaca yetki devri işlerin yapılabilmesi için iş görenlere örgüt kaynaklarının yetki ve sorumluluğunun verilmesi anlamını taşır. Güç ise, örgütte iş ile ilgili kararlar verilmesi, görevlerin yerine getirilmesi için başkalarına emir verebilme gücüdür. Diğer yandan sorumluluk ise, belirli işleri yapabilmesi veya onların yapıp yapılmadığından emin olması için personelden beklenen görev bilincidir. (Bushardt,1994,110)

II. YETKİ DEVRİ

Modern örgütlerin etkinliğini artırmada önemli bir araç olan yetki devri, maalesef birçok işletmede gereği gibi uygulanmamaktadır. Bunun nedeni yetki devrinin iyi anlaşılmasıdır. Yöneticilerin herşeyi kendi başlarına yapmaları mümkün değildir. İşletmeler büyüdükçe yöneticiler işlerinin arttığını ve yeni durumun getirdiği yükleri kaldıramaz duruma geldiklerini görürler. Örgütlerin başarısı, yöneticilerin görevlerini devretmedeki başarısıyla doğru orantılıdır. Yöneticiler birbirinden farklı ve işletmenin yaşamı için önemli birçok görevi yerine getirir ve bu işlerin yürütülmesine nezaret eder. Farklı ve karmaşık bir sistemin yürütülmesi yalnızca üst yöneticinin kişisel çabalarıyla sonuçlandırılmaz. Yetki devri sadece örgütün üst kademelerinde uygulanması gereken bir olgu değildir. Aynı zamanda şefler ve hatta ustabaşlarına kadar her kademedeki yöneticinin görevlerini yaparken yardımcılara görev aktarması şeklinde gerçekleşir. Yetki devri yöneticilere kendi başlarına ulaşabilecekleri başarıdan çok daha fazla bir başarı getirmektedir. Çağdaş örgütlerin en temel özelliklerinden birisi karşılıklı dayanışmadır. Bu durum tüm yetkilerin tek bir elde toplanmayıp işçilerin, işin ve teknolojinin, yönetim sistemleri ve hiyerarşik olarak birbirlerine bağlı olması sonucunu doğurur. Bu bağlantılar, örgütler değişmeye çalıştıkları zamanlarda özel bir mücadele sergilemektedirler. Eğer birçok insan aynı yönde ve birlikte hareket

etmezlerse, bu kez birbirlerinin yerini almak için diğerlerinin ayaklarını kaydırmaya, onları yerlerinden etmeye çalışacaklardır.

Genel olarak şu nedenlerle yöneticiler yetki devrine giderler: Birincisi söz konusu konuda yeterli bilgisi veya tecrübesi yoktur. İkincisi kişisel olarak üzerinde çalışmak istemediği bir konudur. Üçüncüsü emrindeki kişiler işi kendisinden daha iyi yapabileceklerdir. Dördüncüsü kendisinin bizzat yapmasına gerek yoktur.

Yönetim bilimi, yetkinin en alt pratik düzeye kadar indirilmesi gerektiğini söyler. "En alt pratik düzey" ile kastedilen, personelin sorumluluklarını yerine getirebileceği en alt düzeydir. Bu yapıldığı ölçüde iş daha verimli olur. Ayrıca iletişim ve karar alma zincirindeki çok sayıda basamağı ortadan kaldırmak ve astların terfi etmek için beklemeleri gereken süreyi en aza indirmek de verimliliği artırır. Yetki devri, gücün bölgesel veya küçük iş birimlerine verilmesinden farklı olarak, işletmenin ilgili bölümünün başarılı olabilmesi için bizzat işi yapan kişilerin yetkilendirilmesini kapsar. (Levy,1995,234)

Planlamayı ve örgütlemeyi yakından takip ederek, zaman israflarından kurtulmanın bir yolu da yetkilerin devredilmesidir. Yetki devri basit bir yaklaşımla işlerin tamamlanması için uygun kişilere devredilmesidir: (Mealica, A.g.e.,203)Zamanının önemli bir bölümünü astlar tarafından da yerine getirilebilecek sorumluluklara harcayan yöneticilerin, yönetici olarak yapmak zorunda oldukları işlere ayıracak daha az zamanları vardır. Eğer pratik olduğu durumda yetki devrine gidilirse, o zaman daha az sayıda yönetici gerekecektir. Bunun mantıkî sonucu, örgüt büyümeye devam ederken, öteki yöneticileri yönetmek için daha az sayıda yöneticiye gerek olmasıdır. Ayrıca bir yöneticinin yapmak zorunda olduğu şeylerin sayısı ne kadar azalır, başkalarına nezaret etmek ve öteki stratejik yönetim sorumluluklarını yerine getirmek için o kadar çok zaman bulacağı da açıktır. Sıradan bir işletme sahibi yanına bir çırak almış olsa, zamanla bazı işleri ona devretmeye başlar. Bir bölüm müdürü de kendi sorumluluğundaki işlerin bir kısmını yardımcılarına devrederek, kendisine işletmenin diğer işlerine yeterince zaman ayırma imkanına sahip olur.

Güdüleme konusunda araştırmalar yapan Maslow, McGregor ve Herzberg, öne sürdükleri yaklaşımların yetki devretmede kullanıldığında da olumlu sonuçlar ortaya çıkacağını belirtmişlerdir. Bunların görüşlerine göre astlara ek sorumluluklar devretmek, onların işini çeşitli şekillerde zenginleştirebilir. Daha çok sorumluluğa layık görülme kişinin benliğini hoşnut eder. Başarı, kabul görme ve öz tatmin olanakları artar. Sorumlulukların artması çoğu durumda meydan okumaları artırır, elemanlar yeteneklerini daha iyi kullanma şansına ve daha çok öğrenme ve mesleklerinde gelişme fırsatına sahip olur. Bütün bunlar doğrudan çalışanların üst düzey ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir ve birçok kişi için asıl motive edici olan, bu ihtiyaçların izlenmesi ve tatmin edilmesidir.

Yetkinin devredilip devredilmemesi, ne zaman devretme, neyi devretme ve kime devretme gibi sorular, yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasında yer alır. Eğer yetki devriyle ilgili kararlar etkili olmazsa, yönetim de etkili olmayacaktır denilebilir. Yetki devri düz orantılı bir ilişkidir. Örgüt belirli bir büyüklüğü aştıktan sonra, etkili bir yönetici aynı zamanda etkili bir devredici olmak durumundadır.

Yetki devrinden beklenen sonucun alınabilmesi için yöneticilerin birtakım kurallara uygun davranmaları gerekir. Öncelikle yöneticiler örgütün bütününi iyi tanımalı ve örgütsel birim ve alt birimler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı bağımlılığın bilincinde olmalıdırlar. Kuvvetli bir mantığa sahip, sorunlar karşısında uyanık olmalı ve mantıklı çözümler üretebilmelidir. İlerlemeyi yönlendirmeli, geri besleme sağlamalı, gerektiğinde düzeltici müdahalelerde bulunmalı, maliyetleri denetlemeli, kaliteyi kontrol etmeli ve daha başka birçok görevi yerine getirmek zorundadırlar. Ayrıca yöneticilerin mantıklı bir teknik kavrayış düzeyine sahip olması gerekir. Başarılı olmak için gerekli teknik kavrayış düzeyi örgüte, işin karakterine ve sorumlulukların devredilebileceği kişilerin sahip olduğu görece bilgi, beceri ve deneyime bağlıdır.

Yetki devri bazı işlerden kurtulmak şeklinde algılanmamalıdır (Özalp, 1987, 94). Yetki devri sorumluluk ve yetkinin çeşitli yönetim basamaklarında dağıtılmasını sağlar. Yönetim piramidin de en üstten başlayarak yetkiler aşağıya doğru düzenli bir şekilde azalarak iner. Yetki devri olmazsa bu sistem bozulur ve yetki en üst düzeyde kalır. Yetki devri, çalışanlara yada bir bölüme yapılacak işlerin ve o işleri yapacak gücün devredilmesidir. (Gatewood, a.ge.e.,349)

A. YETKİ DEVRİNİN TANIMI VE AŞAMALARI

Yetki devri "yetkinin alt kademelere aktarılmasıyla sağlanan bir faaliyettir". Yetki devri ile astların daha üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almaları sağlanabilir. Yetki devri sadece bazı görevlerin yapılması veya karar vermenin alt kademelere bırakılması değil aynı zamanda astların yetiştirilmesidir. Böylece üstlerin astlarla bir uyum içinde çalışması için ilk adım atılmış olur. Bir başka tanımda ise yetki devri "uygulamalı ya da yönetsel karakterdeki çeşitli görevlerin astlara verilmesi" (Wells, 1993, 12) olarak ifade edilmektedir.

Yetki devri üstten aşağıya doğru sağlandığında alt kademeler yetkili kılınmakta ve bu yetki ile birlikte güç kazanmaktadırlar. Böylelikle astlar karar verme konusunda serbestlik kazanırlar. Böylece görevle ilgili olarak sorumluluk da söz konusu olmaya başlar (Agarval, 1982, 16). İşletmelerdeki yöneticiler yetki devrini, örgütteki görevlerin dağıtılması ve çeşitli hiyerarşik seviyelerde astların yeni görevleri yüklenebilmeleri için onları yetkili kılma ve astları denetleme olarak anlamalıdır. Yöneticilerin otoriter veya katılımcı bir yaklaşım sergilemeleri, tek yönlü ya da çift yönlü iletişime imkan vermesi, otoriter, baskıcı ya da katılımcı

kararlara imkan sunması onun geniş veya dar kontrol mekanizmasına sahip olmasına göre değişebilir. Önemli olan örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yetki alanına , devrine uygun bir yaklaşımı benimseyebilmektir. (Mealica, 1996, 19)

Yetki devrinin birtakım aşamaları vardır: (Allen, 1988, 117; Newman, 1970, 206)

i . İşin yapılması için görev verilmesi veya işin planlanmasının ve yerine getirilmesinin istenmesi. Bu bir bakıma sorumluluk verilmesidir. Verilen görevlerin yerine getirilmemesinden dolayı üstlerin bunun nedenini sorma hakkı vardır. Burada sorumluluk işle ilgili olup görevin gerektirdiği kadar sorumluluğu ifade eder. Yetki devrinde görev verilmesi ile ilgili ilk iş yöneticinin görevlerini gözden geçirmesi ve bunları nitelik ve nicelik yönünden sınıflandırmasıdır. Bundan sonraki adım hangi görevlerin dağıtılacağı hakkında karar vermektir. Burada üst yöneticinin tutumu ve astların yetenekleri rol oynar.

ii. Görevin verilmesinden sonra yerine getirilme imkanının sağlanması gerekir. Astlara verilen görev ve buna bağlı olan sorumluluklarla ilgili yetkinin verilmesi gerekir. Görev yapmak yetkinin varlığına ve yetkinin sonucu olan gücün sağlanmasına bağlıdır. Yetki verilmemişse, görünüşte verilmiş fakat gerçekten verilmişse görev yapma imkanı kalmaz. Yetki görevle ilgili olmalıdır. Yetki devrini çok basit bir işlem olarak görmek yetki devrinin başarısızlığını doğurabilir. İşletmenin bütünüyle veya tümüyle ilgili bir rapor hazırlamak, işletmenin dış ilişkilerini takip etmek, malzeme alımı yapmak, müşterilere mal satışı yapmak gibi konularda yetki gerekebilir. Yetkinin tam olarak verilmesi ile yetki devri sağlanabilir. Yetki devrine konu olan görevle ilgili karar verme yetkisi tanınmazsa yetki devri gerçekleşmez.

iii. Görevle ilgili yetki verildikten sonra, yetkinin kullanılması ile sorumluluk taşıma söz konusu olur. Sözü edilen sorumluluk astın yetkinin esas sahibine karşı olan sorumluluğudur.

iv. Yetki devrinde denetim sisteminin kurulması kaçınılmazdır. Yönetici, üstlerine karşı, devrettiği yetkinin sorumluluğunu taşımaktadır. Bu nedenle zaman zaman astların davranışlarını ve yetki konusuyla ilgili görevdeki başarısını denetlemek zorundadır.

B. YETKİ DEVRİ VE ÖRGÜTSEL YENİLİK

Bir örgütün uzun vadeli başarısı artan ölçüde geniş rol ve sorumluluklar üstlenmeye yetenekli yöneticiler geliştirme kapasitesine bağlıdır. Gelişme süreci örgütsel dengenin başlıca bileşenlerinden biridir. Yönetim yeteneğindeki sürekli akış hem sürekliliğin, hem de yenilenmenin kaynağıdır. Yeni yöneticiler, yeni yaklaşımlar, yeni fikirler, yenilikçi potansiyel ve değişim getirir. Bunlar sürekli değişen günümüz pazarlarında ayakta kalabilmek için şarttır. Kendilerine ek

sorumluluklar, karar alma yetkisi ve kritik yönetsel işlevler üzerinde denetim hakkı verilmesi, orta ve alt düzey yöneticilerde özgüven ve yetkinlik duygusunun oluşmasını sağlar. Yetersiz görevlendirme ise yenilikçiliği, girişimciliği ve mesleki gelişmeyi köreltir (Wells, 29). Ayrıca yüksek potansiyel sahibi elemanları yeteneklerini daha iyi değerlendirebilecekleri başka işler aramaya yöneltir. Yüksek potansiyelli elemanların kaybedilmesinin faturasını ise uzun vadede hiçbir örgüt ve yönetici karşılayamaz.

İşletmelerde sermaye gibi, kaliteli yönetici de her zaman az bulunur. Yetki ve görev devri kıt kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlar. Bu kaynaklara yöneticilerde dahildir. Sorumlulukların en alt pratik düzeye devredilmesi, örgütlerin karmaşık durumlara çok daha hızlı ve etkili tepki göstermesini mümkün kılar. Başarılı yöneticiler, yetki devrinin kendi performanslarını artırdığı ve işleri daha etkin bir şekilde yerine getirmede yardımcı olduğunu kabul ederler. Bu tür yöneticiler aynı zamanda yetki devrinde ortaya çıkan sorunların aşılabileceğine bilirler. Genel olarak bu yöneticiler yetki devredeyim mi? diye değil, hangi yetkilerimi devretmeliyim? diye soru sorarlar. (Caruth, 1984, 6-11)

Yöneticinin karşı karşıya olduğu zaman sınırlamaları yüzünden üst yönetim kademelerinin onayını beklemenin yerinde ve pratik olmadığı, hatta imkansız olduğu sayısız durum vardır. Çoğu kez astlar durumun daha iyi farkındadır ve daha iyi karar alabilme imkanlarına sahiptir. Bunun geçerli olduğu durumda yetki ve görev devri daha etkili kararlar getirecektir.

C. YETKİ DEVRİNİ GEREKTİREN FAKTÖRLER

İşletmelerdeki bazı çalışmalar yetki devrini zorunlu kılmaktadır (Wells, 34). Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

a. İşgücü Planlaması: İşgücü planlaması, kritik personel ihtiyaçlarını öngörme ve bu ihtiyacı karşılama yollarını arama sürecidir (Rowland, 1981, 71). Yetki devrinin önünde en çok atıfta bulunulan engellerden biri de görevlendirilecek personelin bulunmamasıdır. İşte işgücü planlaması bu potansiyel engelin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilir. İşletmelerde yetenekli elemanlar yoksa yetki devri güç olacaktır. İşgücü planlaması ileride büyük sorumlulukları üstlenme potansiyeline sahip elemanlara gelişme imkanları sunar. İşgücü planlaması yetki devri sürecine, daha da önemlisi örgütün uzun vadeli başarısına büyük katkılarda bulunur. Bu nedenlerle, işgücü planlaması yetki devrinin başarısını hazırlayan kritik faktörlerden birisidir.

b. Eleman Transferi: Transfer, işletme dışından yetenekli elemanların getirilmesidir. Hiçbir zaman yetenekli eleman fazlalığı yaşanmamıştır. Her türlü transfer çabasının amacı, örgütün doldurmak istediği mevkileri kaliteli ve yeterli sayıda elemanlarla karşılamaktır.

c. Seçme: Yetki devrini kolaylaştıran üçüncü faktör ise seçme süreci ve bunun etkili görevlendirmeye katkısıdır. Seçme iç elemanların ve dış adayların seçimi şeklinde gerçekleştirilebilir. Yetenekli yöneticiler, yetki devretmede, karmaşık bir işin üstesinden gelebilecek niteliklere sahip personeli seçebilmeyi, ileriye görebilmenin bir gereği olarak ihmal etmezler. (Miller, 1996, 111) Ayrıca etkili yetki devrinin sağlanabilmesi için işi yapabilme kapasitesi bulunan kişiyi seçmeye dikkat etmelidir.

d. Yönlendirme ve Eğitim: Yönlendirme, örgütün kişilerden ne beklediği ve buna karşılık onların neler bekleyebileceği konusunda net bir fikir verebilmesidir. Yönlendirme çok genel bir faaliyettir ve yetki devri sürecine katkısı çok azdır. Ama elemanları devredilecek yetkileri üstlenmeye daha iyi hazırlamanın etkili bir aracı olarak kullanılabilir. Eğitim ise, gelecekte belirli mevkileri dolduracak kişileri görevlere yönelik olarak eğitmeyi ifade eder.

e. Başarı engellerini ortadan kaldırma: Çalışanların başarılarının önünde engel oluşturabilecek birçok sorun ve uygulama vardır. Bunların ortadan kaldırılması görevlendirmeyi kolaylaştıran diğer bir faktördür. Söz konusu bu çalışma kapsamında zamanlamanın etkisi, yol gösterme, doğru davranışı ödüllendirme, geri besleme sağlama ve eleman seçimi şeklinde uygulanabilir.

f. Yönetim Desteği Sağlama: Yönetim desteği sağlamak yetkinin türüne bağlı olarak değişmektedir. Yetkinin verildiği elemana yardım etmesi için bir başka kişiye görev verilebilir. Yeni ve karmaşık görevlerde, yönetim desteği, ilerlemede rehberlik ve yol göstericilik biçimini alabilir. Yetki devredilen kişinin ne zaman yardıma ihtiyacının olduğunu belirlemek yetki devredenin sorumluluğundadır. Bu sorumluluğu yerine getirmemek, yetki devretmek ama başarı için gerekli desteği sağlamamak personelin başarısızlığına neden olmaktadır.

D. YETKİ DEVRİNİN İLKELERİ

Planlı bir yönetim faaliyeti olan yetki devrinin birtakım ilkeleri söz konusudur:

a. Yetki ve sorumluluk denk olmalıdır: Yetki devrinin başarılı olabilmesi için asta verilen yetki ve sorumluluk denk olmalıdır (Allen, 1964, 203). Bu yetki karar alma, emir verme, astlardan bazı işlerle ilgili sonuçlar isteme hakkıdır. Bunun yanında yetkiyle birlikte sorumluluk gereklidir. Yetki ile sorumluluk arasındaki ilişkinin tam bir denklik içinde olması gerekir. Gerekenden ne fazla ne de az yetki ve sorumluluk söz konusu olmamalı ve yönetici sadece sorumluluk devretmemelidir. Yani sadece iş vermek yeterli değildir. Aynı zamanda gerektiği kadar gücün görevin yapılması ve bu görevle ilgili kararların verilmesi için devredilmesi gerekir.

b. Komuta birliği sağlanmalıdır: Örgütlerdeki sorunların başında komuta birliğinin bozulması gelir. Her astın bir üste bağlanması ve ondan emir alması

sağlanırsa yetki kargaşası önlenmiş olur ve herkes sorumluluğunun gerektirdiği çalışma düzenine girer. Birden fazla üstten emir alan ast hangi görevin önceliği olduğunu karıştırır, ayrıca yetki-sorumluluk ilişkisi çalışmaz duruma düşer. Komuta birliği sağlamak için her asta bir üst tayin etmeli diğer üstler gerektiğinde tayin edilen üst vasıtasıyla iş görmelidir. Yöneticinin yetki devrettiği veya durumundan dolayı bazı yetkilere sahip olan astın yetkisini çiğneyerek daha aşağı kademelerle temasa geçmesi ve emir vermesi komuta birliğini bozar. Böylece ast iki ayrı üste bağlanmış olur ve daha üst mevkide olanın gözüne girmesi gerekiyorsa, ilk üstünün emirlerini pek dikkate almayacaktır. Aynı zamanda üstlerin verdikleri emirler çelişkili olabilir. Komuta birliğinin bozulmaması ve çelişkilerin ortaya çıkmaması için emirler yetki zinciri içinde yukarıdan aşağıya doğru akmalıdır.

c. Sorumluluk devredilemez: Yetki devri ile astlara bazı görevler verilir ve bunun sonucu bazı sorumluluklar yüklenir. Ancak sorumluluk yüklenirken yetki esas nerede ise sorumluluk orda kalmaya devam eder. Yetki devreden bir üst bu işlemle ilgili olarak daha üst makama karşı sorumluluğundan kurtulamaz. Bazı yöneticiler yetkiyi bir başka elemana devrederek, sorumluluktan da kurtulabileceklerini sanarlar. Diğer yonden de belirli bir konuda yetkili kılınan çalışanlar artık bu işle ilgili olarak tek sorumlunun kendileri olduğunu düşünürler. Söz konusu bu iki durum da doğru değildir. Bir işletmenin genel müdürü yetkilerinden bir kısmını yardımcılara devredebilir. Onlar da derece derece alt kademelere bu yetkilerini devredebilirler. Ancak yetkilerin devredilmesi sorumluluklardan kurtulma manasına gelmez (Newman, 212). Dolayısıyla gerek genel müdür, gerekse yardımcılarının sorumluluğu devam eder. Ayrıca herhangi bir sorun çıktığında genel müdür yardımcılarını aradan çekilerek genel müdür ile şefleri karşı karşıya getiremezler. Yetkinin akışına göre sorumluluklar da hiyerarşik kanallar arasında akar. Bu durumu bir şahsın bankadan almış olduğu krediyi bir arkadaşına borç verip, ödeme zamanı geldiğinde ise ben ne yapayım, arkadaşım borcunu ödeyemedi ben de size ödeme yapamayacağım demesine benzetilebilir.

d. Devredilecek yetki pratik olmalıdır: Belli bir yetki ve sorumluluğun nadiren yerine getirilmesi gerekebilir. Bu gibi durumlarda söz konusu görevi bir elemana açıklamak ya da onu bu görevi yapabilecek şekilde eğitmek, yöneticinin bu işi kendisi yaptığı gibi harcanacak çabadan daha fazla zaman harcanmasını gerektirebilir. Aynı şekilde, belli bir sorumluluğun stratejik önemi, bu işi yapacak bir başkasını son derece ayrıntılı ve dikkatli bir şekilde izlemeyi zorunlu kılar. Bu durumda işi yöneticinin kendisinin yapması daha mantıklıdır. Devredilecek yetki örgüte pratik bir katkı yapacak, gerçek bir yarar sağlayacak ve yarardan çok zarar getirmeyecekse devredilmelidir

E. BAŞARILI YETKİ DEVRİNİN SÜRECİ

1. Yetki devrinin amaçlarının belirlenmesi: Amaçların ortaya konmasıyla

astlar yeni görevlerle nelerin istendiğini anlayabilirler ve karar verirken yetki devriyle hangi amaçlara ulaşılabileceğini kestirebilirler (Sisk, 1973, 351). Diğer taraftan üstler yetki devrinde, kendi yönlerinden başarılı olabilmeleri için davranış biçimlerini belirleyebilirler. Bir görevle ilgili yetki verilirken amaçlar ortaya koyulursa ast ve üst açısından yararlar söz konusudur.

2. Yetki devredilecek personelin doğru seçilmesi: Yetki devrinde bir işin başarılmaması söz konusudur. Yetki devriyle asttan bir şeyi yapması istenir. Yetki devredilecek olanı seçerken yapılacak işin özellikleri dikkate alınmalıdır. İş yapacak elemanların yetenekleri işin başarılmaması için temel bir faktör olduğu için yetki devredilene seçmek önemli bir görevdir. Hangi asta yetki devredileceği konusunda karar verirken astların daha önceki çalışmaları değerlendirilir. Eğer sadece bir tek ast varsa yetkinin devredilip devredilemeyeceği, birden fazla aday varsa yetkinin hangi personele verileceğine yönelik bir karar vermek gerekmektedir. İşletme amaçlarına göre hangi personel daha başarılı olacaksa görev ona devredilmelidir.

3. Güvenli bir ortamın oluşturulması: Yetki devredilen için yetki devri yeni bir görevi yüklenmek olduğuna göre astlar için bir korku atmosferi oluşabilir. Bu nedenle yetki devredilen personelin her işine karışılmadan, onun kendini geliştirmesine imkan sağlanmalıdır (Koontz, 1982, 260). Ayrıca astların hata yapabileceklerini kabul etmek gerekmektedir. Eğer buna imkan tanınmazsa hemen her konuda üstlerine danışmaya çalışan, kendi başına karar vermeye çalışmayan personel kendini geliştiremeyecektir.

4. Düzeltici bir denetim yapısının oluşturulması: Denetimin amacı düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Yetki devri ile sorumluluğun tamamı devredilemeyeceğinden yetkiyi devreden zaman zaman denetim yapmalıdır. Denetimden kastedilen astın görev sırasındaki davranışının incelenmesi, işletmenin çıkarlarına ve amaçlarına uygun çalışmasının sağlanmasıdır. Denetlemeden amaç bazı şikayetlerin gelmesini veya kötü sonuçları aldıktan sonra duruma müdahale etmek değil, kısa aralıklarla denetim yaparak aksaklıkları zamanında görmek ve asta yardımcı olmaktır. Düzeltici tedbirlerin alınması, ancak iyi bir haberleşme sisteminin varlığına bağlıdır. Denetim çalışmaları birbirlerini takip eden iş süreçleriyle de yapılabilir. Örneğin, satın alma bölümünün malzemelerini kullanan üretim bölümü bu malzemelerin gereği gibi olmaması halinde bir üst makamı devreye sokabilir.

5. Sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulması: Yetki devrinde başarılı olabilmek için haberleşme kanallarının etkin bir biçimde çalışmasını sağlamak gerekir. Yetki devrinden sonra yüz yüze ilişkiler artarsa astlar yeni görevleri yaparken daha başarılı olabilirler. Yüz yüze ilişkiler sadece hızlı ve esnek bir faaliyet olmayıp aynı zamanda astın ilgisini çekerek daha çok çaba harcamaya özen göstermesine de neden olabilmektedir.

6. Yetki devrinin bir bütün olarak yapılması: Yetkiler devredilirken işin tamamı için bir personel seçilmelidir. Aynı işin çeşitli parçalara ayrılarak devredilmesi uygun değildir. Sınırları dar olan görevler yerine kapsamlı görevler vermek daha yararlıdır.

7. Yetki devrinin sınırlarının belirlenmesi: Yöneticiler hangi tür yetkilerinin bulunduğunu, bunun hangilerini devredebileceğini belirlemelidir. Genel olarak kendisinin yapması gerekli olmayan işleri astlarına devretmesi olağandır. Burada yetki devreden yönetici genelde yapılacak görevlerin ve verilecek kararların gözden geçirilmesinde, bu kararların işletmenin genelindeki nisbi önemini ve bunlar için harcanacak zamanı dikkate almalıdır. Bu bilgiler hangi görevlerin alt kademelere devredileceği konusuna ışık tutar.

Bunların yanında sağlıklı bir örgüt ortamı oluşturmak için aşağıdaki kriterlere de dikkat etmek gerekmektedir: (Strong, 1983, 35)

- Her yöneticiye kesin ve açıkça belirlenmiş sorumluluklar verilmelidir.
- Sorumluluk, her zaman yerini tutan yetki ile birleştirilmelidir.
- İlgili bütün bireyler tarafından bu etkiye kesin bir anlayış olmaksızın bir mevkinin sorumlulukları alanında hiç bir değişiklik yapılmamalıdır.
- Örgüt içinde tek bir mevkide bulunan hiç bir yönetici ya da işgören, birden fazla kaynaktan kesin emirlere konu olmamalıdır.
- Astlara emirler asla sorumlu bir yöneticinin yukarısından verilmemelidir.
- Astların eleştirileri özel olarak yapılmalıdır.
- Yöneticiler ya da işgörenler arasında, yetki ya da sorumluluklar konusunda hiçbir tartışma ya da fark, güdülemek ve özenli hüküm vermek için oldukça önemsiz dütünülmemelidir.
- Yükselmeler, ücret değişiklikleri ve disiplin işlemleri doğrudan sorumlu bireyin üstü durumundaki yönetici tarafından onaylanmalıdır.
- Hiçbir yönetici ya da işgörenin aynı zamanda başkasına hem yardımcı hem de karşı olması gerekmemeli ve beklenmemelidir.
- Çalışması düzenli denetime konu olan herhangi bir yöneticiye, elverişli olduğunda, çalışmasının niteliği üstünde bağımsız bir denetimi koruyabilmesini sağlamak için gerekli yardım ve kolaylıklar gösterilmelidir.

III. YETKİ DEVRİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Yetki devri, örgütlerin başarılı olması için yapılan bir faaliyet olmasına rağmen yöneticilerin bir çoğu yetki devrine karşı isteksizdir. Astlarda yetki devriyle

daha fazla yük altına gireceklerinden dolayı endişe duyarlar. Yetkilerin devredilip devredilmemesi, genel olarak kararların nerede verileceği konusundaki şirket felsefesiyle ilgilidir. Eğer şirket felsefesine göre gücün tepede kalması isteniyorsa bu durumda merkezi bir yönetim yapısı örgüte hakim olacaktır. Yok, eğer karar verme ve iş yapma derece derece örgütsel seviyeler arasında akıyorsa bu durum ademi merkezi bir yönetim yapısından söz edilebilir. (Robert D.Gatewood, A.g.e.,351) Yetkiyi devretmemenin çeşitli nedenleri vardır. Bunlar aşağıda kısaca incelenmeye çalışılacaktır.

A. YETKİ DEVRETMEMENİN NEDENLERİ

Yetki devrinin yukarıda sayılan yararlarına rağmen birçok insan yetki devretmeye yanaşmamakta, ya da yetki devretmiş gibi davranarak gerçekte elindeki yetkileri devretmemektedir. Niçin birçok yönetici aşırı çalışmak zorunda kalıyor ve birçok elemanın yetenekleri değerlendirilmiyor? diye sorulduğunda bunun örgütsel, yönetsel, kişisel ve durumsal birtakım nedenleri olduğunu görüyoruz (Wells, 50):

1. Örgütsel Yetki Devretmeme Nedenleri

Yöneticilerin yetki devretmede karşılaştıkları sorunlardan birisi devredecek elemanın olmamasıdır. Politika ve prosedürlerdeki yetersizlikler, yönetsel iletişimin eksikliği ve rol niteliğinin olmaması da diğer nedenleri oluşturmaktadır.

a. Devredecek Eleman Bulamama: Bir görevin acil olarak yerine getirilmesi gerekiyorsa ve yöneticinin elinin altında yeterli bir eleman yoksa bu görevi devretmemek için önemli bir neden oluşturmaktadır. Bazı durumlarda ise eleman vardır ama, bilgi, beceri ve deneyime sahip değildir. Mevcut elemanların verilen görevi yapmayı öğrenmek için gerekli eğitime sahip olmaması, yetki devretmemek için geçerli bir neden olabilir. Bir avukatın ve bir hekimin görevleri bu gruba girer. Çoğunlukla da yetki devretmemenin nedeni, işi kendisinin yapmasının bir elemanı buna hazırlamaktan daha kolay olduğunu düşünmesidir.

b. Politika ve Prosedür Yetersizliği: Politika ve prosedürler "işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösteren görev yönelimli ilkelerdir". Örgütlerde standartlaştırmaya uygun olmayan birçok görev ve sorumluluk vardır. Sadece sık sık tekrarlanan karar, işlem, yöntem ve uygulamalara politika ve ya da prosedür ilkeleri olarak bakılabilir.

c. İletişim Sistemlerinin Yetersizliği: Yöneticilerin sorumlu oldukları etkinliklerin kontrolünü kaybetme korkusudur. Halbuki iyi bir iletişim sistemi yöneticilerin işlerden haberdar olmasına imkan sağlayarak astların ne yapmasını, nasıl yapmasını, nasıl yaptığını izleme imkanı da sunabilir.

d. Rolün Açık-Seçik Olmaması: Yöneticiler yetki ve sorumluluklarının kapsamı ve üstlerinin kendilerinden beklentileri konusunda emin değilse, görev

devretmeye çekingen yaklaşabilirler. Bu tür belirsizlikler yalnızca görev devrine çekingen yaklaşmaya değil, aynı zamanda kararsızlığa, işleri ertelemeye ve kimi zaman da sorumluluğu bütünüyle terk etmeye yol açabilir. Role ilişkin bu tür belirsizlikler ancak rolün açıklığa kavuşturulmasıyla; yani görev ve sorumlulukların, başarı beklentilerinin ve yetkinin kapsam ve sınırlarının somutlaştırılmasıyla aşılabilir.

2. Yönetmel Yetki Devretmeme Nedenleri

Yetki devrinin önündeki aşılması en zor engeller bizzat yöneticilerin kendilerinden kaynaklanır. Yöneticilerin örgüte bakış, işe yaklaşım, elemanları algılama ve başkalarının beklentilerini algılama tarzı yetki ve görev devretme derecelerini etkiler.

a. Yönetmel Rahatlık Alanlarını Koruma: Bazı insanlar yetki devrettiklerinde başlarının ağrıyacağından, sürekli sorunlarla karşılaşacaklarından korkarlar. Kendi güvenliklerini tehlikeye düşürebileceği düşüncesiyle yetki devrine yanaşmazlar.

b. Elemanların Yetersizliği Korkusu: Burada potansiyel eksikliğinden gelen iş görme yeteneksizliği ile hazırlık eksikliğinden gelen yeteneksizlik arasında bir ayırım yapmak gerekir. Hazırlık eksikliği eğitimle halledilebilecek bir kriterdir.

c. Yöneticinin Kendini Alternatifsiz Görmesi: Her şeyi en iyi kendisinin bilebileceğini düşünen, başkalarının yalnız yapacağını varsayan yöneticiler yetki devrine yanaşmazlar.

d. Astların Yeteneklerinden Korkmak: Yöneticiler, astlarına yetki devrettiklerinde kendilerinden daha iyi iş çıkarmaları dolayısıyla kendilerinin önemlerinin düşeceğini varsaymaları yetki devrini güçleştiren bir başka yönetmel nedendir.

e. Yöneticinin Kendine Güvensizliği: Deneyimsizlik, yeni göreve atanmış olma durumları da yetki devrini güçleştirmektedir.

f. Aktivite Tuzağı: Birçok yönetici bir işle meşgul olmadığında kendisini rahat hissetmez. Yeter ki, aktif olsunlar, aktivitenin ne olduğu fazla önemli değildir. Halbuki devredilmesi en mantıklı görevler, yöneticinin zamanının önemli bir bölümünü işgal eden rutin ve tekrarlanan işlerdir. Ama bu tür görevlerin devredilmesi kimi yöneticilerin kabul etmesi güç bir aktivite boşluğu oluşturur. Böyleleri bir şeyle meşgul olmadıklarında kendilerini suçlu hissederler.

g. Kontrolü Kaybetme Korkusu: Kontrolü kaybetme korkusu genellikle fazla ya da iki kez çaba harcamaya yol açar. Devredilen işler için tekrar zaman ayırma düşüncesi bu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Bu sorun, her yöneticinin kendi güçlerini azami kılma çabasından kaynaklanmaktadır. Hangi mevkide olursa olsun,

genel olarak herkes daha fazla yetkiye sahip olmak, daha çok insanı yönetmek arzusundadır. Bu isteklerine karşın sorumluluklarının da en az seviyede bulunmasını isterler. Her üst yetkisinin çok olmasına karşın sorumluluğunun az olmasını arzularak astlarına daha az yetki devretme eğilimindedir.

3. Personelden Kaynaklanan Yetki Devretmeme Nedenleri

Etkili görev devrini yöneticiler kadar elemanlar da engelleyebilir. Bu durum yetenek ve ilgi eksikliği şeklinde gerçekleşir:

a. Yetenek Eksikliği: Yeteneksizlik kişinin şahsından da kaynaklanabilir, işin yapısından da. Örneğin, sağlık bozulmasının, zihinsel ya da duygusal rahatsızlıkların, erken bunamanın ya da iş gerçeklerinin değişmesinin sonucu olabilir.

b. İlgi Eksikliği: Bazı insanlar ek sorumluluklar almaya ilgi duymazlar. Çalışmalarının yönetici tarafından kabul görmediğini ya da takdir edilmediğini düşünmeleri de elemanların istek ve ilgilerini yitirmelerine neden olabilir. Herhangi bir terfinin söz konusu olmaması da bu tür düşünceye sebep olabilir.

4. Durumsal Yetki Devretmeme Nedenleri

Bunlar işin doğasından kaynaklanan görev devretmeme nedenleridir.

a. Müşteri Beklentileri: Önemli bir müşteri üst düzey yöneticilerle muhatap olmak isteyebilir.

b. İşin Doğası: Hukuk, tıp ve mali müşavirlik gibi kimi mesleklerde belli işleri kimlerin yapması gerektiğine ilişkin yasal düzenlemeler vardır. Hekim, hakim, savcı ve avukatların yerine getirdiği görevlerin birçoğu, yüksek öğrenim görmüş olsalar bile, başka insanlar tarafından gerçekleştirilemez. Ayrıca yöneticiden teknik bilgi talep eden diğer işler için de benzeri durumlar sözkonusu olabilir.

B. ÜSTLERLE İLGİLİ YETKİ DEVRİ SORUNLARI

a. Üstlerin işleri kendilerinin daha iyi yapabileceklerini düşünmeleri ve astlarına güvenmemeleri: Yöneticiler kendilerini işletmede çok merkezi bir rolde görebilirler. Sahip oldukları bilgi, tecrübe ve elde etmiş oldukları diğer birikimlerine güvenerek kimseye yetki devretmeye yanaşmayabilirler. Ayrıca başkalarının kendilerinin yerine geçebilecekleri düşüncesi de yetki devretmemenin bir başka nedeni olabilir. Bu tür düşünceler işin ve astların gelişmeleri önündeki en önemli engellerden birisidir. Böylece astlar, üstlerden gelen emirleri yerine getiren birer robot haline gelirler.

b. Denetimi kaybetme korkusu: Yöneticilerden bir kısmı astlarını denetlemekte zorlanacaklarından dolayı yetki devrine yanaşmazlar. Genel olarak iyi bir denetim sistemi geliştiremeyen, ekip çalışması yapmaya alışık olmayan yöneticilerde sık görülen bu tür düşünceler yetki devrini zorlaştırır.

c. Yerinden olma korkusu: Bazı yöneticilerde önemlerini kaybedecekleri, işlerinden olabilecekleri düşüncesiyle yetki devrine yanaşmazlar. Yetkilerini devrettiklerinde örgüt için lüzumsuz, boşa para verilen bir duruma düşerek zamanla işlerinden olabilecekleri korkusu ağır basan bu tür yöneticilerinde yetki devrini güçleştirdikleri görülmektedir.

d. Astların gelişmelerini istememe: Bazı yöneticiler devrettikleri işleri astların daha iyi yapması durumunda kendilerinin imaj kaybına uğrayacaklarını düşünürler. Yeni yetkilerle donatılan kişilerin işlerine yenilik katmaları, işi eskisinden daha iyi yapmaları ve işletmeye faydalı olmaları halinde kendi konumlarını kaybedebilecekleri düşüncesiyle kimsenin sivrilmesine izin vermek istemezler.

e. Risk yüklenmekten kaçınma: Yetki devri ile sorumlulukların da devrinin mümkün olmaması, yöneticilere verdikleri işlerin gereği gibi yapılmaması halinde birtakım sorumluluklar ortaya çıkaracağından dolayı yetki devrine soğuk bakılmaktadır. Kendisine verilen işi yapamayan astların başarısızlığı, yöneticinin de sorumlu olmasını gerektireceğinden dolayı üstler yetki devrine isteksiz davranabilirler.

f. Otoriter olma isteği: Yöneticilerin otoriter bir tarz izlemeleri de yetki devrini güçleştiren bir diğer etkidir. Bu tür yöneticiler karar vermede sadece kendilerine güvenmekte, astlarına emirler vermekte ve yakın denetim sistemi kurmaktadır. Bu tür yöneticiler aynı zamanda planlama, örgütlenme gibi asıl görevleri olan işlere de gereği gibi zaman ayıramayarak işletmeye zarar verebilirler.

C. ASTLARLA İLGİLİ YETKİ DEVRİ SORUNLARI

a. Güven eksikliği: Çalışanların heyecansız olmaları, yükselme arzularının, iş başarma ve verilen bir işi geliştirme gibi düşüncelerinin olmaması yetki devrinde birtakım sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Yeni görevin getireceği sorumluluktan kaçınma, başarısız olma korkusu ve işini kaybetme, mali sorumluluklar altına girmeme düşünceleri insanları pasif hale getirmektedir.

b. Yetkinin karmaşıklığı: Kendisine verilen görevin açık-seçik olmaması da yetki devrinden kaçınmanın bir başka nedenini oluşturmaktadır. Ne kadar yetkilerinin olduğunu bilmeme, yetkiler kullanılırken amirlerin görüşlerinden farklı düşünme gibi durumlar astların yetki almayı kabul etmemelerinin nedenlerindedir.

c. İsteksizlik: Yeni görevde üst astına gerekli bilgileri vermezse ve yeterince destek olmazsa diğer bir ifadeyle güdülemezse, yetki devrine karşı olumsuz bir tutum ortaya çıkacaktır (Agarval, 166). Yeni görevle birlikte ilerleme şansı, ikramiye, ek ödeme gibi güdüleme faktörleri sağlanmazsa ast yetki devrine tamamen olumsuz yaklaşımda bulunacaktır.

d. Hata yapma korkusu: Çalışanlar gerek hata yapmaktan, gerekse yöneticileriyle ters düşme korkusundan dolayı yetki almaya isteksizdirler.

e. Kaynak ve Bilgi Yetersizliği: İşletmenin gereği gibi iş yapabilmesi için kaynakları yetersiz, üretim ve hizmet sunabilmek için gerekli ihtiyaçların nereden karşılanacağı, teknik bilginin, ham ve yardımcı maddelerin, nitelikli işgücünün nasıl temin edileceğinin bilinmemesi yetkinin devralınmasını engelleyebilmektedir.

Yarının başarılı olmak isteyen yöneticileri bilgiyi bir güç aracı olarak kullanmak yerine paylaşmaya başlayacaklar. Hızla gelişen, merkeziyetçilikten uzaklaşan ve esnekleşen bir dünyada yetkilendirme, yetkiyi devretme bir seçenek değil adeta bir zorunluluk olacak. Aynı zamanda dikkatli eleman seçimi sürekli eğitim, yetkilendirmenin temelini oluşturacak.(Johnson,1995,65) Ancak şunu da unutmamak gerekecek ki işleri yapabilecek niteliğe sahip kişiler yetkilendirilecek. Yoksa, nitelsiz kişilerin yetkilendirilmesi işletmenin amaçlarından uzaklaşmasından başka bir işe yaramayacaktır.

KAYNAKÇA

Albenese Robert; **Management: Toward Accountability for Performance**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1975

Sisk L. Henry; **Management and Organization**, South Western Pub., Co., Cincinnati, Ohio, 1973

Caruth Don ve Trezzie A. Pressley; "Key Factors in Pasitive Delegation", **Supervisory Management**,1984

Davis R. C ve Filley A.C.; **Principles of Management**, Axander Hamilton Institute, New York, 1963

Kahn W.A. ve K.E.Kram; **Authority at work; Internal models and their Organizational Consevences**, Academy of Management Review, 1994

Johnson Mike; **Managing in the Next Millennium**, Butterworth Heinemann, N.J.1995

Scanland Burt ve Keys Bernard; **Management and Organizational Behavior**, John Wiley, 1979

Bushardt C Stephen David H.Duhan and Aubrey R.Fowler; "Management Delegation Myths,1994

McFarland Dalton; **Management Principles and Practices**, MacMillan

Book Co., New York, 1964

Petersen Elmore, Plowman E. Grosnevor ve Trickett Joseph M.; **Business Organization and Management**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1966

Weber Max; "The Three Types of Legitimative Rule" içinde Patrick O'Conner Dimension in Modern Management, Houghton Mifflin Com., New Jersey, 1974

Tannenbaum Robert; "Yetkinin Anlamı" içinde Bintuğ Aytek (Der.), Yönetim Görevleri, A.İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1970

Gatewood Robert D., Robert R.Taylor ve O.C.Ferrell; **Management**, Richard.D.Irwin, Chicago, 1995

Miller Donald S, Stephen E.Catt ve James R.Failson; **Fundamentals of Management: A Fran Work For Excellence**, West Pub.Co., New York, 1996

Koontz Harold, O'Donnell Cyrill; **Principles of Management**, McGraw Hill Book Co., New York, 1968

Eren Erol; **Yönetim Psikolojisi**, 3. Baskı, İ.Ü. İ.F. Yay. İstanbul, 1989

Mealica Laird W. ve Gary P.Latham; **Skills for Managerial Success: Theory Experience and Panctice**, Richard D.Irwin, Boston, 1996

Hrebiniak Lawrence; **Complex Organizations**, West Publishingi Co., 1978

Brown Wilfred; **Organization**, Heinemann Educationla Books Ltd., London, 1971

Hicks Herbert ve Gullett C. Ray; **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev. Besim Baykal, İ.İ.T.A. Yay. İstanbul, 1981

Hicks Herbert; **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1979

Eren Erol; **Yönetimde Otorite Problemi ve Bir Uygulama**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1972

Haiman Theo; **Professional Management**, Houghton Mufflin Company, Boston, 1962

Kotter John P.; "What Leaders Really Do" **Harvard Business Review**, May-June, Boston, 1990

Özalp İnan; **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt: 2, A. Ü. Yayınları, Eskişehir, 1987

Wells G. Ronald; **Yetki Devri**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993

Agarwal R. D.; **Organization and Management**, McGraw Hill Book Co., Ltd., New Delhi, 1982

Allen Louis A.; **Management and Organization**, McGraw Hill Book Co., New York, 1958

Newman H. William; **Sevk ve İdare**, Çev. Kenan Sürgit, Sevinç Matbaası, Ankara, 1970

Rowland K. M ve Summers S.L.; "Human Resource Planning - A Second Look", **Personnel Administration**, December, 1981

Allen Louis A.; **Management Profession**, McGraw Hill Book Co., New York, 1964

Koontz Harold, O'Donnell Cyril ve Wehrich Heinz; **Essentials of Management**, Tata McGraw Hill Pub. Co., Ltd., New Delhi, 1982

Strong P. Earl; **Yönetim Kavramı**, Çev. İ. Özalp - C. Koparal, Bilim Teknik Kitabevi, İstanbul, 1983

Levy Michael ve Barton Weitz; **Retailing Management**, Richard Irwin Inc., Boston, 1995

Wigand Rolf, Arnold Picot ve Rale Reichwald; **Information Organization and Management**, John Wiley, New York, 1997

Pace R.Wayne ve D.F.Favles; **Organizational Communication**, Prentice Hall, New Jersey, 1994

Heilriegel Don and John W.Slocum Jr; **Management**, South West. Cincinnati, Ohio, 1996

2000'li YILLARDA ÇALIŞMA HAYATI ve NİTELİKLERİ

Arş. Gör. Aylin GÜLGÜN*

1.GİRİŞ

20.yüzyılı geride bıraktığımız bu günlerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin birbirleriyle yarışmasına gelişimlerini sürdürmesi, insan ihtiyaçlarının karşılanmasında; insanın fiziki gücünün yetersiz kalarak, zihinsel gücün önem kazanmasına, hatta yavaş yavaş fiziksel gücün yerini almakta, bu durum da "Bilgi Çağı" olarak adlandırılan yeni bir döneme geçiş olarak nitelendirilmektedir.

Bilgi çağının yeni dünyasında ise kurallar, varsayımlar, tahminler ve herşey büyük bir hızla değişmekte; uluslararası rekabetin farklı boyutlara ulaşması, insan ihtiyaç ve beklenti düzeylerinin yükselmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda birkaç yıl öncesine kadar üretim ve problemlerinin yanında, işletmeler tarafından fazla önem verilmeyen "insan ve beklentileri" rekabetin sihirli gücü haline gelmektedir. Şöyle ki; bir işletmenin başarısı herşeyden önce müşteri beklentilerini karşılayabilme derecesine dayandırılırken, müşteri beklentilerini karşılayabilme becerisi ise; işletme çalışanların sahip oldukları niteliklere bağlanmaktadır. Artık makina ve ekipmanların yeni teknolojiler ile donatılarak müşteri beklentilerinin karşılanmasının yanı sıra çalışan niteliklerinin geliştirilmesine de aynı derecede önem verilmekte, işletme çalışanlarına adeta müşteri yönlü bir tutum veya davranış geliştirilip, beklentilerin karşılanarak, işletme çalışanları "iç müşteriler" olarak değerlendirilmektedir.

Yoğunlaşan global rekabet, hızla gelişen teknoloji ve değişen koşulların gereklilikleri, çalışma hayatına ilişkin nitelikleri de değiştirmektedir. Bu kapsamda ekonomik faktörlerden endüstriyel demokrasiye kadar bir çok alandaki performansın yönetimi politik arenedan çekilerek mikro seviyeye, işletme bazına indirgenmektedir. Değişen koşullar çerçevesinde çalışmada, çalışma hayatı ve nitelikleri işletme bazında incelenerek, konuyla ilgili makro politikalara kısaca değinilecektir.

2. 2000'li Yıllarda Çalışma Hayatını Etkileyen Unsurlar:

2000'li yıllara hazırlandığımız bu günlerde çalışma hayatı iki temel olgunun etkisi altındadır. Bunlardan birincisi, siyasal sınırlarla ekonomik sınırların

* Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

birbirinden ayrılması ve ekonomik sınırların giderek ortadan kalkması şeklinde tanımlanabilen “küreselleşmedir”.

Küreselleşme olgusu, işletmeler, endüstriler ve ülkeler için rekabet gücünü ön plana çıkartmış, işletmelerin ayakta kalmalarını giderek zorlaştırarak, işletme ve yönetimini yeni arayışlara itmiştir. Öte yandan küreselleşme yalnızca üretim ve yönetimde kendini göstermemiş, özellikle sermayenin küreselleşmesi, yatırım ve istihdam sorunlarını da doğrudan etkilemiştir.

Günümüz çalışma hayatını etkileyen ikinci temel bir olgu ise, bilgi teknolojisinde ortaya çıkan başdöndürücü gelişmelerdir. Her an kapasiteleri gelişen bilgisayarlar, inanılmaz işler başaran robotlar ve geniş telekomünikasyon imkanları, yeni teknolojilerin ivedilikle üretime uyarlanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bugünün yeni teknoloji destekli üretim yapısı ise işgücü yapısı, ücret yapısı, işe alma, işin örgütlenmesi koşullarında giderek değişiklikler yaratmaktadır.

Yoğun bilgi üretiminin teknolojiye yansımaları ve küreselleşme olgusu karşısında işletmelerde üretim, yönetim, pazarlama gibi işletme fonksiyonlarının yanısıra ofis otomasyonlarından, çalışan niteliklerine kadar her alanda köklü değişimleri gerektirmiştir. Yeni koşulların çok sayıdaki insanı işinden ederken, çok sayıda yeni iş olanakları yaratabilmektedir. Ancak burada çalışma hayatı açısından önemli olan; yeni teknolojilerin istediği çalışana yetiştirebilmek ve artık işyerinde kas gücü yerine zihinsel gücünü kullanan çalışana uygun fiziksel ve zihinsel çalışma koşullarını yaratabilmektir. Bu kapsamda işletmelerde herşeyden önce, iş tipleri değişmiş, sanayi her bir diğeri ile aynı nitelikleri taşıyan, dolayısıyla birinin yerine geçebilen işçilerden oluşan kitlesel işgücü kullanımından giderek uzaklaşmış, niteliksiz çalışan tipi yerini nitelikli çalışan tipine bırakmıştır.

2.1. Çalışma Hayatı ve Kalitesini Belirleyen Nitelikler:

Endüstri Devrimine kadar, ihtiyaçların karşılanmasında doğaya hakim olabilmek için insanın teknolojiyi keşfederek, makinalara egemen olması, Endüstri Devrimi sonrası ise, teknolojinin insana egemen olmaya çalışması, üretim düzeninde insiyatifin insandan makinaya geçmesine neden olmuştur. Endüstri Devrimi ile başlayan bu yeni süreç; makina ile insanın kaçınılmaz beraberliğini insanlığın gündemine getirmiştir. Pek çok üretim problemi bu beraberlikte çözülürken, yine pek çok problem de, bu beraberlikte ortaya çıkmıştır. Böylelikle makineyle bir arada, adeta bir akraba beraberliği ile yaşayacak bir çalışan tipine ulaşılması Çalışma Hayatının Niteliği ile ilgili araştırmaların da başlangıç noktasını oluşturmaktadır. (Levent, 1990;s.9-11)

Çalışma hayatının niteliği; çalışanların işe olan tepkilerini ve öncelikle iş tatmini ve ruh sağlığı gibi bireysel sonuçlara dayandırılarak tanımlanmaktadır.

Literatürde oldukça farklı tanımları bulunan Çalışma Hayatı; insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli ihtiyaçlarının tatminine, faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına, başarılarını farkedebilmelerine ve kaabiliyetlerini geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulması olarak ifade edilmektedir. (Dinçer, 1992; 179) Mandell (1989) ise çalışma hayatının kalitesini "bir çalışma örgütündeki bireylerin bu örgüt içerisinde elde ettikleri tecrübeleri vasıtasıyla en önemli bireysel ihtiyaçlarını tatmin etme dereceleri" şeklinde tanımlamaktadır.

Kısacası iş koşullarının; işin insan yaşamında hem zamanını değerlendirmesi, hem yaşam enerjisini faydalı amaçlara yöneltmesi ve hem de bunların sonucunda edindiği doyum ile ruh sağlığını da korumasına yönelik bir tatmin verecek şekilde düzenlenip düzenlenmediği çalışma hayatının kalitesini belirlemektedir (Baysal, 1993 ;9). Bireysel sonuçlarla ilgilenilen bu yaklaşımda iş tatmini ve ruh sağlığı gibi insanların işe olan tepkilerine de dikkat çekilmektedir. Bu kapsamda Amerikan Çalışma Enstitüsü çalışma hayatının kalitesini belirleyen nitelikleri;

- İşe duyulan ilgi,
- Kariyerdeki hedeflere ulaşabilme imkanları,
- İş ile ilgili kararlara katılabilme,
- İş esnasında gelişebilme,
- Başarıya göre terfi imkanları,
- Yönetime duyulan güven,
- Kişiye gösterilen saygı,
- İş stresinin bulunmaması,
- Maddi açıdan rahatlık,
- Uygun fiziksel çalışma ortamı,
- Amirle olan uyumlu ilişkiler
- İşin kişisel yaşam üzerindeki olumlu etkisi

•Sendika- işveren ilişkilerinde uyum olarak belirlemiştir. (Mandell, 1986; 48-51 ve Gemicioğlu,1992 ;94, Wilson, 1991; 48)

Görüldüğü gibi kabul edilebilir bir hayat standartını sürdürebilmek için yeterli ücret, sağlık ve emeklilik koşulları gibi sosyal hakların yanı sıra güvenli ve sağlıklı bir fiziksel çevre kuşkusuz her zaman çalışma hayatının nitelikleri arasında yer almaya devam edecektir. Fakat günümüzde işletme, çalışanı artık yalnızca bir görevi yüklenmek için değil, ortak amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunmak için işe almakta, öte yandan çalışanda yalnızca para kazanmak için değil, kendini kanıtlama, sürekli yeni şeyler öğrenme, kariyerini geliştirme, kısaca yaratıcılıklarını harekete geçirerek bireysel gelişimini tamamlamak için işletmeye gelmektedir.

(Erdem, 1996; 13) Bu durumun çalışanın fiziksel gücünün değil, sahip olduğu fikirlerin ve becerilerinin tümüyle kullanılmasını gerektiriyor olması, başka bir ifadeyle çalışanın işletmelere katkısının artık **fiziksel katılım** ile değil de **zihinsel katılım**la gerçekleşmesi, güvenli ve sağlıklı bir fiziksel çevrenin yanısıra güvenli ve sağlıklı bir **zihinsel çevreyi** de gerektirmektedir. Zihinsel çevre ile kastedilen de; çalışanın işyerine beraberinde getirdiği özelliklerin ve beklentilerin, işyerinde oluşturulacak motivlerle (güdülerle) işletmelerin beklentilerine uyumlu hale getirilmesidir. İşe duyulan ilgi, kariyerdeki hedeflere ulaşabilme imkanları, iş ile ilgili kararlara katılabilme sağlıklı bir zihinsel çevrenin özellikleri arasında sayılabilir.

Çalışma Hayatının Kalitesizliği ise son günlerde Amerikalı Bilim adamlarınca "İşyeri Travması" olarak nitelendirilmekte ve işverenin ya da üst'ün gerçekten yaptığı ve yaptığının farkına varıldığı devamlı ve kasti kötü davranışlar, yetersiz zihinsel ve fiziksel koşullar, uzun çalışma saatleri, haksız işten çıkarmalar, ayrımcılık ve cinsel taciz, vb. sonucunda çalışanın öz benliğinin parçalanması olarak tanımlanan yeni bir soruna dikkat çekilmektedir. Bu durumun çalışanı derinden etkilediği ve çalışanları tarvmatik bir strese soktuğu ve dolayısıyla çalışanın verimliliğinde önemli düşmeler yaşandığı ispatlanmıştır.

Bir işletmede işyeri travmasının yaşanıp yaşanmadığını keşfedebilmek için ise aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır:

- Artan kaza ve hatalarla birlikte, konsantre olmada zorlanmalar sonucu göze çarpan ani verimlilik azalışları,
- Artan oranda işe gelmeme veya geç gelme,
- Sağlık problemleri ve tazminat istekleri gibi sonuçlara doğuran fiziksel göstergeler,
- Çalışanın yönetici tarafından küçük düşürüldüğü olayların artması,
- Diğer çalışanlara karşı güvensizlik ve yabancılaşma ya da ikisi birden veya yönetime karşı başlatılan şikayet sistemleriyle ortaya çıkan davranışlar sonucu diğer çalışanlarla olan ilişkilerin değişimi, çalışanlar arasında artan dedikodular ve diğer aşırı çekişme göstergeleri,
- Etkin olamama duygusu ile beraberinde gelen sürekli motivasyon değişimi,
- Artan personel devir oranları, geçici personel çalıştırma ve yetiştirme maliyetlerinin artan oranı. (Wilson, 1991; 49)

Bu gerçeklerin ışığında, çalışma hayatına ilişkin değişimlerin, işletme bazında yeni yönetim stratejilerinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bu hususlar aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

2.2. Etkin Bir Örgüt Vizyonu Oluşturma:

Vizyon, bir işletmenin veya bireyin çevresine ilişkin algılama kapasitesini göstermektedir. Bu ise, geleceğe ilişkin bir takım şeylerin tanımlanması anlamına gelmektedir. (Namaki, 1992; 25) Bu kapsamda işletme yöneticileri herşeyden önce çelişkili hedeflerden oluşan kısa vadeli amaçlardan ziyade, çok iyi tesbit edilmiş uzun vadeli global bir amaç yani doğru bir vizyon belirlemelidirler. Doğru bir vizyon, işletme çalışanını harekete geçirir ve birbirine bağlar, yaptıkları işe anlam kazandırır. Böylelikle vizyon, çalışma hayatına bir anlam kazandırdığı gibi çalışma hayatının mükemmellik standartlarını da belirler. Ancak burada unutulmaması gereken bir hususta işletme amacının çok iyi tesbit edilmiş olmasının ötesinde, işletme amaçlarının çalışanına çok iyi anlatılması kısaca oluşturulan vizyonun işletme çalışanları ile iyi bir iletişim kurularak paylaşımının sağlanmış olması gerekliliğidir.

2.3. Güçlü Bir Örgüt Kültürünün Varlığı:

İşletmelerde çalışma hayatının mükemmeliğini belirleyen bir diğer faktör ise güçlü bir örgüt kültürünün varlığıdır. Bir bakıma örgütlerin kişiliğini oluşturan kültür; işletme üyeleri tarafından paylaşılan inanç, beklenti ve değerlerdir. Çalışanlar bu ortak değer ve amaçları paylaşması, onların enerji ve yaratıcılıklarını harekete geçiren bir güç oluştururken aynı zamanda işletmede planlamayı ve karar almayı önemli ölçüde kolaylaştırmakta ve işletme içerisinde bir uyum ve koordinasyon ortamı yaratmaktadır. (Kozlu, 1984; 45) Söz konusu bu değerler ise dağıtılmış bir karar mekanizması, açık bir iletişim sistemi, adil bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, etkin bir sosyalizasyon süreci, gerçekleştirilen her faaliyette kalite ve verimliliğe odaklanma ile anlam kazanır ve güçlenir. Böylelikle zamanla oluşturulacak kalite kültürü toplam kalite anlayışı ile özdeşleşerek, çalışanların ve müşterilerin aynı anda memnuniyeti kendiliğinden işletmenin temel hedefi konumuna gelecektir.

Güçlü kültür aynı zamanda uzun zaman üretim içerisinde insan unsurunun, makina düzeninin bir parçası olarak kabul edilmesi ile belirginleşen, insanın kendine ait karakteristik boyutun göz ardı edilmesinin bir neticesi olan yabancılaşma olgusunun giderilmesi açısından da oldukça önemlidir.

2.4. Yönetime Katılma ve Katılımcı Yönetim Anlayışının Benimsenmesi:

Yönetime Katılma ve Katılımcı Yönetim kavramları ilk bakışta özdeş gibi görünse de örgütlenme ve uygulama açısından belirgin farklılıklar göstermektedir.

Yönetime katılma, işçilerin çalıştıkları işyerinde yönetime, kararlara, kararların icra ve denetimine katılmaları şeklinde özetlenebilmektedir. (Turan, 1970;9) Yönetime katılma faaliyetleri üç kısımda ele alınabilir.

1. Çalışanların kararlara katılmaları

- Sosyal politakanın kararlaştırılması
- Ekonomik politakanın kararlaştırılması

2. Çalışanların icraya katılmaları

- Sosyal politakanın icrası
- Ekonomi politikasının icrası

3. Çalışanların denetime katılması

- Sosyal politakanın denetimine katılması
- Ekonomi politikasının denetimine katılmaları

Çalışanların kararlara katılmaları, işletmenin yönetimini elinde tutan kurulda veya kurullarda yeterince çalışanı üye bulundurarak, işletmeyi ilgilendiren sosyal ve ekonomik kararlarda söz sahibi olmaları demektir. İcraya katılma ise alınan kararların gerçekleştirilmesinde çalışanların görüşlerinin alınmasını ve olumsuzluklarının birlikte giderilmesini kapsar. Alınan kararların ve gerçekleştirilen uygulamaların denetimine çalışanların da katılması ve yönetimin denetim işlevine ortak olunması durumunu kapsamaktadır. Ancak denetim, işin ve çalışanın denetimi olduğu kadar, yönetimin de denetimini içermektedir.

Öte yandan katılımcı yönetim çalışanların örgütü ve işlerini etkileyen sorunların çözümü için fikir katkısında bulunma sürecine yönetime katılma olarak tanımlanmaktadır. Yönetime katılma ilkesinde temel amaç endüstriyel demokrasi iken katılımcı yönetim anlayışında temel amaç çalışanların zihinsel katkılarının işletmeye ek olarak alınması ve çalışanların düşünce üretme, sorun çözme yeteneklerinden yararlanmaktadır.

Böylelikle hem yönetime katılma hem de katılımcı yönetim her düzeydeki yönetici ve çalışanın sorun çözme, düşünce üretme ve kendi düzeylerini ilgilendiren kararların oluşturulmasında katkıda bulunmayı ve katılmayı gerektirir. Ancak işletme ve yöneticileri çalışanın kararlara katılımını sağlarken, öncelikle çalışanın kendisini yetiştirmesi ve geliştirebilmesi için gerekli imkanları da sunması gerekir. Söz konusu bu imkanların başında yetki devri, öğrenen bir örgüt yapısı ve sürekli eğitim yer alır. Ancak böylelikle katılımcı yönetim işletme içerisinde sinerjik bir etki yaratarak esnek bir çalışma ortamına zemin hazırlar.

Öte yandan son yıllarda adlarından sıkça bahsedilen Toplam Kalite Yönetimi, Personel Güçlendirme, Sıfır Hiyerarşi gibi kavramlarının uygulanabilirliği

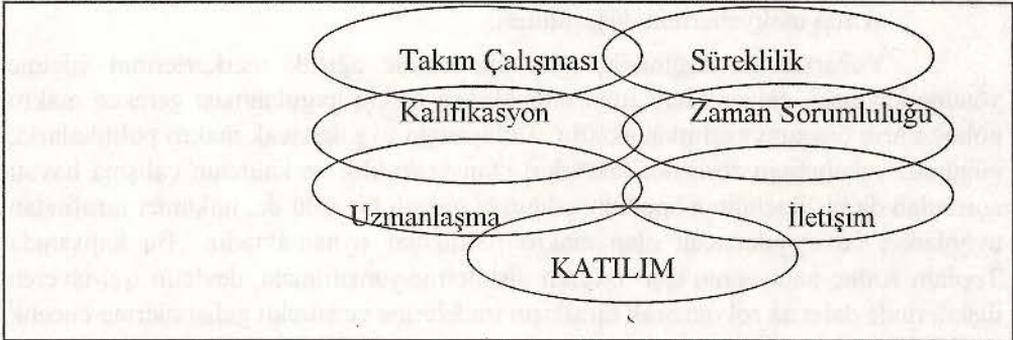
de işletmenin katımlı yönetim veya yönetime katılma uygulamalarının başarısı ile direkt ilgilidir.

2.5.Esnek Çalışma Prensipleri Uygulamaları:

Çalışma hayatını mükemmelleştiren en önemli boyut ise; işletmede **esnek çalışma prensiplerinin** benimsenmesidir. Esnek çalışma, hızla değişen koşullarda işletmenin ayakta kalmasını sağlamanın ötesinde verimli olabilmenin de temel taşıdır. Çünkü esnek çalışma; bir takım çalışması içerisinde öneride bulunabilen, uzmanlaşmış, zaman sorumluluğuna sahip, katılımcı ve uzlaşmacı çalışanlar ve yöneticilerle gerçekleştirilebilir. (Kurt, 1996; 54-57)

Esnek çalışma, yalnızca çalışma saatlerinin değiştirilmesi olarak değil, aynı zamanda çalışanların görevlerinin ihtiyaca göre yeniden düzenlenerek zenginleştirilmesi ve hepsinden önemlisi performansa göre değişen bir ücret sisteminin varlığını da gerekli kılmaktadır.

Tablo:1 Esnek Çalışma İçin Gereken Kriterler:



Kaynak: Kurt; Değişim Dalgaları İçinde Yeni Yönetim Teknikleri, Mercek , Mess, Temmuz 1996, s. 55

İşletmelerde esneklik dört değişik şekilde oluşturulabilir:

- Sayısal Esneklik:** Çalışan sayısının ihtiyaçlara göre ayarlanması
- Çalışma Saati Esnekliği:** Çalışan sayısını değiştirmeden çalışma saatlerinin ihtiyaca göre ayarlanması
- Fonksiyonel Esneklik:** Çalışanların görevlerinin ihtiyaçlara göre düzenlenmesi
- Ücret Esnekliği:** Performansa bağlı ücret sisteminin benimsenmesi.

Günümüzde genel geçerlilik kazanan anlayışa göre ücret, üretimdeki ve işletme performansındaki değişim paralelinde azalır, artabilmeli, verimlilikle sıkı bir ilişki ve bağlantı içerisinde olmalıdır.

Yeni üretim sistemlerinin örgüt kültürünü, ortak hedeflerin yönetim ve çalışan arasında paylaşılmasını öngörmektedir. Nitekim motivasyon düzeyi yüksek yaratıcı çalışan amaçlanmaktadır. Dolayısıyla ücret sistemi çalışanın bilgi ve becerisini, yaratıcılığını, işletmenin başarısına yaptığı katkıyı ödüllendirecek yapıda olmalı ve bireysel farklılıklar değerlendirilmelidir.

Esnek çalışmanın işletmeye sağladığı diğer avantajları ise aşağıda verilmektedir.

- Teçhizatın optimal kullanımı,
- Talep değişikliğinin karşılanması,
- İşgücü maliyetlerinin düşürülmesi,
- Müşteri isteklerinin karşılanması,
- Çalışanların motivasyon artışı,
- Ürün maliyetlerinin düşürülmesi.

Yukarıda da değinildiği gibi ekonomide ağırlık merkezlerinin işletme yönüne kayması, çalışma hayatının niteliklerine ilişkin uygulanması gereken makro politikaların önemini azaltmamaktadır. Dolayısıyla uygulanacak makro politikalarla, günümüz rekabetinin zorlayıcı faktörleri olan verimlilik ve kalitenin çalışma hayatı açısından da birlikteliğinin kaçınılmazlığında önemli bir rolü de, hükümet tarafından uygulanan ve uygulanacak olan makro politikalar oynamaktadır. Bu kapsamda Toplam Kalite anlayışının işçi- işveren ilişkilerine yansıtılması, devletin işçi- işveren ilişkilerinde daha az rol oynarak tarafların iradelerine ve sürekli gelişimlerine öncelik verilmesi ve hepsinden önemlisi çalışma mevzuatımızın işletmelerin değişen koşullara zamanında uyumunu engelemeyecek hükümler içermesi kısaca esneklik kazanması sağlanmalıdır.

3. 2000'li Yıllara Doğru Ülkemizde Çalışma Hayatı ve Kalitesi :

Ülkemizde emek yoğun teknolojilerin üretimde yoğun olarak kullanılması işgücü verimliliğinin dolayısıyla çalışma hayatının niteliklerinin ülkemiz için özel bir önem taşımasına neden olmaktadır. Ancak ülkemiz çalışma hayatına ilişkin göstergeler incelendiğinde, çalışma hayatının kalitesinden çok kalitesizliğine ilişkin veriler dikkat çekmektedir. Örneğin, çalışma hayatının öncelikli nitelikleri arasında yer alan yeterli ücretin; enflasyon oranlarındaki hiper artışlara rağmen 1970 yılına göre 1996 yılında % 41.5 daha düşük olması, çalışma süreleri açısından haftada 47.5 saat ve yılda 2 bin 470 saat ile OECD ülkelerindeki en uzun çalışma süresine sahip olunması, yine 1996 yılında sendikali işgücü sayısının yalnızca 65 milyon

nüfusa karşın 960 bin olması, sendikalı işçilerin % 12'sinin iş esnasında bir iş kazası geçirerek % 10'nun sakat kalması, % 5' in ise bir meslek hastalığına yakalanması gibi. Sahip olunan çalışma koşulları bu verilerle açıklanırken, çalışanlarımızın ne derece verimli çalışabildikleri sorusunada verilebilecek en iyi cevap; işgücü verimliliğın bir göstergesi olan çalışan başına düşen gayri safi yurt içi hasıladı; (bir ülkede üretilen mal ve hizmetlerin cari piyasa değeri -\$-) ülkemizin Çin, Endonezya ve Rusya ile birlikte son dört sırayı paylaşması olmaktadır.

Yine çalışma hayatının kalitesinin bir göstergesi olarak, sosyal güvenlik harcamalarının milli gelirdeki payı İsveç'te %33.4, Hollanda'da % 32.4, Fransa'da % 29.8, Almanya'da % 26.6 iken, ülkemizde bu oran yalnızca % 4.5 tir.

Öte yandan 1995 yılı sonu itibarıyla işgücünün öğrenim durumuna göre dağılımı incelendiğinde, işçilerin % 48.7'sinin yani kabaca yarısının ilkökul mezunu olması, okuma yazma bilmeyenlerin ve yalnızca okur- yazar olanların varlığı da hesaba katıldığında, işgücünün öğrenim düzeyinin düşüklüğü dikkat çekicidir. Dolayısıyla yarısını ilkökul mezunu olan işçilerimizin meydana getirdiği ve işçi temsilcilerinde bunlardan seçildiği bir ortamda çalışma hayatının içinde bulunduğu koşulların **toplam kalitesizliğinin** farkına bile varılamamaktadır.

4. Sonuç:

Dünyada artık işletmelerin verimliliğinin; sihirli bir değnek değmişcesine; yeni teknolojilere dayanan makina ve ekipmanla, bilinçsizle pahalı bilgisayar ve robot sistemleri ile donatılan çalışma koşullarında gerçekleşmediği herşeyin dönüp dolaşıp insana ve niteliklerine bağlandığı gerçeği karşısında, ülkemizin sahip olduğu çalışma koşulları ile, dünya ile rekabette arka sıralarda yer almaktan kurtulamayacaktır. Ancak Türk işletmelerinin aldıkları ödüllerle dünya piyasalarında yine de kendilerinden **Türk kadar kaliteli** olarak sözettirmeleri, ülkemiz insanın gerekli koşullar sağlandığında ne derece başarılı olabileceğinin bir göstergesidir.

Kaynaklar:

Ataay, İ.D., İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler,---
Mess Eğitim Seminerleri Dizisi VI ,Ankara, 1987

Baysal, A.C., Çalışma Yaşamında İnsan, İ.Ü.Fakülte YayınNo:225,
İstanbul, 1993

Diñer, Ö., Örgüt Geliştirme, İstanbul, Timaş Basım, İstanbul,1992

Erdem, F.; İşletme Kültürü, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi, Ankara 1996

Kozlu, C.; Kurumsal Kültür, Bilkom Yayınları , İstanbul, 1984

Kurt, D., Değişim Dalgaları İçinde Yeni Yönetim Teknikleri, Mercek, Mess Yayınları, Temmuz, 1996

Levent, E., Bilim ve Kültür Dünyasındaki Değişimlerin Çalışma Hayatına Etkileri, TOBB Yayınları, Ankara, 1990

Mandell, B., Does a Better Worklife Boots Productivity, Personnel, October, 1989

MESS, Dünya'da ve Türkiye'de Rekabet, Türkiye Metal Sendikacıları Yayınları, 1997

Turan, K., "Yönetime Katılma Kavramı ve Yönetime Katılma Şekilleri", Yönetime Katılmada Özyönetim, MPM Yayın no: 231, Ankara, 1979

Wilson, C.B., "U.S. Business Suffer from Workplace Trauma", Personnel Journal, Vol.70, No: 7, July, 1991

Does Game Theory Give Insights into Strategic Behaviour ?

Arş. Gör. Ahmet Salih İKİZ*

I. Introduction

For economists, game theory is particularly appealing for the analysis of imperfectly competitive markets, especially oligopolistic markets. In oligopolistic markets, each supply side decision made by each firm depends on their guess about how their rivals will react. This is the main situation in which we expect to use game theory to explain how each firm made his decision of strategic behaviour: game theory can help each firm to form expectations about his rivals' behaviour. Game theory may be useful to explain this interdependence between firms behaviour. I will try to find out the answer in this article.

Game theory is divided into two branches, non-cooperative and cooperative game theory. Kreps (1990) defined non-cooperative games theory as follows:

"..., in non-cooperative game theory the unit of analysis is the individual participant in the game who is concerned with doing as well for himself as possible subject to clearly defined rules and...."

In contrast, cooperative game theory is concerned with situations where individuals are able to know each other's behaviour before the game and there may be binding agreements between firms that amount to collusion.

In this study I will not go any further detail on the cooperative games. My emphasis is completely on non-cooperative games only. In a discussion of non-cooperative games, we are able to divide them into two types which are with complete and incomplete information. In the first part of main body, I am going to look at the main assumptions and some definitions before we enter the second and third parts whose emphasis are as follows:

1. non-cooperative games with complete and perfect information:

- pure strategies

a. existence and uniqueness of the equilibrium

* Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü

b. non-existence of an equilibrium

c. multiple equilibria

- mixed strategies

2. non-cooperative games with incomplete or imperfect information

Finally, I will point out the main restrictions of game theory for explaining strategic behaviour.

II. Main Body

Part A

General Idea

There are two extreme types of markets, either perfectly competitive market (so many firms) or monopoly market (only a single firm). Most real situations are between these two types of market which are named oligopolistic markets. Begg, Fischer and Dornbusch (1994) gave the following definitions:

"A game is a situation in which intelligent decisions are necessarily interdependent."

"A strategy is a game plan describing how the player will act or move in every conceivable situation. "

In this study, the first assumption is that there are only two firms in the oligopolistic market. The second assumption at this moment is that each firm in the game is rational. In other words, each firm believe that his rival will react with rationality.

Each firm tries to make the economic environment as beneficial to itself as possible. The responses from each competitor should be taken into account in the strategic dimension of firm's decisions. In other words, a firm has to choose an action which will be best for it given the firm's expectations about how the other firms will behave, i.e. each firm's behaviour is under interdependent relationship.

A game which gives a good idea of the relationship between game theory and strategic behaviour. A similar example explains strategic behaviour in oligopolistic markets as follows:

In the context of oligopoly we can think of two firms, A and B, choosing between a low and a high output strategy. Each firm individually does its best to makes more profit by choosing a high level of output where the other produces a low

output. The profits accruing to firms A and B in every combination of chosen strategies are shown in the following figure.

Let's take A first: if B is going to choose high output then A had better choose high output as well, because the profit of 1 is better than 0. If B is going to choose low output then A had better choose the same high output, because the profit of 3 is better than 2. Whatever B chooses, high output is better for A. The same situation applies to B. If A chooses high output, then it is better for B to choose high output. If A chooses low output, then it is better for B to choose high output as well.

Figure 1

Firm A's Output Level		Firm B's Output Level			
		High		Low	
High	1 (A)	1 (B)	3 (A)	0 (B)	
Low	0 (A)	3 (B)	2 (A)	2 (B)	

Source: Kenneth D. George, Caroline Joll and E. Lynk. *Industrial Organisation Competition and Growth Structural Change*. 4th edition. pp. 184-187.

The previous operation is a general procedure to find the Nash equilibrium. The conclusion is that producing high output is the best each firm can do, given the other's choice of strategy.

It is obvious that game theory makes important contributions to our understanding of the behaviour of real individuals in oligopolistic markets especially because of the interdependence from the previous example. The interdependence between firms is a particular feature of an oligopolistic market. This is the main reason that the techniques of game theory are applicable to do the analysis of strategic behaviour of each firm in oligopolistic market. Up to now, the answer for topic of this study seems positive under the situation where there is no cooperation and cheating between two firms, also with no limitation to the choice of price or output.

Actually, as the information shows in the table, if both of them choose the low output level then the profit will be better. This provides an incentive to collude which is described as a cooperative game. Before the decision is made by each firm, they can discuss of what strategy is the best for both of them. But this is not the situation which I am going to cover in this article.

Part B

Game theory with complete and perfect information

In this section, I will explain main strategies for oligopolistic firms. Also I will use examples to explain each case individually.

1- Pure strategies: Each firm chooses a simple (single) action. The main problem is that there is no guarantee for each given game to find a solution (or Nash equilibrium) by pure strategies. The explanation for this is as follows.

a. Existence and uniqueness of the equilibrium: The previous example is the best explanation to show an obvious Nash equilibrium in a given game under the dominance situation. Either in strict dominance or weak dominance, there are two examples as follows. There is an obvious way to play such a game.

I. strict dominance strategy - a normal form game with strict dominance strategy.

Figure 2

		player B		
		t1	t2	t3
player A	s1	4 (A) 3 (B)	2 (A) 7 (B)	0 (A) 4 (B)
	s2	5 (A) 5 (B)	5 (A) -1 (B)	-2(A) -4 (B)

If player A concludes that it is impossible for player B to choose t3 whatever player A choose, s2 is the better choice for player A than s1. Then under the choice of player A, say s2, the better choice for player B is t1. The Nash equilibrium is (s2,t1).

II. Weak dominance strategy

Figure 3

		player B		
		t1	t2	t3
player A	s1	10(A) 0(B)	5(A) 1(B)	4(A) -200 (B)
	s2	10(A) 100(B)	5(A) 0 (B)	0 (A) -100(B)

If player A concludes that it is impossible for player B to choose t3 whatever the player A chooses, actually there is no difference between s1 and s2 for player A. But player B will certainly encourage player A to choose s2 for better

payoff for player A as well. Then given the choice of Player A, say s_2 , the better choice for player B is t_1 . The Nash equilibrium is (s_2, t_1) .

b. Non-existence of an equilibrium or multiple equilibria

Figure 4

		player B	
		t_1	t_2
player A	s_1	0 (A) 0 (B)	90 (A) 91 (B)
	s_2	91 (A) 90 (B)	0 (A) 0 (B)

In this game there is no way to find a possible Nash equilibrium. In other words, there is no way to predict the rival's possible strategy. Or we can say that in this game we have two possible Nash equilibria (s_2, t_1) and (s_1, t_2) . There is no obvious way for player A and B to play this game if there is no further information from e.g. preplay negotiation, convention, learned behaviour, etc.

2- Mixed strategies: Each firm chooses mixed strategies randomly from a set of actions. Each game has Nash equilibrium if we accept that players will make their decision randomly. For those players not able to have a pure strategy, mixed strategies is the best way to show the possibilities for a Nash equilibrium.

In the final stage of this section, we divide the practical situation of competition into three following groups to see how game theory is applied in the different competition structure.¹

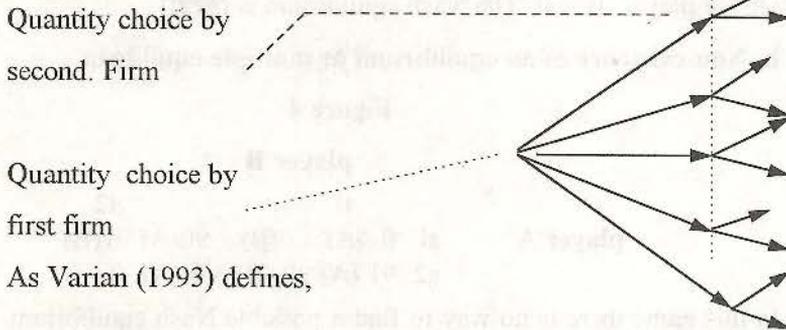
3- The Cournot extensive form game between two firms: These two firms make the decisions of the quantity to produce **simultaneously** and without knowing each other's choice in advance.²

¹ see Kreps, D. M. A Course in Microeconomic Theory. UK: Harvester Wheatsheaf, 1990, pp. 443-449.

² Additionally, there are three assumptions as follows:

- Two firms have complete information.
- Two firms produce homogeneous product.
- Two firms have the same cost of producing

Figure 5

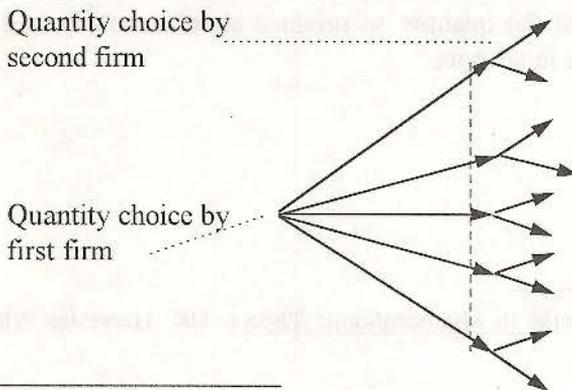


'...each firm has to forecast the other firm's output choice. Given its forecast, each firm then chooses a profit-maximising output for itself....This model is known as the Cournot model.'

This model is expressed in extensive form as above. Actually, the choice for each firm is infinite during each stage. Under this situation, it is obvious to cause kind of complication.

4. The Stackelberg extensive form game between two firms: The difference from the Cournot game is that these two firms do not make the decisions simultaneously. After observing the quantity produced by the first firm, then the second firm decides its amount to produce.³

Figure 6

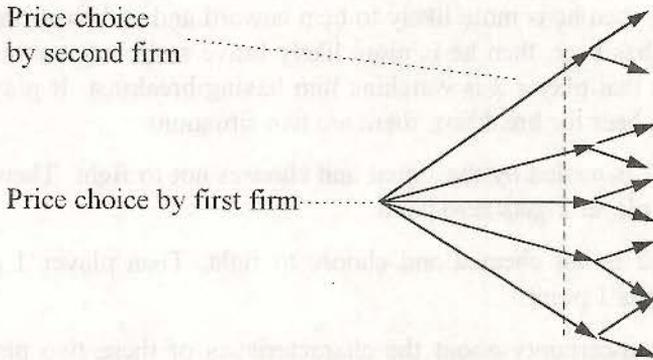


³ Additionally, there are three assumptions as follows:

- Two firms have complete information.
- Two firms produce homogeneous product.
- Two firms have the same cost for producing.

5. The Bertrand extensive form game between two firms: The difference from the Cournot game is that the price chosen by each firm without knowing each other's decision in advance.⁴

Figure 7



To sum up these three game-theoretic model, as Kreps (1990) mentions, in Cournot game the firms make the decisions of quantities simultaneously and independently; in Bertrand game the firms decide prices simultaneously; in Stackelberg game the leader choose the quantity first and then the follower(s) respond(s) under the decision of the leader to make their(its) own decision(s) of quantity. In the following section, we will see how this kind of model help us to do empirical predictions.

Part C

Game theory with incomplete and imperfect information

If the second assumption which I mentioned in the part A is no more held, then the players are suspected of being irrational. This is kind of the situation I am going to discuss in non-cooperative game theory, where there is with incomplete information between the firms (players). Then the rules of game have been changed completely. For example, the players have no idea about the preferences or characteristics of others. It will not provide the same situation as last issue where it is very obvious that each firm prefers more profit than less. See the next general example first.⁵ (See Figure 8) Imagine two individual: player 1 and 2. Player 2 prefer to fight with a coward, but he is uncertain whether player 1 is a coward or is

⁴ The same as above.

⁵ Kreps, D. M. A Course in Microeconomic Theory. UK: Harvester Wheatsheaf, 1990.

brave. He initially assesses the probability as 0.8 that player 1 is brave and 0.2 that player 1 is a coward. So it seems very unlikely that he will pick a fight with this individual. But before fighting player 2 can get a good indication from seeing what player 1 chooses for breakfast. If player 1 is brave, he prefers beer, if not, he prefers quiche. So player 2 watch player 1 having breakfast and then makes his decision. If player 1 has quiche, then he is more likely to be a coward and so he can sagely pick a fight. If player 1 has beer, then he is more likely brave so he must avoid a fight. But player 1 knows that player 2 is watching him having breakfast. If player 1 is a coward and chooses beer for breakfast, there are two situations:

- a. player 2 is misled by the signal and chooses not to fight. Then player 1 gets two points and player 2 gets zero point.
- b. player 2 is not cheated and choose to fight. Then player 1 gets zero point and player 2 gets 1 point.

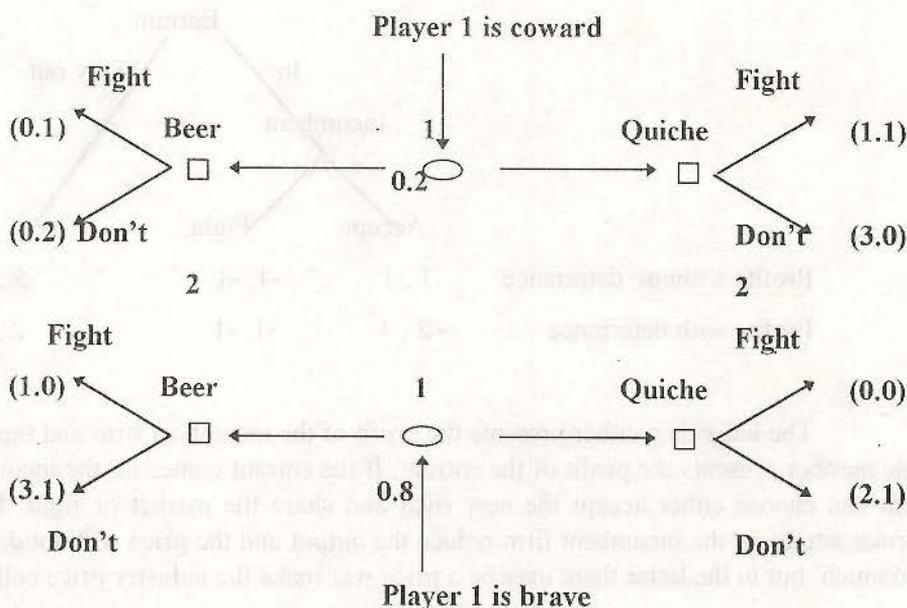
Given the uncertainty about the characteristics of these two players, we wish to create a game theoretic model of this situation to analyse the next two questions:

1. What should player 1 have for breakfast?
2. How should player 2 react to this signal?

The form of this model is nature acts first to determine all these things and then players initial states of information are set by giving them varying amounts of information about natures' initial choices.

This kind of situation is called a game with incomplete information, when each player has limited information about each other. Player 1 has no idea whether player 2 is a optimistic or pessimistic person, which could help him to make the decision. Player 2 has no idea whether player 1 is an honest or dishonest person.

Figure 8

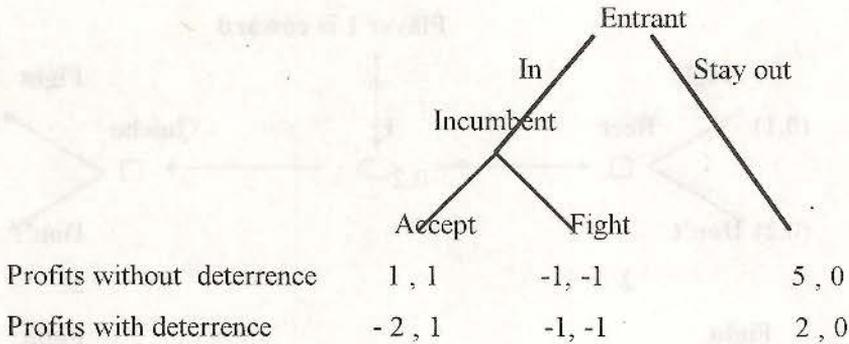


Actually, this example is able to extend for explaining the strategic behaviour in the real competition within oligopolists. During the competition there is a lot of "smoke" which will misguide your decision. Just like the signal from each player, who will win and who will lose depend on which one is able to make the correct guess about the signal from its rival.

Now, we apply the same idea to entry deterrence. We assume that there is only one firm in the industry and outside the industry there is a potential entrant. The one incumbent firm can choose either to accept this potential entrant and share the market or to fight. As the information showing as follows⁶:

⁶ Begg, D., Fischer, S. and Dornbusch, R. *Economics*. 4th edition. UK: MCGRAW-HILL, 1994.

Figure 9

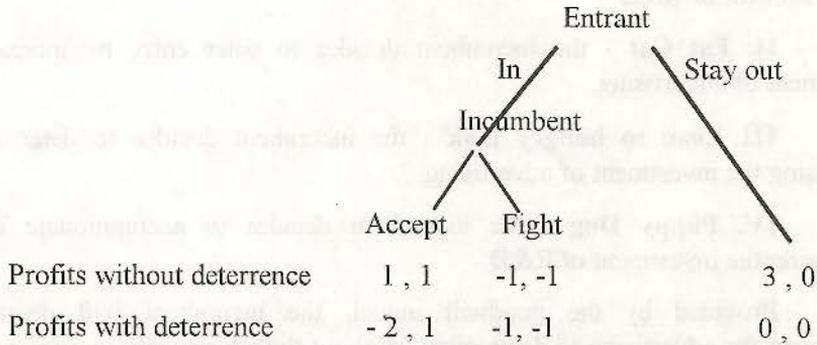


The left side number presents the profit of the incumbent firm and the right side number presents the profit of the entrant. If the entrant comes in, the incumbent firm can choose either accept the new rival and share the market or fight. In the former situation, the incumbent firm reduce the output and the price will not depress too much, but in the latter there may be a price war make the industry price collapse.

Suppose the entrant chooses to stay out, of course he gets nothing. And the entrant knows that if he choose to come in then the incumbent firm prefers accepting entry than fighting. Then both of them make a profit of 1 unit. The conclusion is that if the incumbent does not resist and not take some deterrence, then the equilibrium is that the entrant comes in and the incumbent firm does not resist. Before the entrant makes his decision, the incumbent firm invests 3 units in spare capacity which is only useful in high output. In this case, the incumbent firm prefer fighting than accepting it. Under this decision, the entrant will rather stay outside; otherwise, he is going to loss 1 unit. So if the incumbent firm invests 3 units, he is able to resist entry and let the entrant stay outside. The incumbent firm will make a better profit 2 units. The equilibrium is that the entrant will stay out and the incumbent firm will make 2 units of profit if the incumbent firm make deterrence before. The former equilibrium provides the incumbent firm better profit than the latter equilibrium.

We can change the profit of the incumbent firm to be 3 units when no entry occurs. The first equilibrium is the same as previous case. But after the incumbent spends 3 units for investment, then there is no profit when entry is deterred. The result would be that the incumbent prefers letting the entrant in and shares the market without any deterrence.

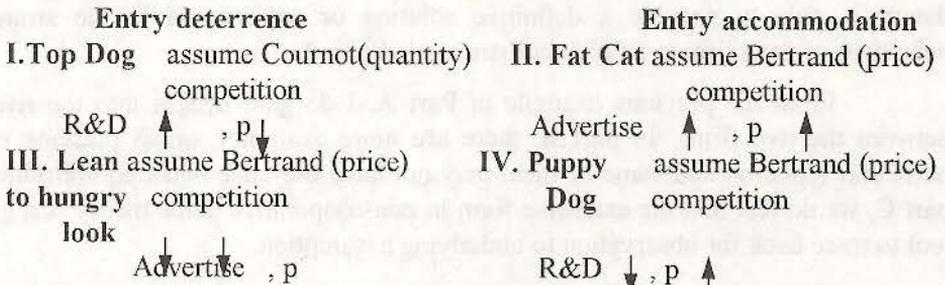
Figure 10



To extend the last example, in the final stage of this section, I would like to introduce a two-period model (Fudenberg and Tirole, 1984) which assumes only one firm in the industry and a potential entrant outside the industry.

The incumbent either increase or decrease investment capital for deterring entry or accommodating entry. In the first period, the incumbent selects level of strategic variable, say investment capital either for advertising or for Research and Development (R&D). In the second period, the incumbent and the potential entrant choose their prices or quantities. The following table is the summary of this two-period model⁷:

Figure 11



p : The profit of the potential entrant after the incumbent choose its strategy about the capital.

Here are four strategies provided for the incumbent to choose:

⁷ Fudenberg, D. and Tirole, J. 'The Fat Cat Effect, the Puppy Dog Ploy and the Lean and Hungry Look', American Economic Review, Papers and Proceedings, vol. 74, pp. 361-368.

I. Top Dog - the incumbent decides to accommodate entry by increasing the investment of R&D.

II. Fat Cat - the incumbent decides to deter entry by increasing the investment of advertising.

III. Lean to hungry look - the incumbent decides to deter entry by decreasing the investment of advertising.

IV. Puppy Dog - the incumbent decides to accommodate entry by decreasing the investment of R&D.

Provided by the goodwill model, the incumbent will decrease the investment for advertising to deter entry. Without the advertising, there is a threat to cut prices and entrant will stay outside, which is "**Lean to hungry look**" strategy. In the other side, if the incumbent is willing to share the market with the entrant, then to increase the investment for advertising will raise the goodwill of product and require a higher price which is "**Fat Cat**" strategy. Provided by the R&D model, the conclusion made by Fudenberg and Tirole in 1984 is that 'to accommodate entry the incumbent has a strategic incentive to underinvest.' which is "**Puppy Dog**" strategy. Different from the small, friendly, nonaggressive puppy dog, "**Top Dog**" strategy is to increase the R&D investment to be tough and deter entry.

III. Conclusion

The main question which I want to address in this article is whether game theory is able to provide a definitive solution or explanation to the strategic behaviour of each firm in an oligopolistic market or not.

From the previous example in Part A, I do gain insight into the rivalry between the two firms. In part B, there are more examples which presents each particular situation and some of them may not have only one Nash equilibrium. In part C, we do feel that the extensive form in non-cooperative game theory is a good tool to trace back for observation to underlying assumption.

Firstly, I would like to point out the restrictions which are strongly concerned with the exposition of the information from the strategic behaviour and its practicability in game theory.

1. Game theory applied to a duopoly is useful to explain the strategic behaviour. More than two players have made the situation too complex to analyse, even if it is still able to be explained by extensive form.

2. How can we so sure there might be an obvious way to play a given game? It is possible to find some cases either with no Nash equilibrium or with multiple Nash equilibria as previous discussion.

In real situations, oligopolists are affected by many variables and this means it is not easy to have a precise estimate of such things as the cost functions of their rivals, the state of demand or the potential of the market, and their rivals' strategic decisions. After the discussion of the non-cooperative game with incomplete information, it is easier to see the contribution of better understanding of expressing strategic behaviour by game theory. This is obvious in the first example of Part A. Through the expression of the extensive form, it do help us to understand the environment, especially under the incomplete information.

Finally, I would like to extract the writing of The Economist newspaper (24 December 1988) about Jean Tirole who is an economist who employs game theory as follows:

"Drawing on game theory and other strange techniques, [Tirole's] approach began to make sense of strategic behaviour that had seemed theoretically unmanageable."

Furthermore, the explanation by Kreps mentioned:

"...non-cooperative game theory provided the few relatively simple tools needed to frame and analyse these behaviours in a mathematical theory..."

In itself there is some major limitations to the practicality of game theory to explain the strategic behaviour in industrial organisations. We can not consider too many variables at the same time under the limitation of game theory. The analysis of game theory can not afford the situation which is too complicated. Refer to the previous discussion, the contribution of game theory for improving the understanding the oligopolistic behaviour is not in doubt at all.

IV. References

- 1.-Begg, D., Fischer, S. and Dornbusch, R. Economics. 4th edition, UK:McGraw-Hill, 1994.
- 2.-Fudenberg, D. and Tirole, J. 'The Fat Cat Effect, the Puppy Dog Ploy and the Lean and Hungry Look', American Economic Review, Papers and Proceedings, vol. 74, pp. 361-368.
- 3.-George, K. D., Joll, C., and E. L. Lynk. Industrial Organisation Competition Growth and Structural Chan 2. 4th edition.
- 4.-Kreps, D. M. Game Theory and Economic Modelling. Oxford: Clarendon Press, 1990.
- 5.-Kreps, D. M. A Course in Microeconomic Theory. UK: Harvester Wheatsheaf, 1990.
- 6.-Kreps, D. M. and Willson R. 'Reputation and Imperfect Information', Journal of Economic Theory, Vol. 27, pp. 253-279.
- 7.-Milgrom, P. and Roberts J. (1982) 'Limit Pricing and Entry under Incomplete Information: an Equilibrium Analysis', Econometrica, Vol. 40, pp. 443-459.
- 8.-Norman, G. and Manna, M. L.(ed.). The New Industrial Economics - Recent Developments in Industrial Organisation, Oligopoly and Game Theory. UK: Edward Elgar, 1992.
- 9.-Tirole, J. The Theory of Industrial Organisation. USA: MIT Press,1988.
10. Varian, H. R. Intermediate Microeconomics. 3rd edition. TJSA: W. W. Norton & Company, 1993.

KAYITDIŞI EKONOMİ VE TÜRKİYE'DEKİ KAYITDIŞI EKONOMİNİN İNCELENMESİ

Öğr.Gör. Mehmet KARAGÜL*

GİRİŞ

Günümüzde ülkelerin en çok ilgilendiği ve çoğunun hala başarılı olamadığı meselelerin en önemlilerinden biri iktisadi problemlerdir. Bu ekonomik meselelerde başarılı olmanın önemli kriterleri ise, ülkenin kalkınma hızı, kişi başına düşen milli gelir miktarı, milli gelirin adil bir şekilde dağıtılması ve enflasyon oranının makul bir seviyede olmasıdır. Bütün bu etkenlerin olumlu bir değer ifade edebilmesi için devletin iktisadi hayatı düzenlerken gözetmesi gereken bir çok etken vardır. Son yıllarda sosyalist ülkelerde dahi ekonomik alanda kontrolün belli ölçüde özel sektöre devredilmesi ve bu amaçla özelleştirmeye gidilmesi, devletin iktisadi fonksiyonlarının geniş bir şekilde tartışılmasına neden olmuştur. Ancak, bu çerçevede devletin ekonomik hayattaki etkinliği daralırken, *sosyal-devlet* olma yönündeki rolünün öneminin arttığı görülmektedir.

Devletin *sosyal devlet* olmaktan kaynaklanan görevlerini yerine getirebilmesi; iç ve dış güvenliği sağlayabilmesi, eğitim, sağlık ve altyapı vb. hizmetleri verebilmesi için büyük miktarda mali kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle nasıl insanların günlük hayatında duydukları ihtiyaçlar çeşitleniyorsa, devletinde verdiği hizmetlerin niteliği ve sayısı da artmaktadır. Dolayısıyla, devletin artan hizmetleri verebilmesi için gerek duyduğu kaynağın miktarı da artmaktadır. Ancak, üretim hayatından çekilen devletin, söz konusu hizmetleri verebilmesi için gerek duyduğu sermayenin tek kaynağı bulunmaktadır: o da *vergidir*.

* Afyon Kocatepe Üniversitesi , İ.İ.B.F. Maliye Bölümü

Devletin tek ya da en büyük gelir kaynağı olan vergi, özel ya da tüzel kişilerin her türlü iktisadi faaliyetlerinden elde ettikleri gelirlerden, yasalarla devletin hakkı olduğu tescil edilerek alınan bir paydır. Ancak, çeşitli nedenlerle mükellefler, söz konusu gelirlerinden pay alan diğer ortağın (devletin) payını ya hiç ödememek ya da kısmen ödemek için, çeşitli uygulamalara başvurmuşlardır. Son yıllarda boyutları ve dolayısıyla önemi bir hayli artan bu tür faaliyetler; "**kayıtdışı ekonomi**" olarak adlandırılmaktadır. Bu kayıtdışı ekonomik eylemlerin niteliği, kapsamı, faaliyet alanları, nedenleri, Türkiye'deki durumu ve alınması gereken önlemler bu çalışmada ayrı ayrı ele alınıp değerlendirilecektir.

1. KAYITDIŞI EKONOMİ

Türkiye'de dahil olmak üzere, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin son yıllarda sıkça karşılaştıkları ekonomik istikrarsızlıkların nedenlerinden önemli birini, kamuda *gelir-gider* dengesinin sağlanamaması oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çözüm arayışı olarak bir yandan gelirlerin artırılması, diğer yandan da harcamaların daraltılması gündeme gelmektedir. Ancak gelir artırıcı tedbirler çerçevesinde yapısal bir uyum programı olarak, *kayıtdışı ekonomi*'yi önlemenin önemi büyüktür. Çünkü son yıllarda yapılan araştırmalar, bu tür ekonomik faaliyetlerin, iktisadi sorunlar arasında önemli bir yeri olduğunu göstermektedir.

A. Tanımı ve Genel Özellikleri

Kayıtdışı ekonomi kavramı, anlam olarak tam karşılık ifade etmese de çeşitli şekillerde ifade edilebilmektedir. *Kayıtdışı Ekonomi* tabiri de bunlardan biridir. Diğerlerini yapısı gereği içeriği itibarıyla yasal olanlar ve olmayanlar şeklinde iki ana grupta ele alabiliriz (Aydemir, 1995, 8): Ayrıca bunlara bir de yolsuzluk ekonomisini eklemek mümkündür.

a. Marjinal ekonomi, gözlenemeyen ekonomi, kayıp ekonomi, nakit ekonomisi, resmi olmayan ekonomi, gölge ekonomi, gizli ekonomi, ve paralel ekonomi. Bütün bu ifadelerle tanımlanan ekonomi, faaliyet türü açısından yasalara uygun ancak, yapılan icraatın devletin denetiminin kısmen veya tamamen dışında olması açısından yasalara aykırıdır. Dolayısı ile devletin harcamalarının en önemli kaynağını oluşturan vergi verme vazifesinin dışında kalmaktadırlar. Bu nedenle, söz konusu ekonomik faaliyetler sadece vergi kaçırmak için vergi dairesinin bilgi ve kontrolü dışında yapılan mahiyeti itibarı ile yasal işlemleri kapsamaktadır.

b. Kayıtdışı ekonominin diğer tanımları ise şunlardır; kara ekonomi, yeraltı ekonomisi, karaborsa ekonomisi vb. ise, iktisadi açıdan ekonomik bir faaliyet türü olmasına rağmen, mevzuata ve ahlaki normlara aykırı bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Çünkü iktisadi anlamda her hangi bir faaliyetin ekonomik bir faaliyet olabilmesi için insanların her hangi bir ihtiyacına cevap vermesi yeterlidir. Diğer taraftan, bu faaliyetin ahlaka ve yasalara ters düşmesi iktisadın konusu değildir. Bu çerçevede, gayri meşru ve cezai hükümleri gerektiren, narkotik, fuhuş, tefecilik, kaçakçılık, hırsızlık, karaborsacılık, kadın ticareti, vb. faaliyetler, bu çerçevede ele alınabilecek kayıtdışı ve yasalara aykırı faaliyetlerdir. Bu ikinci tür faaliyetlerin birinci tür faaliyetlerle olan benzerliği her ikisinin de kayıtdışı olması, farklılığı ise, birinci tür faaliyetlerin mahiyet olarak yasalara ve ahlaki normlara ters düşmemesine rağmen, ikinci tür faaliyetler mahiyet itibari ile yasalara ve ahlaki değerlere ters düşmeleridir.

Mahiyeti itibari ile yasalara ters düşen kayıtdışı ekonomik faaliyetlerin diğer bir parçasını ise, *yolsuzluklardan* elde edilen kazançlar oluşturmaktadır. Bu çerçevede bir işin yapılabilmesi için ödenen *rüşvet*, bir finansal transfer işlemidir. Örneğin, kapatılan bir iş yerinin açılmasını, kurulması yasalara uygun olmayan bir işçmenin faaliyete geçmesini ya da yasal yünden kapatılması gereken bir iş yerinin kapatılmasını önlemek için verilen rüşvetler, direkt olarak milli gelirden bir katma değer oluşturmamasına rağmen, dolaylı yoldan üretimin devamına imkan sağladığından veya yeni üretim alanları oluşturduğundan kayıtdışı ekonomi olarak ele alınabilir(Altuğ. 1994, 153).

Her hangi bir ülkede var olan bütçe açıklarını kapatmak için güvenilen kayıtdışı ekonomiyi iyi analiz etmek gerekmektedir. Çünkü yukarıda bahsedildiği şekliyle, var olan kayıtdışı faaliyetlerin vergilendirilebilmesi için öncelikle bu faaliyetlerin içeriği itibariyle yasal olması zorunludur. Dolayısı ile kayıtdışı ekonomik faaliyetlerin ne kadarının yasal, ne kadarının da yasadışı uğraşılardan oluştuğunu önceden bilmek gerekmektedir. Eğer çoğunluğu yasadışı faaliyetlerden oluşan ve toplam hacim olarak önemli olan kayıtdışı ekonomiye bütçe gelirlerini arttırma yönünden güvenmemek gerekmektedir(Şengül. 1997, 7). Çünkü ikinci tür faaliyetlere dönük devletin vazifesi, bunlardan vergi almak değil, söz konusu faaliyetleri önlemektir.

B. Kayıtdışı Ekonominin Nedenleri

Kayıtdışı ekonominin nedenleri ve faaliyet alanları bu tür faaliyetlerin özelliğine göre değişebilmektedir. Mahiyeti itibari ile, yasalara uygun olanlarla, uygun olmayanların sebep ve alanları genellikle birbirinden ayrılmaktadır. Özü itibariyle yasal olan, fakat vergi denetimi dışında kalan kayıtdışı ekonomik faaliyetlerin nasıl oluştuğu aşağıda ele alınacaktır.

Kayıtdışı ekonominin önemli ve sıkça görülen nedenlerini şu şekil özetleyebiliriz:

- Maliyetleri düşürmek, kayıtdışı ekonominin en genel ve en önemli nedenidir. Çünkü her hangi bir firmanın piyasada varlığını sürdürebilmesi veya piyasaya yeni girebilmesi için piyasada öncelikle düşük fiyatlarla rekabet edebilmesi gerekmektedir. Kayıtdışı faaliyet gösteren bir firmanın kayıtlı ekonomiye katılması demek, vergi, fon, harç, vb. gibi ek maliyetlere katlanması anlamına gelmektedir. Dolaysı ile, rekabet gücünü arttırmak isteyen ve bu nedenle maliyetleri düşürmek zorunda kalan bir firma, kayıtlı ekonomiden kayıtdışı ekonomiye kaymaktadır.

- Vergi sisteminin karmaşık oluşu, adil olmaması, vergi oranlarının yüksek olması, vergi idaresinin etkin çalışmaması, vergi mükelleflerini rahatsız etmekte, dolaysı ile mükellefleri kayıtdışına yönlendirmektedir. Ayrıca toplumda nazarında, toplanan vergilerin layıkı ile harcanmadığı yönünde genel bir kanaat oluşmuş ise, bu durumda da fertler vergi vermede daha isteksiz davranacaklardır(Dura. 1997, 6).

- Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki hayat standartlarının çok düşük olması ve gelir dağılımının bozuk olması, nedeni ile insanlar, ikinci bir işe ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tür faaliyetler de kayıtdışı ekonominin beslenmesine sebep olmaktadır.

- Bir çok çalışanın kayıtlı olmasına rağmen, ücret bordrolarının düşük gösterilmesi nedeni ile devlet, SSK primi ve diğer gelirlerden mahrum bırakılmaktadır.

- Sendikaların yüksek ücret talep etmeleri nedeni ile, iş verenler işlerini taşeron şirketlere yaptırma yoluna gitmekte. Böylece sendikasız ve kayıtsız işçi çalıştırma bir ölçüde teşvik edilmektedir. Kesin olmamakla birlikte Türkiye'de

çalışanların %14 civarında bir kısmı taşeron işçi sınıfına girmektedir. Bunların da büyük bir kısmı sigortasız, ayrıca tamamına yakını sendikasızdır(Kalça. 1995, 46).

- Türkiye'de ve diğer ülkelerde kayıtdışı ekonominin görüldüğü alanların biri de çocuk işçi çalıştırılmasıdır. Bunun sebebi, yine düşük ücretli işçi istihdam etmeye dayanmaktadır. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) araştırmalarına göre, Türkiye'de 12-19 yaşlarında 3.720 bin çocuğun ekonomik manada faal olduğu ve bunların, % 68'i tarım sektöründe, %17'si küçük ölçekli sanayi sektöründe, %15'i ise enformel sektörlerde istihdam edildiği ortaya çıkmıştır(TİSK, 1993, 273).

- Kayıtdışı ekonominin ortaya çıkmasının diğer bir sebebi de, özellikle merkezi denetimin bulunduğu alanlarda arz ve talebin dengede olmamasıdır. Suni olarak ortaya çıkan bu dengesizlik, tamamen arz ve talebe göre çalışan kayıtdışı ekonominin faaliyetleri ile kapatılmayacağı çalışılmasıdır.

- Eğer bir ekonomide küçük işletmeler yoğun ve hatta hane içerisinde iktisadi faaliyet göstermek yaygın ise, bunların denetlenmesi güç olduğu için kayıtdışı ekonomi artış göstermektedir.

- Bütün bu saydıklarımıza ilaveten, götürü usule tabi vergilendirme(Arıkan. 1994, 53), döviz büfeleri, İMKB'deki işlemlerin vergiye tabi olmaması, yasa dışı faaliyetler, düşük bedelli ithalat rejimi, şehre göç ve gecekondulaşma, değerini ifade etmeyen gayri menkul beyannameleri, işletme esasına göre defter tutma(Kalça, 1995, 47), vb. uygulamalar, ülkede vergi kaçakçılığına dolaysı ile kayıtdışı ekonomik faaliyetlere zemin hazırlamaktadır.

- Yasalara ters düşmesine rağmen, rüşvet vererek sağlanan ekonomik faaliyetler de kayıtdışı ekonomik faaliyetlerin diğer bir nedeni sayılabilir. Burada verilen rüşvetler indirekt yoldan kayıtdışı ekonomi olarak karşımıza çıkmaktadır.

C. Kayıtdışı Ekonomi'nin Etkileri

Kayıtdışı ekonomik faaliyetlerin ülke ekonomisine etkisi konusunda iktisatçılar hem fikir değildirler; bir kısım iktisatçılar kayıtdışı ekonomik faaliyetleri ülke ekonomisi açısından sanıldığı kadar aksine faydalı etkilerinin de olduğunu savunurlarken, diğer bir kısmı ise, bu tür faaliyetlerin ülke ekonomisine yıkıcı etkide bulduklarını ileri sürmektedirler(Özsoylu. 1994, 14).

a. Kayıtdışı Ekonominin Olumlu Etkileri

Kayıtdışı olarak nitelenen ekonomik faaliyetlerin, bir çok yönden kayıtlı ekonomiye kıyasla iktisadi manada daha olumlu etkisinin bulunduğunu söylemek mümkündür(Kalça.1995, 51). Söz konusu bu faktörleri kısaca şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kayıtdışı iktisadi faaliyetler, diğer kayıtlı ekonomiye oranla daha ucuz maliyetle üretim yapabildikleri için, ülkenin iktisadi kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanma imkanına sahiptirler. Bu türden yapılan iktisadi faaliyetlerden, *tüketici rantı* ve sosyal kesinti ve vergi kaçakçılığı sebebi ile oluşan *üretici rantı* ek talepler oluşur ve ekonominin canlı kalmasını sağlar. Dolaysı ile bu tür çalışan bir ekonominin sosyal refahı arttırdığı da söylenebilmektedir.

- Kayıtdışı ekonomi resmi ekonomiye kıyasla daha düşük maliyetli üretimde bulunduğu için, piyasada satışlarını düşük fiyatlarla yapabilme imkanına sahiptir. Bu nedenle, yurt içinde yaptığı bu düşük fiyatlı satışlarla bir taraftan ülkede refah artışına sebep olurken, diğer taraftan yurt dışındaki pazarlarda da daha fazla rekabet edebilme imkanına sahiptirler. Tahmin edileceği gibi yurt dışında daha fazla rekabet edebilme imkanı ülkenin dış pazarlara açılmasına katkıda bulunacaktır. Bu ise daha fazla döviz geliri demektir.

- Kayıtlı ekonominin özellikle işçi sendikalarının yüksek ücret talepleri nedeni ile istihdam edemedikleri artık emek arzını, kayıtdışı ekonomi düşük ücretle kısmen karşılayabilmektedir. Bu durum ise, çoğu ülkenin önemli iktisadi meselelerinden olan işsizlik problemine belli ölçüde çözüm bulunması anlamına gelmektedir.

- Ayrıca kayıtdışı iktisadi faaliyetler elde ettikleri sermayeleri bankalarda ve sermaye piyasası araçlarında değerlendirdikleri için bu kaynaklar yine belli ölçüde kayıtlı ekonomik faaliyetlere de kaynak oluşturmaktadır.

- Kayıtdışı ekonomik faaliyetler ayrıca ödedikleri dolaylı vergiler ve KİT ürünlerine ödedikleri bedeller dolaysı ile kamu ekonomisine de katkı sağlamaktadırlar.

- İktisadi istikrar konusunda da kayıtdışı ekonominin olumlu etkileri olduğu söylenebilir: Ekonomik istikrar, öncelikle enflasyon oranının makul bir seviyede yani üretim ile talebin birbirleri ile uyumlu olmasına bağlıdır. Kayıtdışı ekonomide kamunun düzenleyici etkisi ve vergi yükü olmadığı için, tamamen arz

ve talebe bağılı kalınmaktadır. Bu ise sonuçta, ülkedeki arz ve talebin dengelenmesine ve ucuza üretim yaptıkları için fiyat istikrarının sağlanmasına katkı sağlamaktadır.

- Kayıtdışı ekonomik faaliyetlerin diğere önemli bir etkisi ise, gelir dağılımına olumlu katkısı nedeniyle sosyal adaletin belli ölçüde kurulmasına yardımcı olmasıdır. Öncelikle kayıtdışı ekonominin faaliyetleri sonucu üretimin ve buna bağılı olarak gelirin artması nedeni ile ülke çapında bölünecek pastayı büyüttüğü şüphe götürmez bir gerçektir. Ancak, büyüyen bu pastanın dağılımı konusunda etkisi ise, kayıtdışı ekonomik faaliyetlerin türüne bağılıdır. Bu çerçevede, eğer kayıtdışı ekonomi, alt gelir grubuna dahil olan kesime ikinci bir iş imkanı sağlıyorsa fakirlik düzeyinin belli oranda yukarı çekilmesine yardımcı olabilmektedir. Fakat, kayıtdışı ekonomik faaliyetlere katılanlar arasında elde edilen gelirin dağılımı incelendiğinde, aynı olumlu durumun söz konusu olmadığını görülmektedir(Özsoylu, 1994,17).

b. Kayıtdışı Ekonominin Olumsuz Etkileri

Yukarıda kayıtdışı ekonominin olumlu değerlendirilebilecek etkilerini ortaya koyduktan sonra şimdi de daha önemlisi olan olumsuz etkilerinin neler olduğuna ana hatlarıyla bakmakta fayda var:

- Devletin en önemli gelir kaynağı olan vergi gelirleri kayıtdışı ekonomik faaliyetler nedeni ile toplanamamakta ve devlet asgari ölçüde yapması gereken harcamaları, içeriden ve dışarıdan borçlanarak yapmak mecburiyetinde kalmaktadır. Bu borçlanmanın doğurduğu faizler ise, ülke ekonomisini her geçen gün içinden çıkılmaz bir şekilde krizlere sokmaktadır. Ayrıca, bu borçların ve faizlerinin ödenebilmesi için yapılan zamlar ve emisyon enflasyonun daha da yükselmesine neden olmaktadır.

- Devletin kontrolü dışında faaliyette bulunarak devletten vergi kaçırarak kayıtdışı ekonomi, düşük maliyetli üretim yaptığı için, iç piyasada vergi ödeyen kayıtlı ekonomiyle haksız şartlarda rekabet yaptığından dolayı, mevcut kayıtlı ekonominin ya piyasadan çekilmesine ya da onun da kayıtdışı ekonomiye kaymasına sebep olmaktadır. Dolayısı ile, devletin, kayıtdışı ekonomik faaliyetlere karşı yeterli ölçüde tedbir almaması her geçen gün bu tür faaliyetlerin artmasına neden olmaktadır.

- Aynı zamanda kayıtdışı ekonomi devlete karşı ekonomik bir başkaldırı (ekonomik anarşi) olarak ele alınabilir. Bu tür faaliyetler sonuçta, vatandaşın devlete olan saygınlığını, kanunlara karşı olan hassasiyetini ve ahlaki değerlere olan bağlılığını zedelemektedir.

- Ayrıca, kayıtdışı ekonomik faaliyetler, devletin resmi istatistiklerinde yer almadığı için, devletin bu rakamlara dayanarak yapmış olduğu her türlü plan ve projelerin hedefinden sapmasına neden olmaktadır.

- Bunlarla birlikte, ülkede bir kısım insanların gelirlerinden devlete vergi vermesine karşılık, diğer bir kısmının böyle bir yükümlülüğün altına girmemesi; bir taraftan insanlar arasında sosyal barışı zedelerken, diğer taraftan ödenen vergilerle devletin verdiği hizmetlerden ayırt edilmeksizin herkesin yararlanması (hatta işini bilen daha fazla yararlanması) ülke içersinde hem sosyal adaletin bozulmasına, hem de insanların vergi verme şevkini kırmaktadır.

- Devletin bütün iktisadi faaliyetlerden vergi alamaması doğal olarak, vergi gelirlerinin düşmesine neden olmaktadır. Söz konusu devletin, vergi gelirlerini arttırmak için vergiyi tabana yaymak yerine, mevcut vergi mükelleflerinden aldığı verilerin oranlarını arttırmaya gitmesi, bir taraftan ülkede gelir dağılımının bozulmasına neden olurken, diğer taraftan mevcut mükelleflerin de kayıtdışı ekonomik faaliyetlere kaymasına neden olmaktadır. Bu politika ise, var olan iktisadi problemin daha da büyümesine sebep teşkil etmektedir.

- Diğer bir etki ise, ekonominin dolarize olmasıdır. Daha çok ağır vergi yükünden kurtulmak için gelişen kayıtdışı ekonomi, yüksek oranlı ve devamlı artan bir enflasyon vergisine muhatap olduğundan, satın alma gücünü korumak için efektif yabancı paraya yönelir. Kayıtdışı işlemlere katılanların ve özellikle alt gelir gruplarının dolarize olama eğilimlerinin daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bu ortamda serbest piyasa/resmi piyasa döviz fiyatları rekabeti görülmekte ve kur makası sorunu büyümektedir(Altuğ, 1994, 370).

Kayıtdışı ekonomi konusunda ele alınması gereken diğer bir konu, bu tür faaliyetlerin nedenleri ve ne şekilde ortaya çıktığıdır. Aşağıda bu konular irdelenecektir.

D. Kayıtdışı Ekonomiyi Tahmin Metotları

Kayıtdışı ekonominin belirleyici özelliği adından da anlaşılacağı üzere devletin kayıtlarında yer almamasıdır. Dolayısı ile gerek kayıtdışı ekonomi

hakkında, gerekse kayıtlı ekonomi hakkında tutarlı bir politika izleyebilmek için bunlarla ilgili tutarlı bilgilere ihtiyaç vardır. Ancak, devletin elindeki bilgilerle söz konusu bu gerçek bilgilere ulaşmak imkansız olduğu için, kayıtdışı ekonominin hacmi ve faaliyet alanları konusunda bazı tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Bunların bazıları aşağıda incelenecektir.

1. Direkt Yöntem: Bu yöntem uygulamanın vergi idaresince yapılıp yayılmamasına göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; gönüllü kişi ve kuruluşlarca yapılan anket yöntemi ve vergi inceleme sonuçlarına göre yapılan incelemedir. Gönüllü araştırma (Anket) yöntemine göre, belirli bir mükellef veya mükellef grupları seçilerek, anket teknikleri çerçevesinde vergi kaçakçılığının boyutları tahmin edilmeye çalışılır. Vergi inceleme sonuçlarına göre yapılan araştırmada ise, genel olarak vergi kaçakçılığının hacmi ortaya konur.

2. İndirekt Yöntem: Burada ise, milli gelir ile ailelerin gelirleri ayrı ayrı incelenir ve ailelerin yapmış olduğu harcamalarla milli gelir arasında her hangi bir fark ortaya çıkarsa, bu farka dayanılarak vergilendirilmeyen kazancın boyutları tahmin edilmeye çalışılır.

3. İşgücü ve Pazar Araştırmaları: Bu yöntemle gerek ikinci iş olarak çalışanların ve gerekse tamamen kaçak çalışanların miktarı araştırılarak, bunların oluşturabileceği üretim miktarının bulunması hedeflenir.

4. Parasalcı Yaklaşım: Bu metoda göre, değişimde kullanılan nakit veya kaydi para miktarı vergilendirilmeyen ekonominin hacmi hakkında bilgi vermektedir(Derdiyok, 1993, 55).

5. Karma Yaklaşım: Bu yolla, vergilenmeyen ekonominin gelişmesine yol açan pek çok etkenler dikkate alınarak, bu tür aktivitelerin etkileri üzerinde durulmaktadır.

2. TÜRKİYE'DE KAYITDIŞI EKONOMİ

Türkiye ekonomisi için kayıtdışı ekonomi, son bir kaç yıla gelinceye kadar üzerinde yeterince durulmayan önemli bir konudur. Kayıtdışı ekonominin Türkiye'de konuşulmaya başlandığı yıl 1985 yılıdır. Ancak 1994 yılına gelinceye kadar üzerinde durulup tartışılmamış ve gerekli araştırmalar yapılamamıştır. Ne zaman ki devletin vergi gelirleri ciddi bir şekilde harcamalarını karşılayamaz hale geldi ve ülke ekonomisi "5 Nisan Kararları"na ihtiyaç duydu o zamandan itibaren bu konu üzerinde az da olsa değişik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Türkiye'nin son yıllarda içine düştüğü iktisadi krizlerde kamu açıklarının önemi dikkate alındığında, kayıtdışı ekonominin önlenmesi, ülke ekonomisinin düze çıkması açısından ne derece gerekli olduğu daha iyi anlaşılacaktır. Bu amaç doğrultusunda, aşağıda Türkiye'deki kayıtdışı ekonominin nedenleri, boyutları ve çözüm önerileri tartışmaya sunulacaktır.

A. Türkiye'de Kayıtdışı Ekonominin Nedenleri

Türkiye'de kayıtdışı ekonominin gelişmesi bir çok değişik faktörlere dayanmaktadır; bunların bir kısmı tamamen insanların ekonomik, siyasi ve sosyal ahlaki ve bilinci ile bağlı olmasına rağmen, bir kısmı da ülkenin siyasi ve iktisadi yapılanması ile alakalıdır. Bu etkenleri şöyle sıralayabiliriz:

- İlk neden, Türkiye'de bir çok kişinin büyüyen ekonomiye orantılı olarak artan geliri başkaları ile paylaşabilecek bir şekilde *sosyo-ekonomik ahlaka* sahip olmaması yatmaktadır. Bu çerçevede, ülkemizde son yıllarda rant kollama faaliyetlerinin artması(Aktan,1994, 16-17) ve İnsanların devlete aktaracakları gelirlerinin bir parçasını tamamen kaybedilmiş bir servet olarak değerlendirmeleri, Türkiye'de kayıtdışı ekonominin önemli nedenlerindedir. Çünkü fertler kamuya aktarılan bu payın her hangi bir şekilde kendilerine hizmet olarak geri döneceği bilincinden yoksundurlar.

- Türkiye'de bir anlamda son yılların en önemli siyasi meselesi olarak da görülen siyasetin kirlenmesi, bir ölçüde kayıtdışı ekonominin beslenmesine neden olmaktadır. Çünkü, siyasi kadroların bir bölümünün bu girişimci kesim ile teşriki mesaide bulunması veya bu kişilerden şahsi çıkar sağlaması, Türkiye'de sağlıklı bir vergi yasası çıkarılmasının önemli bir engelidir(Altuğ, 1994, 286).

- Diğer bir neden ise, Türkiye'de hemen hemen sadece vergi tahsilatını kolaylaştırmak için çıkarılan "*Amme Alacakları Tahsili Usulü Kanunu*"nun hiç bir zaman ciddi bir şekilde işletilerek, tahakkuk etmiş vergi alacaklarının takibi yoluna gidilmemiştir. Hatta sık sık çıkarılan vergi affi yasaları ile devlet, vergi vermemeyi adeta teşvik eder duruma gelmiştir. Dolaysı ile devletin vergi toplamadaki bu esnekliği kayıtdışı ekonominin gelişmesine cesaret vermektedir.

- Başka bir sebep ise, Türkiye'de maliyenin yeterli derecede teknik donanımına sahip olmaması, vergi idaresi elemanlarının bir kısmının yeterli düzeyde mesleki bilgi ve beceriden yoksun olması, hatta yeterli birikime ve samimiyete sahip olan elemanların ise, yaptırım gücünün olmaması, belli bir noktadan sonra

onların gücünü aşan *olayların* ortaya çıkması iyi niyetli çalışanların ideallerini kırmaktadır.

- Ayrıca devletin memuruna uyguladığı ücret politikası, çalışanların azmini köreltmekte, hatta -gerçekte sebep olmaması gerekirken- bazı kişilerin söz konusu politikayı öne sürerek "*rüşvet*" alma yoluna gittikleri de görülmektedir. Sonuçta devlet, memurunu hem ücret açısından, hem de görev başında karşılaştığı olumsuz durumlar karşısında gözetmek mecburiyetindedir.

- Son yıllarda Türkiye'de görülen "*işini bilmek*" anlayışı, aslında gelinen nokta açısından hiç de övünülecek bir merhale olmasa gerek. Çünkü, bugün Türkiye'de vergi ödemekten ziyade ödememek, kanunlara uymaktan ziyade uymamak, dürüst çalışıp kendine ve çevrene yararlı olmaktan ziyade çevreyi gözetmeden, kısa yoldan köşeyi dönmek övünülecek hasletler haline gelmiştir. Sosyal açıdan son derece tehlikeli olan bu çözülme, aslında milletin devletine olan saygı ve güveninin yitirmesine de neden olmaktadır. Dolayısı ile, bu gibi gelişmelere karşı devletin yeni bir eğitim ve kültür politikası izlemesi gerekmektedir. Yoksa sadece yukarıda sayılan kurumsal düzenlemeler, tek başına fazla bir anlam ifade etmeyecektir.

- Ülkede gelir dağılımının ciddi manada bozuk olması ve yıllardır çözülememesi (Ensari, 1997, 17) nedeni ile düşük gelir grubuna dahil geniş bir kesim, ikinci bir iş edinmek ihtiyacı hissetmektedir. Edinilen söz konusu bu ek işler ise, çoğunlukla kayıtdışı faaliyetlerden oluşmaktadır.

- Türkiye'de kayıtdışı ekonominin önemli bir nedenini de *götürü usulde vergileme* sistemidir. Toplam mükelleflerin yaklaşık üçte biri götürü usulde vergi ödediği halde, bu kesimin ödediği vergi yekünü, 1993 yılında toplam vergi gelirlerinin (106.6 trilyon/962milyar TL) binde 9 tekabül etmiştir (Şeker 1995, 78).

- Türkiye'de yolsuzlukla haksız kazanç elde edenlerin sayıları her geçen gün arttığı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla, yolsuzluğun olmadığı her hangi bir ülke veya faaliyet alanı bulmak oldukça zordur. Hatta yolsuzlukla yapılan işlerin sayısı ve hacmi ciddi bir şekilde büyümektedir. Türkiye'de sıkça görülen yolsuzlukların bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

**Görevi Kötüye Kullanma*; Bu tür yolsuzluklar belki en yaygın olanıdır. Çünkü her hangi bir devlet dairesinde küçük veya büyük bir görevi olan çoğu

kişiler bu görevlerini ifa ederlerken zaman zaman, kendi, eş dost ve yakınlarının menfaatlerini gözeten faaliyetlerde bulunabilmektedirler.

**Kredi ve Teşvik Yolsuzlukları;* Özellikle kamu bankalarının vermiş olduğu kredilerde karşılaşılan bir durumdur. Alınan kredilerin esas amacının dışında kullanılmaktadır. Bu nedenle, devletin öncelik tanıdığı bazı bölgeler ve iş alanları için verdiği teşviklerin de tam manası ile amacına hizmet ettiği söylenemez. Bu doğrultuda, Türkiye'de verilen teşviklerin %40'ının amacının dışında kullanıldığı yapılan incelemeler sonucu ortaya çıkmıştır(Dinçkol, 1997,8).

**Dış Ticaret Yolsuzlukları;* Dış ticarete yolsuzluk hem ithalatta hem de ihracatta görülebilmektedir. İhracat yolsuzlukları ihracatı teşvik için verilen "Vergi İadesi", "Kurumlar Vergisi İstisnası"ndan yararlanmak ve kotalarda artış sağlamak için yapılan ihracatı, gerçeğinden daha fazla göstermek şeklinde görülmektedir. İthalatta ise, teşviklerden yararlanarak ithal edilen malları ya da makine-tehizatı olduğundan yüksek bedellerle tanzim edilmiş faturalarla ithal ederek, mamul maliyetlerini yükseltme, böylece devletten vergi, hissedarlardan da kar payı gizlenmesi yoluna gidilmektedir(Altuğ, 1994,159).

B. Türkiye'de Kayıtdışı Ekonominin Boyutları

Türkiye'de kayıtdışı ekonominin ne kadar olduğunu tam olarak bilmek mümkün değildir. Bu konuda değişik zamanlarda değişik kişi ve kurumlar tarafından farklı metotlarla tahmin çalışmaları yapılmış ve birbirinden farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunlardan İSO'nun 1997 yılı başında yapmış olduğu bir çalışmanın sonuçları çok çarpıcı rakamlar ortaya koymuştur. Buna göre; Türkiye'nin kayıtdışı faaliyetleri minimum seviyeye çekebildiği takdirde, toplanan vergiler toplamının %80'den fazlasını veya konsolide bütçe gelirlerinin tümüne yakın bir miktar kadar ek vergi toplayabileceği görülmüştür. Bu miktar ise, GSMH'nin % 13,5 ile 14'üne eş değerdir. Yine bu çalışmaya göre, Türkiye'nin mevcut şartlarda GSMH'nin %17'si kadar vergi toplayabildiği, ancak, gerekli düzenlemeler yapılması durumunda bu oranın % 30'lara çıkacağı tahmin edilmiştir(Kavi, 1997, 13)

Türkiye'nin vergi sisteminde esas olan metot, mükellefin zamanında ve doğru beyanda bulunmasına dayalıdır. Mükellef bu beyana göre vergi verir ve bu beyandan her haliyle sorumlu tutulur. Vergi daireleri de peyder pey veya her hangi bir durum gereği ihtiyaç duyduklarında vergi denetimi yapma yetkisine sahiptirler.

Türkiye'de yapılan vergi denetimi ile ilgili pek fazla yayım ve rapor bulmak mümkün değildir. Ancak, en son 1992 yılında Gelirler Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan "Vergi İstatistikleri Yıllığı 1982-1992" yayınında bulunan bir takım vergi incelemeleri sonuçlarından yola çıkarak bir dizi tahminlerde bulunulmuştur. Bu tahminler aşağıda değerlendirilecektir. 1984-1991 yılları arasında defter ve belgeleri incelemeye alınan 528.889 vergi mükellefinin hesaplarında bulunan vergi - matrah farkı %53 olarak belirlenmiştir. Yapılan incelemelerde 1984 yılında %120 olan kayıtdışı faaliyetler, 1985 yılında %98'e inmiş, 1987'de % 26'ya kadar düşmüş, 1990'da %63 ve 1991'de de %51 olarak hesaplanmıştır(Maliye ve Gümrük Bakanlığı. 1992, 105).

Tablo:1 Vergiden Kaçırılan Gelir ve Vergi Kaçağı (milyar TL)

Yıllar	İncelem Oranı	Vergilenmeyen Gelirin Vergilenen Gelire Oranı (%)	Vergi Dışı Bırakılan Toplam Gelir	Vergilenmeyen Gelirin GSMH'ya Oranı (%)	Ortalama Vergi Oranı(%)	Ortalama Vergiye Göre Toplam Vergi Kaçağı	Vergi Kaçağının Vergi Gelirleri Oranı	Vergi Kaçağınının GSMH'ya Oranı(%)
1984	1.67	120.0	8802.4	48.33	12.9	1135.5	47.84	6.2
1985	3.28	98.3	8972.6	32.56	13.8	1238.2	32.33	4.45
1986	3.15	129.4	47565.0	121.07	15.2	7229.9	21.0	18.36
1987	3.78	25.9	20211.6	34.66	15.5	3134.5	34.62	5.35
1988	2.77	21.86	34418.8	34.13	14.1	48.63	34.17	4.83
1989	2.46	45.0	78617.9	46.94	15.0	11800.5	46.18	6.92
1990	5.52	62.76	115461.2	40.77	18.8	18733.2	41.26	6.52
1991	3.72	49.98	184827.9	40.40	17.1	31621.0	40.15	6.85

Kaynak: Derdiyok, Mayıs 1993; s.60

Bu incelemeye göre düzenlenen Tablo 1'e göre, elde edinilen gelirden beyan edilmeyen yani kayıtdışı bırakılan bölüm oldukça yüksektir. 1984-1991 yılları ortalaması olarak, her yıl vergilendirilmeyen (beyan edilmeyen) gelirin, GSYİH'ya oranı bu dönem içerisinde % 49.85'tir. Aynı şekilde, bu dönem dahilinde vergilendirilmeyen gelirin vergilenen gelire ortalama oranı da %69.14'tür.

Bu oranda bir gelir miktarını, 1984 yılında 8.802,4 milyar lira veya GSYİH'nın % 48,33'ü oranında olduğu tahmin edilmiştir. Bu rakamlar, 1991 yılında sırasıyla 184.827,9 milyar lira veya GSYİH'nın %40'ı düzeyindedir(Arıkan, 1994, 55).

Toplam vergi kaçağı 1984 yılında 1.135,5 milyar lira, 1991 yılında 31621,0 milyar liradır. Gerçekleşen vergi kaçağı toplanan toplam vergi gelirleri ile kıyaslandığında; 1984-1991 yılları arasında ortalama yılda vergi gelirlerinin %49,69'u oranında bir vergi hacmi devlet hazinesinin dışında kalmıştır. Söz konusu vergi kaçağının GSYİH'ya oranı ise, yıllık ortalama %7,43'dür.

1992 yılı itibari ile, kayıtdışı ekonominin boyutları 1 katrilyon TL'yi aştığı tahmin edilmektedir. Bu hacimdeki bir rakamın GSMH'ya oranı %35 dolayında ve gerçekleşen vergi kaçağı miktarının da 200 trilyon TL olduğu düşünülmektedir(Arıkan, 1994, 55).

Türkiye'de kayıtdışı ekonomik faaliyetlerin yoğunlaştığı alanlar; işçilik, tarım ve ticari ve sınai faaliyetler olarak sıralanabilir.

Tablo 2: Kayıtdışı Faaliyetlerin Yoğun Olduğu Alanlarda Kayıtdışı Ekonominin Hacmi(Trilyon TL)

	1992	1993	1994	1995	1996
Kayıtdışı işçilikle yapılan Üretim	431	743	1241	2.516	5.059
Kayıtdışı Tarımsal Üretim	162	266	573	1.136	1.987
Kayıtdışı ticari ve sınai faaliyetler	102	183	316	637	1.097
TOPLAM	695	1.192	2.130	4.289	8.143

Kaynak: ALTUĞ, 1997, 609

Türkiye'de kayıtdışı ekonomik faaliyetlerin yoğunlaştığı alanların başında istihdam kesimi gelmektedir. Bir kısım işçilerin tamamen sigortasız istihdam edilmesi, bir kısmının da düşük ücret bodroları gösterilmesi, hatta düşük ücretli işçi çalıştırabilmek için çocukların tamamen kayıtsız bir şekilde istihdam edilmesi, ülkede çok büyük rakamlarla kayıtdışı ekonomiyi beslemektedir. Bu çerçevede

1996 yılında kayıtdışı işçilikle yapılan üretim, 5.059 trilyon TL olarak hesaplanmıştır.

Tarımsal üretim, ülkede kayıtdışı çalışan diğer önemli bir kesim karşımıza çıkmaktadır. Bu alanda yapılan üretimin %90'lara varan bir oranda kayıtdışında olması, ülkede kayıtdışı ekonomik faaliyetlerin önemli bir kesimini oluşturmaktadır. 1996 yılında tarım alanında kayıtdışı yapılan üretimin toplam hacmi yaklaşık 2 katrilyon civarında olduğu hesaplanmıştır.

Diğer bir alan olan sınaî ve ticaret alanında da önemli ölçüde kayıtdışı üretime rastlanmaktadır. Ancak bu kesim için hesaplanan kayıtdışı ekonominin nispeten düşük çıkmasının (1996 1.097 katrilyon) önemli bir nedeni, söz konusu kesimde faaliyet gösteren firmaların bir çoğunun direkt vergi kaçırmak yerine, devletin kendilerine tanıdığı bazı "istisna ve muafiyetler"den yararlanarak daha düşük miktarda vergi verme yolunu tercih ettikleri tahmin edilmektedir.

C. Türkiye'de Kayıtdışı Ekonomik Faaliyetlerin Önlenmesine İlişkin Politikalar

Bugün Türkiye ekonomisinin içine düştüğü en önemli politikaların başında hiç kuşkusuz, devletin gelirleri ile giderleri arasındaki büyük oranlara ulaşan dengesizlik yatmaktadır. Hazinesin yapmış olduğu giderlerini, topladığı vergilerle karşılayamaması (Tablo 3) ve buna bağlı olarak, iç ve dış borçlanmaya gitmesi, ülkeyi içinden çıkılması güç bir borç krizine sürüklemektedir.

Tablo 3'de Türkiye'nin 1995 ve 1996 yıllarındaki gelir ve giderleri yer almakta ve bunlarla ilgili oranlar bulunmaktadır. Bu rakamlar, dikkate alındığında gerçekten Türkiye'nin özellikle son yıllarda gelir ve giderleri arasındaki büyük uçurum göze çarpmaktadır. Ayrıca Önemli diğer bir husus; Tablo 1'de yer alan vergi kaçığının GSMH'ya oranı ile Tablo 3'de yer alan, Konsolide bütçe açığının GSMH'ya oranı, yıllar itibari ile birebir olmasa da birbirleri ile yakın değerler ifade etmektedirler. Buradan şu sonuca ulaşmak mümkün; mevcut bütçe açıkları ve bunların doğurduğu iktisadi krizlerin çözümü kayıtdışı ekonominin önlenmesiyle çözülebilecektir. Türkiye için 1984-1991 yılları ortalama değeri dikkate alındığında, vergi inceleme sonuçlarına göre, (Tablo 1) vergilenmeyen gelir, vergilenen gelirin yaklaşık % 69'u oranında olduğu görülmektedir. Yukarıda görüldüğü gibi bu konuda çok değişik rakamlar bulunmaktadır. Burada önemli olan konu, Türkiye'deki Kayıtdışı ekonominin ne denli yüksek olduğunun

anlaşılmasıdır. Ayrıca şunu da ilave etmekte fayda var, kayıtdışı ekonominin boyutları gün geçtikçe büyümektedir. Türkiye'deki kayıtdışı ekonominin boyutlarının artmasının tabii ki bir çok sebepleri bulunmaktadır. Ancak, bütün bu sebeplerin en önemlisi, Türkiye'de söz konusu bu iktisadi sorunu çözecek ciddi bir siyasi iradenin olmaması yatmaktadır.

Bilindiği gibi kayıtdışı ekonominin boyutları arttıkça kayıtlı ekonominin hacmi küçülmektedir. Kayıtdışı ekonominin boyutlarının artması, kolaylıkla ekonomik rejimlerin sonunu getirebilmektedir. Çünkü bu ekonominin büyümesi bir anlamda kötü sonun başlangıcı olabilmektedir (Arıkan, 1994, 59).

Tablo 3 1995-1996 Türkiye'nin Konsolide Bütçe Dengesi (Milyar TL)

BÜTÇE DENGESİ	1995	1996	GSMH'ya Oranı (%) 1995	GSMH'ya Oranı (%) 1996
GELİRLER	1.409.250	2.738.148	17.9	18.1
Genel Bütçe	1387.760	2.693.955	17.7	17.8
Katma Bütçe	192.380	405.598	2.4	2.7
Hazine Yardımı	-170.890	-361.405	2.2	2.4
GİDERLER	1.724.194	3.955.888	22.0	26.2
Genel Bütçe	1.704.845	3.910.872	21.7	25.9
Katma Bütçe	199.074	415.018	2.5	2.7
Hazine yardımı	-174.725	370.002	2.3	2.4
BÜTÇE AÇIĞI	-314.944	-1217.740	4.0	8.1

Kaynak: TOBB, 1997, 61

Söz konusu kayıtdışı ekonominin boyutlarını aşağıya çekebilmek için mevcut şartlarda kısa ve uzun vadeli olmak üzere uygulanabilecek bir takım politikalar bulunmaktadır. Ancak bu politikaları esasta iki gruba ayırmak mümkün: Bunlardan birincisi, vergi vermenin kolaylaştırıcı ve teşvik edici bir duruma getirilmesidir. İkincisi ise, vergi vermemeyi caydırıcı, denetim ve cezalandırıcı politikaların yürürlüğe konmasıdır.

a. Vergi Ödemeyi Özendirici Önlemler

Vergi vermeyi teşvik edici politikalar, ülkede verginin tabana yayılması ve toplum nazarında kabul görmesi açısından son derece önemlidir. Bu tür politikalara yer vermeden caydırıcı önlemlere başvurmak fazla başarılı olabilecek bir tutum değildir. Bu tür tedbirleri şu şekil sıralayabiliriz:

- Türkiye'de ve Dünyanın bir çok yerinde uygulanan yüksek vergi oranları mükellefleri daha fazla vergi kaçırmaya itmektedir. Dolaysı ile, vergi gelirlerini artırmak yerine vergi oranlarını indirerek hem üretimin arttırmasına sebep olmak, hem de vergiyi tabana yaymak suretiyle kurulacak daha adaletli bir vergi sistemi, ülkenin vergi gelirlerini daha da arttıracaktır.

- Vatandaşlar arasında gelir düzeyi ayırımı gözetmeden alınan dolaylı vergilerdeki adetsizliğin giderilmesi gerekmektedir. Çünkü, 1996 yılında dolaylı vergilerin toplam vergiler içindeki payı % 60'lara yükselmiştir(Sönmez.1997, 10).

- Kayıtdışı ekonomi yönünden, gelir ve kurumlar vergisi itibari ile göze çarpan ilk özellik, elde edilen gelirlerin bu vergiler itibariyle ya hiç vergilenmemesi ya da eksik vergilenmesidir. Bu durum çeşitli nedenlerden kaynaklanmakla beraber dikkat çeken başlıca üç husus vardır:

Bunlardan ilki, istisna ve muafiyetler dolaysı ile gelir ya da kurumlar vergisinin kısmen ya da tamamen alınmaması, ikincisi ise, bir gelir doğmasına rağmen, o gelirin verginin konusuna girmemesi nedeni ile vergilendirilmemesidir. Üçüncü neden de, beyan edilmesi gereken kazanç ya da iradın kısmen veya tamamen gizlenmesidir(TOBB. 1995., 274).

Gelir ve Kurumlar Vergisi yönünden mevzuatı incelediğimizde, kayıtdışı ekonomiyi önlemek -en aza indirmek- yönünden alınabilecek ilk önlemler ve yasal düzenlemeler, istisna ve muafiyetlerin önemli bir kısmını yürürlükten kaldırmak, daha önce vergilendirilmeyen konuları bu vergilerin kapsamına almak, son olarak da, Vergi Usul Kanununda yapılabilecek bazı düzenlemelerle vergi kayıp ve kaçaklarını önlemek için bir dizi düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Ancak, bunlarla birlikte iyi niyetli mükellefleri de vergi kaçırmaya iten mevcut sistemin aksaklıklarının da düzeltilmesine dikkat edilmelidir.

- Ülkede vergilerin sayısı azaltılmalı ve vergi mevzuatı sadeleştirilmelidir. Bu bağlamda hala "pul vergisi" gibi önemi kalmayan bir kısım vergilerin mevzuattan çıkarılması gerekmektedir.

- Vergi Usul Kanunu (VUK) ekonomik faaliyetlerde bulunanların, kayıtlarını nasıl izleyeceklerine ilişkin hükümleri içeren en kapsamlı kanundur. Bu nedenle mevcut hükümleri ile zaten kayıtdışı önlemeye yönelik bir çok unsuru içinde barındırmaktadır. Bu yapısı ile, Kayıtdışı ekonominin kayda alınması gerektiği yöndeki tartışmaların çoğunla, VUK'un mevcut hükümlerine yöneltilen eleştirilerin önemli bir yer tutmadığı, ancak eksikleri üzerinde durulduğu ve mevcut hükümlerin işletilmemiş olmasından şikayetçi olduğu görülmektedir (TOBB, 1995, 278).

VUK'nda yapılması gereken düzenlemelere üç ayrı yönden yaklaşılması, kayıtdışı ekonomiyi önlemek yönünden büyük önem taşımaktadır:

1. Kanunda yer alıp da, vergi idaresinin ya da vergi yapısının nedeni ile işletilemez hale gelen hükümlere işlerlik kazandırılması,

2. Günün ekonomik, teknik ve ticari yapısına uyum sağlamada gerekli olan yeni düzenlemelerin kanuna dahil edilmesi,

3. Doğrudan kayıtdışılığa neden olmamakla birlikte, vergi idaresi ile mükellefler arasında uyumsuzlıklara meydan veren hükümlere açıklık getirilmesidir.

- Diğer önemli bir tedbir ise, kamunun topladığı vergileri harcama politikasının toplum tarafından benimsenmesidir. Bu çerçevede, kamu yaptığı bütün harcamalarda şeffaf davranmalı ve yapılan her türlü harcama kaleminde hiç bir şüphe bulunmamalıdır. Yani halk verdiği vergilerin doğru yerlere harcandığını gördüğü oranda, vergi verme konusunda çok daha istekli davranacaktır.

- Bütün bu düzenlemelerle birlikte her konuda olduğu gibi bu konuda da alınması gereken önlemlerin başında, insan faktörüne yapılacak yatırımlar yatmaktadır. Bize göre, her ne kadar kanun ve kurumlar ihtiyaca cevap verirse versin, sonuçta bunları uygulayan insan olduğu için, insanların eğitimi ve kültür yapısı büyük önem taşımaktadır. Çünkü yasalar ancak vicdanlı ve dürüst insanlar için mevcuttur. Dürüst olmayan ve toplumuna ait sorumluluk hissetmeyen kişiler açısından yasaları çiğnemek, öyle ya da böyle fazla bir şey ifade etmemektedir.

b. Vergi Ödememeyi Caydırıcı Tedbirler

Yukarıda konu edilen vergi vermeyi özendirici tedbirlerle toplumda vergi verme yaygınlaştırıldıktan sonra hala vergi vermede isteksiz davrananların bulunması durumunda caydırıcı tedbirlere başvurulmalıdır. Bunları da şu şekil sıralayabiliriz:

- Kayıtdışı ekonominin kontrol altına alınabilmesi için etkin bir vergi inceleme ve denetim mekanizması kurulmalıdır. Mevcut sistemde yapılan vergi denetimleri sonucunda 1992 yılında toplam 13.000 personelle yaklaşık 60.000 denetim yapılmış ve bunun sonucunda 22 milyarlık ceza kesilmiştir. Yapılan hesap incelemelerinde ise, ele denetlenen matrah 22 trilyon, bulunan fark da, 13 trilyondur(Şimşek, 1994,33) Ancak bu yapılan denetimlerin yeterli ve etkili olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü toplumda suistimallerin olduğu sıkça görülmektedir. Bunun için; vergi idaresinin personel sayısı ve bu personellerin kalitesi ile ekonomik durumları düzeltilmelidir. Ayrıca, vergi idarelerinde teknolojik imkanlardan en üst seviyede yararlanılması zorunluluğu da vardır.

- Diğer taraftan muhasebecilere yaptıkları işlerle ilgili olarak yetki ve sorumluluk yüklenmelidir. Çünkü daha fazla müşteri çekebilmek için birbirleriyle rakebet eden muhasebeciler, verginin hakkıyla toplanması hususunda yeterli derecede özen gösterememektedirler.

- Veri toplamada daha sağlıklı bir yapıya kavuşabilmek için alınması gereken diğer bir önlem, vergi dairelerinin kendi arasında ve vergiyle ilgili diğer kurumları arasında yeterli derecede koordinasyonun kurulması kaçınılmazdır. Özellikle, tapu, nüfus ve güvenlik birimleri arasında söz konusu işbirliği sağlanarak mükellefler daha yakından kontrol edilebilir hale gelmelidir. Bilhassa, bankacılık sektörü ile gelirler idaresi arasında kurulacak bir ilişki ekonomideki kayıtdışı faaliyetlerin daha yakından takip edilmesinde yardımcı olacaktır. Diğer taraftan yeni vergi yasasıyla uygulanmaya başlayan tek vergi numarası sistemi hakkıyla işletilebildiği takdirde bu konuda ayrı bir kolaylık sağlayacaktır.

- Bütün bu yapısal ve daha adaletli bir vergi sistemiyle beraber vergi cezalarının caydırıcılığı da sağlanmalıdır. Sık sık çıkarılan vergi affı yasaları ile vergi kaçırmak bir anlamda mükafatlandırılırken, vergi verenler cezalandırılmaktadır. Dolayısı ile, hakkıyla vergi verenlerin de vergi kaçırmaya itildiği görülmektedir(Özyürek, 1997, 17).

SONUÇ

Kayıtdışı iktisadi faaliyetleri denetim altına almak ve dolayısı ile kamunun gelirlerini arttırmak için, gerek devletin, gerekse vatandaşların üzerine düşen bir çok vazife bulunmaktadır. Devletin vazifeleri; adil ve işler bir vergi yasası çıkarmak ve topladığı vergileri toplumun yararına ve verimli alanlarda kullanmaktır. Ancak, bu şekil bir yapılanma ile devlet halkından daha açık bir yüzle vergi toplayabilir ve vergi kaçırانların da üzerine haklılıkla gidebilir. Bu gibi bir davranış içersine giren devlete de vatandaş gereken desteği verecektir. Vatandaşlara düşen görev ise, devletin uygun gördüğü ve yasalarla düzenlediği vergiyi ödemektir. Ayrıca, vatandaşlar demokratik bir ülke olmanın gereği verdiği verginin nerelerde, nasıl ve ne amaçla kullanıldığını da bilmek ve yerine göre demokratik yollarla denetlemek hakkına sahiptir. Ve bu hakkını da kullanmalıdır.

Ancak, bütün bunlar uygulanmadığı vakit bugün ülkenin içine düştüğü durumdan kurtulmak mümkün değildir. Kayıtdışı ekonominin bir ülkede büyümesi, iktisadi olarak, devletin gelirden mahrum kalmasına ve buna bağlı olarak asli vazifelerini yerine getirememesine, iç ve dış borç yüküyle karşılaşmasına, faiz kısılcasına girmesine, kronik enflasyonun oluşmasına, ekonomik anarşizmin doğmasına neden olmaktadır. Sayılan bu iktisadi etkilerin uzun dönem yansımaları ise, siyasi alanda görülebilmektedir. Siyasi olarak ise; devlete olan güvenin sarsılması, anarşi, rejim arayışı hatta bölünme istekleri bile gündeme gelebilmektedir. Son yıllarda eski Doğu Bloku'nda görülen siyasal çekişmelerin ve parçalanmaların altında büyük ölçüde benzeri iktisadi bunalımlar yatmaktadır.

Bu denli olumsuz etkileri olan bir iktisadi olayın üzerine gitmemek ve gereken önlemleri almamak son derece tehlikeli bir olaydır. Bu nedenlerle, bir an önce toplum ve siyasi idare olarak herkes üzerine düşeni yapmak yükümlülüğünü kendisinde görmelidir.

REFERANSLAR

- AKTAN, C.Can. 1994, "Rant Savaşları", *Forum*, TOBB; Ekim
- ALTUĞ, Osman; 1994. *Kayıtdışı Ekonomi*, Cem Ofset, İstanbul.
- ALTUĞ, Osman; 1997. "Kayıtdışı Ekonomi, Vergi, Faiz ve Yozlaşma", *Yeni Türkiye*, 13
- ARIKAN, Zeynep; 1994, "Kayıtdışı (Vergilenmeyen) Ekonomi", *Banka ve Ekonomik Yorumlar*, Ekim
- AYDEMİR, Şinasi. 1995, *Türkiye 'de Kayıtdışı Ekonomi*, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, İstanbul.
- DERDİYOK, Türkmen; 1993, " Türkiye'nin Kayıtdışı Ekonomisinin Tahmini", *Türkiye İktisat*. Mayıs
- DİNÇKOL, Ali. 1997, "Teşvikte Yüzde 40 Fire", *Forum*, TOBB; Haziran
- DURA, Cihan. 1997, "Kayıtdışı Ekonomi Kavramı, Sebep ve Etkileri, Ölçülmesi, Mücadele Yolları ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri", *Maliye Dergisi*, Maliye Bakanlığı. Ocak-Nisan
- ENSARİ, Sıddık. 1997," Son 20 Yılda Gelir Dağılımı", *Forum*, TOBB; Nisan
- KALÇA, Adem; 1995, "Türkiye'de Kayıtdışı Ekonominin Durumu" *Banka ve Ekonomik Yorumlar*. Nisan
- KAVİ, Hüsamettin. 1997, "Vergi Artışı İçin Oranlar Düşürülmeli", *Forum*, Ağustos
- MALİYE VE GÜMRÜK BAKANLIĞI, Gelirler Müdürlüğü. 1992, *Vergi İstatistikleri Yıllığı 1982-1992*
- ÖZSOYLU, A. Fazıl. 1994, "Kim Kazanıyor Kim Kaybediyor", *Forum*, Şubat, TOBB,
- ÖZYÜREK, Mustafa. 1997, "Vergi Reformu İçin Önlemler", *Forum*, Ağustos, TOBB

SÖNMEZ, Mustafa.1997, "Adil Bir Vergi-Harcama Düzeni için Sivil Denetim", *Forum*, Ağustos, TOBB

ŞEKER, Sakıp. 1995, "Kayıtdışı Ekonominin Kapsamı, Nedenleri ve Etkileri", *Yaklaşım*, Ocak

ŞENGÜL, Selami. 1997, "Bir Hurafe Kayıtdışı Ekonomi", *İmaj*, Ankara

ŞİMŞEK, V.Arif. 1994, "Kayıtdışı Ekonominin Vergilendirilmesi", *Vergi Dünyası*. Haziran

TİSK. 1993, "AT Ülkelerinde İşsizliğin Azaltılması Konusundaki Yeni Yaklaşımlar", *İşveren*, Cilt xxxii, Sayı 3.

TOBB. 1995, "TOBB'nin Kayıtdışı Ekonominin Vergilendirilmesi Raporu" *Yeni Türkiye*. Eylül-Ekim

TOBB. 1997 "Ekonomik Rapor'96", Ankara

ÇAĞDAŞ LIBERAL DÜŞÜNCEDE DEMOKRATİK KARAR ALMA MEKANİZMASI VE BÜTÇE HARCAMALARINDA POPÜLİST EĞİLİMLER

Arş. Gör. Birol KOVANCILAR*

GİRİŞ :

19.yüzyılın ikinci yarısı ve 20.yüzyılın önemli bir özelliği, çoğulcu demokrasi anlayışının kabul görmesi ve yaygınlaşması olmuştur. Devletin toplumsal rol ve işlevlerinde yaşanan değişim ile siyasal rejim hızlanmış bir demokratikleşme sürecine girmiş, sosyal refah devleti uygulamalarıyla birlikte çoğulcu ve katılımcı demokrasi anlayışı yaygınlık kazanmıştır. Bu dönemde devlet, çoğulculuk ilkesinin ve demokratik sorumluluğunun gereği olarak, baskı ve çıkar gruplarının oluşumunu, varlığı ve etki uygulamalarını sağlayıcı yasal ve kurumsal düzenlemeler gerçekleştirmiştir. Aynı zamanda örgütsüz kesimlerin de katılımının sağlanması için kamu yönetimlerinde halkla ilişkiler ve benzeri departmanlar oluşturulmuştur. Böylece Sosyal Refah Devleti, politikalarını, toplumun istekleri doğrultusunda oluşturma çabasında olmuş ekonomik ve toplumsal politikalar özellikle çıkar gruplarını uzlaştırıcı şekilde formüle edilmeye çalışılmıştır.

Siyasal haklardan yararlanma olanağı genişledikçe özellikle işçi sınıfı ve düşük gelire sahip olan diğer sınıflar, siyasal baskı grupları oluşturarak sosyal güvenlik, sosyal sigorta, eğitim, sağlık gibi alanlarda pekçok isteklerini devletten açıkça talep etmeye başlamışlardır. Böylece demokraside ağırlık yalnızca halkın temsilcilerinde olmamış, çıkar grupları ve bürokrasi de devreye girmiştir. Zaman içerisinde, bir çok ülkede mevcut demokratik karar alma mekanizması, adeta bir tür ulusal kaynakların yağmalanması yarışına dönüşmüştür. Kişi hak ve özgürlüklerinin gittikçe kısıtlanması, ekonomik yaşamın geniş çapta politize edilmesi, demokratik rejimin artan bütçe açıklarını beraberinde getirmesi ve serbest piyasa güçlerinin giderek öneminin azalması, çağdaş liberal düşünürlerin bu konu üzerinde odaklanmalarını ortaya çıkaran gelişmeler olmuştur.

* Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü

I-Çağdaş Liberal Düşüncede Demokratik Karar Alma Mekanizması

Liberal düşünürler başlangıçtan günümüze, siyasete karşı mesafeli durmuşlar, siyasetçilere ve siyasi sürece ihtiyatla bakmışlardır. Zamanla demokrasi ve siyasi süreç ile ilgili araştırmalar ve çalışmalar yapan çağdaş liberaller, demokrasinin işleyişi ve demokratik siyasi süreçler konusunda çarpıcı sonuçlar ortaya çıkarmışlardır. Günümüzde özellikle Kamu Tercih Eki bu konuda uzmanlaşmış bir örnektir. Çağdaş liberal düşünürler, politizasyon denilen, beşeri faaliyetler içerisinde en önemli faaliyetin siyaset olarak görülmesi doğrultusundaki yönelişe dikkat çekerek, bunun çağdaş demokrasilerde görülen önemli bir problem olduğunu belirtmişler ve demokrasi nin bir amaç değil bir araç olarak ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bir araç olarak demokrasinin sınırlarının, onun hizmet etmesi istenilen amaçları doğrultusunda belirlenmesi, liberal düşünürlerin savdukları bir tez olmuştur. Siyasetin abartılmasına karşı çıkararak, siyasete ve siyasetin aktörlerine ihtiyatla bakmışlar, piyasa süreçlerinin de en az siyasi süreç kadar ve hatta ondan daha önemli ve faydalı olduğunu vurgulamışlardır (Yayla, 1993; 230-233). Çağdaş liberallerin bu ihtiyatlarının başlıca sebepleri; Siyasetin kollektif ve kollektivist bir süreç teşkil etmesi, yozlaşmaya açık ve elverişli olması, eşitleme adına insanları tekdüzeleştirme ve özgürlüklere zarar verici oluşumlara yol açabilmesi, şeklinde sıralanabilir (Yayla, 1996; 7). Çağdaş liberallerin demokratik yozlaşmanın ana kaynakları içerisinde saydıkları oy çokluğu ilkesi ve çoğulcuğun incelenmesi ve bunlara yönelik eleştirilerin belirtilmesi konu açısından önemli olabilecektir.

İdeal bir demokraside, kararların oybirliği ile alınması esassen, günümüz temsili demokrasilerinde oybirliği ile karar alınmasının uygulamadaki imkansızlığı, oy çokluğu ilkesini hakim kılmıştır. İşte bu oy çokluğu temelindeki demokratik yöntemler, çağdaş liberal düşünürlere göre, günümüz demokrasilerini yozlaştıran birçok nedenin ana kaynağı olmuştur. Bu düşünürlere göre, günümüzde benimsenmiş olan temsili demokrasilerde halkın ya da milletin iradesinden ziyade çoğunluğun iradesi geçerlidir. Çoğunluk, bir yönüyle, çeşitli çıkarların temsilcisi azınlıkların toplamını ifade etmektedir. Bu doğrultuda ayrı gruplara, farklı vaatlerde bulunan bir adayın, belli bir kişiye oy vermekten başka hiçbir ortak yanı olmayan bu grupların oy çokluğu ile seçilebilmesi olasıdır. Aynı durum yasama organlarında da ortaya çıkabilir. Üyelerin serbestçe oy kullanabildiği parlamentolar da milletvekilleri birbirlerinin tekliflerini desteklemek konusunda anlaşarak oy çokluğu yaratabilirler (Savaş, 1993; 8). İster seçmen isterse yasama organı düzeyinde olsun, bu şekilde oluşan çoğunluklar, geçici ve karşılıklı çıkarlara dayanmakta, bu durum politik kararları toplumsal çıkarlardan ziyade, kişisel ve grupsal çıkarları gerçekleştirmeye yönlendirmektedir. Çoğunluğu oluşturan koalisyonlar vergi ve harcama yapısını, azınlıklar aleyhine, kendi lehlerine kaydırma gücüne sahip olabilmektedirler. Bu gibi

bir durumda, oyçokluğu temelinde bir seçim aktivitesinin, sonuçta kamu bütçesindeki transferleri arttırması da olasıdır (Cullis&Jones,1992;110). Diğer bir açıdan, böyle bir yöntemle demokratik yollarla da olsa, demokrasilerde görüşlerden biri diğerlerine tercih edilmekte ve bastırılmakta, siyasi yollarla bireylerin hak ve özgürlüklerine müdahale edilmektedir. Demokrasi, bireysel hak ve özgürlükleri tek başına korumak ve güvence altına almak için yeterli olamamaktadır(Aktan-b,1994;67).

Oy çokluğu ilkesinin demokrasi ile eş anlamlı sayılması ve oybirliği yerine oyçokluğu ilkesinin temel karar alma yöntemi haline dönüşmesi, bireyin, vergi yükü ile kamusal mal ve hizmet yararı arasında ilişki kuramamasına yol açabilmekte ve bununla birlikte ödenen vergilerle sağlanan yararlar arasındaki ilgiyi ortadan kaldırmaktadır.

Bunlara ek olarak, çağdaş liberal teori, basit çoğunluğa dayanan demokratik yöntemlerin kamu yararının oluşmasını engellediği yönünde temel bir düşünceye de sahiptir. Onlara göre, geleneksel demokratik teorilerde yaygın olarak kabul gören, seçmenlerin, kamu yararı yönünde oy kullanacağı yaklaşımı oldukça iyimser bir yaklaşımdır. Bunun nedeni kamu yararına uygun politikaların bireysel yönüyle açıklanabilir. Kamu yararına uygun politikalarından, kişinin hissesine düşecek yararlar, daha az olmakta, etkileri daha uzun vadede ortaya çıkmakta ve toplum üyelerine yetersiz şekilde dağılmaktadır. Bununla birlikte, kendi grup çıkarına yönelik politikaların kişiye sağlayacağı yararlar hemen ortaya çıkacak ve dış dokunur türden olacaktır (Barry, 1989;81).Buradan hareketle, demokrasilerde kişilerin bu tür politikalara oy vermesini engelleyecek herhangi bir yaptırımın olmaması, bireyin kişisel çıkarları ile birleşerek, kişiyi kamu yararından ziyade doğrudan kendi grup çıkarı için oy vermeye yöneltebilmektedir.

Bir diğer demokrasiye yönelik liberal eleştiri, çoğulculuk ilkesi ve bunun bir uzantısı olarak çıkar ve baskı grupları faaliyetleriyle ilgilidir. Bilindiği üzere, çoğulcu ve katılımcı demokrasiye ilişkin temel fikirler, politikanın çıkar gruplarının uzlaşmasına yönelik tarafsız bir faaliyet olduğu, sosyal istikrarın politik sistemde çoğulcu grupların engellenmeden işleyişlerine izin vererek sağlanabileceği ve azınlık gruplarının arasındaki rekabet ile çoğunluğun zorbalığının ortaya çıkmasının engellenebileceği yönünde olmuştur. Çağdaş liberal düşünürler, bu görüşleri savunmaları, çoğulcuğun yeni bir tür azınlık zorbalığını ya da tikanıklığını ortaya çıkarabileceğini görememekle suçlamaktadırlar. Onlara göre, bu çıkar grupları hükümet içinde kesin ve kati bir biçimde logrolling(oy ticareti) ve diğer çıkar grubu politikaları tezahürlerine yol açan çoğunluk desteği meydana getirebilmektedirler (Galles&Sexton,1995;425). Genelde baskı grupları sisteminin sonuçlarına dikkati çeken , çağdaş liberal düşünürler, bu sistemin nihai olarak verimsiz olmaya yatkın

olduğunu ileri sürmektedirler. Çoğulcu demokrasilerde her çıkar grubuna adil davranıldığı varsayılsa bile, böyle bir sonuçla karşılaşılacağı açıktır. Her gruba aynı oranda destek sağlandığında, kaynak tahsisinde yalnız bir oluşum sonucu gelirlerde düşme yaşanacaktır. Hükümetler ekonominin istikrarı yönünde bilgilere sahip olsalar dahi, grupların yol açtığı politik bazı gerekçeler, hükümetlerin, mevcut bilgilerin gerektirdiği yönde davranmalarını engelleyerek, kamu harcamalarını ve borçlanmayı arttırıcı bir davranış içerisine girmelerine yol açabilmektedir. Özel çıkar gruplarının kendilerine sübvansiyon verilmesini veya harcamaların arttırılması yoluyla diğer bazı faydalar sağlanmasını başarmaları durumunda adalet ve hakkaniyetle ilgili genel kabul görmüş standartlar da zedelenmektedir.

Çoğulculuk, ayrıca, etkisi itibariyle üretimden ziyade politikaya ve diğer dağıtımçı faaliyetlere yatırımı teşvik etmektedir (Barry, 1989; 86). Ayrıca grup pazarlıkları kamu yararını zedeleyebiliyorken, grup ayrıcalıklarının yerleşmesi ve kalıplaşması, piyasadaki rekabeti bozarak ekonomik sistemin etkinliğini de azaltabilmektedir. Grup büyüdükçe, çözülmeyi engellemek için, üyelere devlet vasıtasıyla yoğun çıkarların sağlanması gerekliliğinin artacağı ve özel çıkar sağlaması için devlete zor kullanmanın yaygınlaşacağı da bir gerçektir. Bu gerçekler, çağdaş liberalleri sadece çoğulculuğun teşvikinin ve çoğulcu bir demokrasinin özgür bir toplumun korunması için yeterli görülemeyeceği yargısına itmiştir. Onlara göre böyle bir düşünce ve aksiyon ancak trajik bir hata olarak ifade edilebilir. Çünkü çağımızda demokrasi adeta, politikacı ve seçmenler arasında “ver oyunu al isteğini” sloganıyla ifadesini bulan ve faturası daima devlete çıkarılan bir oyuna dönüştürülmüştür (Savaş, 1993; 4). Seçmenlerin çoğunluğu devlet hazinesini ve buradan kendilerine aktarılacak fonları pazarlık aracı olarak kullanmaya başlamış ve devlet bütçesi ile devlet hazinesinden kendilerine en çok yararı vaad eden adaya oy verir duruma gelmiştir.

Çağdaş liberallere göre, demokratik karar alma mekanizması ekonomik hayatta mevcut olan ekonomik piyasa gibi bir politik piyasayı barındırır. Bu politik piyasadaki rekabet, oya yönelik ve bazı durumlarda ekonomik piyasada işleyen “görünmez el” in işleyişini engelleyici olabilen bir rekabet olmaktadır. Bu iki piyasa arasındaki en önemli fark, özel piyasalarda müteşebbisler için olduğu halde, politik piyasada politikacıların iktisatlarını sınırlayıcı belli bir bütçe tahditlerinin olmayışıdır (Barry, 1989; 82). Böylece politikacılar, kısa vadede bedelini ödemeye veya ödetmeye mecbur olmayacakları bir finansman yapısıyla, oy kazandırıcı politikaları uygulayabilmekte veya seçmenlere teklif edebilmektedirler. Çağdaş demokrasilerde politik piyasanın işleyişini etkileyen aktörler olarak, politikacıların, seçmenlerin, bürokratların ve çıkar gruplarının analizi ve özellikle bunların davranış motifleri bütçesel tercih ve uygulamaları açıklayabilecek yönde önemli ipuçları verebilmektedir.

II- Demokratik Karar Alma Mekanizmasında, Politik Aktör Davranışları ve Kamu Harcamaları Üzerine Etkisi

Siyasal süreç içerisinde politik aktör davranışlarının incelenmesi harcamalar ve harcama programları açısından özellikle önemlidir. Öncelikle politik aktör davranışları bir harcama programının neden görüldüğü şekilde olduğunu anlamamıza imkan verir. Diğer bir açıdan ise hangi tür harcama programlarının bu davranışlardan daha fazla etkilenebileceğini yorumlamamızı sağlayabilir.

Özellikle savaş sonrası yıllarda Klasik Liberal düşüncede yaşanan en önemli yeniliklerden birisi demokratik karar alma sürecinin aktörlerine yönelik kapsamlı analizlere başvurulması ve bunların kamu ekonomisinin genişliği üzerindeki etkilerinin araştırılması olmuştur. Kamu harcamalarındaki artışı açıklamaya yönelik geliştirilen bu yöndeki siyasi içerikli teorilerde rasyonel davranış önemli varsayımlardan birini oluşturmaktadır. Bu teorilerin ışığında politik aktörlerin kamu harcamalarını etkilemeye yönelik nasıl bir davranış normu içerisinde olduklarını belirtebiliriz..

A- Seçmen Davranışları

Liberal yaklaşıma göre seçmenler, özel fayda maksimizasyonuna bağlı olarak, kamu yararından ziyade kendi kişisel yararı yönünde oy vermeye yatkımdırlar. Yani seçmenler, kamusal faaliyetin sonsuz sayıdaki sonuçlarından sadece kendi fayda ve maliyetlerine etki edenleri gözönüne alır ve seçimde nasıl oy kullanacağına, kamusal faaliyetin toplam etkisinden ziyade marjinal etkisi aracılığıyla karar verirler (Çelebi,1991; 90). Seçmeni bu yönde hareket etmeye iten neden, kamu yararı doğrultusunda oy vermesi sonucu sağlayacağı faydanın, kendi çıkarı doğrultusunda davranarak sağlayacağı faydadan hem daha az hem de daha uzun vadeli olmasıdır. Daha önce de değinildiği gibi, bu tür bir rasyonel davranış içerisinde bulunan seçmenlerin, kamu yararı doğrultusunda oy kullanacağı varsayımını kendilerine temel alan birçok geleneksel teoriyi, liberaller yoğun bir şekilde eleştirmektedirler.

Seçmenlerin hedefi, vergi maliyetlerinin üzerinde bir kamu harcaması faydası elde etmek ve bu net faydayı mümkün olduğunca arttırmaktır (Musgrave&Musgrave,1989;96). Seçmenler kendilerine özel fayda sağlayan kamusal faaliyetlerin arttırılmasını isterlerken, bunun maliyetine de daha az katlanma eğilimindedirler. Hükümetler için bunu sağlamanın çeşitli yolları vardır. Karmaşık ve dolaylı ödeme yapılarının benimsenmesi bir yöntem olarak ileri sürülebilir. Çünkü böyle bir yapının sözkonusu olduğu durumlar da seçmenler mali bir yanılmaya düşürülebilecek ve harcamaların daha fazla artması sağlanabilecektir. Dolaylı gelir kaynakları, dolaylı vergiler şeklinde olabileceği gibi borçlanarak

harcama yapma şeklinde de olabilmektedir (Cullis&Jones,1992;109). Harcamaların arttırılabilmesi vergilerin seçmenden gizlenebilmesine bağlı olacaktır.

B- Siyasal Parti ve Politikacı Davranışları

Siyasal partiler, toplum üyelerinin istek ve tercihlerini, hükümet politikalarına dönüştürmede ülkelerin siyasal kurumlarına bağlı olarak önemli bir işlevi yerine getirirler. Demokratik sistemin ana amacı seçimlerle siyasal iktidarı belirlemek olduğundan siyasal partilerin başlıca amacı seçilmek ve siyasal iktidarı ele geçirmektir. Bu doğrultuda siyasal partiler aldıkları oyları en yüksek düzeye çıkarma yönünde ve amacında hareket ederler. Siyasal partiler, üyelerinin yani politikacıların amaçlarının birliğinden doğmuş bir ekip görünümündedirler. Siyasal parti üyesi olan herhangi bir politikacının fayda fonksiyonu, yeniden seçilme, parasal kazanç, kişisel güç, idealizm gibi çeşitli değişkenlerce belirlenir (Akalin, 1981;107). Yani bireysel fayda yaklaşımı içerisinde rasyonel hareket eden politikacıların ana amaçları iktidarın getireceği gelir, saygınlık ve güç gibi olanaklardan yararlanmak olmaktadır (Downs,1957;25-27). Böyle bir hareket tarzını izleyen politikacılardan oluşan siyasi partiler politikalarını seçim kazanmak amacıyla yönelik oluşturmaktadırlar.

Siyasal partiler seçimleri kazanarak için çoğunluk oylarını toplayabilecek, ortanca seçmeni dikkate alan politikalar hazırlamakta ve uygulayabilmektedirler. Ortanca seçmen, kendisi dışında daha yüksek harcama düzeylerini tercih eden birey sayısı (yüksek gelirli birey sayısı), daha düşük harcama düzeylerini tercih eden birey sayısına (düşük gelirli birey sayısı) tam eşit olan kişidir(Stiglitz,1994 ;191). Ortanca seçmenin önemi, grup için minimum refah kaybını ifade ediyor olmasındandır. Çoğunluğun oyunu alabilmek amacıyla siyasi partilerin ortanca seçmenin oyunu alabilecek yönde politikalar benimsemeleri sonucu büyük partiler çok katı politika ve ideolojiler benimsememe yönünde olmaktadır.

“Homo economicus” varsayımında politik faaliyetin rasyonel olacağı tahmini ile her politikacı ve seçmenin kendi kişisel çıkarı doğrultusunda hareket edeceği yaklaşımı ekonomistler arasında paralellik arz eder(Musgrave&Musgrave,1989;96). Bu doğrultuda kamu tercihi teorisine göre; politikacılar kendi seçim bölgelerine yönelik olan harcama programlarına oy verme yönünde, kendi politik desteklerini arttırmaya yönelik bir dürtüye sahiptirler. Çünkü böyle bir programla maliyetler ülkedeki tüm seçmenlerce taşınacak, refah ise kendi seçmenlerine transfer edilecektir (IMF, 1995;35). Aynı zamanda, politikacılar kendi seçim bölgelerine ve seçmenlerine tesir eden vergi arttırmalarına da isteksizdirler.

Siyasi partilerin iktidarda ya da muhalefette olmaları da davranışlarını etkiler. İktidar partisi icraatında gelecek seçimleri düşünerek hareket eder. Bunu

yaparken de kendisini destekleyen çıkar çevrelerinin yoğun ve sosyal sınıfın yaygın çıkarlarını öncelikle kollayarak, onlara zarar vermemek kaydıyla oylarını daha da arttıracak başka politikaları da gerçekleştirmeye çalışır (Bulutoğlu,1977;126). İktidar partisi, seçmenlerin unutkanlık derecesini gözönünde bulundurarak, maliyet yükleyen politikaları erkene, fayda sağlayanları ise seçime yakın yıllara alabilmektedir. Yapılan kamusal faaliyetlerin faydalarının yaygın, maliyetlerinin ise dar olması yönünde davranışta bulunması ve bunlara rağmen oy durumlarındaki belirsizliği, kendi çıkarları yönünde etkileyebilmek için, kamu harcamalarını arttırması, iktidar partisinin bir diğer davranışdır. Muhalefet partileri ise kamusal faaliyeti arzetme tekeline sahip olmadıklarından, daha çok, seçmen tercihini biçimlendirme yönünde hareket ederler (Çelebi,1991;90). Muhalefet partileri seçmene yüklenen maliyetler dolayısıyla iktidar partisini eleştirirken, kendisi belli programları daha da az maliyetle sunabileceğini belirtir. Bu da seçmenler üzerinde kamusal harcama beklentilerini arttırıcı yönde etki göstermektedir. Bu harcamalara ilişkin beklentilerin karşılanmasında, siyasal partiler, seçmenlerin borç yanılması içerisinde olmalarını fırsat bilerek, borçlanma ile finansmana rahatlıkla ve sıkça başvurabilmektedirler.

C- Çıkar ve Baskı Grubu Davranışları

Kişisel çıkarların korunması kamu politikaları konusundaki tercihlerin belirtilmesi aynı türden çıkarlara sahip kişilerin birleşerek oluşturdukları çıkar gruplarınınca sağlanabilmektedir. Günümüz demokrasi anlayışında önemli bir yere sahip olan bu grupların, bazı düşünürler, demokrasinin işleyebilmesi için siyasal partiler kadar önemli olduğunu ileri sürmektedirler. Çıkar ve baskı grupları hükümeti sürekli olarak kendi grup çıkarları doğrultusunda etkileyebilmekte, halkın ihtiyaçları konusunda sürekli olarak bilgi verebilmektedirler. Hükümet baskı gruplarının dileklerine hakemlik ederek genel yararın oluşumunu sağlamakta ve böylece grup pazarlıkları sağlıklı bir düzenin kaynağı olmaktadır. Bu yöndeki, çıkar ve baskı gruplarını yücelten görüşlerin tutarsızlığı liberal yaklaşımın temelinde yatmaktadır.

Liberaller çıkar gruplarının analizini yaptıktan sonra, politik sistemde çoğulcu grupların engellenmeden işleyişlerine izin verilerek sosyal istikrarın sağlanamayacağı yönündeki düşünceye itiraz etmişlerdir (Barry,1989;84). Çıkar ve baskı gruplarının sürekli olarak kamu yararını ortaya çıkaracağı yönündeki beklentiyi eleştiren liberal düşünce, baskı gruplarının örgütlenme maliyetlerinin üzerine dikkat çekmiştir. Buna göre sağlanacak ortak çıkarların ve her üyeye düşecek menfaatin, maliyetlerin üzerinde olduğu çıkarlara hizmet eden gruplar kolayca örgütlenirken, bunun tersinin geçerli olması durumunda grup örgütlenememektedir. Yani, yoğun ortak çıkarlar için baskı grupları kolayca

örgütlenirlerken, yaygın ortak çıkarlar için baskı grupları örgütlenemeyecekler, grup pazarlıkları sağlıklı bir düzenin kaynağı olmak bir yana, gerçek kamu yararını zedeleyici olabilecektir (Bulutoğlu,1977;106).

Özel çıkar grupları üç mekanizma aracılığıyla güç kullanmaktadırlar (Stiglitz,1994;205). Birincisi, kendilerini destekleyebilecek seçmenler için oylama ve bilgi verme maliyetlerini düşürmek, ikincisi, siyasetçilere seçmen tercihleri hakkında bilgi vermek ve üçüncüsü de, siyasetçilere doğrudan ve dolaylı rüşvet verilmesidir. Siyasetçiler çıkar gruplarının taleplerinin bir ilgi odağı oluşturduğunu bildikleri için, oylarını etkileyecek bu oluşuma gösterecekleri tavra dikkat etmek durumundadırlar.

D- Bürokrasinin Davranışları

Kamu sektörüne ilişkin politikacıların almış oldukları kararların uygulanması aşamasında bürokratların rolü çok önemlidir. Politikaları uygulayanların politikacılar değil bürokratlar olması kamu kesiminin arz tarafında politikacı ve bürokratlar arasındaki güç dengesinin ne kadar önemli olduğunun göstergesidir. Siyasal organların kamu hizmetlerine ilişkin talebinin üretimini bürokrasi üstlenmektedir. Çağımızda teknolojik ilerleme ve buna bağlı olarak uzmanlaşma ile birlikte siyasal organın kamu hizmetlerinin üretim teknolojisi ve faydasının taktiri konusunda geniş ölçüde bürokrasinin etkisi altında kaldıkları görülmektedir (Bulutoğlu,1977;131). Siyasi organları etkileyebilme kapasiteleri olan bürokratların davranışlarının, bütçe harcamaları ve kompozisyonu üzerinde etkiye sahip olduğu da tartışılmaz bir gerçektir.

Bürokrasiyi oluşturan bürokratlar kendi özel faydalarını maksimize etmek yönünde başında buldukları örgütü ve onun sunduğu hizmetleri genişletici, bütçe maksimizasyoncu bir davranış içerisindeyler(Smith,1988;166).Yani bürokrasi harcamalardaki artış için içsel bir baskı oluşturabilmektedir. Bürokratlar iki nedene bağlı olarak bütçelerinin büyük olmasını isterler. Birincisi hizmetten yararlanan kişilerin menfaatlerine daha etkin hizmet edebilmektir. İkinci neden ise, kurumun daha büyük bir bütçeye sahip olmasının bürokratların aldıkları ücretleri, elde ettikleri yan faydaları, güçlerini ve prestijlerini etkileyecek olmasıdır. Ayrıca bürokratların dönem içerisinde kendilerine verilen bütçe ödeneklerinin tümünü harcama eğiliminde olmaları da kamu harcamaların da israfa ve artışa sebep olan bir durumdur.

İşte bütün bu davranış normlarını belirttiikten sonra denilebilir ki, seçim sonuçları politikacıların politika paketlerini bir araya getirmedeki yeteneklerine bağlı olacaktır (Barry,1989;61).Kişisel çıkarlarına ve oy maksimizasyonuna yönelik hareket eden bir politikacı topluluğunu göz önüne getirdiğimizde, bunun anlamı politikacıların her zaman kamu çıkarına yönelik tercihler olamayacağıdır

(Cullis&Jones,1992;104). Bu sonucu, politikacıların yeteneklerini bu yönde kullanırken, belli bir bütçe sınırlamasıyla karşı karşıya bulunmadığıyla birleştirirsek, kısa bir zaman diliminde, ödemeye mecbur olmadıkları rüşvetleri seçmenlerine teklif edebilecekleri sonucunu çıkarabiliriz. Böyle bir sınırsız demokrasi anlayışının devletten avanta ve parsa kapma yarışına dönüşebileceğini ve bütçe harcamalarını tabansız ve sürekli bir şekilde arttırılabileceğini söyleyebiliriz

III- Bütçe Harcamalarında Popülizm Kavramı ve Gözlenen Bazı Popülist Eğilimler

Bugün pek çok ülkede mevcut devlet-toplum ilişkisinin ekonomiye izdüşümü, kamu maliyesinin zaafiyetidir. Bugünkü toplumsal sözleşmenin, devleti, harcamalarını karşılayacak vergiyi toplama, tarh ve tahsil etme gücünden mahrum bıraktığı açıkça görülmektedir (Akat,1994;17). Araştırmacılar bu yapısal olguyu popülizm kavramıyla ifade etmektedirler. Asıl itibariyle halkçılık kavramını ifade eden popülizm, günümüzde bu anlamını yitirmiş ve çağdaş toplum ve demokrasilerin önemli bir sorunu olarak görülmeye başlanmıştır. Popülizm ya da popülist ekonomi yönetimi anlayışı, oy maksimizasyonuna yönelik bir ekonomik hakimiyet maksimizasyonu modelidir ve bu model çerçevesinde siyaset sanatı, herşeyden önce devletin iktisadi alanda insiyatif alanını günün ve ülkenin koşullarına göre siyasi alanda kendi lehine maksimum yarar sağlayacak şekilde belirlemesi olmaktadır (Türkkan,1996;173-174).Diğer bir tanımlamayla popülizm; rasyonellik ve verimlilik ilkelerini bir kenara iterek yöneticilerin kitlelere hoş görünmek veya oy toplamak için, devletin veya toplumun kıt kaynaklarını hesapsız, plansız, fırsatçı ve çıkarıcı bir şekilde kullanmasıdır(Erkan,1995;11). Demokratik sistemlerde popülizm sonucu, siyasi otorite, devletin sağladığı imkanları, iktidar yoluyla ele geçirme ve yandaşlarına dağıtma aracı biçiminde görülme eğilimindedir (Gündüz,1996;48). Bu doğrultuda bütçe harcamaları da popülizmin kullanılabilir önemli araçları içerisinde bulunmaktadır.

Popülist ekonomi yönetimi anlayışıyla birlikte çoğulcu demokrasilerde, bütçe harcamaları ekonomik prensiplerden ziyade, siyasi açıdan puan toplama aracı olarak kullanılmaktadır. Ekonomik olmaktan son derece uzak olan birçok harcama kalemi, siyasi tercih adı altında uygulanabilmektedir. Bu doğrultuda bütçesel tercihlerde ve harcamaların kompozisyonunda, içeriğinde popülizm barındıran eğilimlerden bahsetmek mümkündür. Bunların önemli bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

A- Bedavacılık Eğilimi, Kronik Bütçe Açıkları Ve Artan Borç Faizi Transferleri:

Popülist anlayışta devletin uygulayacağı politikaların belirlenmesinde bazı temel kriterler sözkonusudur. Bunlardan ilki uygulanacak olan harcama politikaların maliyetleriyle ilişkilidir. Siyasi iktidarlar sınırlı kaynakla pekçok kesimi bir anda memnun edebilmek için kısa dönemde önemli mali külfet getirmeyen veya mali külfetin zamana yayılabilecek nitelikte olduğu politikaları tercih edeceklerdir. Seçmenler, çıkar grupları, politikacılar ve bürokratlar gibi kamusal karar birimleri kamu harcamalarının finansmanında borçlanma ve vergileme arasında tercihte bulunurlarken kişisel çıkarları doğrultusunda davranmaktadırlar. Her bireyin hareket noktası toplumsal faydadan ziyade bireysel fayda doğrultusundadır. Kendi özel çıkarlarını kamusal faaliyet ile maksimize etme peşindeki seçmenler daha fazla talep ettikleri bu mal ve hizmetleri mümkün olduğunca bedava ya da daha az vergi ödeyerek elde etmek istemektedirler (Çelebi,1991;89). Bu yönde, seçmenler borç maliyetini daha düşük algılayarak borç yanılmasına düşmekte, vergileme ile borçlanma arasındaki tercihlerini ikincisi lehine yapmaktadırlar. Seçmenlerin böyle bir davranış ve beklenti içinde olmaları siyasi partilerine ve özellikle iktidar partisine programlarını borçlanmayla finanse edebilme imkanı vermektedir. Böyle bir süreçte ise reel bir fayda kaybına uğrayan grup, borçların ödenmesi durumunda vergi yükleri artacak olan gelecek nesiller olmaktadır.

Popülizmle birlikte, "bedavacılık olgusu" diyebileceğimiz bu olgu, harcama politikalarına sızmakta ve çoğulcu demokrasilerde siyasal iktidara gelme yolu, karşılıksız yani vergisiz kamu hizmeti yani kamu harcaması taahhüdü olmaktadır(Akalm,1993;212). Devletin asli görevi olmayan pekçok hizmet, popülizm adına, maliyetlerinin ve piyasa gereklerinin çok altında veya karşılıksız olarak sunulmaktadır. Ortaya çıkan açıklar, kamu gelirleri içerisinde borçlanmanın ağırlığını arttırmakta ve etkisi itibariyle yükün gelecek nesillere doğru kaydırılmasını ortaya çıkartmaktadır.

Rasyonellik ve verimlilik gibi ilkelerin dikkate alınmadığı popülist yaklaşımda, harcamaların hızlı bir şekilde artması, kamu gelirlerinin aynı oranda arttırılamaması ve bedavacılık eğilimi, Keynesyen politikalarla birleşerek,bütçe açıklarına ve bu açıkların gittikçe artan oranda devamlılık kazanmasına neden olmuştur. Bütçe açıklarının gerisinde, seçmenlerle kişisel çıkar-oy pazarlığı yapan siyasi iktidarın, harcamaları arttırmaya çok hevesli olması fakat sıra vergilerin arttırılmasına geldiğinde çıkar gruplarının baskısı nedeniyle, vergileri arttıramaması gerçeği vardır(Savaş,1993;20).Demokratik bir toplumda bütçe açıklarına yönelik politik engeller olmadığı gibi, vergilemeden harcamayı mümkün kılan bir çok mekanizma varolabilmektedir(Buchanan&Wagner,1977;102).

Popülizm sonucu, gelir ve harcama politikalarının disiplinsizliği sürekli hale gelmekte ve borçlanma konusunda piyasa dinamiklerinin dışında herhangi, borçlanma sınırlaması gibi bir kısıtla karşı karşıya kalmayan politika belirleyicileri bu yöndeki davranışlarına devam etmektedirler. Etkisi itibariyle transfer harcamaları içerisinde borç faizi ödemelerinin artmasına neden olan bu tür eğilimler, piyasa süreci üzerinde de önemli olumsuz etkilere yolaçabilmektedir.

B- Kısa Dönemli Mikro Çıkarlara Yönelik Harcama Politikalarının Tercih :

Popülist harcama kararlarının verilmesinde önemli olan kriterlerden bir diğeri, harcama politikasının, kısa dönemde etkili olması ve kısa dönemde halk üzerinde olumlu etkileri ortaya çıkarmasıdır. Bu kritere göre uzun dönemli sonuç veren politikalar pek benimsenmeyecek ve rağbet görmeyecektir. Popülizm doğrultusunda, kısa dönemli mikro çıkarlar ile uzun dönemli makro çıkarlar arasındaki çatışmalar, kısa dönem lehine sonuçlanacak ve eylemler uzun dönemli düşünülmeden yapılacaktır ve talep edilecektir.

Politikacıların da, seçmenlerin de kesiştikleri nokta, politikada günlük ve kısa dönemli hareket etme eğilimidir. Gerçekten de seçmenler, çoğu defa seçim öncesi elde ettiklerine bakarak oy kullanmaktadırlar. Örneğin; seçim öncesi yapılan maaş artışı, tarım ürünleri destekleme fiyatlarının artırılması veya öğrenci burslarının artırılması gibi harcama kararları seçmenin iktidar partisini değerlendirmesinde çok etkilidir. Politikacılar açısından bakıldığında, tercih edilen harcama politikaları, uzun dönemde ekonomi üzerinde olumsuz etkilere sahip olsa da, kısa dönemde seçmeni memnun edecek politikalar olmaktadır (Savaş,1993;14). Bu şekilde kısa dönemli mikro çıkarların, uzun dönemli makro çıkarlara tercih edilmesi, "politik miyopluk" durumunu yada "miyopluk etkisini" ifade etmektedir. Artan popülist kamu harcamalarının, borçlanma ve ya emisyon gibi uzun dönemde ekonomiyi olumsuz etkileyen finansman kaynaklarıyla finanse edilmesi bunun güzel bir örneğidir.

C- Asli Fonksiyonlara Yönelik Harcama Yetersizliği :

Bütçe harcamalarındaki popülist eğilimlerden bir diğeri ya da bu eğilimlerin ortaya çıkartmış olduğu önemli bir sonuç, devletin asli fonksiyonlarını tam olarak yerine getirememesi ve milli savunma, emniyet, adalet, temel sağlık, temel eğitim ve altyapı gibi alanlara yeterli kaynak ayıramamasıdır. Devlet asli fonksiyonlarını çoğu kez ihmal etmekte, kendisine siyasi çıkar sağlayabilecek tali fonksiyonlara ağırlık vermektedir. Devletin herşeyden önce asli fonksiyonlarını tam olarak yerine getirmesi maliyet olarak çok pahalı olmakla birlikte, siyasi alanda iktidar partilerine prestij sağlayabilecek ve muhalefet partilerine karşı haksız rekabet unsuru olarak kullanılabilir nitelikte değildir(Türkkan,1996 ;174). Ayrıca

buralara yeterince kaynak ayrılması, popülist harcama insiyatiflerini kısıtlayıcı bir durumu ortaya çıkarabilmektedir. Bunun bir diğer sebebi de geçmişte yoğun olarak uygulanmış popülist harcama politikaları bugün imkanları daraltmış ve bu asli hizmetlerin sunumunu güçleştirmiş de olabilir. Sonuç olarak devlet asli fonksiyonlarına yeterli harcama tahsisi yapmamakta ya da yapmamaktadır.

Popülist politikalar sonucu harcama yapısı devletin asli görevi olan sosyal mal üretiminden hızla transferlere yani tahsis ve istikrar fonksiyonundan bölüşüme doğru kaymaktadır. Kamu sektörü aşırı büyük olmasına rağmen sosyal mal üretimine yeterince kaynak ayıramamakta bölüşüm amaçlı açık ya da gizli transferlerin ağırlığı artmakta ve kamu sektöründeki harcamalarda israf olduğu kanısı uyanmaktadır(Akalın,1993:215).

D- Harcama Yapılarında Baskı ve Çıkar Gruplarının Yoğun Egemenliği:

Siyasal karar alma sürecinde halk yerine ekonomik çıkar ve baskı gruplarının egemenliği sözkonusu olduğu için, kamu harcamalarının miktar ve bileşimi üzerinde bu grupların etkileri önemli boyutlardadır. Bu şekilde baskı ve çıkar gruplarının devletten ekonomik transfer elde etme çabası içerisinde olmaları, kamu harcamalarının etkinliğini zedelemektedir. Ekonomik kaynakların israf edilmesine, kamu kaynaklarının kötü dağılımına ve yersiz kullanımına sebep olmaktadır.

Kamu harcamalarındaki değişimin belirleyicisi baskı ve çıkar gruplarının siyasi iktidar üzerindeki gücü olmaktadır. Organize grupların gücü ne kadar fazla ise iktidarı etkilemeleri ve kamu harcamalarından istedikleri payı almaları o derece kolay olacaktır. Siyasal iktidar çoğu zaman daha bütçenin yapımı sırasında çeşitli lobilerin baskısı altında kalmakta ve istenilen ödeneği tahsis edebilmektedir. Kamu fonlarından kendilerinin desteklenmesini isteyen lobilerin talepleri sadece yarattıkları dışsallık varsa bu dışsallıkla sınırlı miktarda kalmamakta belirli ilişkiler doğrultusunda değerlendirilmektedir. Belli lobilere sağlanan çıkarların tesbitinde, lobilerin baskı gücü önemli etmen olmaktadır.

Baskı gruplarının yoğun egemenliğinin bir sonucu ücret politikaları üzerinde gözlenebilmektedir. Bu alandaki popülist politika geleneği, ilke ve kurallara dayalı ücret politikasını ortadan kaldırarak, gelir paylaşım sürecini sosyal paylaşım yarışına ve ücret kavgasına dönüştürmektedir (Erkan,1995:11).

Lobilerin baskıları kamu harcamaların da keyfi takdirleri ve önemli boyutlarda suistimali ortaya çıkartmakta ve kamu fonlarının bu şekilde israfı ve kötüye kullanılması, vergiye karşı direnişi de arttırıcı olmakta ve harcamaların finansmanını giderek güçleştirmektedir. Ayrıca bu grupların elde etmiş oldukları pek çok istisna ve muafiyetler de vergi gelirlerinde azaltıcı etkilere yol açabilmekte ve

kamu harcamalarındaki artışlar para arzı, iç ve dış borçlanma gibi finansman kaynaklarına sıkça başvurulmasını ortaya çıkarabilmektedir. Dolayısıyla hükümetlerin kaynak ihtiyaçlarının artması ve devletin aşırı bir biçimde kaynak sıkıntısı içerisinde olması kamu müdahalesini arttırıcı yönde etkileyebilmektedir(Gündüz,1996;47) Ancak, burada sözkonusu olan müdahalecilik klasik devlet müdahaleciliğinden farklıdır. Popülist anlayışta devletin esas müdahale amacı ekonomiyi yönlendirmekten ziyade, kendi siyasi çıkarları doğrultusunda muhalefete karşı bir siyasi haksız rekabet yaratmak ve bundan yararlanmaktır(Türkkan,1996;173).

E-Karmaşık Harcama Yapısı ve Şeffaf Olmayan Bütçe Uygulamaları:

Popülist eğilimlerin bütçe harcamaları üzerindeki bir diğer etkisi kamuoyunun harcamalar konusunda yalnız ya da, eksik bilgilendirilmesi veya bilgi gizleme yöntemlerinin kullanılmasıdır. Kamuoyuna açıklanabilecek veya açıklanmasında yarar görülmeyen bilgiler ayırımı yapılabilmekte, mali alanda şeffaf bir yönetim oluşturulmamaktadır. Bütçelerde kısmen kaçınılmaz olmakla beraber, kısmen bilinçli olarak yapay müdahalelerle karmaşıklıklar yaratılması gözlenen bir davranış olmaktadır. Pekçok harcama alanında ki hesaplar gizli ve saptırılmış olabilmektedir. Kamuoyu yeterli ve doğru bilgiler alamamakta, gizli transferler yaygınlaşmaktadır. Bu uygulamaların ana nedenlerinden birisi, harcamaların finansman yükünü çeken grupların tepkilerinden, hükümetlerin çekinmesidir.

Bu konuda örnek olarak Destekleme Alımları ve bunlara yönelik transfer harcamalarını verebiliriz. Destekleme alımları programının aslında bireylerin fiyatların dalgalanması ile bağlantılı olanlar dahil, karşılaştıkları önemli risklerin çoğunu sigorta etmelerinin mümkün olmaması yönündeki piyasa aksaklığını düzeltme hedefinde olduğu söylenilebilir. Ancak bu programın açık amacı toplumun geri kalan kesimlerinden çiftçilere gelir aktarmak olmaktadır. Aslında, sadece bu amaca yönelik doğrudan aktarımların daha etkin sonuçlar doğurabileceği düşünülebilir. Ancak, yapılacak olan bu tür doğrudan bağışların amacının açık hale gelmesi ve transferlerin görünür hale sokulması durumunda bunların onay bulacakları açık değildir ve muhtemelen kentsel bölgedeki seçmenlerden bu uygulamaya güçlü bir tepki oluşabilecektir(Stiglitz,1994;310). Pekçok, etkinsizliği simgeleyen siyasi amaçlı harcamanın devamını sağlayan teminatlardan en önemlisi, seçmenlerin bu transferlerin mahiyeti hakkında tam bir bilgi sahibi olmamaları ve buna bağlı olarak da bunlara karşı çıkmamalarıdır.

Politikacıların basit, açık ve şeffaf bütçe hazırlamalarını sağlayacak teşvikler çok az iken, bunun tersine bir uygulamaya gitmeleri için bir hayli neden vardır. Öncelikle bütçelerin şeffaf olmaması ve karmaşılaştırılması, seçmenlerin tereddütünü ve yanlış anlamalarını arttıracak, politikacıların mali açıdan

sorumluluklarını veya hesap verebilirliklerini azaltacaktır. Ayrıca bu tür uygulamalar seçmenlerin, hükümetin dönemlerarası bütçe sınırlamalarını anlamamalarına, açıkla finanse edilen bir harcama programı sunulduğunda, cari harcamaların yararlarını aşırı iyimser tahmin edip, cari ve gelecekteki vergi yükünü ise küçümsemelerine yolaçacaktır (Karacan,1997;4). Karmaşıklıklaştırma sayesinde, politikacılar, vergileri saklayabilecek, kamu harcamalarının yararlarını aşırı gösterebilecek ve gelecekteki kamu yükümlülüklerini gizleyebileceklerdir.

Bütçelerde şeffaf prosedürlerin uygulanmaması ve çoğunlukla karmaşık prosedürlerin tercih edilmesi, iktidardaki parti veya partilerin bilgi avantajıyla da ilgilidir. Şeffaf bir uygulama bilgi avantajını ortadan kaldıracak, seçmenler bütçe kompozisyonunu daha kolay gözlemleyebilecekler ve iktidar partisinin seçim öncesi gevşek maliye politikaları izleyerek seçilme şansı azalabilecektir.

F-Keyfi Temelli,Rasyonel Olmayan Sübvansiyon Harcamaları ve Gösteriş Yatırımları

Teşvik ve sübvansiyon yapısı incelendiğinde, bunların objektif bir performans kriterine dayanmadığı, sadece belli kesimlerin oylarını almak veya siyasi desteklerini elde etmek amacıyla uygulandığı göze çarpmaktadır(Türkkan,1996;49). Teşvik ve sübvansiyon politikalarının yönünü seçim döneminde olunup olunmaması belirlemektedir. Siyasi iktidarlar devletin imkanlarını kendi siyasi çıkarları doğrultusunda kullanarak adeta siyasi rüşvet görünümünde bir teşvik politikası uygulamaktadırlar. İlginç olan, muhalefetin de çoğu zaman bu uygulamaların artmasına imkan veren bir tarzda hareket etmesidir. Ayrıca verilen teşviklerin ve yapılan desteklemelerin sağlıklı bir finansman kaynağından yoksun olması ve aynı zamanda yasama organınca onaylanmayan bir transfer harcaması niteliğinde olması hem finansmanında hem de meşruiyetinde önemli sorunları beraberinde getirmektedir. Teşvik ve desteklemelerin subjektif ve hatta keyfi olarak nitelendirilebilecek koşullara bağlanması da geçerli olan popülist bir eğilimdir.

Gelişmekte olan ülkelerde özellikle tarım ürünlerinde yaygın ve kamu harcamaları içerisinde önemli bir paya sahip olan sübvansiyonlar söz konusudur. Devlete ait iktisadi teşebbüsler veya bazı özel kuruluşlar, düşük maliyetli fiyatlandırma, müdahale alımları ve destekleme zararları gibi durumlar sonucu devletin yardım şeklindeki harcama transfer programlarından yararlanırlar. Tarımsal destekleme alımlarına yönelik harcamalar ele alındığında, iktidar partisinin, siyasi rant sağlamak için bu mekanizmayı kullandığını, bu ödemelerin teknoloji gibi tarımsal yatırımlarda kullanılmayıp tüketildiğini ve sonuçta da kamu maliyesinin zaaflarından biri olduğunu söyleyebiliriz.. Bunun bir başka maliyeti tüketiciler yönündendir. Tüketiciler iki kez ödeme yapmaktadır. Önce tarım yararına harcamalar için vergi olarak, sonra da gıda için yüksek fiyat

ödeyerek(Friedman,1988;294). Politik baskı ve endişelerden kaynaklanan bu harcamalar serbest rekabet piyasasında kârlı olmayan üretim dallarında yoğunlaşarak, piyasadan çekilecek ya da üretimini değiştirecek firmaların piyasada faaliyetlerine devam etmelerine yol açmaktadır.

Bu tür transferleri gelir dağılımı ve bölüşüm amacı yönünden değerlendirecek; uygulamada büyük işletmelere daha fazla yarar sağlamakta olduğunu ve gelir dağılımındaki dengesizliği daha da arttırabildiğini söyleyebiliriz. Bölüşüm konusunda en etkin olabilecek araç, piyasa çözümünü engellemek yerine, götürü transferlere başvurulması olabilir. Belli bir toprağı olan düşük gelirli çiftçilere toprak büyüklüğü oranında transferler yapılması, hem bunun direkt olarak çiftçinin gelirini yükseltmesine yol açarak, hem de yüksek gelir grubundakilerin transferden yararlanmasına engel olacaktır. Ayrıca devlet piyasa fiyatlarını etkilemeyecek ve pekçok diğer giderden kurtulacaktır. Kısaca, özel çıkar grubu isteğıyle gerçekleştirilen bir kamu hizmet programı olan bu tür transferlerin gelir dağılımına ilişkin sonuçlarında açıklık yoktur ve bu kasdi bir hareket tarzı olmaktadır. Bazı grupların kamunun aleyhine transfer almayı sürdürebilmelerinin devamı ancak bu yolla sağlanabilmektedir.

Günümüzde gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerin çoğunda iktisadi transferlerin, transfer harcamaları içerisindeki ağırlığı sosyal yardımlara oranla daha fazladır(Ataç&Ataç,1993;216). Sosyal yardımdan yararlananlar durumları kötüleştiğinde politik olarak güçlü bir baskı grubu oluşturamamaktadırlar. Ancak iktisadi transferlerden yararlananlar ise baskı grubu oluşturabilmektedirler. Bu nedenle iktisadi transferler ve özellikle destekleme politikaları bölüşümsel değil, ortanca seçmenin memnun edilmesine yönelik siyasi yönü ağır basan harcamalar durumunda olabilmektedir.

Yatırım harcamaları konusunda gösteriş yatırımları popülizmin bu alandaki bir örneğidir. Zaman içerisinde başlatılan bu tür yatırımların çoğu, plan ve programlarda yer almadığı için, başlatıldığı gibi kalmakta, adeta kamu harcamalarında vurdumduymaz müsrifliği ve toplumun tepkisizliğini simgelemektedir

G-Kamu Kurumlarının Açıklarına Yönelik Harcama Artışı :

Devlete ait kurum ve kuruluşların siyasi güç maksimizasyonu aracı olarak kullanıldığı, siyasi ve popülist amaçlarla fiyat politikalarının müdahalelere uğradığı, istihdam kaynağı olarak görüldüğü bilinmektedir. Tüm bu müdahalelerle birlikte ortaya çıkan açıklar ise bütçe transferleri şeklinde karşılanmaktadır. Geniş halk kitlelerinin kullandığı malların fiyatlarının seçim öncesi dönemlerde düşük tutulması yoluyla suni bir satınalma gücünün yaratılması sıklıkla rastlanılan bir uygulamadır.

Özellikle devlet kurumlarının ürettiği mal fiyatlarının tesbitinde rastlanılan bu tür metodların kullanılması, makro dengelerin bozulmasında etkili olduğundan gelecekteki siyasi iktidarlar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Genel bütçede yer alan kamu kurumları gibi özellikle genel bütçede yeralmayan kamu kurumlarının ve bütçelerinin de manipülatif kullanımının yaygın olan bir eğilim olduğu söylenilebilir.

Günümüzde popülist yönetimin yaşandığı önemli bir alan, devlete ait iktisadi girişimlerle birlikte sosyal güvenlik sistemleridir. Popülist yaklaşımlar, bir yandan çalışanlardan olabildiğince düşük prim tahsil ederken, öte yandan da kısa sürede emekliliği ve emeklilere toplanan gelirlerle karşılanamayacak ölçüde aktarımlar yapmayı taahhüt edebilmekte, sosyal güvenlik fonlarının negatif getiri sağlayan alanlarda kullanılmasını sağlayabilmektedir. Bunun sonucunda sosyal güvenlik kuruluşları ekonomik prensiplerin dışında çalıştırılarak, finansal krize girdiklerinde de bütçe transferleri yoluyla açıkları karşılanmaya çalışılmaktadır. Sonuç olarak; devlet müdahalesinin devam etmesi ve sosyal güvenlik kuruluşlarının siyasi iktidarlar tarafından politik çıkar elde etme amacıyla kullanılmalarının devamı, çeşitli gruplara menfaat olarak sağlanan imtiyazlar, sosyal güvenlik sisteminde gelecek nesiller aleyhine, maliyeti arttıran bir dengesizliği ortaya çıkarabilmektedir.

H- Bütçe Harcamalarının Planlarla Uyumsuzluğu :

Bütçelerde gözlenen popülist eğilimlerin bir diğer örneği, bütçe-plan ilişkisinde yaşanabilmektedir. Bilindiği gibi bütçeler asıl itibariyle planların idari nitelikte olan son derece önemli araçlarıdır (Konukman,1997;63). Bu nedenle bu ikisi arasındaki uyum derecesi dikkat çeken bir unsurdur. Normal olarak kalkınma planı doğrultusundaki yıllık programın bütçe büyüklüklerini etkilemesi beklenir. Ancak böyle bir durum, popülist politika uygulayabilme sınırlarını daraltıcı bir etki gösterebilmekte ve politikacıların ellerindeki önemli bir gücü serbest kullanamama anlamını ifade edebilmektedir. Böylece bütçe harcamalarının büyüklüğünde veya kompozisyonunda plan yada programlarla uyumsuzluk söz konusu olabilmekte, planlar göstermelik ve işlevsiz bir hale getirilebilmektedir. Bu yöndeki plan-bütçe ilişkileri bazen popülizmin bir sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte, diğer bazı durumlarda bir popülizm stratejisi olabilmektedir. Çok yıllık planlamanın sonucu olarak, plana uygun olan ancak tepki görebilecek türdeki uygulamaların sürekli bir sonraki yıl bütçelerine ertelenmesi ve bu yolla asla uygulanmaması bu tür bir durumu ifade etmektedir.

Ortaya çıkan bu tür plan-bütçe uyumsuzlukları, kamu yönetiminde etkinliği artırıcı ekonomik ve mali araç olabilecek program bütçe sistemi gibi

rasyonel bütçe sistemlerinin, benimsense bile, uygulanamamasına yolaçabilmekte ve klasik bütçenin devamını sürekli hale getirebilmektedir (Konukman,1997;63).

I-Bütçe Harcamalarında ve Göstergelerinde İyimser Tahminler ve İnandırıcı Olmayan Bütçeler

Bütçe harcamalarının başlangıç ödenekleri ile yıl içinde gerçekleşen kesin harcama rakamları ve bütçe içerisindeki diğer birçok tahmin ve gerçekleşme rakamı arasında önemli farklar ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yıl sonu gerçekleşen bütçe açığı ile başlangıç bütçe açığı tahmini arasında çok büyük sapma oranları mevcut olabilmektedir. Hedeflerle, uygulama sonuçları arasındaki sapmaların boyutu tolere edilebilir sınırları aşabilmekte, bütçelerin inandırıcılığı zedelenmekte ve ileri aşamalarda bütçeler yasalar gereği tutulması gerekli kayıtlar konumuna gelebilmektedir.

Harcamaların veya bütçe açığının gereğinden daha düşük, vergi gelirlerinin ise aşırı yüksek tahmin edilmesi yada gösterilmesi gibi uygulamalar, hükümetlere,bütçeyi popülist amaçlarla kullanma ve gerçekleştirmeler tahminlerden saptığında da, bunu beklenmeyen makro ekonomik gelişmelere, dışsal şoklara ve kötü talihe bağlayarak sorumluluktan kaçabilme fırsatları verebildiği bilinmektedir (Karacan,1997;4).Bu samimiyetsiz tahmin ve hedefler kısmen, bütçe açığını azaltma gibi hayati ve siyasi rantı yüksek konularda, iktidar partisinin göstermelik bir üstünlük için abartılı bir çıkış hedeflemesiyle de ilişkili olabilmektedir.

SONUÇ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

Pekçok demokratik ülke ekonomilerinde kamu sektörünün rolü geniş ve bu rolün bir yönünü ifade eden bütçe harcamaları program ve uygulamaları verimlilikten ve etkinlikten uzaktır. Bu durumun ortaya çıkması, birçok diğer faktörle birlikte, popülizm denilen olgu ya da popülist ekonomi yönetimi ile ilişkilidir. Yoğun bütçe açıkları, harcama kompozisyonunda transferlerin artması, asli fonksiyonlara yönelik harcamalarda yetersizlik, şeffaf olmayan bütçe uygulamaları, samimiyetsiz bütçeler, harcama tercihlerinde baskı gruplarının egemenliği, bedavacılık eğilimi ve plan-bütçe uyumsuzlukları bu tür uygulamaların ilk akla gelen türleri olabilmektedir. Bunlar, keyfi takdirleri ve önemli boyutlarda suistimali ortaya çıkartmakta ve kamu fonlarının bu şekilde israfı ve kötüye kullanılması, vergiye karşı direnişi de arttırıcı olarak, harcamaların finansmanını giderek güçleştiren bir kısır döngüye sebep olabilmektedir. Bütçelerde ve bütçe harcamalarında görmüş olduğumuz bu tür eğilimler sorunlara çözüm yerine çözümsüzlük üretmekte, devletin işlerliğini yitirmesine, makro ekonomik dengelerin bozulmasına ve ileri aşamada siyasi istikrarsızlıklara yol açabilmektedir.

Bütçe harcamalarında gözlenen bu tür eğilimlerin ortadan kaldırılmasında yada minimize edilmesinde en stratejik unsurlardan biri insan faktörüdür. Popülist eğilimlere karşı rasyonel hareket edebilen, uzun vadeli makro çıkarları, kısa vadeli mikro çıkarlarına tercih edebilen bir insan tipine ulaşılması, çözüm yolunda atılan önemli bir adım olabilir. Böyle bir insan tipinin nasıl ortaya çıkacağı önemli bir sorun olmakla birlikte, bu yolda kullanılabilecek bir kaç önemli araç sayılabilir. Öncelikle tek başına etkili olamamakla birlikte, eğitim düzeyinin artırılması önemli bir araç olabilmektedir. Popülist eğilimlerin işleyişini etkileyen önemli faktörlerden birisi halkın eğitim düzeyidir. Düşük eğitim seviyesine sahip kişilerin kısa vadeli vadeli avantajlara daha duyarlı olduğu düşünülebilir. Toplumdaki bireylerin -eğitim yoluyla- popülizme taviz vermemeleri sağlansa bile, bireylerin yeterli enformasyona sahip olmamaları, onların isabetli kararlar almalarını engelleyebilecektir. Bu nedenle, bireysel çıkarlarla toplumsal çıkarlar arasında uyumun sağlanmasında enformasyon(bilgi) çok önemli bir öge durumundadır. Bireyler, her türlü bilgiyi elde edebilmekle birlikte, bu bilgileri değerlendirebilmek için hareket serbestisine sahip olmalıdırlar. Tüm enformasyon imkanlarının sağlanması, yanlış, eksik ve saptırılmış enformasyona karşı önlemler alınması bu açıdan önemlidir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, bu yöndeki çözüm önerileri tek başına popülist eğilimleri değiştirmeye yeterli olmadığı gibi insan tabiatının ve fayda fonksiyonunun değişimi gibi çok zor unsurları da içinde barındırmaktadır. Çözüm önerilerine davranışsal boyuttan soyutlanarak devam edilebilir.

Siyasi karar alma kuralları ve siyasi karar mekanizmalarının işleyişi ile ilgili çözüm önerileri, alternatif fayda maksimizasyoncusu davranış stratejilerinin alanının sınırlandırılmasıyla ilgilidir. Bunlardan ilki, bir yönüyle, çoğulculuğun yanlış kullanımının önlenmesini içerir. Çağdaş demokrasilerde, karar alma kuralı olarak oy çokluğunun esas alınması, çoğunluğun azınlığa maliyet yüklemesine yolaçmaktadır. Bu durum, karar alma kuralının tamamlayıcısı olarak çeşitli hak ve özgürlüklerin verilmesi yoluyla azınlığa maliyet yüklenmesi önlenmeye çalışılsa da, popülist eğilimleri azaltmamakta aksine artırıcı olabilmektedir. Oysa, oybirliği kuralının uygulanması doğası gereği, dışsal maliyetlere neden olmayacak, her bir bireyin onayı gerektiğinden, çoğunluğun azınlığa maliyet yükleyerek bu tür popülist eğilimlere yolaçma olanağını azaltabilecektir. Oybirliği kuralının uygulanmasının günümüzde tam olarak mümkün olamaması durumunda, karar almada kaliteli çoğunluğun esas alınması düşünülebilir. Ayrıca yasama ve yürütme görevlerinin iç içe olması ve sık sık seçim ortamına girilmesi de popülist uygulamaları kolaylaştırıcı olabilmektedir. Bu yönde düzenlemeler yapılması ile birlikte sistem olarak Başkanlık Sisteminin benimsenmesi de çözüm önerileri arasındadır. Bu tür bir sistemin, Başkanın yasama meclisinden daha bağımsız icraat yapabilmesini, daha uzun dönem için seçileceğinden sürekli seçim kaygısını hissetmemesini, bakanlar kurulunun seçmen

baskısından bağımsız kişilerden seçilebilmesini ve yasama meclisinin seçmenden gelen popülist baskılara karşı daha güçlü olmasını sağlayarak , popülist uygulamaları güçleştireceği savunulabilir.

Anayasa reformu ve dolayısıyla anayasal kurallar yoluyla, popülist davranış stratejilerine anayasal sınırlamalar getirilmesi de diğer bir çözüm önerisi olabilir. Yapılacak olan anayasal düzenlemelerle bireylerin yapacakları seçimde kişisel çıkarları yerine adalet, eşitlik ve etkinlik gibi genel uygulama kurallarına uygun bir seçim yapmaya yönlendirilmesi sağlanabilir. Bu tür düzenleme ve sınırlamaları birleştirerek mali bir anayasa oluşturulabilir. Mali anayasanın belirleyeceği temel konular içerisinde, devletin tanımlanması ve faaliyet alanının sınırlanması, vergilerin özellikleri, devlet bütçesinin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesi, devlet satın alma, kiralama,kamulaştırma, özelleştirme ve el koyma yöntemlerinin belirlenmesi, borçlanma sınırlamaları gibi temel konularla birlikte kamu harcamaları ve bütçenin denetimine ilişkin hükümler de bulunabilir. Bu öneriler, siyasi iktidarın ve popülist eğilimlerin sınırlanmasında, devletin borçlanma, para basma, vergileme ve harcama gücünün sınırlandırılmasını ifade eden birinci anayasal sınırlandırma türüdür. Buna ek olarak ikinci bir yöntem de siyasi kararların alınmasında izlenecek anayasal yöntemlerin veya kuralların değiştirilmesi olabilir. Bu tür yönetsel reform önerileri içerisinde, yasama organında bütçesel kararların oybirliği veya 5/6 gibi kaliteli çoğunlukla alınması da sayılabilir. Bu tür düzenlemeler sonucu, yasama organı üyeleri, her harcama programının finansmanını sağlama yükümlülüğü altında olduğunu bilerek görev yapmalıdır. Anayasa yoluyla devletin görev ve yetkilerine sınırlamalar getirilmesi, devlet harcamalarının yaygın bir biçimde sadece devletin sunabildiği kamusal mal ve hizmetlere tahsisinin sağlanması, özel sektörün üretebileceği devletçe üretilen , tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve ödeme yapmayanların dışlanabileceği mal ve hizmetlerin özel girişim alanına bırakılması gibi önlemler siyasal süreçten kaynaklanan popülist eğilimleri azaltabilecektir. Burada söylenebilecek bir diğer şey, anayasal reformlarda bireylerin rolünün çok önemli olduğudur. Bu tür sınırlamaların yapılmasında bireylerin kendi bilinçli tercihleri ile kendilerine anayasal sınırlamalar koymaları gerekmektedir. Dolayısıyla bu çözüm yolunun başarılı olabilmesi için, anayasal bir çözümün gerekliliğinin bireylerce kabul edilmiş olması ve bireylerin anayasal kurallara bağlılık konusunda inançlı olması gereklidir.

Bu temel çözüm önerilerine, bütçeleme sistemleri, analiz teknikleri, denetim ve bütçeleme süreciyle ilgili birçok teknik çözüm önerisi de eklenebilir. Tüm bunların, zaman içerisinde politik aktörlerdeki ahlaki yozlaşmanın devamı durumunda, etkinliklerini kaybedebileceği olasılığı da göz ardı edilmemesi gereken bir faktördür. Toplumdaki çıkar ilişkilerinin demokrasi mekanizması kullanılarak rasyonel karar almaya engel oluşturması durumunun ortadan kaldırılmasının,

özellikle toplumsal anlayış değişikliğine ve uzlaşmalara gerek duyulduğu ölçüde zor olacağı açıktır.

BİBLİYOGRAFYA

AKALIN, Güneri. **Kamu Ekonomisi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi. 1981.

AKALIN, Güneri. "Türkiyede Bütçe Harcamalarının Genel Bir Değerlendirilmesi". IX. Türkiye Maliye

Sempozyumu. Atakent-Silifke (6-8 Mayıs 1993).

AKAT, Asaf Savaş. "1994 Bunalımı Üstüne Çeşitlemeler". **Görüş Dergisi**. Haziran 1994.

AKTAN, Coşkun Can(A). **Çağdaş Liberal Düşüncede Politik İktisat**. Ankara: Takav Matbaası, 1994.

AKTAN, Coşkun Can(B). **Gerçek Liberalizm nedir?**. İstanbul Mart Matbaacılık Ltd. 1994.

AKTAN, Coşkun Can(C). **Temiz Toplum ve Temiz Siyaset**. İstanbul Mart Matbaacılık Ltd. 1994.

ATAÇ, Beyhan-ATAÇ; ENGİN."Türkiyede 1964-1991 Döneminde Ekonomik Açından Kamu Harcamaları

Bileşimi Analizi". 3.İzmir İktisat Kongresi- Gelişme Stratejileri ve **Makro Ekonomik Politikalar**

DPT Yayını, 1993.

BARRY, Norman P. **Yeni Sağ**. Çev. Cevdet Aykan. Ankara: Tisamat, 1988.

BUCHANAN, James M.-WAGNER, Richard E. **Democracy in Deficit-The Political Legacy of Lord Keynes**. New York: Academic Press, 1977.

BULUTOĞLU, Kenan. **Kamu Ekonomisine Giriş**. İstanbul: Sermet Matbaası, 1977.

CHU, Ke-Young-HEMMING, Richard. **Kamu Harcamaları Rehberi**. Çev: Doğan Cansızlar. Ankara: Türk

Tarih Kurumu Basımevi,1991.

CULLIS, John -JONES, Philip R. **Public Finance and Public Choice-Analytical Perspectives**. London: Mc Graw Hill Book Company-1992.

ÇELEBİ,Kemal. Kamusal Tercihler ve Kamu Ekonomisinin Genişliği (Türkiye Örneği).Yayınlanmamış

Doktora Tezi.DEÜ.Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa,1991.

DOWNS,Anthony. **An Economic Theory of Democracy**. NewYork: Harper&Raw Publishers, 1957

ERKAN,Hüsnü. "Popülizm ve Türkiye". **Egevizyon**. Yıl:3, Sayı:10, Nisan-Haziran 1995.

FRIEDMAN,Milton. **Kapitalizm ve Özgürlük**. Çev:Doğan Erberk-Nilgün Himmetoğlu,Istanbul: Altın Kitaplar

Matbaası Yayınevi, 1988.

GALLES, Garry M.-SEXTON, Robert L. " Rational Ignorance, Deceptive Advertising and the Size of Government". **The Journal of Social, Political and Economic Studies**. Vol: 20, Number 4 (Winter 1995).

GÜNDÜZ,A. Yılmaz. "Demokratik Süreç İçerisinde Politik Yozlaşma ve Rant Ekonomisi". **Banka ve**

Ekonomik Yorumlar Dergisi. Ekim, 1996.

IMF. **Unproductive Public Expenditures-A Pragmatic Approach to Policy Analysis**.Pamphlet Series No: 48, Washington, 1995.

KARACAN,Ali İhsan. "Bütçe Açıkları ve Bütçelerin Şeffaflığı".Dünya Gazetesi,2 Nisan 1997.

KONUKMAN,Aziz. "Plan- Program-Bütçe : Kurulamayan Bağlantılar". **Ekonomide Durum**. Türk-İş Yayımlı,

Kış 1997.

MUSGRAVE,Richard A.- MUSGRAVE, Peggy B. **Public Finance in Theory and Practice**.5th Ed.USA:

Mc Graw Hill Book Company,1989

OCONNOR, James. **The Fiscal Crisis of the State**. New York: St.Martins Press, 1975.

RİCHARDSON,Jeremy J.(Ed.). **Pressure Groups**. GreatBritain: Oxford University Press,1993.

SAVAŞ, Vural. **Anayasal İktisat**. 2.Basım. İzmir: 1993.

SAVAŞ, Vural Fuat. "Politik Yozlaşma Ortamında Refah Devletinden MinimalDevlete".Politik Yozlaşma ve Şeffaf Yönetim Sempozyumu, İzmir: Doğuş Matbaası, (1994).

SAYBAŞILI, Kemali. **Liberalizm, Refah Devleti Eleştiriler**. Ankara: Bağlam Yayıncılık, 1993.

SMITH,B.C. **Bureaucracy And Political Power**. New York: St. Martins Press, 1988.

STİGLİTZ, Joseph E. **Kamu Kesimi Ekonomisi**. Çev: Ömer F.Batırel. 2.Baskı. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını, 1994.

ŞAYLAN, Gencay. **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**. Ankara: İmge Kitabevi, 1995.

TAYLOR, Charles L. **Why Governments Grow**. London: Sage Publication, 1993.

TÜRKKAN, Erdal. **Ekonomi ve Demokrasi**. Ankara: Turhan Kitabevi, 1996.

YAYLA, Atilla. **Liberal Bakışlar**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1993

YAYLA, Atilla. "Pratikteki Açmazlarıyla Liberalizm ve Liberal Düşünce Topluluğu". **Liberal Düşünce**. Cilt:1, Sayı:1, Kış 1996.

ULUSLARARASI PAZARLAMADA

ULUSLARARASI STRATEJİK BİRLEŞMELERİN ÖNEMİ

Arş. Gör.Mehmet MARANGOZ*

1. GİRİŞ

İşletmeler uluslararası anlamda rekabet edebilmek için dış pazar fırsatlarını değerlendirmelidir. Bu da yeri maliyet baskıları yaratacağından ölçek ekonomilerine ulaşımında gerekmektedir. 18. Ve 19. Yüzyıllarda yerel ve bölgesel olan ticaret modelleri, 20. Yüzyıl da bütün pazarları kapsamıştır. 21. Yüzyıl da ise tüm dünya pazarları esas alınmaktadır. İşbirliği ve birleşme politikaları işletmelerin uluslararası pazarlara ulaşmasında yaygın bir politika haline gelmektedir.

Teknolojinin giderek daha karmaşık hale gelmesi, tek bir işletmenin AR-GE ve ürün geliştirme programlarının finansa etme olanaklarını zorlaştırmaktadır. Teknolojileri birleştirme ve riskleri paylaşma, işletmeleri biraraya getiren teşvik unsurudur. Hızlı bir şekilde gerçekleşen teknolojik yenilikler, diğer işletmeler tarafından izlenerek taklit edilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin üretim teknolojilerini adapte ederek bu konuda rekabet edebilir hale gelmeleri, teknolojik üstünlüklerin ömürlerinin gittikçe kısaldığı göstermektedir. Bu ve benzer gelişmeler uluslararasılaşmayı ve işletmelerin stratejik işbirliklerine yönelişlerini hızlandırmıştır.

Uluslararası Stratejik Birleşmeler, Küresel rekabet açısından ve taraflara sağladığı olumlu ve olumsuz gelişmelerden dolayı önemlidir. *Bu çalışmamızda Uluslararası Stratejik Birleşmelerin küresel rekabet ve taraflara sağladığı avantaj ve dezavantajlar ayrıntılı olarak incelenerek, makro ve mikro açıdan Stratejik Birleşmelerin önemi açıklanmaya çalışılmıştır.*

Bu çalışmamızda ilk olarak uluslararası pazarlamadaki son gelişmeler ele alınmış, sonra Uluslararası Stratejik Birleşmeler ve küresel rekabet açısından önemi ve Uluslararası Stratejik Birleşmelerin oluşma nedenleri makro açıdan değerlendirilmiştir. Daha sonra Uluslararası Stratejik Birleşmelerin taraflara sağladığı avantaj ve dezavantajlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

* Harran Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

2. ULUSLARARASI PAZARLAMADAKİ SON GELİŞMELER

İşletmelerin biraraya gelerek işbirliğine gitmeleri yeni değildir. Son yıllardaki gelişmeler daha ziyade pazarların büyümesine bir tepki şeklinde ortaya çıkmıştır. Klasik birleşmeler taktik gereği idi ve kapsamı dar tutuluyordu. Pazarlara girmenin ya da teknoloji öğrenmenin çabuk ve kolay yolu idi (Erdil; 1994). İşletmelerin işbirliği politikalarına yönelmeleri ekonomik bağlar ve kişisel ilişkilerin gelişmesi bakımından olumlu etkilere sahiptir. Öte yandan bazı görüşler işbirliği anlaşmalarının, işletmenin toplam stratejisini olumsuz etkilediği ve rakip yarattığı yönündedir. Bu nedenle rekabet üstünlüğü geliştirmek isteyen işletme hayati önem taşıyan faaliyetleri kendisi yürütmektedir. Buna rağmen işbirliği politikaları, küresel stratejinin hayata geçirilmesinde önemli bir araçtır ve uluslararası rekabet üstünlüğü kazanmada etkilidir.

İşbirliği anlaşmaları iş dünyasında uzun zamandan beri kullanılmaktadır. Karşılıklı teknoloji değişimleri, AR-GE anlaşmaları, dağıtım ve pazarlama anlaşmaları ile lisans anlaşmaları ekonominin pek çok sektöründe uygulanmaktadır. Bu ilişkilerin çoğu kendiliğinden oluşmaktadır ve işletmenin geleceğine dönük, temel bir stratejik seçimidir. Stratejik işbirliği anlaşmaları, uzun dönemli stratejik plan kapsamında düşünülür ve rekabet konumunda bir ilerleme yada köklü bir değişim beklenir (Erdil; 1994, s.39). Her ülkede, endüstri yada organizasyon yapısında görülebilen işbirliği anlaşmaları çeşitli şekillerde yapılmaktadır. İhracat anlaşmaları, ortak girişimler, lisans anlaşmaları, kontrat anlaşmaları, satın alma ve birleşmeler, ortak AR-GE çalışmaları gibi. Gelecekteki başarıyı sürdürebilmek için üst yönetim, birleşmelere fırsatçı bir yaklaşımdan çok stratejik bir yaklaşım getirmelidir. Stratejik işbirliği anlaşmaları riski azaltmak, ölçek ekonomileri elde etmek, pazara giriş mekanizması geliştirmek, marka imajı sağlamak için tercih edilmektedir. Teknoloji transferi ve hükümet baskısı diğer nedenlerdir. Teknoloji, üretim ve pazarlama birleşmelerin en çok meydana geldiği genel konulardır. İşbirliği anlaşmaları dış pazarlara girişi kolaylaştırmakta, uluslararası pazarların getirdiği satış artışı, sabit maliyetlerin karşılanmasında yardımcı olmakta, böylece kısalan ürün yaşam devreleri uluslararası pazarlar yoluyla telafi edilebilmektedir. Dolayısıyla işletmenin dış pazarlara girişte kullandığı bütün yöntemler eşit şekilde stratejik olmalıdır. Stratejik işbirliği anlaşmaları ayrıca aynı anda birden fazla sayıda ülke pazarına girmeyi mümkün kılmaktadır. Bu konuya örnek olarak 1996 yılında birleşme kararı alan petrol sektörünün güçlü firmalarından **BP** ve **Mobil**'i ele alabiliriz.

Amerikan Mobil ile İngiliz British Petroleum (BP) güçlerini birleştirmişlerdir. Mobil BP işbirliği yüzyılın önemli gelişmelerinden biridir (Capital; 1996, s.66-67). İki şirket faaliyette buldukları ve aralarında Türkiye'ninde

bulunduğu 43 ülkede rafineri, akaryakıt pazarlama ve madeni yağlar işlerini içeren işbirliği anlaşması yaptılar. Birleşme kararı Avrupa Komisyonu tarafından onaylanmıştır. Mobil ve BP'yi makro düzeyde birleştirme fikri; iş hacmini arttırmak, maliyetleri düşürmek ve en iyi olunan iş alanlarında yoğunlaşmaktır. BP bundan sonra rafineri ve akaryakıt pazarlama işlemleri üzerine yoğunlaşacak, Mobil ise yağlar üzerine konsantre olacaktır.

Son yılların pazarlamada en dinamik ve en az beklencen pazarlama faaliyeti belki de gelişmekte olan ülke firmalarını uluslararası alanda gösterdikleri yoğun çalışma ve katılımdır. Gelişmekte olan ülkelerden bir kısmı, kendi düzeylerindeki diğer ülkelerden teknolojiyi, pazarlama ve yönetim alanında transfer, yatırım ve işbirliğini; politik ve ekonomik anlamda faydalı bulmaktadırlar (Topkara Uslu; 1992, s.3).

Gelişmekte olan ülkelerin işletmelerinin, rekabet üstünlüğüne sahip oldukları alanlar diğer büyük işletmelerden daha farklıdır. Gelişmiş ülke işletmelerinin teknolojik üstünlüğüne karşılık, gelişmekte olan ülke işletmeleri çeşitli alanlarda üstünlük sağlarlar. Bunlar kısaca;

2.1. Düşük Genel Gider Maliyetleri

Gelişmekte olan ülke işletmelerinin rekabet avantajı sağlayan diğer bir özelliği; genel gider maliyetlerin nispeten daha az olması ve dolayısıyla üretimde daha düşük birim maliyete ulaşılmasıdır. Genel gider harcamalarından yapılan tasarruflar, daha ziyade yönetici ve teknisyenlere ödenen düşük ücretlerle, binalara yapılan harcamaların sınırlı tutulmasından kaynaklanmaktadır (Topkara Uslu; 1992, s.4).

Uluslararası büyük işletmelerin pazarlama stratejilerinde imaj çok önemlidir. Buna bağlı olarak binaların görünüşü ve çevre düzenlemelerine büyük harcama yaparlar. Fakat öbür taraftan gelişmekte olan ülke işletmeleri için fiyat ve maliyetin düşük olması daha önemlidir.

2.2. Girdilerin Yerel Kaynaklardan Temin Edilmesi

Gelişmekte olan ülkelere rekabet üstünlüğü sağlayan diğer bir özellik bu ülkelere ait firmaların dış pazarda, o bölgelerin yerel kaynaklarını daha fazla kullanmalarıdır. Gelişmekte olan ülkelerde hükümetler çoğunlukla ithalatı kısıtlayıcı yönde politikalar oluşturmaktadır (Topkara Uslu; 1992, s.5). Üretim yapmak, endüstri kurmak isteyen firmalar hammadde problemleriyle karşılaşmaktadırlar. İthal etmek istediklerinde karşılımları kısıtlamalar çıkmaktadır. Sonuç olarak kendi olanaklarıyla, yerel malzemeleri kullanarak girdileri temin etmeye çalışmaktadırlar. Yerel olarak ürettikleri bu malzemeleri gittikleri benzer özellikteki ülkelerde de

üretmek için avantaj elde etmektedirler. Kendi ülkesinde yenilikler yaparak hammaddeyi temin eden yöneticiler, aynı esneklikle diğer ülkelerde de farklılık gösterse bile ikame malzemeler geliştirmektedirler.

Gelişmiş ülkelerden ithal ettikleri teknolojilerde kullanılan girdileri, bu ülkelere bağımlı olmamak için kendi ülkelerinde temin etmeye çalışan gelişmekte olan ülke işletmeleri bunu yaparken değişik teknolojiler geliştirmektedirler (Erdil; 1994, s.70).

2.3.Küçük Ölçekli Üretim

Küçük ölçekli üretimin bir özelliği emeğin yoğun olmasıdır. Diğer bir özelliği de esnekliktir. Esnek üretim sistemleriyle aynı tesiste farklı ürünler üretmek mümkündür. Küçük ölçekli üretimi gerçekleştirebilmek için bazı gelişmekte olan ülkeler kendi makinalarını kendilerini imal etmektedirler (Erdil; 1994, s.69).

2.4.Teknoloji İhtiyacı

Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik gelişme sağlayabilmesi için, endüstrileşme çabasını sürdürmesi ve aradaki teknolojik farkı gidermeye çalışması gerekmektedir. Bir ülkede teknoloji birikimi iki şekilde sağlanabilir; yeni teknoloji geliştirerek ya da mevcut teknolojiyi diğer ülkelerden alarak. Yeni ve ileri teknolojiyi geliştirmek, gelişmekte olan ülkeler için oldukça zordur, çünkü bunun için teknik altyapı birikimleri ve sermaye olanakları yeterli değildir. Bu nedenle genellikle varolan teknolojiyi almak durumundadırlar (Topkara Uslu; 1992, s.6).

3) ULUSLARARASI STRATEJİK BİRLEŞMELER VE KÜRESEL REKABET

Ortak yatırımlar, firmaların rekabet ortamlarında yaşamaları için gerekli beceri ve değişiklikleri yapabilmeleri nedeniyle gelecekte giderek artan bir sıklıkta kullanılacaktır. Bu durum firmaların sahip olması gereken daha geniş teknolojik kapasite dağılımını ve teknolojik değişim temposunu hızlandırmaktan ileri gelmektedir. Daha fazla sayıda şirket, kısalan ürün ömürlerinin karşısına çıkan daha önceki yatırımlarından temel sermayelerini kurtaramadıkları hallerde daha fazla riskli ortak girişimleri üstlenmekten caydırıldıkları için, daha da acımasız olan rakipler daha açık ve belirgin hale gelmeden önce yeni teknolojilerini tanıtmak üzere deneme sonuçlarını paylaşacaklardır.

Pek çok endüstri içindeki mevcut rakibin gücü ve etkisi olgunlaşmış ekonomide tek merkezden yönetilen firmalar arasındaki çok uluslu stratejik birleşmelerin daha büyük oranda kullanımı yoluyla karşılanacaktır. Daha fazla sayıda ortak yatırım, araştırma konsorsiyumları ve geniş çaplı dağıtım anlaşmaları, ortak üretim ve / veya ortak lisans ve diğer işbirliği anlaşma şekilleri firmaların yerel

pazarlarında da kullanılabilir. Zira başarılı rekabete yönelik ihtiyaçlar giderek daha da zor hale gelmiştir. Aşağıdaki nedenlerle stratejik işbirliği anlaşmaları günümüzde daha da yaygınlaşmaktadır (Harrigan; 1987, s.69).

- 1.) Ekonomik mevzuatın esnekleştirilmesi,
- 2.) Hızlı teknolojik değişim oranlarının ve dolayısıyla daha kısa ürün ömürlerinin giderek artması,
- 3.) Riskli yeni projeleri üstlenme ve yeni süreçleri geliştirmeye yönelik daha geniş çaplı sermaye ihtiyaçları,
- 4.) İlgili hükümetler tarafından desteklenen yeni firmalar yoluyla yapılan girişler,
- 5.) ABD, Avrupa ve Japonya'daki endüstriyel ve ekonomik olgunlaşma,
- 6.) Gelişmiş ve artan iletişim imkanları ve bilgisayarlaşma gücü,
- 7.) Rekabetin daha önce coğrafi sınırlarla kısıtlandığı iş kollarındaki küreselleşme.

Ayrıca ortak yatırım süreçleri önceden ayrı olan süreçler arasında endüstriyel sınırların belirsizleştiği pazarlarda çok daha gerekli hale gelecektir. Örneğin; Bilgi işlem ve veri iletişim teknolojilerinin kapasiteleri yeni yöntemler ve ürünler şeklinde yeniden tanımlanıp tasarlandığında ve dolayısıyla daha geniş çaplı faaliyet alanı hedeflendiğinde firmalar yerel olarak yoksun buldukları beceri ve alanlarda destek sağlayacak harici ortaklar arayabilir. Burada umut vadeden bir pazar ortamı gelişirken işletmeler için geride kalma kaygısı da belirleyicidir.

İster dünyanın farklı yerlerinden gelsinler, ister tedarik zincirinin farklı halkalarına ait olsunlar şirketler arasındaki birleşmeler günümüzdeki iş olgusunun hayati bir gerçeğidir. Küresel ekonomide verimli işbirliklerinin yaratılması ve devam ettirilmesi şirketlere önemli bir rekabetçi avantaj sağlamaktadır (Kanter; 1994, s.96).

Küresel rekabet, firmaların beceri ve üstünlük sağlamadaki dengesizliklerine ışık tutmaktadır. İşbirliği, bir ortağın diğer ortağın beceri ve deneyimlerini öğrenme imkanlarını sağlayarak oluşan birlik içinde ve dışında pozisyonunu iyileştirebilmektedir (Hamel; 1991, s.83-99).. Ortakların işbirliği amaçlarının yanı sıra rekabetçi amaçlarda taşıyabileceğini ve öğrenme sonuçlarının belirlenmesinde sürecin, yapıdan daha önemli olabileceğini göstermektedir. Şirket birleşmeleri etkinlik ve verimin yanı sıra zamanla ilgili avantajlarda sağlayabilir. Küresel rakipler yeni yeni rekabetçi avantaj kaynakları ve mevcut becerileri geliştirme durumunda, bırak kendi yoluna gitsin gibi kadenci yada gayri iradi bir strateji firmayı belirli kapasiteyle sınırlı tutabilir.

Ortak yatırımlar ve diğer stratejik birleşme şekilleri firmaların iş yapma tarzlarında önemli bir değişimi ifade eder. Bunlar karmaşıklıkları itibarıyla farklı bir

yönetim yaklaşımına ihtiyaç gösterirler. Eğer başarılı bir şekilde idare edilirse ortak yatırımlar sponsor firmalara çok çeşitli stratejik esneklik ve imkanlar sunabilecektir. Bu küresel alanda tek başına yapabileceklerinden çok daha geniş bir imkandır (Harrigan; 1987, s.69).

4. STRATEJİK BİRLEŞMENİN TANIMI

Uzun yıllardan beridir, iş hayatında birlikte yardımlaşma anlaşmaları vardır ve uygulanmaktadır. Araştırma, geliştirme, dağıtım, teknoloji anlaşmaları, pazarlama ve üretici - tedarikçi anlaşmaları, lisans vermeler gibi ekonominin pek çok sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Temel olarak bu ilişkilerin pek çoğu rastlantısal olup firmaların rekabetçi durumlarını olumsuz yönde etkilemeleri beklenemez. Son zamanlardaki ortak birleşmeler bu özellikle uyuşmamaktadır. Bu stratejik birleşmeler özellikle emniyet, devamlılık veya firmaların rekabetçi yapılarını genişletmesi ile ilgilidir. Bu yeni tip birleşmeleri eski tip birlikte çalışmalarından (Cooperativie) ayırmak mümkündür. Stratejik birleşmeler firmanın uzun dönem planında yer alır ve onun rekabetçi pozisyonunu önemli ölçüde değiştirmeyi amaçlar (Devlin and Bleackley; 1988, s.18).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi uluslararası stratejik birleşmelerin bir tek tanımını vermek mümkün değildir. Uluslararası stratejik birleşmeler bilim adamları tarafından da farklı biçimlerde tanımlanmıştır.

Terpstra ve Chwo - Ming (1990)'a göre stratejik birleşme 1980'li yıllarda ortaya çıkan firmaların zayıf yada güçlü taraflarını tamamlayabilecekleri firmalarla birleşerek, önceden belirlenmiş stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla yaptıkları birleşmelerdir; şeklinde tanımlanan bir kavramdır ve **Piggybacking** birleşmelerin ilk şeklidir (Topkara Uslu; 1992, s.28). Yine Devlin ve Bleackley (1990)'e göre stratejik birleşmelerin kesin bir tanımı olmamakla birlikte, yerel ve farklı ülke rakipleri arasındaki değişik türdeki anlaşmalardan doğan ilişkidir.

5. ULUSLARARASI STRATEJİK BİRLEŞMELERİN OLUŞMA NEDENLERİ

Dünya pazarlarındaki bir çok büyük ölçekli firma stratejik birleşmeden yararlanmaktadır. Stratejik birleşmeler ile ulusal rekabet avantajının sağlanması ve globalleşme stratejisinin hızlandırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca ölçek ekonomileri sağlamak ve faaliyetleri belirli bir hedefte odaklaştırarak teknolojiyi daha çabuk elde etmek yada pazarlara daha kolay girebilmek amaçları da yönlendirici olmaktadır. Diğer bir neden ise firmanın yapısal kimliğini elden bırakmadan firmanın ihtiyaç duyduğu uzmanlaşmayı elde etmesidir (Topkara Uslu; 1992, s.35-36).

Yukarıda sayılan nedenler firmaları birleşmeye zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle firmalar teknoloji, üretim, pazarlama ve dağıtımda işbirliği oluşturarak güç kazanmak istemektedirler. Uluslararası stratejik işbirliği oluşturma nedenleri olarak başlıca Ölçek ekonomisi, Teknolojik gelişme, Yeni pazar fırsatlarının değerlendirilmesi, korumacılık önlemlerinin artması ve kişisel avantajlar olarak sıralayabiliriz. Bunun yanında uluslararası stratejik işbirliği oluşumunu zorlaştıran nedenler de vardır. Bunlar; Elde edilecek sonucun belirsizliği, Karşılıklı bağımlılık, Karar verme sorumluluğu ve güçlüğüdür.

5.1. Ölçek Ekonomileri

Ölçek ekonomisi, belirli bir zaman biriminde artan üretim hacmi ile birim parça başına düşen maliyettir. Bu durum, firmanın pazar etkinliğinin artmasına neden olmakta ve rakiplerin pazara girişine bir tür engel teşkil etmektedir. Yeni işletmeler, ya büyük üretim nicelikleriyle pazara girmeye zorlanmakta ya da küçük ölçekli üretimin neden olduğu yüksek maliyetlerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar (Topkara Uslu; 1992, s.35-36).

Zaten stratejik birleşmelerin temel nedenlerinden birisi de risk paylaşımıyla birlikte maliyetleri düşürmektir. Bu da ölçek ekonomisi ile sağlanmaya çalışılmaktadır. Birleşerek ölçek ekonomisinden yararlanan firma, büyüme ve gelişmesini hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Birleşme yoluyla artan üretim ve kaynakların rasyonel kullanımı sonucu maliyetlerin düşmesi ve bu durumun sağladığı rekabet gücü, işletmenin pazardaki etkinliğini arttırıcı bir avantaj sağlamaktadır. Bunun yanında işletmeler birleşme sayesinde, finansman açısından; kolay borç bulan ve buna bağlı olarak da karlılığı ve yatırımları artan, pazarlama fonksiyonu açısından; daha geniş bir pazara girme ve vergi avantajları gibi avantajlar sözkonusudur.

5.2. Teknolojik Gelişme

Günümüzün yüksek teknolojisiyle birlikte telekomünikasyon alanındaki gelişmeler sonucu firmaların yeniliklerini ve sahip oldukları teknolojileri saklamaları ve kontrol etmeleri zordur.

Ortak alanda ortak yatırım projeleri üstlenen şirketler, herbirinin kapasitesini gerektiren - örneğin; birinin teknolojisi diğerinin pazar avantajı gibi - bir fırsatı hedeflerler. Bu ortak proje bağımsız olarak işleyebilir ya da ortakların herbirinin çalışmalarını birleştirir. Farklı fakat birbirlerini bütünleyen becerileri olan ayrı iş kollarındaki şirketler kapasitelerini birleştirerek nihai tüketici için değer yaratırlar. Bu ilişkilerdeki uygulamalar yüksek düzeydedir. Ortaklar pekçok işlemden ortak süreçler geliştirirler (Kanter; 1994, s.98).

Rakiplerin başlangıçta çabalarını, yeni teknoloji geliştirme konusunda birleştirerek işbirliği yaptıkları ama daha sonra birlikte geliştirdikleri teknolojilerden maximum kazanımı sağlamak üzere Dünya arenasında kafa kafaya rekabet ettikleri durumlar mevcuttur (Harrigan; 1987, s.68).

Ortak teknoloji geliştirme veya teknolojik yatırımla birlikte diğer bir önemli konuda teknolojilerin standardlaştırılması ve standard teknolojilerin paylaşılmasıdır.

Teknolojik standartların tesisine yönelik işbirliği karmaşık sistemlerin gelişimini ve iyileştirilmesini hızlandıracaktır. Bu tür teknolojilerin sözkonusu olduğu yerlerde ortak yatırımlar kaçınılmazdır. Çünkü gelişmiş bilgisayar gücü ve artan telekomünikasyon kapasitesi, bir firmaya ait fabrikaların global koordinasyonunun mümkün olacağını söylese bile şimdiye kadar hiçbir firma tekbaşına bu sistemlerin temini için gerekli kapasitelerin tümünü edinebilmiş değildir. Veri işleme, fabrika otomasyonu ve diğer gelişmiş - karmaşık ekipman arasındaki evrensel - global uyumluluğun sağlanması konusunda bu endüstrilerde işbirliği süreci rutin hale gelecektir (Harrigan; 1987, s.68).

Porter (1990)'a göre de ulusal rekabet üstünlüğü kazanmanın iki temel yöntemi vardır. Birincisi, göreceli olarak endüstri içinde rekabet edebilecek düşük maliyet yapısına sahip firmaların oluşturulmasını sağlamaktır. Maliyet yapısı, yeterli ölçek ekonomisine sahip olma ve üretim çıktısını özümleyecek pazarda yer almak ile söz konusudur. Diğer yol ise; farklılaştırılmış mamullerin, kalite ve yenilik sayesinde başardıkları üstünlüktür. Her iki yol da teknolojiye bağlı olup, üretim sürecinde etkinlik yaratılması yada farklılaştırılmış mamuller ile sağlanabilir (Topkara Uslu; 1992, s.38).

5.3. Yeni Pazar Fırsatları

Endüstriler giderek global bir görünüm kazanmaya başlamıştır. Fakat gelişen her firma bu pazar yapısı karşısında yeni fırsatlar yaratıp bunlardan yararlanabilecek güce sahip olmayabilir. Uluslararası birleşmeler, firmalara rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü ve global pazarlarda güç sağlamaktadır (Topkara Uslu; 1992, s.38) Firmalar kendi olanaklarını kullanarak, başka şirketlerle birleşerek yada ortak yatırımlara girerek dış pazarlarını genişletmektedirler. Ancak, artık kademe kademe büyüme geçerli değildir. Bir firma, rakiplerinin Pazar paylarını arttırmasını önlemek için söz konusu pazarda onlarla birlikte aynı anda faaliyet göstermelidir. Dünya rekabetinin yoğunlaştığı ve pazarların daraldığı günümüzde firmaların kendilerine yeni pazarlar araması zorunludur.

Bazen bir fırsatı kaçırma riski de şirket yöneticilerini açık hedefli fırsatlarla ilişkilere girmeyi teşvik etmektedir. Örneğin, Avrupa, Latin Amerika ve

Asya'daki yeni özelleştirilmiş telekomünikasyon şirketleri pek çok yabancı şirketi kendi tercihleri yönünde inandırıcı görmektedir. Mali dengeler belirsiz, birleşme stratejileri karmaşık olsa bile durum değişmez. Bu tür şirketler ve birleşmeler yabancı ülke pazarlarında dahili pozisyonlar kazanması için ender bir fırsat sunmaktadır (Kanter, 1994, s.38).

Daha önce BP ve Mobil'in birleşmesi ile ilgili bir örnek vermiştik. Bu iki petrol şirketinin birleşme nedenlerinden biri de Avrupa ve özellikle de Batı Avrupa pazarının doymuş olmasıdır ve bu pazarda rekabetin çok yoğun ve marjların düşük, karında az olmasıdır. Böyle olunca yeni pazarlara açılma gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

5.4. Korumacılık Önlemleri

1980'lerin başında iç endüstrilerin dış rakiplerden korunması amacıyla oluşturdukları ticari engellerde; bazı ülkeler ithalata kota ve vergiler koyarken bazıları da belirli ülkelerden gelen mallara ithalat yasağı koymuşlardır. Stratejik birleşmeler firmalara bu engellerin kalkmasını sağlamaktadırlar. Böylece farklı güce ve ekonomik temele sahip firmalar global pazarlarda etkin rol alabilmektedirler. Yeni korumacılık, uluslararası ekonomik ilişkilerdeki önemli gelişmelerden biridir ve daha uzun bir süre önemini yitirmeyeceği beklenmektedir (Topkara Uslu; 1992, s.39-40).

Mevzuat dışı uygulamalar ve ticari anlaşmalar eskiden kapalı olan pazarları yeni rakiplere açtığı için geride kalmaktan korkan firmalar müttefik bulma konusunda tezcanlı davranmaktadırlar (Harrigan; 1987, s.67). Daha esnek mevzuat engelleri çeşitli firmaların daha önce korunan pazarlara ortak yatırımlar yoluyla girmeleri için imkan sağlamaktadır.

BP ve Mobil'in birleşmesi konusunda BP Türkiye Genel Müdürü Gerard Bolaye şöyle demektedir " Bu sektörde Türkiye çok yeni pazar, devlet kontrolünde bir sektör ve gelecek için çok iyi potansiyele sahip" (Capital; 1996.s.67)

6.ULUSLARARASI STRATEJİK BİRLEŞMELERİN TARAF LARA SAĞ LADIĞ I AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR

Son yıllarda hızla değişen ve gelişen global pazarlarda uluslararası stratejik birleşme ihtiyacı daha da fazla hissedilmektedir. Uluslararası stratejik birleşmeler küçük ve orta ölçekli firmaların uluslararasılaşmasında son derece önemli bir yöntemdir. Uluslararasılaşmaya yönelen firmalara ulusal sınırları aşmak ve böylece bu süreci hızlandırmakla değişik işbirliklerine yönelmektedirler. Firmalar ulusal sınırları kendi kendilerine aşamadıklarında ve uluslararası pazarlarda kendi dış üretim ve/veya pazarlama örgütlerini oluşturamadıklarında aracılar, lisans

anlaşmaları yada joint venture ortaklıkları ile dış pazarlara girmeye çalışırlar, bu işbirliği ve birleşme türleri uzun süredir varolup yeni bir kavram olan stratejik birleşmeler ile ilgili değildir. 80 li yılların stratejik birleşmeleri genellikle sermayeye dayalı anlaşmalar olmayıp (sadece, ortak üretim, ortak dağıtım anlaşmaları vb. gibi bilinen uluslararasılaşma yöntemlerinden biri değil) uluslararasılaşma yöntemlerinin içerisinde yer alan bir türdür. Elbette ki, lisans anlaşmaları ve ortak girişimler daha çağdaş anlamdaki stratejik birleşmelerin güdülenmesi için gerekli temel elemanlardandır (Topkara Uslu; 1992, s.29). Stratejik birleşmeler firmaların uzun dönem stratejik planları kapsamında yer almakta ve rekabetçi konumunun önemli ölçüde değişmesini, gelişmesini hedeflemektedir.

6.1.ULUSLARARASI STRATEJİK BİRLEŞMELERİN TARAFLARA SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Uluslararası stratejik birleşmelerin taraflara sağladığı avantajlar çoktur. Bunların başlıcaları şunlardır; Üretimde stratejik birleşmeler, ortak ar-ge anlaşmaları, yeniden yapılanma çalışmalarıdır. Dağıtım ve pazarlamada stratejik birleşmeler ise, dağıtım ve depolamada stratejik birleşmeler, pazarlama ve satışta stratejik birleşmelerdir. Ekonomik faaliyetler açısından stratejik birleşmeler de, risk paylaşımı, pazara giriş kolaylığı, rekabet üstünlüğü sağlama ve kaynakların karşılıklı paylaşımıdır.

6.1.1. Üretimde Stratejik Birleşmeler

Stratejik birleşmeler yoluyla kuruluşlar ortak yatırımlar yaparak ürün hatlarını genişletmekte ve daha önceden işlem görmedikleri ürün kategorilerinde ürünler sunabilmektedirler. Üretim maddeleri alabilme imkanı sağlayan ve bu tür faaliyetleri tek başlarına olmaları halinde gerçekleştirecek süreçlere kıyasla daha hızlı ve verimli olmaktadır. Mevzuat onaylama ve belgeleme süreci yoluyla denizaşırı ortaklardan kalitesi belli ürünün alınmasıyla ilgili daha düşük riskler, çapraz yada global dağıtım düzenlemelerini daha çekici hale getirmekte dolayısıyla dahili ürünü geliştirme gibi bir risk yada kumardan kaçınılmaktadır. Örneğin Celltech ve Boots arasındaki benzer işbirliğine yönelik düzenlemeler tanınmış firmaları kredi faizi ve anapara geri ödemelerinden ziyade harici ortaklar bulmak yoluyla yaratılan ürünlerle yarar sağladıkları için öteki sermaye işbirliği ile ilgili faaliyetleri geride bırakmaktadır (Harrigan; 1987, s.68).

Firmaların ortak girişim ve yatırımları sonucu, mevcut olmayan bazı ürünler geliştirilmekte ve üretimi yapılmakta, sorunların daha hızlı çözümüne imkan sağlanmakta ve tüketici istek ve ihtiyaçları, daha rasyonel ve düşük risklerle daha geniş ürün yelpazesiyle karşılanabilmektedir.

Otomobil endüstrisinde olduğu gibi, endüstriyel küreselleşme, coğrafi açıdan dağınık durumdaki pazarlarda daha büyük bir ürün standardizasyonunu hızlandırmaktadır. Bununla birlikte tek bir firmanın tek başına tüm müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi mümkün değildir. Çok uluslu stratejik birleşmelerde firmalar tek başlarına ekonomik açıdan üretmedikleri ürünlerin tercihli kaynaklarını alarak birlikte hareket etmektedirler(Harrigan; 1987, s.68).

Üretim konusunda stratejik birleşmeye güncel bir örnek vermek gerekirse ; Anadolu grubunun kırtasiye alanındaki şirketi Adel, 1970'lerde üretime başlamış bir firmadır. 1995'lere kadar Alman Faber Castel'le Lisans anlaşması yoluyla Johan Faber Markalı ürünleri üretmekteydi. Marka Faber Castel'in, Smai Mülkiyet Adel'in olduğu için menfaat çatışmaları yaşanmış. Bunu da 1995 yılında şirketin % 20'sini Faber Castel'e satmakla halletmişlerdir. Bu ortaklıkla Adel üretim teknolojisi ve bilgisi sağlamayı, Faber Castel ise Türkiye pazarına açılmayı hedeflemiştir (Ekovizyon; 1997 s.60).

6.1.1.1. Ortak AR - GE Anlaşmaları

AR - GE teknolojilerinin karmaşık hale gelmesi ürün yada üretim süreci geliştirme maliyetlerini yükseltmektedir. İşletmeler tek başlarına bu maliyetlere katlanmak yerine, diğer işletmelerle ortak şekilde yürütmeyi tercih etmektedirler. Ortak AR - GE çalışmaları ülkelere göre farklılık göstermektedir.

Teknolojik değişimin hızlı olması ve ileri düzeyde bir AR - GE programını tesis etmenin yüksek maliyeti işbirliğinde yeni yaklaşımları beraberinde getirmekte, herhangi bir endüstriye ait büyük işletmeler uzun dönemde teknolojik üstünlük sağlayarak AR - GE projelerini beraber gerçekleştirmektedirler. AR - GE konusunda işbirliği yapan işletmeler çoğunlukla uluslararası rekabet güçlerini arttırmak için buna yönelmektedirler. Bunu yaparken değişik uygulama alanlarında faaliyetlerini yoğunlaştırarak, rekabet unsurlarını ortadan kaldırmaktadırlar. Örneğin **Siemens** ve **Philips** yarı iletken teknolojisini beraber geliştirerek, farklı alanlarda uygulamışlardır (Erdil; 1994, s.48-49). Ortak AR -GE çalışmalarında yapısal değişimlere neden olan bir başka unsur, teknoloji temeline dayanan endüstrilerde uluslararası rekabetin artan yoğunluğudur, işletmelerin bazen finansal ama çoğunlukla teknik kaynaklarının kıt olması diğer baskı unsurlarıdır. Ortak AR - GE çalışmalarıyla gelişen teknik ilerlemeler ortak işletmeleri, bilim ve teknolojiye bağımlı hale getirmektedir. Araştırma, geliştirme ve mühendislik konularını ayıran çizgi gittikçe incelmekte, pazarlanabilir ürün tasarımlarını geliştirmek hedeflenmektedir.

6.1.1.2. Yeniden Yapılanma Çalışmaları

Günümüzün küresel rekabetçi ortamında, rekabet avantajını yitiren işletmelerin organizasyon yapıları da bunda etkilidir. Bunun için, bu gibi işletmelerin birleşmeler yoluyla organizasyon yapılarında yeniden yapılanmaları gerekmektedir.

Yeniden yapılanmayla eski sermaye kıymetlerine sahip olan firmalar tesislerini yenileyebilecekler ve işletmelerinin nihai verimliliğini ve maliyet etkinliklerini iyileştirebileceklerdir. Yeniden yapılanma sürecinde bazı ortak yatırım süreçleri hedef ekonomilerden maximum yararlanma, yan ürünleri kullanma yada harab olmuş tesislerden istifade etmek üzere destek ve bütünleştirici kıymetleri birleştireceklerdir (Harrigan; 1987, s.68).

Daha güçlü ve sağlam organizasyonlar stratejik birleşmeler yoluyla elde edilen yeniden yapılanmalarla elde edilmesine rağmen, ulusal istihdam amaçları ve diğer ekonomik engeller genelde bu organizasyonların etkinliğine zarar vermektedir.

6.1.2. Dağıtım ve Pazarlamada Stratejik Birleşmeler

Satıcı ve tedarikçi arasındaki stratejik ortaklık ilişkisi, riskleri ve ödüllerin yanı sıra, bilgi paylaşımı-değişimi ve uzun bir zaman dilimi içinde yapılacak işlerle ilgili karşılıklı ve devamlı bir ilişkidir. Satıcı ve Pazarlamacılar ortaklık faaliyetlerini yalnızca mal tedarikçileri ile olan ilişkilerle sınırlamamalıdır. Tedarikçilerle olan uzun vadeli anlaşmaların aynı stratejik avantajları, Nakliye Tedarikçileri ile benzer ortaklık düzenlemeleri geliştirmek suretiyle sağlanabilir. Ayrıca mal tedarikçileri ile olan birleşmeler, taşıyıcıları da kapsamına alarak daha da geliştirilebilir. Tüm tedarik kanallarını ve süreçlerini entegre etmek suretiyle stratejik birliklerin mevcut kazanımları artırılabilir. Zira tedarik zincirindeki tüm taraflar kalite, etkililik, verim ve müşteri hizmetlerini iyileştirmek yönünde birlikte çalışmaktadırlar. (Gentry; 1993, s.11-12).

Ortaklık anlaşmasındaki tedarikçi ile satıcı arasındaki nakliye bağı son derece önemlidir. Bu ilişki yani etkileşim, bir satış işleminde önemli olmasına karşın kalite, maliyet indirimi ve açık iletişime verilen önemle iki firma arasındaki bu hizmet ilişkisi üzerine daha da büyük bir ağırlık yüklemektedir.

Uzun vadeli ortaklık anlaşmaları, sürekli kalite iyileştirmelerine ağırlık verebilecek ve kusursuz hizmet, % 100 zamanında mal teslimi ve stoksuz envanter sistemleri gibi hedeflere sahip olmalıdır.

6.1.2.1. Dağıtım ve Depolamada Stratejik Birleşmeler

Ortak dağıtım ve depolama alanındaki yani lojistik alandaki Stratejik Birleşmeleri teşvik eden nedenler şöyle sıralanabilir (Bowersax; 1990, s.38).

a.) 1980'lerin politik-hukuki ortamı birleşik hizmet uygulamalarındaki gelişmeleri artmıştır.

Yumuşatılmış anti tröst uygulamaların beraberinde getirdiği taşımacılığın ve iletişimasyonun devlet elinden çıkması yeniliğe açık bir zemin oluşturmuştur.

b.) Enformasyon teknolojisindeki patlama bilgisayarlaşmayı ucuzlattı ve bilgisayarlar lojistik birleşmeleri hızlandırmıştır. Son teknolojik ilerlemeler, telsiz telefonlar, Lazer kaynaklı barkodlar, radyo yayınlı frekanslar gibi gelişmeler DHL, UPS gibi şirketler tarafından kullanılmaktadır.

c.) Daha büyük sermaye kullanımı, daha büyük nüfuz ve taleplere daha hızlı cevap verme yoluyla etkili olarak rekabet etme amacı lojistik işbirliğini arttırıcı en önemli nedenlerden biridir.

d.) Dağıtım masrafları gelirin bir yüzdesi olarak uluslararası şirketler için ulusal şirketlerden daha büyüktür. Karmaşıklık, uzun süren sipariş zamanları, beklenmedik ürün servis gereksinimleri ve yabancı ülkelerdeki değişen hukuki ve kültürel faktörler birleşerek daha da zorlayan bir çalışma ortamı oluşturmaktadırlar.

Taşıma sektöründeki son gelişmeler taşıyıcılarla, tedarikçiler ve alıcılar arasındaki stratejik birleşmelerin gelecekte artacağını göstermektedir. Ortaya çıkan taşımacılık ortamı her türlü esnek, riskli durumlara dayanabilen, büyük sermayeli güçlü taşıyıcılara zemin hazırlamaktadır (Gentry; 1993, s. 14). Satın alınan mallar tüm gereksinimleri ve kaliteyi karşılaya bile alıcıya zamanında ve uygun şekilde ulaşmıyorsa bir problem var demektir. Taşıyıcılar, tedarikçilere yönelik uzantılar şeklinde işlem görmelidirler. Bu nedenle dağıtım hizmetlerinin kaliteli şekilde sağlanması son derece önemlidir.

Dağıtımda oluşturulan stratejik ortaklıklarda maliyetlerin ve risklerin azaltılması temel amaçtır. Bunun yanında dağıtım ve depolama birbirini tamamlayan iki hizmet zinciri olduğu için aksamaması gerekir. Bunun içinde konuyla ilgili bilgi-becceri ve uzmanlaşma çok önemlidir. Bu da kaliteyi arttırır. Birleşme sonucunda her iki tarafın ekipman ve tesisleri maximum kullanımı, yine stratejik birleşmelerin en temel nedeni olan bilgilerin ve teknolojilerin paylaşımı ile açık ve etkili bir iletişim sağlandığı takdirde işletim maliyetleri düşecek ve hizmet kalitesi de artacaktır.

6.1.2.2. Pazarlama ve Satışta Stratejik Birleşmeler

Bu alandaki stratejik birleşmelerin kendine has özellik taşımasına rağmen artan ortaklık çabalarında aşağıdaki hususları hedeflemektedirler (Gentry; 1993, s.12).

a.) Üstün kalite uyumunun sağlanması,

b.) Risk azaltımı yoluyla, maliyet indirimi programları konusunda işbirliği yapılması,

c.) Bilgi, uzmanlık ve yeni teknolojilerin paylaşımı.

Fujitsu ve Amonhl arasındaki birleşmelere benzer stratejik birleşmeler denizaşırı mekanlarda geliştirilen mevcut ürünlerin yeni müşterilere daha hızlı ulaştırılmasıyla birlikte, bunların kullanımı da önem kazanmaktadır. Ürünlerin Japonya, Batı Avrupa ve ABD'nin zengin pazarlarına satışı ile ilgili işbirliği, ortak bulmaya yönelik temel bir gerekçe olduğu için firmalar etkin dağıtım sistemlerini denetlemeli ve ortak yatırımların rekabetçi potansiyelinden yararlanmayı bekliyorlarsa kendi yerel pazarlarındaki güçlü müşteri bağlılıklarına hakim olmalıdırlar (Harrigan; 1987, s.68).

Bu konuda da güncel bir örnek vermek gerekirse. Daha önce bahsettiğimiz **Faber Castel'le Adel'i** örnek verebiliriz. Alman Faber Castel Firması Adel'in ürünlerini pazarlayan **Ülkü Kırtasiye'**e de ortak olmuştur, dolayısıyla Faber Castel Türkiye pazarında pazarlama açısından da payını almıştır. Ayrıca Faber Castel'in 3-4 ürününü Adel onlardan daha ucuza üretmektedir (Ekovizyon; 1997, s.60-61). Dolayısıyla pazarlama alınındaki bu ortaklıkla Faber Castel Almanya pazarında daha etkili, Adel'de Türkiye pazarında daha etkili olacaktır.

6.1.3 Ekonomik Faaliyetler Açısından Stratejik Birleşmeler

Stratejik birleşmelerin en önemli nedenlerinden biri de ekonomik etkenlerdir. Tarafları risk paylaşımı, pazara giriş kolaylığı, rekabet üstünlüğü sağlamak ve karşılıklı paylaşım gibi avantajlar birleşme yönünde yaklaştırırken, rekabet ve politik baskılarla, beklentilerin farklı oluşu gibi dezavantajlar birleşmeyi zorlaştırmaktadır.

6.1.3.1. Risk Paylaşımı

Uluslararası stratejik birleşmeler, firmaların, AR- GE ve üretim maliyetlerinin düşmesine ve finansal risklerin azalmasına neden olmaktadır. Dış pazarlara yönelen firmalar bir çok belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu belirsizliklerin bir bölümü teknoloji, bir bölümü de pazarla ilgili belirsizliklerdir. Uluslararası pazarlardaki yoğun rekabet, üreticilerin teknolojiyi son derece etkin kullanmalarını gerektirmektedir. Özellikle küçük ölçekli üreticiler pazar lideri konumuna gelebilmek için yeni teknolojilere gerek duymaktadırlar (Topkara Uslu, 1992, s.53-54). Öncelikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösterme gereksiniminde olan firmalar için karşılaşacakları teknolojik risk, pazara ilişkin diğer belirsizliklerden daha önemlidir.

Ekonomik riskin azaltılması, firmaların uluslararası stratejik birleşmelere girme kararında en önemli etmenlerden birisini oluşturmaktadır. Birleşmede ortakların kendi yerel çevrelerini tanımaları politik riski azaltırken; Sosyo-kültürel farklılıklardan doğan riskleri de engellemektedir. Firmalar, söz konusu pazarlardaki deneyim eksikliğini ve tüketicilerin bir markaya (yada markalara) alışkın olmamasından doğabilecek riskleri birleşmeler yoluyla azaltabilirler. Özellikle endüstrileşmiş bir ülkeye ait firmayla, endüstrileşmemiş bir ülkeye ait firmanın oluşturacağı birleşmelerde politik riskin azaltılması çok önemlidir (Topkara Uslu; 1992, s.53-54)

6.1.3.2. Pazara Giriş Kolaylığı

Uluslararası stratejik birleşmelerin firmalara sağladığı üstünlüklerden bir diğeri de uluslararası pazarlara girişte sağladığı kolaylıktır. Günümüzde dünya pazarları giderek daha global bir görünüm kazanmaktadır. Bu gelişmeler doğal olarak firmaları da globalleşmeye yöneltmektedir. Bu nedenle uluslararası stratejik birleşmeler firmaların global pazarlara daha güçlü girmesini sağlamaktadır. Başka bir deyişle uluslararası stratejik birleşmeler firmalara tek başına girmelerinin güç yada mümkün olmadığı pazarlara daha kolay girme olanağı sağlamaktadır. Uluslararası stratejik birleşmelerin taraflara sağladığı üstünlükleri şöyle sıralayabiliriz (Topkara Uslu, 1992, s.55-56).

a.) Birbirlerinin alt yapılarını kullanabilme olanağı tanıyarak çeşitli yararlar getirir. Satış gücü, dağıtım canakları vb. ortaklaşa kullanım o pazara dışarıdan gelen ortağın girişini hızlandırmaktadır.

b.) Uluslararası ticaret engellerini aşmalarına yardımcı olmasıdır. Örneğin; Japon firmaları korumacı eğilimle ve sınırlayıcı hükümlerin olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla uluslararası stratejik birleşmelere yönelmişlerdir.

c.) Büyük ölçekli üretim, değişken maliyetlerin düşmesini ve sabit maliyetlerin çeşitli etmenlere dağılmasını sağlamaktadır. Bu da ihraç pazarlarına yönelik üretim maliyetlerinin düşmesini sağlayarak dış pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etme şanslarını arttıracaktır.

d.) Bir firmanın endüstri içerisindeki konumu ve rakiplerden gelecek tehlikeleri önleme, uluslararası stratejik birleşmelere yönelimdeki temel faktörleri oluşturmaktadır.

6.1.3.3. Rekabet Üstünlüğü Sağlama

Bir birleşmeyi planlamanın, geliştirmenin ana amaçlarından birisi de rekabet avantajı sağlamaktır. Bir uzman bu konuda şöyle demektedir. " Bizim için

birleşmenin asıl sebebi pazarda rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Maliyet indirimi önemlidir, fakat ikinci derecede önemlidir” (Bowersax; 1990, s.45).

Bu görüşte olan firma az değildir. Bir işletmenin rekabet üstünlüğünün dört kaynağı vardır (Erdil; 1994, s.29).

- a.) İşgücü produktivitesi ve maliyeti,
- b.) Sermaye maliyeti,
- c.) Teknoloji, ürün ve süreç,
- d.) Yönetim ve pazarlama bilgi ve becerisi, cevap hızı ve tasarım yeteneği.

Hızlı gelişen dış pazarlarda başarıya ulaşma gelişmenin bir ölçütü olarak görülmektedir. Firmalar mamül geliştirme, üretim ve ihracat finansmanına kaynak yaratmak için yabancı ortaklardan yararlanmaktadırlar. Yoğun rekabet ortamında firmanın tek başına faaliyetinin güçlüğünden dolayı işbirliği daha da çekici olmaktadır. Küçük rakipler, yoğun rekabete dayanabilecek güçte olmadıkları gibi önemli tehlikelerle de karşı karşıyadırlar. Bir endüstri içerisindeki atıl kapasite ve aşırı üretim küçük rakiplerin faaliyetlerini sürdürme şansını tehlikeye soktuğu için uluslararası stratejik birleşmeler rekabetçi üstünlüğün sağlanması için gereklidir (Topkara Uslu; 1992, s.57).

Ortaklık stratejileri teknolojik gelişmeleri ve/veya pazarın talebini hızlandırırken endüstriyel gelişmeyi de sağlamaktadır. Uluslararası stratejik birleşmeler endüstrinin yapısını; Pazara giriş engellerinin arttırılması, teknolojik standartların geliştirilmesi, dağıtım kanallarının oluşturulması ve yeni üretici firmaların ortaya çıkması yoluyla etkileyebilmektedir. Yeni mamül tasarımı, yeni üretim süreçleri veya yeni pazarlama yaklaşımları rekabetçi üstünlüğü sağlamaktadır (Topkara Uslu; 1992, s.58).

6.1.3.4. Karşılıklı Kaynakların Paylaşımı

Firmaları stratejik birleşmelere iten bir diğer neden de karşılıklı paylaşım anlayışıdır. Bu; teknolojinin, yönetim uygulamasının, güçbirliğinin, pazarın, dağıtım kanalının, kaynakların v.s. paylaşımı olabilir. Bu paylaşımları yapabilmek için firmalar kendilerine güç ve destek verebilecek firmalarla stratejik birleşmeler yapmaktadırlar.

Örneğin; **Mitsubishi Motor** ve **Hyundai Motor** arasındaki düşük fiyatlı arabaların üretimi ve dağıtımı konusunda bir birleşme vardır. Bu birleşme iki tarafında kendi rakipleri tarafından buna benzer birleşme olacağını tahmin ederek öncelik alma amaçlı kaynak paylaşımıdır (Devlin and Mark Bleackley; 1988; s.20).

Güçbirliğine bir örnekte yine **BP** ve **Mobil**'in birleşmeleri verilebilir. Birleşme anlaşmasına göre rafineri ve akaryakıt pazarlama işletmesini BP üstlenecek

ve % 70 oranında paya sahip olacak. Her iki şirketin varlıklarına rafineriler, depolar, akaryakıt satış istasyonları, boru hatları, depolama tesisleri ve terminalleri, kara tanker filoları ile üretim ve dağıtımın gerçekleşmesi için gerekli olan tüm tesisler dahil olacaktır. Şu anda BP'nin 5.600 Mobil'in ise 3.300 akaryakıt istasyonu vardır. Bunların tamamı BP'nin yeşil renk ve standartlarına bürünecek, madeni yağları ise Mobil üstlenecektir (Capital; 1996, s.68).

6.2.ULUSLARARASI STRATEJİK BİRLEŞMELERİN TARAFLARA SAĞLADIĞIDEZAVANTAJLAR

Uluslararası stratejik birleşmeler, anlaşmaya konu olan taraflara bir çok avantaj sağlamakla birlikte aynı zamanda tarafları bazı dezavantajlarla da karşı karşıya getirebilmektedir. Bunlar çok çeşitli olmakla beraber, ana hatlarıyla şöyledir; Karşılıklı etkileşim açısından, sosyal faaliyetler açısından ve ekonomik faaliyetler açısından ortaya çıkan dezavantajlardır. Bunların ayrıntıları aşağıda açıklanmaktadır.

Karşılıklı etkileşim açısından, sosyal faaliyetler açısından ve ekonomik faaliyetler açısından ele alınan dezavantajlar, avantaja çevrilebildiği takdirde birleşen taraflara büyük yararlar sağlayacağı kesindir. Aşağıda ele alınan bu konulardan; örneğin karşılıklı bilgi alış-verişinde tarafların açık ve birbirlerine karşı iyi niyetle yaklaşımları neticesinde güçleri daha da artacaktır. Bir diğeri olan güvensizlik yerine güven vermek ve bu yönde çalışmak yine büyük yararlar sağlayacaktır. İşte aşağıda dezavantaj olarak sıralanan diğer nedenleri de taraflar avantaja çevirebilirlerse - ki çevirebilir, çünkü bunlar tamamen yönetim anlayış ve uygulamaları ile ilgilidir - taraflar açısından büyük yararlar sağlayacaktır.

6.2.1. Karşılıklı Etkileşim Açısından Stratejik Birleşmeler

Şirketler arasındaki ilişkiler tıpkı insanlarda olduğu gibi doğar, büyür, gelişir ve sona erer. Aynı yoldan giden, birbirine benzeyen hiçbir iki ilişkiye rastlanmaz, fakat başarılı birliktelikler genelde üst üste gelen beş aşamadan oluşur (Kanter; 1994, s.99)

a.) Kur yapma aşamasıdır, yani iki şirket karşılaşır, birbirini çeker ve birbirleriyle olan uyumlarını keşfederler.

b.) Nişan evresi; Planlar yapılı ve ilişkiyi yakınlaştırırlar.

c.) Yeni ortaklı şirketler tıpkı çiftlerde olduğu gibi ev düzenleri teşkil ederek işletmenin nasıl çalışacağı konusunda farklı fikirleri olduğunu görürler.

d.) Ortaklar iyi geçinmek için farklılıkları birleştiren mekanizmaları tasarlayarak yeni teknikler geliştirirler.

e.) Yaşlı evlilerde olduğu gibi her şirket devam eden işbirliği uyumunun sonucunda değişikliklerini farkederler, artık olgunlaşmışlardır.

Şimdi bu süreçleri çeşitli şekillerde ele alacak olursak;

6.2.1.1. Taraflararası İletişim Sorunları

Uluslararası stratejik birleşmelerin taraflar arasındaki en önemli olumsuzluklarından birisi, iletişim kurmadaki zorluklardır.

Farklı ülkelerdeki firmalar uluslararası stratejik birleşmeler oluşturduklarında yöneticilerin kültürel değerlerindeki farklılık bazı konuları algılama zorluğu yaratmaktadır İletişimi zorlaştıran ikinci bir etken konuşulan dil farkıdır. Farklı kültür ve dile sahip kişilerin aynı çalışma ortamını paylaşmaları zaman zaman sorunları algılama ve yorumlama zorluğu yaratmaktadır. Üçüncü bir etkende yönetim anlayışı yada tarzlarının farklı olması ve buna bağlı olarak da çalışma yöntemlerindeki farklılıklardır. Farklı ulusların kültürel değerlerinden kaynaklanan farklı iş anlayışı ve iş düzenlerinin olduğu açıkça bilinmektedir (Topkara Uslu; 1992, s.62).

Şirketlerin başarısı = çalışanların başarısıdır. Çalışanların başarısı ise ekip çalışması ile olur. Ekip çalışmasının olabilmesi için de karşılıklı iletişimin tam ve sağlıklı olması gerekir, yani şirketlerin başarısı için sağlıklı iletişimin önemi büyüktür.

6.2.1.2. Ortak Hareket Etme Zorunlulukları

Ortak hareket etme zorunluluğu ve bundan kaynaklanan sorunlar uluslararası stratejik birleşmelere yönelen firmaların karşılaştıkları diğer bir olumsuzluktur. Bu nedenle ortak hareket etme zorunluluğunun bilincinde olan yöneticiler stratejik işbirliklerine karşı çekingen davranmaktadırlar. Tarihsel süreç içerisinde yöneticilerin ortak yatırımlar ve uzun vadeli anlaşmaları zaman zaman denedikleri ancak sürekli bir işbirliğini nadiren benimsedikleri görülmektedir. Çünkü, gerçek bir işbirliği tüm ekonomik etmenlerin bağımsızlığını gerektirmekte ancak, yöneticiler bundan hoşlanmamaktadırlar. Onlar için yönetim, tüm kontrol, işbirliği ise kontrolü paylaşmak demektir. Oysa bu tür işbirliğinde biri diğerini olumsuz kılmaktadır (Topkara Uslu; 1992, s.60-61).

Bir firmanın bir birleşmeye katılmakla sağladığı kazanç hem kendi hareketlerine hem de ortağının eylemlerine bağlıdır.

Bazı firmaların "Truva Atı" adı verilen stratejiyi kendi uluslararasılaşmalarında esas aldıkları görülmektedir. Bu stratejide, gelişmiş pazar ekonomilerinde faaliyet gösteren ve üretim / pazarlama konusunda söz sahibi olan

güçlü bir firma, az gelişmiş yada gelişmekte olan bir ülkedeki ortağına o üretimin önemli bir kısmını devrederek zamanında ve güvenilirliği yüksek kaliteli mamül üretmesini sağlamaktadır. Zamanla güçlü firmanın rekabet üstünlüğünün azalarak üretim becerisinin diğer ortağın eline geçtiği görülmektedir. Sonuçta, başlangıçtaki zayıf ortak kendi kendisine yetecek uzmanlığa ulaştığında güçlü firma kendisini pazar dışında bulabilmektedir (Topkara Uslu; 1992, s.60-61).

6.2.1.3. Tepe Yönetiminin Zamanı ve İstekliliği

Stratejik birleşmeler, işletmelerin doğru yaklaşımları ve yöneticilerinin işleri yürütecek bilgi, inanç ve becerileri olduğu takdirde amaçlarına ulaşırlar.

Üst düzey yöneticiler zamanlarının % 23 'ünü birleşme planlarının geliştirilmesine, % 19 'unu ise yasal belgelerin hazırlanmasına ayırmalarına karşın, gerçekte ancak birleşme idaresi konusunda % 8 'lik bir zaman dilimini kullanmaktadırlar. Birleşmelerin farklı aşamaları elbetteki idarecilerin farklı zaman uygulamalarını gerektirmesine karşın gününbirlik olayların sevk ve idaresi konusunda fazla zaman harcamaması şarttır (Gulati, Khanna, Nohria; 1994, s.61). Birleşmeyi oluşturan firmalar periyodik olarak üst düzey yöneticileriyle değerlendirmeler yaparak birleşmelerin uyumluluk durumunu gözden geçirmelidirler. Üst düzey yöneticiler arasında sık sık yapılan toplantılar birleşmenin uygun işlem görmesini, ortaklar arasındaki karşılıklı anlayış ve güvenin artırılmasını ve ortakların değişen ihtiyaçlarına bağlı olarak birliğin yeniden organize edilmesini sağlamaktadır.

6.2.1.4. Tek Taraflı veya Karşılıklı Hareketler

Stratejik birleşmelerde tarafların bu birliktelikleri değerlendiriş şekilleri, birlikteliğin başarısı yada başarısızlığı ile bağlantılıdır. Ortaklar karşılıklı güven içinde çalışırken daha büyük bir pay mı yada daha az katkı mı sağlayacaklar şeklinde karşılıklı endişe duyabilirler. İşte bu durum ortakların tek taraflı yada karşılıklı eylemde bulunmasına neden olur.

Stratejik birleşme ve ortaklıklarda taraflar çeşitli davranış ve hareketlerde bulunurlar. Bunlar ana hatlarıyla şöyledir (Gulati, Khanna, Nohria; 1994, s.64, 65, 66).

Tek taraflı hareketler : Tek taraflı eylemde şirketin belirli sonuçlara göre kendi kazanımını değiştirmek üzere alacağı tavidir. Örneğin; ABD kökenli bir yazılım firmasının bir donanım imalatçısı firmayla birleşme hedeflerinden biri, donanım firmasının, yazılım firmasının PC işletim sistemiyle çip teknolojisini birleştirmekten ibaret idi. Birleşmeye yönelik samimiyetini ispatlamak üzere donanım üreticisi firma kendi dahili PC yazılım geliştirme grubunu tek taraflı olarak

dağıtmaya karar vermiştir. Genel stratejinin başarısının önemli bir kısmını harcayarak donanım şirketi çip'in kapasitesinden yararlanmak üzere bilgi sağlayarak yazılım geliştirme ortağı ile işbirliği yapmadığı için kendisini zarara uğratmaktadır. Bu tek taraflı eylemi yaparak donanım firması ortağı ile her türlü işbirliğine hazır olduğunu, ortağında işbirliği yapacağını umduğunu belirtmiştir. Eğer yazılım firması pazarlıktan vazgeçerse PC pazarında lider olma avantajına ve şansına sahip olacaktır. Fakat yazılım firması böyle bir şey yapmamıştır.

Dişe - diş, göze göz davranışlar : Pek çok firma stratejik birleşme açısından dişe diş, göze göz stratejilerini benimsemektedirler. Fakat bu tür stratejiler genelde başarısız olmaktadır. Örneğin; ABD' de bulunan büro otomasyon ekipman imalatçısı ile Hindistan'da büro otomasyonu ekipmanı üretip dağıtacak olan bir Hintli mühendislik firması arasındaki birleşmede her ortak birleşmeye 20 çalışanını temin etmeyi kabul etmiştir. Başlangıçta Hintli firmanın yavaş istihdam ve yavaş eğitim sürecinden kaynaklanan dahili bir krizi mevcuttu. Bu yüzden birleşmeye yalnızca 15 çalışanını göndererek kalan 5 çalışanının daha sonra katılacağı sözünü verdi. Amerikalı ortak bunun üzerine derhal çalışanının 5 tanesini geri çekti ve Hintli ortağı çalışanlarının sayısını tamamladığı zaman aynı sayıyı tamamlayacağı konusunda ısrar etti. Tabii ki kısa süre sonra bu birleşme bozuldu.

Ardışık (peş peşe gelen) eylemler : Taraflar kendi kazanımlarını değiştirme yönünde harekete geçmekten ziyade taraf, mutlak şekilde hali hazırda kendisine sağlanan tercihlerin birini uygular. Böylece diğer taraf, karar verme aşamasında bunu dikkate alır. Ardışık (peş peşe gelen) eylemler çeşitli şekillerde oluşabilir. Örneğin; Bir Japon otomobil firması ile bir Hintli firma arasındaki ortak girişimde Japon firması Hintli firmanın yatırımlarından çok önce kendi araba tasarımlarını yapmıştır. Böylece Japon firması muhtemel ortağına oto imalat teknolojilerinin Hint firmasına aktarımı konusundaki mesajını göndermiş olur ve Hindistan'daki düşük işgücü maliyetlerinden yararlanmak gibi tek yönlü niyetinin olmadığını göstermiştir. Ortağının bu jestinden etkilenen Hintli firmada bu girişimin başarılı olabilmesi için mümkün olan herşeyi yapmış ve birleşmenin pürüzsüz bir şekilde başarıya ulaşmasını sağlamıştır.

Zeki yöneticiler iş dünyasının zorlukları açısından şirketlerini etkin şekilde yönetirler. Ortak yatırımları da etkin ve verimli şekilde yönetmenin yöneticileri karşılıklı işbirliği ve ortakların farklı hedefleri ile başa çıkma konusunda özel beceri ve taktikler ile ekip oluşturucu tutum ve harici fikirlere duyarlılık göstererek başarabilirler. Elbette ki yetenekli yöneticiler, vasıflı şirket birleşmelerinin bir el sıkışma ya da imza ile olmadığını farkındadırlar. Gerçekte işbirliği stratejilerinin en az bizzat evliliğin kendisi kadar zor olduğunu, ortak yatırımlar da tıpkı bebeklerin

anne - babadan şevkat ve ihtimam bekledikleri gibi büyük bir özen ve dikkat gerektirmektedir (Harrigan; 1987, s.69).

6.2.1.5. Karşılıklı Bağımlılık

Ortak girişimlerin getirdiği olumsuzluklardan biri de karşılıklı bağımlılıktır.

Tarafların stratejik esnekliği çoğunlukla kısıtlanmaktadır. Stratejik esnekliğin azaldığı durumlarda, ortaklığın çevresel değişimlere cevap verme yeteneği azalacaktır (Erdil; 1994, s.55).

Firmalar arası birleşmenin türü ne olursa olsun aralarındaki anlaşma metni iki ortağı birbirine karşı bağımlı kılmaktadır. Bu bağımlılıkta karşılıklı olarak bazı maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Taraflardan biri kendisine düşen görevi eksiksiz yerine getirdiğinde, diğer ortaktan da aynısını bekleyecek; aksi halde birleşme kendiliğinden ortadan kalkacaktır. Örneğin, teknolojik amaçlı birleşme durumunda taraflardan biri diğerine gerekli teknik bilgiyi sağlamadığında, diğer tarafın projenin kendisine düşen yönünü tamamlaması mümkün değildir. Pazarlama amaçlı birleşme durumunda da pazarlama işlevini üstlenen ortak diğer ortağın vereceği siparişlere bağımlı olmaktadır (Topkara Uslu, 1992, s.42).

6.2.2. Sosyal Faaliyetler Açısından Stratejik Birleşmeler

Başarılı birleşmeler ve birliktelikler, birlikteliklerin insani yönlerini öncelikle ele alarak, irdeliyerek, daha sonra da etkin şekilde uygulayarak, işbirliğini avantajlı ve başarılı bir şekilde tesis edip geliştirmektedir.

6.2.2.1. Karşılıklı Bilgi Alış - Verişi

Stratejik birleşmelerde taraflar başarılı oldukları alanlarda işbirliğine gitmektedirler. Bu sadece karşılıklı bir değişimden ziyade yeni bir değer birlikte yeniden oluşturulmasıdır. Tarafların herbirinin birlikteliğe kazandırdığı avantaj ve becerileri bilirler. Bu ilişki biçimsel olmaktan ziyade karşılıklı bilgi edinmeyi arttıran yoğun bir insani ilişki içermelidir. Kuzey Amerika şirketleri diğer dünya şirketlerinden farklı olarak dar bir fırsatçı ilişkiler görüşüne sahiptirler ve ilişkileri sırf mali açıdan değerlendirerek bunu doğru kazanımlar olarak görmektedirler. İlişkinin sırf ekonomik yanı ile ilgilenen Kuzey Amerika şirketleri genelde birleşmenin politik, kültürel, örgütsel ve insani yönlerini ihmal etmektedirler. Asyalı şirketler ise ilişkiler yönünden daha rahat olup bu açıdan ilişki ve fırsatların kullanım ve yararı bakımından en uygun konumdadırlar (Kanter; 1994, s.97).

Stratejik birleşmelerde birlik içi bilgi akışı ve ortaklar arası bilgi akışı çok önemli ve birleşmenin başarısı için gereklidir. Bu durum, birleşme türlerine ve şirket kültürlerine göre farklılık kazansada değişmeyen tek şeyin bilgi akışı olmasıdır.

Ortaklarla birlik arasında serbest bilgi akışı temel faktör olmalıdır. Pek çok firma da tek tek ortak firmalarla birlik arasındaki bilgi alış - verişini sevk ve idare edecek, tayin edilmiş güvenilir yöneticiler vardır. Bireysel ve ekip şeklindeki bilgilenme bağlantılarının oluşturulması ile ilgili kuruluşlar arasındaki yakın kişisel bağlar ve güvenin tesisini sağlayarak birliğin güncel olarak ve yararlı bir şekilde değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Ayrıca bu bilgiler basit performans raporlarından daha kapsamlı olmak ve birliğin stratejik kararları, mevcut etkinlikleri, gelecekteki projeleri ve halihazırdaki gövdesini kapsamalıdır. Ortak firmalarla birlik arasındaki bilgi akışı ilgili ortaklara, ortaklığın iyiye yada kötüye gidişini gösterecek bir erken uyarı sistemi sağlamaktadır (Gulati, Khanna, Nohria; 1994, s.68).

İşbirliği yoluyla bilgi, deneyim edinme ve kullanma süreci genel olarak bir firmanın doğrudan ele geçirilmesinden daha cazip olabilir. Bir şirket satın alınırken, talip olan firma belirli kalemleri ve kıymetleri almak durumundadır ve dolayısıyla çok daha büyük örgütsel bütünleşme sorunuyla karşılaşır (Hamel; 1991, s.99).

Stratejik birleşmelerde bilgi alış - veriş ile beraber öğrenme de ilişkileri etkilemektedir. Hamel (sayfa 87) öğrenmenin ortakları ve birleşmeyi etkilemesini şöyle açıklamaktadır.

Ortaklararası öğrenme teorisi : Temel Kavramlar

1.) Rekabetçi işbirliği

a.) Bazı ortaklar nadir olan becerilerin kazanılmasını uluslararası işbirliğinin temel avantajı olarak görebilirler.

b.) Öğrenmenin amaç olduğu hallerde, bir anlaşmanın sona erdirilmesi bir başarısızlık olarak görülemez veya anlaşmanın kalıcılığı ve istikrarı da başarının kanıtı olarak değerlendirilemez.

c.) Birlik dahilindeki öğrenme eşitsizlikleri nisbi rekabetçi konumda ve ortaklığın dışında ortaklar arasında bir sapmaya yol açabilir. Bu yüzden bazı ortaklar birbirlerini, ortak olmanın yanısıra rakip olarak da görürler.

2.) Öğrenme ve pazarlık gücü

a.) Birlik dahilinde öğrenme konusundaki eşitsizlikler nisbi pazarlık gücünü değiştirir. Başarılı öğrenme süreci başlangıçtaki pazarlığı açık hale getirerek iki taraflı bağlılıktan ziyade tek taraflı bir bağlılık örneği oluşturur.

b.) Yasal (meşru) ve resmi yapı, ortaklararası öğrenme ve pazarlık gücünün üzerinde sadece önemsiz bir etki yapabilir.

c.) Ortaklararası öğrenme, pazarlık gücü ve rekabet arasındaki ilişkiyi kavrayan bir ortak birliği, bir öğrenme yarışı olarak görebilecektir.

3.) Bir öğrenme kriteri olarak niyet (amaç)

a.) Ortaklararası öğrenme ve avantaj sağlama ile ilgili birlik ortaklarının amaçları, bilgi ve üstünlüklerin kazanılması, kaynak yoğunluğu yada ikame olarak karakterize edilebilir.

b.) Ürün'e bağlı olmaktan ziyade beceri üstünlüğüne dayalı olarak rekabeti kavrayan firmalarda bilgi ve beceriyi kazanıp kullanma niyeti maksimumdur. Bu şirketler beceri yetersizliklerini telafi etmekten ziyade beceri açıklarını kapatmayı amaçlar.

c.) Birleşme öncesi mevcut eşitsiz bilgi konumları ile ilgili bir ikame telafi niyeti; sistematik öğrenmenin oluşması için uzmanlar bir bilgi edinme ve kullanma niyetine sahip olmalıdır.

4.) Bir öğrenme ölçütü olarak şeffaflık

a.) Şeffaflıktaki eşitsizlikler (Muhtemel eşlerin birbirlerine samimiyetsizlik yada samimiyet düzeyi), kuşkusuz öğrenme eşitsizliğine zemin hazırlar. Bazı firmalar ve bazı özellikler elbette diğerlerine göre daha şeffaf olmaktadır.

b.) Şeffaflık, örgütsel ara yüzeylerin tasarımından, ortak görevlerin yapısından ve bireylerin korumacılığından etkilenebilir.

5.) Bir öğrenme kriteri olarak alıcılık (edinme,kazanma)

a.) İlişkideki alıcılıklar konusundaki eşitsizlikler, öğrenmedeki eşitsizliklere zemin hazırlar. Bazı firmalar yapıları gereği bilgiyi diğerlerine kıyasla daha kolay alır.

b.) Bilgi ve beceri alıcılığı beceri kazanmanın reseptör (alıcı) unsurlarını kapma özelliğinin bir işlemidir.

6.) Sürdürülebilir öğrenmenin belirleyici faktörleri

Öğrenmenin kendi başına olup - olmadığı firmanın son çözümde, ortağı ile aynı hız ve miktarda, ortağından fazla girdi olmadan becerileri kazanıp geliştirme yeteneğinde olup - olmadığı, meydana gelen öğrenmenin derinlik ve miktarına bağlı olacaktır. Burada firmanın ortağından bağımsız kalması için gerekli yatırımın

amortismanını sağlayarak miktar ve düzey ile firmanın sürekli iyileştirme ilkelerine sahip olup olmadığı belirleyici değildir.

6.2.2.2. Karşılıklı Güven - Güvensizlik

Sosyal hayatta sağlıklı her ilişkinin temeli karşılıklı güvene dayanır. Bu ilişki şirket işbirliği gibi riski yüksek olan işlerde olunca güvenin önemi daha da artmaktadır.

Son zamanlarda yapılan araştırmalar şirket birleşmelerinde % 80 'lere varan başarısızlık oranları olduğunu bildirmektedirler. Bu başarısızlık genelde ortaklardan birisinin dağılması yada diğeri tarafından ele geçirilmesiyle sonuçlanmaktadır (Gulati, Khanna, Nohria; 1994, s.61). Bu işbirliklerinin bu kadar sık başarısız olmalarının nedeni; Her ortak diğerinin fırsatçı bir şekilde davranarak daha fazla pay alacağından korkmaktadır. Ortaya çıkan sonuç her iki ortağında işbirliği yapmamayı tercih etmesi ve durumlarının giderek kötüleşmesidir.

Bir diğer nedeni de; Bir işbirliğinde güvenin, rekabetçi anlaşmadan kaynaklanan çıkarların yerini alamamasıdır. Tarafların, fikirleri paylaşmaya isteksiz olmaları anlaşmanın erken bitmesine neden olabilir. Bir defa karşı tarafa bu isteksizlik belli ettirilince gizli olarak gördükleri bir bilgiyi paylaşmak zorunda kalsalar bile artık zor olmaktadır (Bowersax; 1990, s.44).

Ashında işbirliği geliştikçe güvenin de artarak elde edilen başarının bir parçası haline gelir. İlk başlarda güveni sağlamak biraz zordur. Fakat bu da yöneticilerin "açık kapı ve açık kafa" yani karşı tarafa açık olmaları ile aşılabılır. Bu da rakibi düşmanca gören ve bu şekilde yetişen yöneticiler için kolay olmayacaktır.

6.2.2.3. Karar Verme Süreci ve Zorunluluğu

Ortak girişimlerin yürütülmesinde sorunların kaynağı, birden fazla sayıda ana işletmenin olmasıdır. Bunlardan biri kısa dönemli başarıyı hedeflerken, diğeri daha uzun bir zaman dilimini esas alabilmektedir. Yönetim kurulu seviyesinde öncelikler, yönelimler ve değerlerde farklılıklar olabilmektedir (Erdil; 1994, s.60). Bu farklılıklar başlıca üç durumda ortaya çıkmaktadır (Topkara Uslu; 1992, s.44).

a.) Ortakların aynı olay karşısında farklı düşünceye sahip olmaları durumunda çatışma ortaya çıkmaktadır.

b.) Firmaların geleceğe ilişkin kararlarının sonuçlarını önceden tahmin etme yeteneğinden yoksun olmalarıdır.

c.) Genellikle tarafların karar verme sürecinin yavaş işlemesi ve bu nedenle tarafların değişen çevresel faktörlere zamanında uyum sağlayabilmesinin gecikmesidir.

Herhangi bir birlikteliğin başarısı ve performansı zaman içerisinde değişebilmektedir. Teknoloji, yönetim v.s. gibi konulardaki gelişmeler bu değişime yol açmaktadır. Birlikteliklerin organizasyon yapıları bu değişime ayak uydurabilecek şekilde yeniden organize edilip sevk ve idare edilebilecek şekilde bir örgütlenme olmalıdır.

6.2.2.4. Kişisel Faktörler

Stratejik birleşmeleri, hangi birleşme türü olursa olsun kişisel faktörlerde etkilemektedir. Bu etkileme olumlu da olabilir olumsuz da. Bunlar kısaca; (Biricik; 1995, s.16).

a.) Birleşme kararlarında şirket sahiplerinin şahsi düşünceleri etkili olmaktadır. Birleşme sonrası oluşan şirket piyasada daha saygın bir yer edinebilir.

b.) Şirket sahiplerinin ve yönetim kurullarının büyüme yoluyla imparatorluk yaratma düşünceleri, işletmeleri birleşmeye yönltebilmektedir.

c.) Bazı ortaklıklar, ilgili şirketlerin üst düzeylerince kurulur. Fakat anlaşmanın imzalanmasını sağlayan ve onu çalıştıracak olan alt düzeye inmek için çok az çaba harcarlar. Operasyonda anahtar rolü oynayan orta kademe yöneticiler, bu durumu kendi kariyerlerine zarar veriyor olarak görebilirler (Bowersax; 1990, s.44).

d.) Bazı şirket yöneticileri duygusal davranmaktadırlar. Yalnızca istedikleri şeyi görürler, inanmak istedikleri şeye inanırlar, cazibe ve düşleri çoğu tehlikeyi veya dezavantajı görmelerini engeller (Kanter; 1994, s.99).

6.2.3. Ekonomik Faaliyetler Açısından Stratejik Birleşmeler

Ekonomik faaliyetler açısından stratejik birleşmelerin avantajlarının çok olmasına karşın, azda olsa dezavantajları da vardır. Bunların başlıcaları; Rekabet ve politik baskılar, Beklentilerin farklı oluşu ve tarafların çatışmasıdır.

6.2.3.1. Rekabet ve Politik Baskılar

Yeni bir ülkede ortaklığa yönelme uluslararası stratejik birleşmelerde her zaman var olabilecek önemli bir diğer riski oluşturmaktadır. Ortaklık oluşturma düşüncesindeki firma yöneticileri öncelikle o ülkenin politik istikrarını iyice incelemelidirler. Politik istikrarsızlık, yabancı bir ortağı o ülkedeki bir firma ile işbirliğinden caydıracak en önemli etkeni oluşturmaktadır. Yabancı bir ortak, zaten bir çok riskin sözkonusu olduğu ve olacağı bir ülkede bir de politik istikrarsızlık ile karşılaşmak istemeyecektir (Topkara Uslu, 1992, s.63).

Yabancı bir firmanın yabancı bir ülkede işbirliğine girmesine engel olacak bir diğer faktör de o pazarda güçlü bir rakibin olmasıdır. Eğer bu rakip devlet tarafından da destekleniyorsa bu engel daha da büyük demektir.

Fakat günümüz ekonomik şartlarında çoğu ülke yabancı sermayeyi ve yatırımcıları çekmek için hükümetler düzeyinde teşvikler uygulamaktadırlar. Bunlara bir örnek, daha önce vermiş olduğumuz Japon ve Hintli otomobil firmaları arasındaki işbirliğidir. Hindistan hükümetinin ekonomik politikalarındaki yabancı yatırımlar ve dış ticaret yönünden daha uygun hale gelen değişimleri güçlü Japon yeni ile birleşerek her iki tarafın birleşmeden sağlamayı düşündüğü avantajlar açısından belirgin değişimler getirmiştir. Sonuçta Japon ortak yatırımları artmış, Hindistan'ın ihracatı artmış dolayısıyla Hintli firma girişim ve teşebbüs tecrübesi ve döviz kazanmıştır (Gulati, Khanna, Nohria; 1994, s.67).

6.2.3.2. Beklentilerin Farklı Oluşu

Stratejik birleşmelerde tarafların karşılaşabilecekleri sorunlardan birisi de anlaşma öncesi beklenen yararlar ile anlaşma sonrası ortaya çıkan yani gerçekleşen yararların farklı olmasıdır. Farklı alanlarda veya aynı iş kollarında faaliyet gösteren firmaları koordine etmek bir hayli zor olmaktadır. Çünkü her firma çıkarlarını düşünerek bencil davranmakta ve dolayısıyla farklı bir beklenti içine girmektedir. Buda organizasyonu zorlaştırmaktadır.

Beklenen faydalarda dengesizlik uluslararası stratejik birleşmelere konu firmaların karşılaşabilecekleri olumsuzluklardan sadece birini oluşturmaktadır. Güdüsel olarak da her iki tarafta anlaşmada kendi çıkarlarını kurtarma eğilimi ile hareket etmektedir. Ortakların birbirlerine sağlayacakları örgütsel yenilik, yeni pazar fırsatları elde etme ve teknolojik yenilenme konularında kalıcı bir birlik sağlanmalıdır. Aksi halde hem uzun ömürlü olmayacak hem de beklenen faydayı sağlayamayacaktır (Topkara Uslu; 1992, s.59).

6.2.3.3. Taraflararası Çatışma

Uluslararası stratejik birleşmelere giren firmalar arasındaki diğer önemli sorunlardan biri de ortaklararası çatışmadır. Bu çatışmalar daha çok fayda - çıkar uyumsuzlukları, ilişkilerde dengesizlik ve daha farklı alanlarda ortaya çıkmaktadır. Çatışma durumu taraflarca daha önceden belirlenmeye çalışılmalıdır.

Taraflararası çatışmanın çok görüldüğü alan firmaların karşılıklı rakip oldukları düşüncesidir. Yine burada da Truva Atı'nı örnek olarak verebiliriz.

6.2.3.4. Sanayideki Bağımlılığın Artması

Stratejik birleşmeler sonucunda, daha önce açıklamış olduğumuz Truva Atı'na benzer şekilde, teknoloji ve bilgi veren taraf zaman içerisinde karşı tarafa bağımlı hale gelebilir. İhtiyacı olan prosesleri karşı taraftan almaya başlar. Karşılıklı ilişkiler iyi dengelenemediği ve kontrol edilemediği zaman bu tehlike karşımıza çıkmaktadır. Bunun örnekleri çoktur.

Amerikan firmaları, elektronik aletler konusunda kendi renkli televizyonunu, videosunu, stereo ekipmanını veya Compact disk üretememekte ve Japon firmalarına bağımlıdır. Kodak, General Electric, RCA, Zenith ve Westinghouse markaları altında satılan elektronik ürünlerin hepsi yabancı ittifak ortakları tarafından yapılmakta ve Amerika'ya ithal edilmektedir (Lei, Slovic, 1992, s.3).

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Şirketler stratejik birleşmelerde yeni teknolojileri ve becerileri nasıl öğreneceklerini ve yararlanacaklarını ve aynı zamanda kendi becerilerini kaybetmeden nasıl koruyacaklarını öğrenmek, bilmek zorundadırlar. Becerileri kaybetme, elemanlar, malzemeler, yeni tasarımlar ve teknolojiler konusunda dışa bağımlılık yapar. Zeki yöneticiler herhangi bir stratejik birleşmede birleşmenin avantajlarını kullanarak, dezavantajlarını da avantaja çevirerek veya en aza indirerek başarılı bir birlikteliğin oluşmasını ve devamını sağlamaktadırlar.

Yapılan birleşmelerin sık sık (her birkaç yılda bir) bir değerlendirmeye tabi tutularak durumun müzakere edilmesi gerekir. Bu tür değerlendirmeler, hem mevcut durumun değerlendirilmesini hem de taraflar arasında çıkabilecek olumsuzlukları önceden tesbit ederek birleşmenin selameti açısından tedbir alınmasına yardımcı olur.

Küresel rekabet çerçevesinde maliyetlerin artması ve yeni ürün geliştirmenin risklerinin fazlaşması ve yeni üretim yöntemlerinin sanayiye girmesi nedeniyle stratejik birleşmeler gelecek dönemde daha da artacaktır. Taraflar bu birleşmeler ve rekabet avantajlarıyla birlikte diğer avantajları elde etmek ve sürdürmek durumundadırlar. Aksi halde birleşmeden bir avantaj sağlayamazlar ve başarısız olurlar. Akılcı ve bilinçli hareket edildiğinde stratejik birleşmeler teknolojik yenilik, risk azaltımı, rekabet üstünlüğü, yönetim anlayışı ve uygulamaları, ölçek ekonomileri vb. kazanımlar ve avantajlar sağlar. Bunun için birlikteliklerin gayet aktif bir şekilde yönetilmesi gerekir.

Stratejik birleşmelerde yönetim olarak; farklı iki ülkenin dil, din, ırk, kültür v.s. yapılarına sahip taraflarını bir araya getireceği için yönetimde görev alacak

kişilerin esnek ve hoşgörülü olmalarının yanında, açık olmaları, birlikteliğin başarısı için zorunludur. Japonya'da yapılan bir araştırmaya göre birleşmelerin % 80'inin başarısız olduğu ortaya çıkmıştır. Bu başarısızlıkların en temel nedeni de yönetim anlayışı ve uygulamaları ile ilgilidir.

Stratejik birleşmelerin oluşturulmasının kendine özgü zorlukları vardır. Bazı yöneticiler hissi davranmakta, birleşmeden kısa vadede çok şey beklemekte, uzun vadeli düşünmemekte ve yalnızca maliyetleri azaltmayı amaçlamaktadır. Bu tür bir yaklaşım tarzı yanlıştır ve birleşmeyi daha baştan başarısız olmaya mahkum etmektedir. Fakat buna rağmen gelecekte stratejik şirket birleşmeleri daha da artacaktır. Zira yöneticiler bu tür birleşme ve işbirliği ile sağlayacakları yararların, kendilerinin etkin yönetimleri sayesinde ilave birçok kazanım elde edebileceklerini bilmelidirler. Zeki ve duyarlı yöneticiler kendilerine ortak seçerken daha bilinçli, objektif, hayalperest olmayan yani ayakları yere basan yöneticiler ve ortaklar aramalıdır.

KAYNAKÇA

MAKALELER

BOWERSAX J. Donald; "The Strategic Benefit of Logistics Alliances", Harvard Business Review, (July - August 1990)

DEVLIN Godfrey, BLEACKLEY Mark; " Strategic Alliances - Guidelines for Success", Lang Range Planning, (Vol.21 No:5, October 1988)

GENTRY J. Julie; " Strategic Alliances in Purchasing : Transportation Is the Vital Link ", International Journal of Purchasing and Materials Management, (Summer 1993)

GULATI Ranjay, KHANNA Tarun, NOHRIA Nitin; " Unilateral Commitments The Importance of Process In Alliances ", Sloan Management Review, (Spring 1994)

HAMEL Gary; " Competition for Competence and Inter - Partner Learning Within International Strategic Alliances ", Strategic Management Journal, (Vol.12 - Summer 1991)

HARRIGAN Rudie Kathryn; "Strategic Alliances : Their New Role In Global Competition" Columbia Journal of World Business, (Summer 1987)

KANTER Mass Rosabeth; " Collaborative Advantage : The Art of Alliances ", Harvard Business Review, (July - August 1994)

LEI David, Johan W. SLOCM, Cr.; " Global Strategy Competence Building and Strategic Alliances ", California Management Review, (Fall - 1992)

TEZLER

BİRİCİK Tuğrul; " Şirket Birleşmeleri ", Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (İstanbul 1995)

ERDİL Oya; " Stratejik Yönetim Sürecinde İşletmelerde Uluslararası Ortak Girişimler ve Türk Otomotiv Sektörünün Eğilimi ile İlgili Bir Araştırma ", Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, (İstanbul 1994)

USLU TOPKARA Aypar; " Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Rolü ve Önemi ", Doktora Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (İstanbul 1992)

SÜRELİ YAYINLAR

Capitol Aylık Ekonomi Dergisi, " Mega Evliliğin İçyüzü ", (Yıl:4, Sayı:4, Nisan 1996)

Ekovizyon Aylık Ekonomi Dergisi, "Adel'de Uluslararası Normlar" (Yıl:1,Sayı:4,Mart 1997)

KÄSTER Max Rudolf - Collaborative Research: The Art of
Alliance: Classical Mechanics (July - August 1981)

LL Grand Alliance: Classical Mechanics (July - August 1981)
Practical and Strategic: Classical Mechanics (July - August 1981)

TESTER

STURM Carl - Classical Mechanics (July - August 1981)
(11) Carl Sturms: Classical Mechanics (July - August 1981)

STURM Carl - Classical Mechanics (July - August 1981)
Carl Sturms: Classical Mechanics (July - August 1981)
Carl Sturms: Classical Mechanics (July - August 1981)

STURM Carl - Classical Mechanics (July - August 1981)
Carl Sturms: Classical Mechanics (July - August 1981)
Carl Sturms: Classical Mechanics (July - August 1981)

STURM Carl

STURM Carl - Classical Mechanics (July - August 1981)
Carl Sturms: Classical Mechanics (July - August 1981)

STURM Carl - Classical Mechanics (July - August 1981)
Carl Sturms: Classical Mechanics (July - August 1981)

TÜRKİYE'DE 1987-1997 DÖNEMİNDE İÇ BORÇLARIN GELİŞİMİ VE GELİR DAĞILIMINA ETKİSİ

Arş.Gör. Mustafa MİYNAT^(*)

I-GİRİŞ

Kamu kesiminin finansman açığı ve bu açığın etkilerinin meydana getirdiği sorunlar son yıllarda yoğun bir şekilde tartışılmaktadır. Kamu açığının finansmanı verginin dışında genellikle iki yöntemle karşılanmaktadır. Bunlardan birincisi kamu açığının emisyonla finansmanı, diğeri ise iç borçlanma ile finansmanıdır. Kamu açığının emisyon yoluyla finansmanı, faiz oranlarını aşağıya çekerek ekonomide likiditeyi artırmaktadır. Kamu açıklarının emisyon yerine iç borçlanma ile karşılanması ise bir taraftan devlet için gelir kaynağı olurken borcun ödenmesi sırasında faiz ve anapara ödemesi nedeniyle devlet bütçesinde yeni bir yük meydana getirmektedir.

Kamu açığının finansmanında devletin bir zorunluluk olarak mı, yoksa belirli kesimlere kaynak aktarmak amacıyla bir tercih olarak mı borçlanma yoluna başvurduğu önemlidir. Zorunlu olarak borçlanmaya başvurulması geçici bir durumdur ve en kısa zamanda vergilemeyle kapatılması gerekir. Borçlanma yönteminin tercih edilmesi durumunda borç ana para ve faiz ödemelerinin hangi kaynaklardan ödeneceği, makro ekonomik açıdan önemlidir.

Türkiye'de serbest piyasa ekonomisi uygulamasına geçilen 1980 sonrası dönemde devlet bazı kesimlere önemli kaynak aktarımlarıyla ekonomik dönüşümü sağlamak istemiştir. Bu kaynak aktarımlarından birincisi, tarım kesimine yönelik destekleme alımları şeklindeki sübvansiyonlardır. İkincisi ise, vergi iadesi, yatırım indirimi, vergi muafiyeti vb. türü iş dünyasına yönelik olarak yapılan mali yardımlardır. Bu kaynak aktarımları kamu harcamalarının, özellikle de transfer harcamalarının artmasına neden olmuştur. Artan harcamalarını karşılayabilecek bir vergi reformunun yapılmayışı, liberalizasyon dönemi olarak adlandırılacak 1987 sonrasında kamu finansman açıklarının artarak devam etmesine neden

^(*)Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü

olmuştur. 1994 kriziyle birlikte sürdürülemez bir duruma gelen kamu finansman açıkları yatırım harcamaları ve sosyal harcamalarda kısıntı yapılarak ve özellikle 1987'den itibaren iç borçlanma ile karşılanmıştır. Aynı zamanda 1987 sonrası yaşanan yüksek enflasyon belirli kesimlere yönelik kaynak aktarımlarını gizleyici bir etki meydana getirmiştir. Kamu açıklarının finansmanında yoğun bir şekilde iç borçlanmaya gidilmesi makro ekonomik dengelerin bozulmasına neden olmuştur. İç devlet borçlarının miktarı, faiz oranı, borçlanmanın kaynağı ve vadesi ekonomi üzerinde önemli etkiler meydana getirmektedir. İç borçlanmanın en önemli etkisi gelir dağılımında meydana getirdiği olumsuz gelişmedir. Bu çalışmada kamu iç borçlanmasının gelir dağılımında meydana getirdiği gelişme incelenecektir.

II-İÇ BORÇLARIN GELİŞİMİ VE MAKRO EKONOMİK ETKİLERİ

Bir ülkenin belirli dönemlerde iç borçlanmaya başvurması yanlış bir maliye politikası aracı değildir. Borçlanmanın belirli dönemlerde büyük boyutlara ulaşması da önemli olmayabilir. Önemli olan borçlanmanın hangi amaca yönelik olarak yapıldığı ve ülkenin bu borçları geri ödeme kapasitesinin mevcut olup olmadığıdır.

İç borçlanma birden çok amaca hizmet edebilecek modern bir maliye politikası aracıdır. İç borçlanma genellikle gelişmiş ekonomilerde enflasyonist dönemlerde toplam talebi kısma aracı olarak kullanılmaktadır. Bunun dışında üretken altyapı yatırımlarının finansmanı için de iç borçlanmaya gidilmektedir. Üretken kamu altyapı yatırımları uzun dönemde özel yatırımları teşvik ederek ortalama yatırım verimliliğini artırmaktadır. Bu yönüyle iç borçlanma ekonomik gelişmeye önemli katkı sağlamaktadır.

Kamu açıklarının finansmanında iç borçlanmanın önem kazanması ekonomi üzerinde bir çok olumsuz etki meydana getirmektedir. Bu etkiler "dışlama etkisi" (crowding-out), enflasyon ve borcun geri ödenmesi sırasında gelir dağılımında meydana getirdiği olumsuz gelişmedir. Kamu kesimi, kamu açıklarının finansmanını iç borçlanma ile sağlaması ekonominin diğer büyüklüklerini etkilemektedir. İç borçlanma, özel tasarrufların kamu kesimine aktarılması, yani özel tasarrufların bir bölümünün devlet tarafından kullanılmasıdır. Kamu kesiminin kaynak gereksinimindeki artış doğal olarak faiz oranlarını yükseltmektedir (Tunca, 1993: s.48). Kamu kesimi bu şekilde piyasadan yüksek faizle borçlanarak özel kesim fon kullanma olanaklarını sınırlandırmaktadır. Bu durumda yatırımlar, üretim ve büyüme hızı düşmekte, işsizlik artmakta, reel ekonomi küçülmekte ve de gelir dağılımı bozulmaktadır.

İç borçlanmanın diğer önemli bir etkisi uzun dönemde meydana getireceği enflasyonist gelişmedir. Kamu açıklarının borçlanmayla finansmanı, uzun dönemde

parasal finansmandan daha enflasyonistir. Çünkü faizlerin birikmesi sonucu, bütçe açıklarının bugün borçlanmayla finansmanı, gelecekte daha fazla para basılmasını gerektireceği için cari açığın bugün para basarak finansmanına göre, gelecekte para basarak finansmanı daha enflasyonist olmaktadır (Parasız, 1995:s.170). Yapılan borçlanmanın belirli bir süre sonra monetize edilmesi gelir dağılımı üzerinde daha fazla olumsuz etki meydana getirmektedir. Piyasadan yüksek faizle borçlanarak belirli kesimlere kaynak aktarımı yapan devlet, daha sonra bu borçları monetize ederek gelir dağılımında olumsuz ikinci bir etki meydana getirmektedir.

Borçlanmanın gelir dağılımı üzerindeki olumsuz etkisi enflasyonist dönemlerde devletten alacaklı olmayanlar aleyhine oldukça artmaktadır. Devlete borç verenlerin fonlarının enflasyon karşısındaki erimesi bir dereceye kadar faizle giderilebilmektedir. Ancak devlete borç vermeyenlerin gelirleri bir yandan enflasyon nedeniyle azalırken öte yandan bu kişilerin ödedikleri vergiler devlet borç faizlerini finansmanında kullanılmaktadır. Bu durumda gelir dağılımı devletten alacaklı olmayanlar aleyhine bozulmaktadır (Eker,1994:s.255). Türkiye ekonomisinin kamu borçlanması nedeniyle içinde bulunduğu durum maliye politikalarının sürdürülemez bir durumda olduğunu göstermektedir. Borçların ortalama vadesi kısalmışken çok yüksek reel faizle borçlanılmaktadır.

Türkiye ekonomisinin 1987 yılından itibaren giderek artan oranda bir finansman krizine doğru ilerlediği Kamu Kesimi Borçlanma Gereği'nin (KKBG) artışından anlaşılmaktadır. 1989 yılında 5.4 olan KKBG'nin GSMH'ya oranı sürekli artarak 1990 yılında 7.5 ve 1993 yılında 12 olmuştur. 1996 yılında 9.0 olan KKBG'nin GSMH'ya oranı 1997 yıl sonu itibariyle 9.5 olacağı tahmin edilmektedir. Bu dönemden itibaren vergi gelirlerini artıramayan devlet özel sektörün tasarruf fazlasını borçlanarak kendine transfer etme yoluna gitmiştir. Bu transfer, faiz oranını yükseltip borçlanmayı katlayarak artırmıştır.

İÇ BORÇ STOKU (Milyar TL)

YILLAR	TAHVİL	BONO	AVANS+ KONSOLİ DE BORÇ	TOPLAM İÇ BORÇ	İÇ BORÇ/ GSMH	KKBG
1987	2.407	1.923	12.887	17.218	23	6.1
1988	4.881	2.542	21.036	28.458	22	4.8
1989	10.863	3.537	27.534	41.934	18.8	5.4
1990	22.523	5.469	29.188	57.180	14.4	7.5
1991	33.405	18.258	45.984	97.647	14.8	10.2
1992	86.388	42.247	63.602	194.236	17.6	10.6
1993	190.505	64.489	102.353	357.347	17.9	12.0
1994	239.384	304.230	255.659	799.309	20.6	7.9
1995	511.768	631.298	217.940	1.361.006	17.3	5.2
1996	1.250.154	1.527.837	370.943	3.148.984	20.8	9.0
1997*	3.223.827	1.620.798	337.625	5.182.250	--	9.5(T)

KAYNAK:Hazine Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı, DPT * Eylül Sonu İtibariyle

Türkiye'de 1989 yılında 41.9 trilyon düzeyinde olan iç borç stoku 1993 yılı sonunda 357.3 trilyon liraya 1994 yılında 799.3 trilyon liraya ulaşmıştır. 1995 yılında 1.361 trilyon liraya yükselen iç borç stoku, 1996 yılı sonunda 3.149 trilyon liraya ulaşmıştır. 1997 Eylül sonu itibariyle toplam iç borç stoku 5.182.250 trilyon liralık bir düzeye ulaşmıştır.

İç borçların GSMH'ya oranı incelendiğinde aşırı yüksek olmadığı görülmektedir. Türkiye'de iç borç stokunun GSMH'ya oranı yaklaşık %20 civarındadır. Türkiye'de toplam kamu borcunun (iç+dış) GSMH'ya oranı ise yaklaşık %64 civarındadır.

Gelişmiş serbest piyasa ekonomilerine sahip ülkelerin kamu borçları incelendiğinde, kamu borcu/GSYİH oranları Türkiye'nin kamu borcu/GSMH oranından çok yüksektir. Örneğin, Belçika'da toplam kamu borçlarının GSYİH'ya oranı 1996 yılı itibariyle %130.1, Hollanda'da %78.5, Danimarka'da %74.8, İtalya'da %125.2, Yunanistan'da ise %111.9 oranındadır. Ancak bu ülkelerde toplam kamu borçlarının GSYİH'ya oranı %100'leri aşmasına rağmen makro ekonomik açıdan Türkiye ekonomisindeki gibi büyük dengesizlikler meydana getirmemektedir. Bunun nedeni borçlanmanın uzun vadeli, düşük faizli ve vade bitiminde ekonomiye net kaynak yaratmalarından kaynaklanmaktadır. Bu durumda Türkiye'de kamu borcunun miktarı gelişmiş ülke ekonomileriyle karşılaştırıldığında borç stoku olarak herhangi bir sorunun olmadığı görülmektedir.

III-İÇ BORÇLARIN GELİR DAĞILIMINI BOZUCU ETKİLERİ

Kamu finansmanında artan bir şekilde iç borçlanmaya başvurulması belirli kesimlere kaynak transferini gündeme getirmektedir. İktidarlar açısından vergiye göre daha ucuz bir maliyet olan borçlanma toplum açısından çok ağır bir yük meydana getirmektedir. Dünya standartlarına göre çok yüksek reel faizlerin ödendiği iç borçlanma, borç verenler lehine reel nakdi bir kaynak transferi meydana getirirken, iç borçların en büyük alıcısı durumundaki bankaların toplamış oldukları mevduatı hem krediye dönüştürme eğilimini düşürmekte hem de çok yüksek kredi faizlerinin oluşması nedeniyle yatırımlar üzerinde caydırıcı bir etki (investment crowding-out) meydana getirmektedir. Yüksek reel faiz ödemesi ve kısa vadeli kaynak aktarımı şeklindeki gelir transferlerinin gelir dağılımında meydana getirdiği olumsuz etki büyük olmaktadır.

A-İç Borç Faiz Oranı ve Vade Yapısı

Türkiye'nin borç sorunu, iç borç stokunun miktarından ziyade borçlanmanın vade yapısı ve faiz oranından kaynaklanmaktadır. Türkiye'de kamu borçlarının enflasyona neden olması ve gelir dağılımında bozucu etki meydana getirmesi; borçlanma vadesinin kısalığından, borçlanmanın %90.3'ünün (1997 Eylül sonu) bankacılık kesiminden yapılmasından, reel faiz oranının çok yüksek olmasından ve alınan borçların üretken yatırımlar yerine kamu açıklarının finansmanı için kullanılmasından kaynaklanmaktadır.

Türkiye'de kamu kesimi borçlanma gereğindeki artış, borcun vadesi ve faiz oranlarının yüksekliği nedeniyle, 1990'lı yıllarda sürdürülemez bir yapıya kavuşmuş ve 1994 kriziyle birlikte tüm makro ekonomik dengeler bozulmuştur. Yaşanan krizle birlikte dış borçlanma imkanlarının kısıtlı olması ile iç borçlanma giderek artan bir şekilde devam etmiştir. İç borç stoku sürekli artarken ekonomideki belirsizliklerin etkisiyle borçlanmanın vade yapısı sürekli kısalmakta ve faiz oranları reel olarak yüksek düzeyde seyretmektedir.

İÇ BORÇ FAİZ ORANLARI VE ORTALAMA VADE (%)

YILLAR	ENFLASYON (TÜFE)	MEVDUAT FAİZ ORANI (Yıllık)	İÇBORÇ FAİZ ORANI (D.Tahvili)	ORTALAMA İÇ BORÇ VADESİ(YIL)
1987	38.9	46.96	5028	-
1988	73.7	83.90	65.24	-
1989	63.3	58.80	59.84	1.6
1990	60.3	59.35	59.90	2.0
1991	63.8	72.70	88.03	1.5
1992	72.3	74.24	97.98	1.9
1993	66.1	72.70	85.54	1.0
1994	106.3	95.46	109.4	0.3
1995	93.6	91.30	98.9	0.6
1996	80.4	93.77	107.8	0.5
1997*	99.1	93.32*	112.1*	1.1*

KAYNAK: Maliye Bakanlığı, İTO Yıllık Ekonomik Rapor 1997, Türk-İş 1997 Yıllığı, Cilt 1 *Eylül Sonu İtibariyle

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, 1990 yılına kadar iç borç faiz oranının enflasyon oranı ve mevduat faiz oranıyla birbirine yakın bir seyir izlediği görülmektedir. Hatta 1988 yılında yıllık enflasyon oranının %73.7 ve mevduat faiz oranının %83.90 olarak gerçekleşmesine rağmen, iç borç faiz oranı bu oranların çok altında %65.24 olarak gerçekleşmiştir. Yine 1989 ve 1990 yıllarında iç borç faiz oranıyla mevduat ve enflasyon oranı birbirine yakın seviyelerde gerçekleşmiştir. 1991 yılından itibaren iç borç faiz oranının yükselmeye başladığı buna paralel olarak borçlanmada ortalama vadenin azaldığı görülmektedir. Özellikle 1993 yılından itibaren borçlanmada faiz oranı ve iç borçlanmada ortalama vadenin bir yılın altına indiği görülmektedir. 1997 yılının ilk dokuz ayı itibariyle iç borç faiz oranlarında bir düşme yönünde bir eğilim olmamasına rağmen, borçlanmada ortalama vadenin bir yılın üzerine çıkması olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Bu durumda iç borçlanmada en önemli sorunun dünya standartlarına göre yüksek reel faizle borçlanma olduğu görülmektedir.

Son yıllarda, Türkiye'de hazine dünyanın en yüksek reel faizini öder duruma gelmiştir. Yeterli vergi toplayamayan ve harcamalarını kontrol altına alamayan (yatırım harcamaları hariç) devlet artan kamu açıklarını vergi alamadığı kesimlerden borç alarak ve bu borca yüksek reel faizler ödeyerek karşılamaktadır. Yeterli vergi alınamayarak bozulan gelir dağılımı, vergi alınmayan kesimlerden borç alınarak bu kesimlere kaynak aktarıldığı için çift yönlü olarak bozulmaktadır. Devlet iç borçlanma faiz oranının gelir dağılımında bozucu bir etki meydana getirmemesi

için, reel faiz oranının büyüme hızının üzerine çıkmaması gerekir (Parasız,1995: s.170). Özellikle 1990 sonrası dönemde hazine reel faizi büyüme hızının üzerine çıkmış ve reel faiz oranı %25'lere ulaşmıştır. Bu şekilde ellerinde iç borçlanma senetleri olanlar milli gelirden aldıkları paylarını artırarak gelir dağılımındaki bozulmayı artırmışlardır.

İÇ BORÇLARIN TÜRLERİNE GÖRE DAĞILIMI(%)

YILLAR	TAHVİL	BONO	KONSOLİDE BORÇLAR	K.V. AVANS
1987	14.0	11.2	66.7	8.2
1988	17.1	8.9	66.6	7.3
1989	25.9	8.4	59.6	6.1
1990	32.9	9.6	52.5	5.0
1991	25.3	18.7	42.1	13.9
1992	44.5	21.8	17.8	16.0
1993	53.3	18.0	8.9	19.7
1994	29.9	38.1	16.7	15.3
1995	37.6	46.4	1.9	14.1
1996	39.7	48.5	0.0	11.8
1997*	63.0	30.1	0.0	6.9

KAYNAK: Hazine Müsteşarlığı, *Eylül Sonu İtibariyle

İç borçların türünü incelediğimizde toplam iç borç stoku içerisinde kısa vadeli borçların payının yüksek olduğu görülmektedir. 1987 yılında toplam borç stokunun %11.2'si, 1989 yılında % 8.4'ü ve 1990 yılında % 9.6'sı kısa vadeli borç türü sayılan Hazine bonolarından oluşurken, bu oran 1993 yılında % 18'e çıkmıştır. Kriz yılı olan 1994 yılında ise bir önceki yıla göre yüzde yüzün üzerindeki bir artışla %38.1'e, 1995 yılı sonu itibariyle ise %46.47'e yükselmiştir. 1996 yıl sonu itibariyle toplam bono stoku bir önceki yıla göre bir miktar azalarak %43.5 olmuştur. Ancak 1997 ilk yarısı itibariyle bu yapı değişmiş ve Ağustos 1997'deki dağılım bonoda %30.1 ve tahvilde % 63 olarak değişmiştir. Bu kısa vadeli borçlardan uzun vadeli borçlara doğru olumlu bir gelişmenin olduğunu göstermektedir. Borçlanma türüne bağlı olarak 1996 yılı sonuna kadar sürekli kısalan ortalama borç vadesi 1997'nin ilk sekiz ayı itibariyle iç borçlanmada vadenin uzama eğilimine girdiği görülmektedir. İç borçlanmada vade yapısının kısa vadeli borçlanmaya kaymasının yanısıra Hazine'nin Merkez Bankası'ndan kısa vadeli avans yoluyla borçlanmalarının sürekli artması da dikkat çekicidir. Toplam iç borç stoku içerisinde kısa vadeli avansın payı 1990 yılında %5 iken bu oran sürekli artarak 1993 yılında %19.7'ye ve 1996 yılı itibariyle %11.8 olmuştur. 1987 sonrası kamu gelirlerinin kamu harcamalarını karşılama oranının belirgin bir şekilde

düşmesiyle, kamunun iç borçlanmanın yanısıra para basımı ile de reel kaynak sağlayarak (senyoraj geliri) kamu finansman açıklarını karşıladığı görülmektedir. Dolayısıyla yüksek reel faizle iç borçlanmaya giderek kaynak aktarımı ve para basımı sonucu ortaya çıkan yüksek enflasyonun gelir dağılımında meydana getirdiği birlikte etki daha büyük olmaktadır.

B-Borçlanmanın Kaynağı

İç borçlanmada sorun, devlet iç borç senetlerine yönelik ana para ve faiz ödemesi sırasında ortaya çıkmaktadır. Borç ana para ve faiz geri ödemeleri yüksek gelirli kesimlere yönelik vergi düzenlemeleri ile karşılanırsa gelir dağılımı üzerinde herhangi bir olumsuz etki meydana getirmemektedir. Vergiyi ödeyenler ile devlete borç verenler aynı kişi veya kuruluşlar olması durumunda diğer kesimlere yönelik herhangi bir yükten veya gelir dağılımı adaletsizliğinden söz edilemez. Çünkü devlet borç belgelerini alan kişi veya kuruluşlar aynı zamanda borcun finansmanını da üstlenmektedirler. Devlet borçlanma belgeleri ile orta ve alt gelir gruplarından yüksek gelirli kesimlere yönelik kaynak aktarımında bulunarak gelir dağılımında bozucu etki meydana getirmektedir (Erol 1992, s.93). Borçlanmanın gelir dağılımı üzerindeki etkileri özel kesim ve kuruluşlarının verdikleri borç miktarına göre de değişiklik göstermektedir. Özel kesim kuruluşlarının sahipleri genellikle gelir seviyesi yüksek kişiler oldukları için devlet borçlanmasından önemli bir pay almakta ve gelir dağılımını lehlerine değiştirmektedirler. Devlete borç verenlere nominal faiz oranı dışında vergi kanunları ile sağlanan çeşitli ayrıcalıklar (muafiyet, istisna, indirim v.b.) gelir dağılımındaki adaletsizliği daha fazla artırmaktadır.

Bu açıdan Türkiye'de kamu açıklarının finansman yöntemleri gelir dağılımını ciddi biçimde bozucu yönde etkilemektedir. Devlet iç borçlanma senetlerinin tek alıcısı olan bankacılık kesimi aynı zamanda faiz oranlarını da belirlemektedir. Devletin aşırı fon talebi içerisinde olmasından faydalanan bankacılık kesimi çok yüksek faiz geliri elde etmektedir. Bu kesimden vergi yerine borç alındığı için bir yandan faiz geliri artarken diğer yandan vergi sonrası karları artmaktadır. Gelişmiş piyasa ekonomisine sahip ülkelerde özel finans kurumları ve sigorta şirketlerinin de mali sistem içinde çok önemli bir yeri vardır. Bu ülkelerin çoğunda sigorta şirketleri ellerinde biriken büyük miktarlardaki fonları değerlendirmek amacıyla banka ve finans şirketleri kurmaktadır. Türkiye'de ise bankalar fon toplayabilmek için sigorta şirketi kurmaktadır (Erol, 1992: s.62). Bankacılık kesimi bu şekilde fonlarını reel faiz oranı çok yüksek kamu iç borçlanma kağıtlarına yatırarak karını artırmakta ve gelir dağılımında eşitsizliğe neden olmaktadır.

Kanuni zorunluluk olarak bankalara uygulanan disponsibilite oranı borçlanmayı devlet açısından kolaylaştırıp artıran diğer bir faktördür. Bunun yanısıra, kredilerden alıkonulan fonların, rizikosu olmayan yüksek reel faizli kamu iç

borçlanma senetlerine plasmanını cazip kılmaktadır. Ayrıca, bu kağıtlar üzerinden repo yaparak ek gelir elde etme imkanı olması bankalar açısından iç borç senetlerinin cazibesini artırmaktadır (Atamtürk,1995: s.28.). Hazine ihalelerinde satılan devlet tahvili ve hazine bonolarına bankacılık kesiminin fonlarını yatırması için faiz oranlarının yüksekliğinin yanısıra bir başka özendirici unsur daha söz konusudur. Bilindiği gibi, Türk vergi sisteminde menkul sermaye iratları kapsamına giren bono ve tahvil faizleri beyanname dışına çıkarılarak %10 oranında stopaja tabi tutulmaktadır. Ancak bu oran bu gün sifıra düşürülmüştür. Ayrıca söz konusu faiz gelirlerinin büyük bir kısmı kurumlar vergisine tabi olan kardan düşürülmektedir. Yüksek faiz oranı dışındaki bu tür teşvikler 1987 yılından itibaren bankacılık kesiminin devlet borçlanma senetlerine yönelmesinde çok önemli bir faktör olmuştur.

ALICILARA GÖRE İÇ BORÇ STOKU (%)

YILLAR	BANKALAR		KAMU SEKTÖRÜ ÖZEL SEKTÖR TASARRUF SAHİBİ					
	BONO	TAHVİL	BONO	TAHVİL	BONO	TAHVİL	BONO	TAHVİL
1987	76.3	80.4	19.3	15.9	4.4	3.4	0.1	0.3
1988	91.6	89.0	5.6	8.1	2.7	2.9	0.1	0.0
1989	98.8	91.4	7.1	5.9	4.1	2.7	0.0	0.0
1990	93.3	81.0	5.2	18.2	1.5	0.9	0.0	0.0
1991	91.6	89.7	3.5	3.5	4.9	1.7	0.0	0.0
1992	86.3	71.7	1.4	27.0	6.6	1.3	5.8	0.1
1993	72.2	84.6	0.8	12.3	3.0	2.3	24.0	0.8
1994	68.5	80.8	7.0	18.7	3.4	0.2	21.1	0.2
1995	82.1	79.9	6.4	17.5	3.8	2.6	7.7	0.0
1996	82.9	88.8	9.6	11.0	3.7	0.3	3.8	0.0
1997*	92.8	88.9	4.4	7.4	3.3	3.7	0.2	0.0

KAYNAK: Hazine Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı *Ağustos Sonu İtibariyle

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi Türkiye’de ihraç edilen bono ve tahvilin %90’ma yakın bölümü bankalar tarafından satın alınırken, diğer kamu ve özel kesim kişi ve kuruluşlarınca satın alınan devlet kağıtları düşük seviyelerde kalmaktadır. 1987 yılında satılan bononun %76.3’ü ve tahvilin %80.4’ü bankalar tarafından satın alınırken bu oran sürekli artarak 1995 yılında satılan toplam bono ve tahvilin %81.6’sı ve 1996 yılında %84.4’ü bankalar tarafından satın alınmıştır. 1997 yılının ilk 8 aylık döneminde ise devletin sattığı toplam bono ve tahvilin %90.3’ü bankalar tarafından satın alınmıştır.

1998 Konsolide Bütçe ödeneğinin (14 katrilyon 793 trilyon) 8 katrilyon 963 trilyon lirası transfer harcamalarına ayrılmıştır. Transfer ödeneklerinin de 5 katrilyon 900 trilyon liralık kısmı (%66’sı) faiz ödeneklerine aittir. Bunun da

yaklaşık %60'ı iç borç faiz ödemeleridir. Söz konusu faiz ödemelerinin büyük bir kısmının bankalara yapıldığı göz önüne alındığında gelir dağılımındaki bozulmanın derecesi tahmin edilebilir. Bankaların ortaklarının büyük sermaye sahibi kişiler olmaları nedeniyle, toplumun vergisini veren geniş kesimlerinden küçük bir azınlık durumundaki söz konusu varlıklı kesime kaynak aktarımı yapılmaktadır. Bu şekilde varlıklı kesim lehine bozulan gelir dağılımı devlet borçlanma belgelerine sağlanan vergisel bağışıklıkla iyice şiddetlenmektedir. İç borçlanmanın sınırlarına gelindiği ve Merkez Bankası kaynaklarına başvurulduğu zaman ise ortaya çıkan enflasyondan bu kesimler en az etkilenmektedirler. Çünkü bu kesimlerin gelirleri kolaylıkla enflasyon vergisine matrah olan parasal tabanın dışına kaçabilmekte (Örneğin Döviz'e kaçış) ya da pozitif reel faizler ile korunmaktadır. Tasarruf eğilimi çok düşük hatta sıfır olan ücretli kesimlerin gelirleri ise bütünüyle enflasyon vergisine matrah oluşturmaktadır (Önder, 1995: s.64).

IV- İÇ BORÇ YÜKÜ VE GELİR DAĞILIMI

Kamu açıklarının artan bir şekilde devam etmesi 1987 yılından itibaren kamunun iç borç batağının içine sürüklenmesine neden olmuştur. Kamu açıklarının iç borçlanma ile finanse edilmesi kamu bütçesi üzerindeki faiz yükünün çok yüksek boyutlarda artmasına neden olmaktadır. İç borç faiz giderlerinin bütçe üzerindeki yükü son on yılda sürekli artarak kamu bütçesini bir borç bütçesi haline getirmiştir. Uygulanan ekonomi politikalarının mantığı gereği vergi gelirlerini artıramayan devlet vergi alamadığı kesimlerden borç alarak bir gelir transferi yolunu benimsemiştir. Bu durumda devlet bütçesi giderek çarpık bir bileşime sahip olmuştur. Devletin yüksek reel faizle borçlanması ve devlet borçlanma senetlerine uygulanan vergi muafiyeti bütçede önemli miktarda vergi kaybına neden olmaktadır. Söz konusu gelir kaybı yatırım harcamaları ve sosyal harcamalarda kısıntı yapılarak karşılanmaktadır. Vergi kaybı ile birlikte faiz giderlerinin bütçe üzerindeki yükünün giderek artan bir şekilde devam etmesi gelir dağılımında ciddi bozulmalara neden olmaktadır.

İÇ BORÇ FAİZ GİDERLERİYLE İLGİLİ ORANLAR(%)

YILLAR	Kamu Geliri /Kamu Gideri	Vergi Geliri/Bütçe Gideri	İç Borç Faiz Giderleri/ Konsolide Bütçe Giderleri	İç Borç Faiz Giderleri /Konsolide Bütçe Gelirleri	İç Borç Faiz Giderleri/ Vergi Gelirleri
1987	81.7	70.8	9.6	12.4	14
1988	82.0	66.4	14.7	18.5	22
1989	80.7	65.7	14.5	18.5	22
1990	82.8	66.4	14.7	18	22
1991	74.8	59.4	13.0	17.5	21.4
1992	79.0	62.8	15.0	19	24
1993	72.9	53.9	17.4	24	32
1994	83.3	65.1	25.6	31	39
1995	81.7	62.9	27.4	34	43.6
1996	68.9	56.7	33.7	48.9	59.5
1997	-	-	26.8*	33*	39*

KAYNAK: Maliye Bakanlığı

*Ağustos Ayı İtibariyle (8 Aylık)

Yukarıdaki tabloda kamu gelirlerinin kamu harcamalarını karşılama oranının son on yıllık dönemde sürekli bir azalma eğiliminde olduğu görülmektedir. 1987 yılında kamu gelirlerinin kamu harcamalarını karşılama oranı % 81.7 iken bu oran özellikle 1990 yılından itibaren azalarak 1994 yılında %72.9 seviyesine inmiştir. 1994 ve 1995 yıllarında konulan ek vergiler ve yatırım ve sosyal harcamaların azaltılmasıyla kamu gelirlerinin kamu harcamalarını karşılama oranı 1987 düzeyine ulaşmıştır. Ancak istikrar tedbirleri uygulama sonrası 1996 yılında söz konusu oran daha da düşerek % 68.9 seviyesine inmiştir. Aynı dönemde vergi gelirlerinin bütçe harcamalarını karşılama oranında da çok büyük düşüşler meydana gelmiştir. 1987 yılında vergi gelirleri toplam bütçe harcamalarının %70.8'ini karşılarken, bu oran 1996 yılı itibariyle sürekli azalarak %56.7 düzeyine inmiştir. Burada iç borç faiz giderlerinin artmasının yanısıra vergi gelirleri artış hızının da düşük olmasının payı olduğunu söylemek mümkündür.

Bütçe üzerinde büyük bir yük oluşturan iç borç faiz giderlerinin konsolide bütçe giderleri içindeki oranı sürekli artmıştır. 1987 yılında Konsolide bütçe giderleri içindeki faiz giderlerinin payı %9.6 iken bu oran yaklaşık 3.5 kat artarak 1996 yılı itibariyle %33.7'ye yükselmiştir. Yine bu dönemde iç borç faiz giderlerinin toplam konsolide bütçe gelirlerine oranı 1987'de %12.4'ten 1996 yılında % 48.9'a yükselmiştir. Bu oran 1997 yılının ilk sekiz ayı itibariyle %33 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca toplanan vergilerin büyük bir kısmı da iç borç faiz giderlerine ayrılmaktadır. 1987 yılında toplanan vergilerin %14'ü iç borç faiz giderlerine ayrılırken 1996 yılında bu oran yaklaşık % 60 düzeyine yükselmiştir.

Ücretlilerin toplam vergi gelirlerinin % 56'sını karşıladığı düşünüldüğünde, ücret üzerinden alınan vergilerin bile faiz ödemelerini karşılamaya yetmediği görülmektedir. Bu yönüyle devlet bütçesi bir rant aktarma işlevine dönüştürülmüştür. Devlet vergi alamadığı kesimlerden borçlanarak, borçlandığı kesime kaynak transferi yapmaktadır. Bu sürdürülemez yapı gelir dağılımında kesimler arası gelir adaletsizliğinin daha fazla bozulmasına neden olmaktadır.

Kamu finansman açıklarının yüksek faizli iç borçlanma ile finanse edilmesi (kısmen de merkez bankası kaynaklarından) varolan gelir ağırlımı eşitsizliğinin daha fazla bozulmasına neden olmuştur. Ülkemizde her zaman tartışma konusu olan gelir dağılımındaki bozuk yapı yukarıda incelediğimiz iç borçlanmadaki gelişmeler ışığında üzerinde önemle durulması gereken bir sorun niteliğine bürünmüştür. Kişi başına gelir düzeyinin zaten düşük olduğu ülkemizde, gelir dağılımındaki bozulmanın artması yoksulluk sorununu gündeme getirmektedir. Gelir dağılımındaki eşitsizlik yoksulluğun en önemli göstergesidir. Ülkemizde yoksulluk sınırının altında hayatını devam ettiren yaklaşık 10 milyon insanın olduğu tahmin edilmektedir. Milli gelirden adaletli bir dağılım sağlanmadan yoksulluğu önlemek mümkün değildir. Bunun için yapılması gereken, mevcut gelir transferi mekanizmasını tersine çevirerek düşük gelirli gruplara yönelik gelir iyileştirme politikalarını uygulamaya koymaktır (DPT,1997, s.98.).

Türkiye'de gelir dağılımı sorunuyla ilgili olarak en geniş kapsamlı araştırmalar DİE tarafından 1987 ve 1994 yıllarında yapılan "Hane Halkı Gelir Dağılımı" anketleridir. Söz konusu anketler, yoğun iç borçlanmayla belirli kesimlere kaynak transferi yapılan son on yıllık dönemde, meydana getirilen milli gelirin haneler ve kişiler arasında nasıl bölüştüğüünün belirlenmesi açısından önemlidir.

TÜRKİYE'DE HANEHALKI GRUPLARI İTİBARIYLA GELİRİN DAĞILIMI

HANEHALKI YÜZDELERİ	1987 (%)	1994 (%)
BİRİNCİ %20(En Fakir)	5.2	4.9
İKİNCİ %20	9.6	8.6
ÜÇÜNCÜ %20	14.1	12.6
DÖRDÜNCÜ%20	21.2	19.0
BEŞİNCİ %20(En Zengin)	49.9	54.9
GİNİ KATSAYISI	0.43	0.49

KAYNAK: DİE 1987 ve 1994 Hane Halkı Gelir ve Tüketim Harcamaları Anketi Sonuçları

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, Türkiye'de gelir dağılımının 1994 yılında 1987 yılına göre daha da bozulduğu görülmektedir. Kaldı ki 1987 yılı bir çok yönden orta ve alt gelir grubu için 1980 sonrası uygulanan politikalar sonucunda

durumlarının en bozuk olduğu, reel gelirlerin en düşük düzeyde olduğu bir dönemdir. Gelir dağılımındaki eşitsizliğin derecesini tesbit etmede kullanılan en yaygın ölçüt Gini katsayısıdır. Gini katsayısına bakıldığında 1987 yılında 0.43 olan katsayının 1994 yılında 0.49'a yükseldiği yani gelir dağılımı eşitsizliğinin arttığı görülmektedir.

1987 yılında haneler elde ettikleri gelir büyüklüklerine göre en düşük gelirden en yüksek gelire doğru sıralanarak % 20'lik eşit gruplara ayrıldığında; en düşük % 20'lik hanelerin (en fakir) toplam gelirden aldıkları pay %5.2 iken, en yüksek gelir grubuna giren %20'lik hanelerin (en zengin) toplam gelirden aldıkları pay %49.9 düzeyindedir. 1994 anket sonuçlarına göre ise; en fakir % 20'ye giren hanelerin milli gelirden aldıkları payın % 4.9'a gerilediği, en zengin % 20'ye giren hanelerin milli gelir içindeki payının da % 54.9'a çıktığı görülmektedir. 1987'den 1994'e en zengin % 20'lik kesimin milli gelir pastasından aldığı pay artarken diğer tüm kesimlerin payı azalmıştır. En fakir %20 ile en zengin % 20 gelir grubu arasında 1987 yılında 9.5 katlık bir gelir uçurumu var iken, 1994 yılında söz konusu gelir uçurumu daha da aratarak 11.2 kata ulaşmıştır. Zengin ile fakir arasındaki bu gelir uçurumunun artmasına 1987 yılından bu tarafa yaşanan yüksek enflasyon ve yüksek reel faizle yapılan iç borçlanmanın etkisi büyük olmuştur.

V-İÇ BORÇLARIN TASFİYE YÖNTEMLERİ

Kamu borçlanmasının sürdürülemez bir duruma gelmesi bu borçların nasıl tasfiye edileceğini gündeme getirmektedir. Kamu borçlarının tasfiyesi için üç seçenek mevcuttur. Bunlar vergi reformu, konsolidasyon ve monetizasyondur. Bugün kamu maliyesini içinde bulunduğu olumsuz nokta, kamu gelirleri, kamu harcamaları ve kamu borçlanmasında bir reformun yapılmasını gündeme getirmektedir.

İç borç yükünden kurtulmanın en sağlıklı ve adil yolu vergi reformudur. İç borçları eritmek için her yıl GSMH'nin %2'si kadar iç borç tasfiye edilebilir. Bu şekilde 20 yıl içinde iç borcu sıfırlamak mümkündür. Ancak bunu yapmak çok kolay değildir. Hazine'nin net borçlanmayı sıfırlamak için GSMH'nin %4'ü kadar; iç borç stokunun, yılda %2'si kadarını tasfiye etmek için ise, GSMH'nin %6'sı kadar yeni gelir kaynağı bulması gerekmektedir (Çakman,1996,s.10.). Bu gelir kaynağının en sağlıklı yolu adil bir vergi reformudur. Adil bir vergi reformu ile özellikle borç alınan kesimler etkin bir şekilde vergilendirilerek iç borçları tasfiye etmek mümkündür.

Türkiye'de dar tabanlı bir gelir tüketim vergilemesi söz konusudur. Bu yönüyle vergi sistemimiz bir yandan devlete yeterli finansmanı sağlayamazken diğer taraftan adaletsizlik meydana getirmektedir. Kayıt dışı ekonomi ve rant ekonomisinin batılı ülkeler standartlarında etkin bir şekilde vergilendirilmesiyle, diğer bir deyişle

borç alınan kesimlere yönelik vergi yükünün artırılması ve düşük gelirliilerin vergi yükünün azaltılmasıyla iç borçlar tasfiye edilebilir ve gelir dağılımında iyileştirmeler sağlanabilir.

İç borç yükünden kurtulmanın diğer bir yolu da konsolidasyondur. Türkiye de iç borçlanma ile ilgili temel sorunlardan birisi de borçlanmanın çok kısa vadeli yapılıyor olmasıdır. Enflasyon oranının çok yüksek olması ve devletin aşırı fon talebi borçlanmada vadeyi kısaltmakta ve faizleri yükseltmektedir. Yapılacak bir konsolidasyonla borçları 5-10 yıllık bir vadeye yayarak tasfiye etmek mümkün olabilir. Ancak enflasyon oranının yüksekliği konsolidasyon için olumsuz bir faktördür. Öte yandan borçlanmanın %90'ının bankacılık kesiminden yapılıyor olması bu olasılığın gerçekleştirilmesini mümkün kılmayabilir. Yapılmakta olan TÜFE X'li hazine ihaleleri konsolidasyon açısından olumlu gelişmelerdir. Konsolidasyonun zorunlu olarak değilde kısmi olarak yapılması borç verenlerin endişelerini giderebilir. Devletle bankaların karşılıklı anlaşarak borçlanmada vadenin 5 yıla uzatılması sağlıklı bir çözüm olarak düşünülebilir.

İç borç sarmalından kurtulmanın diğer bir yolu monetizasyondur. Türkiye'de kamu borçlanma politikasının hiç bir üretken yönü bulunmamaktadır. Sadece yapılan borcun borçla ödenmesidir. Bu durum gelecekte borcu ödeyememe tehlikesini beraberinde getirmektedir. Borç faiz yükünün hem ağır hem de büyük bir bölümünün kısa vadeli olması nedeniyle manipülasyon açısından önemli bir zordur. İç borçların tasfiyesinde fazla bir seçenekte yoktur. İç borçların açık finansman yoluyla kapatılması (monetizasyon) mevcut enflasyonu üç hanlı rakamlara çıkaracaktır. Bu şekilde fatura toplumun tüm kesimlerine çıkacaktır. Ancak içine düşülen kısır döngüyü bir ölçüde kırmaya katkı sağlayabilecek kısmi bir monetizasyon alternatifi üzerinde düşünmek gerekir. Kısmi monetizasyonla kısa vade de genel fiyat düzeyi yükselecek ve makro dengeler daha yüksek bir fiyat düzeyinde oluşacaktır. Kısa vadede enflasyonu artıracak olan bu yöntem, orta ve uzun vadede mevcut kısa vadeli yüksek reel faizli borçlanma yönteminden daha olumlu sonuçlar verebilecektir. Bu şekilde gelir dağılımındaki artan bozulma durdurulmuş olacaktır.

VI-SONUÇ

Sonuç olarak; söz konusu borç tasfiyesi önerilerinin gelir dağılımında mevcut durumu daha da bozucu bir etki meydana getirmemesi için; kısa vadede konsolidasyon ve monetizasyon alternatifleri üzerinde durulabilir. Ancak iç borç sorununun gelir dağılımını bozucu etkisinin en aza indirilerek tasfiyesi için mutlaka adil bir vergi reformunun yapılması gerekir. Bu amaçla devletin kaynak savurganlığından vazgeçmesi, vergi matrahının genişletilmesi, kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınması, vergi teşvik ve istisnalarının sınırlandırılması ve tarımsal

sübvansiyonların yeniden düzenlenmesi gerekir. Bu şekilde devlet hem gelirlerini artıracak hem de harcamaları azalacağından borçlanma gereği düşecektir. Dolayısıyla borçlanmanın meydana getireceği gelir dağılımı bozukluğu önlenmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

AÇBA, Sait (1991), **Devlet Borçlanması**, Adım Yayıncılık, Ankara

ATAMTÜRK, Burak (1994), "Türkiye'de Kamu Finansman Politikası ve Kriz İlişkisi", **Banka ve Ekonomik Yorumlar**, Sayı:9, Eylül 1994

ÇAKMAN, Kemal (1996), "Türkiye'nin Kamu Maliyesi Sorunu", **Ekonomik Yaklaşım**, Sayı:20.

DANSUK, Ercan (1997), **Türkiye'de Yoksulluğun Ölçülmesi ve Sosyo-Ekonomik Yapılarla İlişkisi**, DPT, Uzmanlık Tezi, Yayın No:2472, Ankara.

DUMANLI, Recep (1992), **Türkiye'de Gelir Dağılımı**, DPT, Ankara

EKER, Aytaç (1994), **Devlet Borçları**, Takav Matbaacılık, İzmir

EKİNCİ, Nazım (1994), "Kriz ve Para Politikası Üzerine", **Görüş**, Sayı:15, Haziran-94

EROL, Ahmet (1992), **Ekonomik Etkileri Açısından Türkiye'de Devlet Borçları (1981-1990)**, Maliye ve Gümrük Bakanlığı Yayın No:1992/324, Ankara.

MUTER, Naci (1996), **Türkiye'nin Mali Yapısı (Kuramsal ve Kurumsal Bir Yaklaşım)**, CBÜ-SMYO Yayını, Salihli.

MÜSİAD(1994), **Devletin Borç Krizi İflas 1999**, Ekim 94.

ÖNDER, İzzettin ve Diğerleri (1995), **Kamu Açıkları ve Kamu Borçları**, Türk Harb-İş Sendikası, Ankara

ÖZSOYLU, Ahmet F.(1991), "İç Devlet Borçlarının Gelir Dağılımı Üzerine Etkileri", **İktisat Dergisi**, Sayı:319, Ekim-91.

PARASIZ, İlker (1994), **Kriz Ekonomisi ve 5 Nisan 1994 Kararları**, Ezgi Kitabevi, Bursa

TİSK-KONRAD ADANAUEF VAKFI (1997), **Kronik Enflasyon Ekonomiyeye ve İstihdama Etkileri**, İstanbul, Haziran-97.

TUNCA, Arda (1993), "Kamu Kesiminin Özel Kesimin Fon Kullanma Olanaklarını Daraltma Etkisi (Crowding-Out)", **Banka ve Ekonomik Yorumlar**, Sayı:6 Haziran 1993.

TÜRK-İŞ'97 YILLIĞI(1997), 96'Dan 97'Ye Değişim Dinamikleri, Ankara, Cilt I-II

TÜSİAD (1996), **Türkiye'de Kamu Harcamaları ve Kamu Borçlanması, Mali Disiplin Gereği Üzerine Gözlem ve Öneriler**, İstanbul, Ocak-96.

TURİSTİK OTELLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MARMARİS İLÇESİ ÖRNEK ÇALIŞMASI

Yrd.Doç.Dr.Edip ÖRÜCÜ*

I. GİRİŞ

Ülkemizde turizm, geçmişe oranla oldukça hızlı bir gelişme içerisinde. 1981 yılında 1.4 milyon kişi civarında olan yıllık turist girişi 1995'de 7.7 milyona ulaşmıştır. Bu gelişmeler sonucu, turizmin ödemeler bilançosuna net katkısı 1988'de 2 milyon dolar iken, 1995'de 4.0 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (Şahin, 1997:303). 1997 yılında ise 10 milyar dolara yakın turizm geliri beklenmektedir. Turizm sektörünün ekonomiye sağladığı katkıların artırılabilmesi için, hizmet kalitesinin artırılması gerekmektedir. Turistin satın aldığı mal ve hizmetin kalitesi ile fiyatını her zaman değerlendireceğine kuşku yoktur. Hizmet kalitesinin düşüklüğü, doğal çevrenin tahribi ve kıyıların beton yığını haline gelmesi turizmin geleceği için önemli sorunlardır.

Turizmde "Toplam Kalite Yönetimi" hizmeti kalitesini yükseltme ve çalışanların müşteriye memnun edebilme yeteneklerinin sürekliliğini sağlama yönleriyle süreç ve insan odaklı bir yönetim biçimidir. Bu düşüncelerden hareketle makalede, Toplam Kalite Yönetiminin turizm işletmelerinde uygulanmasına yönelik kuramsal bir inceleme yapılmış ve daha sonra da Marmaris İlçesinde faaliyet gösteren 31 turistik otelin yöneticilerine uygulanan anketin verileri değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı, incelenen işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi açısından buldukları noktaları saptamak, işletmenin büyüklüğü ile TKY' de ulaşılan nokta ve kalite değerlerine sahip olma arasındaki bağlantıları incelemektir.

II - ARAŞTIRMANIN KURAMSAL YÖNÜ

Hizmet sektörü, ülke ekonomileri içindeki payı ile ve gelişme trendi açılarından değerlendirildiğinde lokomotif sektörler arasında sayılmaktadır (MQller, 1991:30). Hizmet kalitesine yeterince önem vermeyen ülkelerde, sosyo-ekonomik gelişmenin olumsuz yönde etkilenmesi ve işletmelerin globalleşme

*Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.

sürecinin getirdiği yoğun rekabet yarışında yenik düşmeleri kaçınılmazdır (Armistead, 1994:86).

Gelecekte turist davranışları ve tercihleri konusunda şu bulgular ortaya konmaktadır (Kahraman, 1997:180).

- Turistler seyahat organizasyonları hakkında daha sağlıklı, ayrıntılı ve çabuk ulaşılabilir bilgiler talep edecektir.

- Turistler gidilecek turizm yöresi seçiminde titiz olacak ve güç beğenen tüketici niteliğini kazanacaktır.

- Bölgeler ve ülkeler arasında yoğun bir rekabet ortamı olacak, sağlıklı büyüme giderek rakiplerden pay kazanarak sağlanabilecektir.

- Çevreye duyarlılık artacaktır.

- Daha kaliteli turizm ürün ve hizmetine verilen önem artacaktır.

Turizm sektöründe ikibinli yıllarda ekonomik karlılık sağlamak isteyen işletmeler, belirttiğimiz olası gelişmeler karşısında "Toplam Kalite Yönetimi"ne eğilmek zorunda olacaktır. Turizmde hizmet kalitesi, toplam kalite yönetiminin özellikleri ve gerekleri sanayi sektöründen farklıdır. Turizm hizmetinin üretildiği ve sunulduğu süreçte kaliteyi etkileyen unsurların sanayi sektöründeki kadar somut olmayışı ile arz ve talebin buluşma noktalarındaki farklılık bu sektöre özgü kalite yönetimi modellerinin geliştirilmesini gerektirmiştir.

Sanayi sektöründe fiziksel olarak mal üretilir ve çıktı somuttur. Turizm sektöründe ise çıktı çoğunlukla soyuttur, bilgi ve becerilerin kullanılması daha fazla önemlidir. Turizm sektöründe daha az makinalaşma, çıktıda daha çok çeşitlilik, çoğunlukla rutin olmayan görev ve yüksek müşteri ilişkileri göze çarpan temel farklılıklardır.

Turizmde tüketici tercih ve beklentilerinin davranışsal yönü dikkate alınmadıkça kaliteli hizmet sunumu gerçekleştirilemez. Turizm işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde tatminine yönelik, "süreç" ve "insan" odaklı bir yönetim biçimi olarak algılanmaktadır (Kahraman, 1997: 181). Bu itibarla, mükemmel hizmet kalitesinin belirlenmesinde ve yönetilmesinde yanlışlıklara yol açan boşluklar araştırılmalıdır. Bu boşluklardan ilki, müşteri beklentileri ile yöneticilerin müşteri beklentileri algılamaları arasındaki farklılıktır. İkinci boşluk, yöneticilerin hizmet kalitesinin hedef düzeyine ilişkin algılamaları ile gerçekleşen hizmet kalitesi düzeyi arasındaki farklılıktır. Üçüncü boşluk, iş ve eğitim talimatlarında belirlenen hizmet kalitesi özellikleri ile gerçekleşen hizmet kalitesi özellikleri arasındaki farklılıktır. Dördüncü boşluk, hizmet kalitesinin gerçek teslim sistemi ile tüketicilerin dışsal iletişimi arasındaki farklılıktır (Zathalm, 1990:37).

Turizm işletmelerinde hizmet kalitesi herşeyden önce etkinlik ve yeterlilikle ilgilidir. Etkinlik, müşteriler tarafından beklenen hizmetin karşılanması

şeklinde ifade edilebilir. Bir restoranın dekor ve görünümü gibi. Yeterlilik ise, sunulan hizmetin isteneni zamanda gerçekleştirilmesi ile ilgilidir (Diken, 1995:72). Turizm işletmelerinde "Müşteri Görüş Formu", "Müşteri Değerlendirme Formu", "Müşteri Anket Formu" gibi araçlarla müşterilerin görüş ve değerlendirmeleri saptanıp beklentilere uygun ürün ve hizmet arzı hedeflenir. Turizmde Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanabilmesi, hizmet kalitesi belirleyicilerinin yeni bir bakış açısı ile değerlendirilmesine bağlıdır. Bunun için, yönetici ve hedef tüketicinin anketlerine, eğilimlerine, mülakatlara dayanan bulgularla bazı saptamalar yapılmıştır. Böylelikle müşterinin "hizmet kalitesini" değerlendirirken dikkate aldığı kriterler ortaya konabilmiştir. Hizmet kalitesi belirleyicileri adı verilen bu unsurlar şunlardır (Kahraman, 1997:181).

1 - Güvenilirlik

Bir turizm işletmesi için vaatlere bağlılık ve başarıml tutarlılığı anlamına gelir.

2 - Sorumluluk Bilinci

Çalışanın hizmetin sorumluluğunu hissederek, istekli çalışmasıdır. Böylece, hizmetin en uygun zamanda gerçekleşmesi de sağlanabilir.

3 - Yeterlilik

Uygun hizmeti vermek için gerekli yetenek ve bilgi düzeyine sahip olmak anlamındadır.

4 - Ulaşılabilirlik

İletişim kurabilme rahatlığı ve kolaylığını ifade eder. Örneğin, müşterinin telefon ve faks hizmetlerine kolay erişebilmesi, telefon aktarmalarının ve hat beklentilerinin en aza indirilmesi, hava alanına kolaylıkla ulaşabilme, jimnastik salonuna, yüzme havuzuna doğrudan geçiş v.b.

5 - Nezaket

Personelin, müşteriye karşı kibar, düşünceli ve saygılı bir şekilde davranması, her an onun istek ve ihtiyaçlarını gözönüne alan bir içtenlikle ona yaklaşması anlamına gelir.

6 - İletişim

Müşterinin gereken ilgi ile dinlenmesi ve anlayabileceği bir dilde bilgilendirilmesidir.

7 - Güven Duygusu

Bu kalite belirleyicisi, dürüstlük, inanırlık, müşteriye ilginin içtenliği gibi kavramlarla açıklanır. Şüphesiz, işletmenin tanınmışlığı ve imajı, müşteri ile doğrudan iletişimde bulunan personelin bireysel özellikleri, bu duygunun artmasına katkı sağlayacaktır.

8 - Anlama ve Haberdar Olma

Müşteri ihtiyaçlarını zamanında anlayabilme ve doğru değerlendirebilmeye yönelik unsurları içerir. Bu açıdan müşterinin kişisel tercihlerini doğru tahmin edebilmek, devamlı müşterinin farkında olmak, müşteriye kişiselleşmiş bir dikkat göstermek ve bunu hissettirmek önem kazanır.

9 - Güvenlik

Riske, şüpheye ve tehlikeye yer vermeme çabasıdır. Gidilen ülkenin genel güvenliği, finansal güvenliği ve müşteriye ilişkin bilgilerin gizliliği türündeki özel ve genel güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması v.b. çalışmaları kapsar.

10 - Somut Verilerin Kalitesi

Fiziksel tesisler, hizmetin sağlanmasında kullanılan ekipman, hizmet bileşkelerini yaratan çeşitli öğelerin fiziksel nitelikteki bileşenleri gibi müşteriye ve genellikle toplam kalite yönetimi ilkelerine gerek duyulmaksızın denetlenen fiziksel unsurlar da kalite belirleyicileri arasında yer alır.

Turizm işletmelerinde kalite ölçümleri, saydığımız hizmet kalitesi belirleyicileri yönünden sürekli bir biçimde yapılmalıdır. Bu ölçümler, niteliksel yargılara dayanarak ta olsa, öngörü biçiminde de yapılırsa, müşteriden sadece izlenim şeklinde de edinilse, oldukça dolaylı bir gösterge ile sağlansa bile, bunun için bir teknik veya yöntem bulunabilirdiği veya mevcut olduğu sürece mutlaka gerçekleştirilmelidir (Kahraman, 1997:183).

Turizm işletmelerinde hizmet kuruluştaki en düşük ücreti alan kişiler tarafından gerçekleştirilir. Sunulan hizmetin kalitesi büyük ölçüde birey ya da bireylerin davranışlarına bağlıdır. Müşteri temasını görel olarak düşük ücretli işgörenlerin yaşıyor olması, doğru personel seçimi ve sürekli eğitim programları düzenlenmesini zorunlu kılar. Uygulanacak kalite programlarında insan ilişkileri konusuna üst düzeyde öncelik verilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde müşteri istekleri ön plandadır. Şirketlerin kuruluş amaçları, müşteri istek ve ihtiyaçları üzerine kurulmuştur. Ana hedef müşteri tatminini sağlamaktır. Müşteri tatmininin sağlanmasında, onun istek ve ihtiyaçlarının iyi bilinmesinin yanısıra işletmelerde çalışanların tatmininin de büyük rol oynadığı görülmektedir (Kanji, 1996:3).

Yönetim işletmede çalışan herkese hatalar, kusurlar, boşa geçen zamanlar ve uygun olmayan davranışlarla ilgili kabul edilebilir performans düzeylerinin sıfır olması gerektiğini duyurmalıdır. Bu hedeflere uygun çalışmayacak insanlar istihdam edilmemelidir. İşe yeni giren ve işletmenin hedeflerine uygun çalışmayı kabul eden işgörcüler için oryantasyon eğitimleri düzenlenmelidir (Bozkurt, 1995:201).

Yönetim eğer niteliksiz insanları işe alırsa, sürekli bir eğitim programı uygulamazsa yetersiz kalite ile ilgili olarak kendisinden başka sorumlu aramamalıdır. Bu ve benzeri nedenlerle, pazarlama işbirliğinde bulunulan firmalar yılda en az iki defa ziyaret edilmeli, yeni işe başlayanlar başlangıçta en az 30 saat "İstatistiksel Süreç Kontrolü" eğitiminde bulunmalıdır. Her yıl yöneticiler, 7 saatlik toplam kalite yönetimi, 12 saatlik İstatistiksel Süreç Kontrolü eğitimine, tüm diğer personel de 6 saatlik bir Toplam Kalite Kontrolü ve İstatistiksel Süreç Kontrolü kursuna tabu tutulmalı, personel performansları periyodik olarak ölçülmelidir (Kahraman, 1997:183).

Toplam kalite yönetiminin sağlanmasında, çevrenin korunup, geliştirilmesine yönelik çabaların da önemi vardır. Elverişli bir çevreye sahip olmadan turizm olayından söz etmek mümkün değildir. Devlet ve özel sektör Sürdürülebilir Turizm politikaları ve ilkeleri kapsamında toplam kalite yönetimi çalışmalarını şekillendirmelidir.

Hizmet kalitesinin yüksekliği ve sürekliliği sayesinde;

- Turizm işletmeleri karlılıklarını arttırabilecek,
- Rekabet güçleri yükselecek,
- Verimlilik artışı sağlanabilecek,
- Turistlerin yüksek tatmin elde etmeleri sağlanabilecek,
- Maliyet tasarrufu elde edilebilecek,
- Potansiyel müşteri yaratılmasına katkı sağlanacaktır.

III - ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Araştırmada Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren, iki, üç, dört ve beş yıldızlı 31 turistlik otele anket uygulanmıştır. Üst düzey yöneticilere uygulanan anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmenin personel sayısı, yatak kapasitesi ve sermayesi gibi işletmeyi tanımaya yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde işletmenin kalite yönetimi uygulamasında ulaştığı düzey tespit edilmekte, üçüncü bölümde ise hangi çevresel kalite değerlerine sahip olduğuna bakılmaktadır.

Randevu ile kişisel görüşme yapılması nedeni ile ulaşılan kişilerden cevap alma oranı yüksek olmuştur.

A.B.D.'nin en büyük kalite ödülü olan Malcolm Balridge kalite ödülünün kategorileri ışığında anket soruları sınıflandırılmıştır. TKY'deki en son gelişmeleri yansıtabilecek şekilde uzmanlar tarafından sürekli güncellenen ödül değerlendirme kategorileri aşağıdaki gibidir (Dean ve Bowen, 1994:392-418).

- 1 - Liderlik
- 2 - Bilgi ve Analiz
- 3 - Stratejik Kalite Planlaması
- 4 - İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim
- 5 - Süreç Yönetimi
- 6 - Müşteri Odağı ve Memnuniyeti

Çalışmanın anket soruları Siemens Türkiye'nin kalite ödülü başvuru kitabından yararlanılarak hazırlanmıştır. Buna ek olarak Prof.Dr. Alican Kavas'ın ve Dr. Özgür Döğeriöğlü'nün kurum kültürü ile ilgili çalışmalarından faydalanılmıştır. (Döğeriöğlü, 1995:110). Sonuçta anket sorularının dağılımı aşağıdaki gibi olmuştur.

- 1-Liderlik (1,2,3,4,5,6,7,8 inci sorular) (Toplam 8 soru)
- 2-Bilgi ve Analiz (9,10,11,12,13 üncü sorular) (Toplam 5 soru)
- 3-Stratejik Kalite Planlaması (14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 üncü sorular) (Toplam 10 soru)
- 4-İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim (24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34) (Toplam 11 soru)
- 5-Süreç Yönetimi (35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46 inci sorular) (Toplam 12 soru)
- 6-Müşteri Odağı ve Memnuniyeti (47,48,49,50,51,52,53 üncü sorular) (Toplam 7 soru)

Anket sorularının üçüncü bölümünde örgütün kalite değerlerini belirleyici sorular yer almaktadır. Kalite değerlerinin önem dereceleri her örgüt için farklı olmakla birlikte , her örgütün kendine özgü temel ve evrensel bazı kalite değerleri vardır (Saraph ve Sebastian, 1993: 73-78).

Anketin ikinci bölümünde 53 değişken 6 boyutta, üçüncü bölümde ise 12 kalite değişkeni evrensel kalite değerleri olarak ele alınmıştır. Tüm değişkenler Likert tipi 5'li ölçekle ölçülmüştür. Her boyut için ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum hesaplanmıştır. Ayrıca tek yönlü varyans analizleri, korelasyon testleri, kullanılmıştır. Anket sorularının güvenilirlik dereceleri aşağıdaki gibi hesaplanmıştır (Döğeriöğlü, 1995:124).

Tablo 1. Güvenirlilik Analizleri

Boyut	Değişken Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı
Liderlik	8	0,91
Bilgi Analizi	5	0,91
Stratejik Kalite Planlaması	10	0,88
İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim	11	0,93
Süreç Kalitesi Yönetimi	12	0,94
Müşteri Odağı ve Memnuniyeti	7	0,89
Evrensel Kalite Kültürü Değerleri	12	0,91

IV - ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın istatistiksel analizleri SPSS/PC + V2.0 ile gerçekleştirilmiştir.

A. KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN LİDERLERİN FAALİYETLERİNİN İŞLETMENİN BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE DEĞİŞİMİ

Çalışmada aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H₀: İşletmenin büyüklüğü ile liderlerin kalite yönetimi faaliyetleri arasında bir bağlantı yoktur.

H₁: İşletmenin büyüklüğüne göre liderlerinin kalite yönetimi faaliyetleri de değişmektedir.

Bu hipotez $\mu=0,10$ önem düzeyinde test edilmiştir.

Tablo 2) Lider Faaliyetlerinin İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Bilgi Analizi	Tüm Gruplar İçin	İki Yıldız	Üç Yıldız	Dört Yıldız	Beş Yıldız
\bar{x}	3,81	3,42	3,46	4,17	4,17
Std. Sapma	0,82	0,77	0,79	0,83	0,44
F=2,62					
Serbestlik derecesi : 27/3					
P=0,0711					

* Ortalamalar şu ölçekten elde edilmiştir.

1=Kesinlikle Katılmıyorum 3=Kararsızım 5=Tamamıyla Katılıyorum

2=Katılmıyorum

4=Katılıyorum

Liderlerin kalite yönetimi faaliyetleri ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşletmenin büyüklüğü arttıkça, tepe yöneticisinin kalite yönetimi faaliyetleri de yüksek oranlarda gerçekleşmektedir. H_0 red edilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

B-BİLGİ ANALİZİ UYGULAMALARININ İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE DEĞİŞİMİ

Bu analiz için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H_0 : Bilgi analizine verilen önem, işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermez

H_1 : İşletme büyüklüğüne göre bilgi analizine verilen önem farklılık göstermektedir.

Bu hipotez $\mu=0,10$ önem düzeyinde test edilmiştir.

Tablo 3'den de görülebileceği gibi bilgi analizine verilen önemin işletme büyüklüğüne göre değiştiği tespit edilmiştir.

Tablo 3. Bilgi Analizine Verilen Önemin İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Liderlik	Tüm Gruplar İçin	2 Yıldızlı İşletme	3 Yıldızlı İşletme	4 Yıldızlı İşletme	5 Yıldızlı İşletme
\bar{x}	3,88	3,17	3,89	4,03	4,25
Std. Sapma	0,78	0,69	0,81	0,87	0,50
F=2,67					
Serbestlik derecesi : 27/3					
P=0,0690					

C.İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE STRATEJİK KALİTE PLANLAMASI FAALİYETLERİNİN DEĞİŞİMİ

Bu ilişkiyi araştırmak için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_0 : Stratejik kalite planlaması ile işletme büyüklüğü arasında bir bağlantı yoktur.

H_1 : Stratejik kalite planlaması ile işletme büyüklüğü arasında bir bağlantı vardır.

Tablo 4'de de görülebileceği gibi 0,10 önem düzeyinde stratejik kalite planlaması ile işletme büyüklüğü arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4) Stratejik Kalite Planlaması İle İşletme, Büyüklüğü İlişkisi İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Stratejik Kalite Planlaması	Tüm Gruplar İçin	İki Yıldız	Üç Yıldız	Dört Yıldız	Beş Yıldız
\bar{x}	4,03	3,65	3,89	4,25	4,26
Std. Sapma	0,66	0,89	0,43	0,59	0,57
F=1,50 Serbestlik derecesi : 27/3 P=0,2381					

D. İNSAN KAYNAKLARINI GELİŞTİRME VE YÖNETİM UYGULAMALARI İLE İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ İLİŞKİSİ

H₀: İşletme büyüklüğü ile insan kaynaklarını geliştirme ve yönetim uygulamaları arasında bir ilişki yoktur.

H₁: İşletme büyüklüğü ile insan kaynaklarını geliştirme yönetim uygulamaları arasında bir ilişki vardır.

İşletme büyüklüğü ile insan kaynakları yönetimi arasında Tablo 5'de de görülebileceği gibi bir ilişki bulunamamıştır. Dört ve beş yıldızlı işletmeler iki ve üç yıldızlı işletmelere göre insan kaynaklarına daha fazla önem vermekle birlikte bu fark istatistiksel bir önem taşımaktadır. Bu analizin sonucuna göre, H₀ kabul, H₁ red edilmiştir.

Tablo 5) İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim Uygulamaları İle İşletme Büyüklüğü İlişkisi.

İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim	Tüm Gruplar İçin	İki Yıldız	Üç Yıldız	Dört Yıldız	Beş Yıldız
\bar{x}	3,48	3,09	3,26	3,74	3,83
Std. Sapma	0,82	0,88	0,67	0,97	0,54
F=1,68 Serbestlik derecesi : 27/3 P=0,1952					

E. SÜREÇ KALİTESİ YÖNETİMİNİN İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE DEĞİŞİMİ

Sonuçları Tablo 6'da özetlenen analiz şu hipotezler için yapılmıştır.

H_0 : Süreç kalitesi yönetimi ile işletme büyüklüğü arasında bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Süreç kalitesi yönetimi ile işletme büyüklüğü arasında bir ilişki mevcuttur.

Tablo 6'da görüleceği gibi süreç kalitesi yönetimi ile işletme büyüklüğü arasında 0,10 önem düzeyinde önemli bir bağlantı bulunamamıştır. Sonuç olarak H_0 kabul edilmiş, H_1 red edilmiştir.

Tablo 6) Süreç Kalitesi Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Büyüklüğü İlişkisi.

Süreç Kalitesi Yönetimi	Tüm Gruplar İçin	İki Yıldız	Üç Yıldız	Dört Yıldız	Beş Yıldız
\bar{x}	3,76	3,39	3,59	3,81	4,16
Std. Sapma	0,69	0,55	0,86	0,71	0,38
F=1,78					
Serbestlik derecesi : 27/3					
P=0,1746					

F. MÜŞTERİ ODAĞI VE MEMNUNİYETİNE VERİLEN ÖNEMİN İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE DEĞİŞİMİ.

Bu analizin hipotezleri şunlardır:

H_0 : Müşteri odağı ve memnuniyetine önem verme ile işletme büyüklüğü arasında bir bağlantı yoktur.

H_1 : Müşteri odağı ve memnuniyetine verilen önem işletme büyüklüğüne göre değişmektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucu H_0 kabul, H_1 red edilmiştir. Müşteri odağı ve memnuniyeti ile işletme büyüklüğü arasında 0,10 önem düzeyinde bir ilişki bulunamamıştır. Tüm işletmelerde bu boyuta oldukça önem verildiği saptanmıştır.

Tablo 7) Müşteri Odağı ve Memnuniyetine Verilen Önem İle İşletme Büyüklüğü İlişkisi.

Müşteri Odağı ve memnuniyeti	Tüm Gruplar İçin	İki Yıldız	Üç Yıldız	Dört Yıldız	Beş Yıldız
\bar{X}	4,33	4,05	4,17	4,46	4,57
Std. Sapma	0,59	0,63	0,69	0,60	0,36
F=1,28 Serbestlik derecesi : 27/3 P=0,3016					

G. EVRENSEL KALİTE KÜLTÜRÜ DEĞERLERİNE SAHİP OLMA DÜZEYİNİN İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE DEĞİŞİMİ

Bu analizin hipotezleri şunlardır:

H_0 : İşletme büyüklüğü ile evrensel kalite değerlerine sahip olma düzeyi arasında bir bağlantı mevcut değildir.

H_1 : İşletme büyüklüğü ile evrensel kalite değerlerine sahip olma düzeyi arasında bir bağlantı mevcuttur.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda 0,10 önem düzeyinde işletme büyüklüğü ile evrensel kalite değerlerine sahip olma arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Her işletme tipi yüksek oranda bu değerlere sahip olabilmektedir. Bu sonuçlar Tablo 8'de özetlenmiştir. H_0 kabul edilmiş, H_1 red edilmiştir.

Tablo 8) Evrensel Kalite Kültürü Değerlerine Sahip Olma Düzeyi İle İşletme Büyüklüğü İlişkisi

Evrensel Kalite Kültürü Değerleri	Tüm Gruplar İçin	İki Yıldız	Üç Yıldız	Dört Yıldız	Beş Yıldız
\bar{X}	4,23	3,97	4,00	4,45	4,48
Std. Sapma	0,61	0,69	0,47	0,39	0,71
F=1,70 Serbestlik derecesi : 27/3 P=0,1899					

V. SONUÇ

Araştırmada kullanılan örneğin %32 sini oluşturan dört ve beş yıldızlı işletmeler TKY' yi tüm boyutlarıyla yüksek düzeyde uygulayan işletmelerdir.

Yalnızca insan kaynakları ve süreç kalitesi yönetimleri göreceli olarak daha zayıftır. Beş ve dört yıldızlı işletmelerin liderlerinin TKY katkıları da yüksek düzeyde bulunmuştur. Dört ve beş yıldızlı işletmeler bilgi analizinde de başarılı uygulamalar gerçekleştirmektedirler.

İşletme büyüklüğü ile TKY düzeyi ve evrensel kalite kültürü değerlerine sahip olma düzeyi arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur. Dört ve beş yıldızlı işletmeler TKY uygulamalarında iki ve üç yıldızlı işletmelerden daha başarılı olmaktadır. Böylece evrensel kalite değerlerini daha çok elde etmektedirler. İki ve üç yıldızlı otellerin bu konuda önemli bir potansiyele sahip olduğu bu yönetim sistemine geçmekle iyi bir rekabet üstünlüğü sağlayacağı ileri sürülebilir.

Turizmde dünya pazarlarında başarıyla rekabet edebilmek için kalitenin en başta gelen bir unsur olacağı açıktır. Turizm işletmelerinin dünya pazarlarındaki varlığı ancak evrensel kalite kültürü değerlerine sahip olmalarıyla mümkün olacaktır. Bu kültürü sağlamak için TKY çok etkili bir stratejidir.

Turizm işletmelerinde hizmet, kuruluştaki en düşük ücreti alan kişiler tarafından gerçekleştirilir. Sunulan hizmetin kalitesi büyük ölçüde birey ya da bireylerin davranışlarına bağlıdır. Müşteri temasını görel olarak düşük ücretli işgörenlerin yapıyor olması, doğru personel seçimi ve sürekli eğitim programları düzenlenmesini zorunlu kılar. Araştırmamızın örneğini oluşturan işletmelerin, gerek eğitim programları açısından, gerekse doğru personel seçimi politikalarını uygulayabilme yeterliliği açısından zayıf kaldıkları gözlenmiştir. Bu husus, öncelikle üzerinde durulması ve önlem alınması gereken bir sorundur. Çünkü TKY insan kaynaklarını geliştirmeye önem veren, girişimciliği, yaratıcılığı teşvik eden ve yeniliklere açık ortamda daha sağlam temellerle yerleşebilmektedir.

VI. YARARLANILAN KAYNAKLAR

ARMISTEAD, Calim; Service Management, London: Grafield University School of Management, 1994

BOZKURT, Rıdvan; Hizmet Endüstrilerinde Kalite, Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel sayısı, Ankara, 1995

DEAN, J W. BOWEN D.E; Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development, Academy of Management Review, 1994, Vol. 19. No. 3 ss-392-418

DİKEN, Ahmet; Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya 1995

DÖĞERLİOĞLU, Özgür; Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşümü, Doktora Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1995

KAHRAMAN, Nüzhet; Toplam Kalite Yönetiminin Turizm Sektöründe Önemi, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 2, 1996, ss. 179-184

KANJİ, Gopal K. -ASHER, Mike; 100 Methods For Total Quality Management, Sage Publications, 1996

MQLLER, Q; The Competitiveness Of Us Industry: A View From the Outside, Business Horizons, Kasım-Aralık 1991, ss. 27-34

SARAPH, J.V., SEBASTIAN, R.J., Developing Quality Culture, Quality Progress, Temmuz 1986, ss. 26-32

SIEMENS Siemens Türkiye Kalite Ödülü Başvuru Kitabı“ Şirket İçi Yayın, 1995

ŞAHİN, Hüseyin; Türkiye Ekonomisi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1997

ZATHALM, Valarie A. ve Diğerleri ; Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York, Macmillan Inc., 1990

ROBERTSON, G. G. *China's Economic Development*. London: George Allen and Unwin, 1957.

ROBERTSON, G. G. *China's Economic Development*. London: George Allen and Unwin, 1957.

ROBERTSON, G. G. *China's Economic Development*. London: George Allen and Unwin, 1957.

ROBERTSON, G. G. *China's Economic Development*. London: George Allen and Unwin, 1957.

ROBERTSON, G. G. *China's Economic Development*. London: George Allen and Unwin, 1957.

ROBERTSON, G. G. *China's Economic Development*. London: George Allen and Unwin, 1957.

ROBERTSON, G. G. *China's Economic Development*. London: George Allen and Unwin, 1957.

ROBERTSON, G. G. *China's Economic Development*. London: George Allen and Unwin, 1957.

HİZMET İŞLETMELERİ İÇİN BİR TOPLAM KALİTE YÖNETİM MODELİ

Yrd. Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA*

GİRİŞ

Günümüzde işletmecilik alanında kapsamlı bir değişim yaşanmaktadır. Küreselleşen rekabetin ve bilişim teknolojisinin yönlendirdiği bu değişim yalnızca uygulanan yöntemleri ve kullanılan araçları değil, aynı zamanda işletmenin kendisine ve çevresine bakış açısını da etkilemektedir. Değişimin en çarpıcı sonucu standart insan modelinin iflas etmesidir. Belirli ürün ya da hizmetlerin kullanıcısı olarak insanlar, kendileri için tanımlanan standart tüketim kalıplarının dışına çıkmaktadırlar. Ürün ya da hizmetlerin üreticisi konumundaki insanlar da (işgörenler) geleneksel rollerinin dışına çıkmayı ve işletmenin yönetiminde daha çok söz sahibi olmayı istemektedirler.

Değişimin diğer sonucu da, hizmetlere talebin artması nedeniyle ekonomik yapıda hizmetler sektörünün önem kazanmasıdır. Özellikle ileri teknoloji ürünlerinde satış sonrası hizmetler büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla birçok üründe satış sonrası hizmetlere yoğun bir talep vardır. Diğer yandan, eğitim ve turizm gibi insanın kendisine bağlı hizmetlere de talep artmaktadır. Hizmetlere talebin artması, rekabetin bu alanda da artmasına neden olmaktadır. Bu gelişmeler karşısında, hizmet sektöründe de müşteri gereksinmelerine uygun hizmetler üreterek müşteri tatmini sağlamak bir rekabet ölçütü olmaktadır. Hizmet işletmelerinde hizmetin kalitesi fiziksel ortam ve hizmet teknolojisinden olduğu kadar, hizmet işgörenleri ve müşteriler arasındaki etkileşimden de etkilenmektedir. Bu nedenle kaliteli hizmet sunmak hem müşteri hem de işgören doyumunu önemseyen, müşteriyi hoşnut edecek değerlerin hoşnut olmuş işgörenler tarafından üretilebileceğini kabul eden yönetim modelleriyle sağlanabilir.

Müşteri ve işgörenlere yönelik değerlerdeki değişmeyi en iyi temsil eden yönetim modellerinden birisi toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetimi iç ve dış

* Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

müşteri tatmini ve kapsayıcı bir kalite felsefesinin yönlendirdiği yapısal yönetsel değişim önerilerini beraberinde getirir. Toplam kalite yönetiminde hem süreçlerin, hem de insani unsurların temel amacı değişimi yönetebilmek, üstün kaliteyi gerçekleştirmek ve müşteri doyumunu sürekli kılmaktır.

Toplam kalite yönetimi üretim işletmelerinde çok yaygın olarak incelenmiştir. Üretim işletmelerinin faaliyetlerinin ortaya koyduğu çıktı somut bir nesne olduğu için, toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinin kolayca uygulanmasına elverişli bir ortam oluşturduğu düşünülmüş olabilir. Bu makale toplam kalite yönetimini uygulamak isteyen hizmet işletmeleri için bir model tanımlamaktadır. Bu model toplam kalite yönetiminin öngördüğü anlayış değişimini, örgüt yapısı ve hizmet süreçlerindeki değişimi ve öngörülen uygulamaları kapsamaktadır.

HİZMETLER İÇİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMLANMASI

Toplam kalite yönetimi bir işletmenin yönetimini, örgüt yapısını ve faaliyetlerini sürekli olarak geliştirmek için liderlik, güdüleme ve yetiştirme sağlayan bir yönetim felsefesi (Savage ve Lycoming, 1991; s. 100) ya da ilkeleri, teknikleri ve uygulamalarıyla karakterize edilebilen bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilir. İlkeleri, müşteri odaklılık, sürekli geliştirme ve takım çalışmasıdır. Her bir ilke belirli teknikler aracılığıyla uygulamaya geçirilir (Dean ve Bowen, 1994; s. 394). Toplam kalite yönetimi tüm örgütün performansını geliştirme hedefini, örgütün iç ve dış ögeleriyle birleştiren açık sistem görüşü temelinde stratejik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım kaliteyi müşteri odaklı olarak tanımlar ve hizmet kalitesinin örgütün tüm ögeleriyle işbirliği yaparak sağlanabileceğini öngörür.

Toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için atılacak adımlar bir kaynaktan şöyle sıralanmıştır (Waldman, 1994; s. 511):

- Üst yönetim kaliteyi bir öncelik olarak taahhüt etmelidir.
- Kalite, hizmetin tasarımı, üretimi ve sunumunun her aşamasında müşteri beklentilerini en düşük maliyetle karşılamak olarak tanımlanmalıdır.
- Toplam kalite yönetimi vizyon ve değerlerine göre yönelmiş önderlik uygulamaları kurumsallaştırılmalıdır.
- Kalite kültürü geliştirilmelidir.
- Kaliteyi geliştirmek için tüm örgüt üyelerinin işbirliği anlayışı içinde yetkilendirilmesi ve katılımı sağlanmalıdır.

-Somut ve gözlenebilen gerçeklere dayanarak, istatistiki süreç denetimi gibi sorun çözüme tekniklerini kapsayan uygulamalara yönelmelidir.

Toplam kalite yönetimini uygulayan işletmeleri tanımlayan evrensel bir ölçüt olmamakla birlikte, on temel değer ortak özellikler olarak gösterilmektedir (Hodgets, Luthans ve Lee, 1994; s.6):

Müşteri odaklılık: Tüm süreçler ve yöntemler içsel ve dışsal müşteri beklentilerini karşılayacak biçimde düzenlenir.

Önderlik: Üst yönetim kaliteye gereken önemi verir, söz ve eylemleriyle destekler.

Tam katılım: İşletmenin her üyesi kaliteyi geliştirmek için gerekli bilgi, araç ve yöntemlerle donatılır.

Ödüllendirme sistemleri: Tüm çabalara sürekli destek sağlamak için kalitenin ödüllendirildiği bir sistem vardır.

İşlem zamanını azaltma: Hizmet sürecinde işlem zamanını azaltmak için çaba gösterilir. Bu çaba "eğer bir şey daha iyi yapılamayacaksa daha hızlı yapmaya yönel" düşüncesine dayanır.

Düzeltilme yerine önleme: Kalite hizmetler üretildiği anda sağlanır. Hatalar denetimle ortaya çıkarılmak yerine ortaya çıkmadan önlenir.

Gerçeklerle yönetim: Yöneticiler gelişmeleri ölçmek için veri temeline dayalı geri bildirim kullanırlar. Sezgi ve içgörüler geri plandadır.

Uzun dönemli bakış açısı: İşletme gelecekteki hedeflerini gerçekleştirmek üzere dış çevresini sürekli gözler.

İşbirliği geliştirme: İşletme kaliteyi yükseltmek ve maliyetleri düşürmek için müşterilerle olduğu kadar satıcılarla da işbirliği sistemi geliştirir.

Kamusal sorumluluk: İşletmeler kaliteye ilişkin bilgilerini ve deneyimlerini diğer işletmelerle paylaşırlar ve böylece toplumda neden oldukları olumsuz etkileri azaltma sorumluluğu geliştirirler.

Her işletmenin yapısı ve uygulamaları farklılık göstermekle birlikte, bu özelliklerin tüm toplam kalite işletmelerinde bulunduğu gözlenmiştir. Toplam kalite yönetimi öncelikle üst yönetimin değişim gereksinmesini fark etmesi, değişimin

gerekliliğine inanması, sürekli değişim düşüncesini benimsemesi ve değişimi başlatma taahhüdünde bulunmasıyla başlar. Üst yönetimin desteklemediği ve kaynak ayırmadığı bir değişim çabasının başarıya ulaşması söz konusu olamaz.

Toplam kalite yönetimi ürünler için olduğu kadar hizmetler için de benzer ilke ve teknikleri önerir. Ancak, hizmetler fiziksel bir nesne aracılığıyla olsun ya da olmasın, insan gereksinimlerinin karşılanmasını sağlayan ve fiziksel bir nesnenin değişiminin olmadığı fayda sağlayan etkinlikler olarak tanımlanır. Bu açıdan belirli derecede soyut olma (intangible) özelliği taşırlar.

Hizmetin soyutluk derecesi anında üretim ve tüketim, potansiyel değişkenlik ve dayanıksızlık (saklanamama) ve insan davranışlarının etkenliği özelliklerine bağlıdır (Horwitz ve Neville, 1996; s.473). Bu özellikler, hizmet işletmeleri için toplam kalite yönetiminin önemini de vurgular. Çünkü, ürünlerde denetimle düşük kaliteli ürünleri ayıklamak mümkündür. Belirli bir denetim maliyeti göze alındığında müşteri tatminsizliğine engel olunabilir. Ancak hizmetler üretildiği anda tüketildiği için ilk defasında doğru yapmak daha çok önem kazanmaktadır. Hizmet üretiminde yapılan her hata, anında müşteri tatminsizliği sonucu yaratacaktır.

Soyutluk derecesinin belirlenmesi, toplam kalite yönetimine geçişte hangi uygulamaların öncü rol üstleneceğini de belirler. Soyutluk derecesi düşük olan hizmetlerden hizmet süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ve süreç yönetimi; soyutluk derecesi yüksek hizmetlerde ise insan kaynakları sistemlerinin yeniden düzenlenmesi öncü bir rol oynayabilir. Örneğin, bankalar ve oteller daha çok teknolojiye ve fiziksel nesnelere bağımlı hizmetler ürettikleri için soyutluk dereceleri daha düşüktür. Bu tip işletmelere hizmet fabrikaları da denilmektedir. Buna karşılık, reklamcılık, yatırım yönetimi, danışmanlık ve eğitim gibi hizmetlerin soyutluk derecesi yüksektir ve daha çok insan davranışlarına bağlıdır.

HİZMETLER İÇİN TOPLAM KALİTE YÖNETİM MODELİ

Toplam kalite yönetimi toplam değişimdir. Bu değişim aslında geleneksel yönetim modelinden önemli ölçüde ayrılan işletme içi ve işletme dışı öğelere bakış açısını ve buna bağlı olarak yapı ve süreçlerin tasarlanması ilgili boyutları kapsar. Toplam kalite yönetim modeli belirli bir anlayışı ve bu anlayışın biçimlendirdiği örgüt yapısı ve hizmet süreçlerinden oluşmaktadır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ANLAYIŞ DEĞİŞİMİNİN ÖĞELERİ

1. Hizmet Amaçlarındaki Değişim

Toplam kalite yönetiminde amaçlar, rekabetçi bir ortamda işletmenin varlığını sürdürme ve etkinliğini sağlamaya yöneliktir. Amaçların belirlenmesinde kısa dönemli, işletmenin karlılık ve verimliliğine yönelik niceliksel etkenlerden çok uzun dönemli, işletme dışına yönelik müşteri tatmini ve topluma yarar sağlama gibi niteliksel etkenler gözönünde tutulur. Başka deyişle bir işletmenin ne kadar hizmet sunacağı değil, hangi kalite düzeyinde hizmet sunacağı ve sunulan hizmetlerin müşterileri ve topluma sağlayacağı fayda önemlidir.

Edward Deming'in iyi bilinen 14 ilkesinden birisi 'sayılarla ve sayısal amaçlarla yönetimi ortadan kaldırmaktır'. Bu ilke gerek güdülenmenin ve gerekse performans değerlemesinin temelinde sayısal amaçların yer almamasını önerir (Carson, 1981; s. 79). Sayısal olarak belirlenmiş amaçlar denetimi kolaylaştırmakla birlikte, performansın sınırlandırılmasına ve gelişme potansiyelinin açığa çıkmamasına neden olmaktadır. Bu nedenle toplam kalite yönetiminde işletme faaliyetlerinin itici gücü karlılık, satışlar, pazar payı gibi sayısal amaçlar değildir; bunlar müşteri tatmininin bir sonucu olarak görülmelidir.

2. Hizmet Kalitesinin Tanımlanmasındaki Değişim

Kalitenin birçok tanımı yapılmıştır (Reeves ve Bednar, 1994; s. 419): Kalite bir değer, mükemmellik, belirli özelliklere uygunluk, gereksinmelere uygunluk, kullanıma uygunluk, kayıplardan kaçınma ve müşteri beklentilerini karşılama olarak farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Tanımların bazıları kaliteyi standartlardan hareketle açıklarken, bazıları da müşterilerin gereksinimlerinden hareketle açıklamaktadır.

Geleneksel görüşe göre, kalite belirli özelliklere uygunluk olarak tanımlanır. Bu özellikler standartlara dönüştürüldüğünde ise, kalite, standartlara uygunluk olarak ifade edilir. Kalitenin standartlara uygunluğu daha sıkı denetim uygulamalarıyla sağlanır. Kalitenin standartlara uygunluk olarak tanımlanması müşteri istek ve beklentilerinde farklılıklar olabileceği ve bu istek ve beklentilerin zamanla değişebileceği gerçeğini gözardı eder. Bu yaklaşım ya müşterilerin benzer beklentileri olduğu ve ortak özellikleri arayabileceği ya da bu beklentilerdeki değişimin çok uzun zaman aralıklarında olabileceği varsayımına dayanır.

Son yıllarda kalite müşteriye göre tanımlanmaktadır. Kalite müşteriye tatmin edecek özelliklerin ürün ya da hizmette bulunmasıdır. Kaliteyi belirleyecek etken standartlar değil, müşterilerin ya da müşteri olmayanların beklentileridir. Müşterilerin bireysel olarak yaşam tarzına uygun ürün ya da hizmetler istemeleri; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel değişmelere koşut olarak gereksinmelerinin değişmesi kaliteyi stratejik bir değişken haline getirmektedir. Bir yandan, eğitim düzeyindeki yükselme kalitenin önemli olduğu bilincini sağlamaktadır. Diğer yandan, rekabetin artmasıyla birlikte, daha fazla seçenek arasından tercih edilme isteği de müşteri gereksinmelerini kalitenin odağına yerleştirmektedir.

Hizmet kalitesi hakkındaki yargılar müşterilerin deneyim ve beklentilerinin bir işlevidir. Bir hizmet beklentileri karşılamadığı zaman kötü hizmettir. Hizmetin değerlendirilmesi kişiseldir; aynı hizmet yaş, cinsiyet, toplumsal sınıf, kültür, milliyet, ırk vb. konularda farklı olan kişiler tarafından farklı biçimde değerlendirilebilir. Dahası aynı kişi farklı hizmet etme yollarına da tepki gösterebilir. Bu koşullar altında temel kural şudur (D'Egidio, 1990; s. 26): "**Hizmet her zaman kişisel olarak yorumlandığı için standartlaştırılmaz**".

Diğer yandan hizmet kalitesi somut ve görünür yönler ile kişisel ve görünmeyen yönler olmak üzere iki öğeye bağlıdır (D'Egidio, 1990; s. 27). Somut ve görünür yönler hizmetin sunulmasına aracılık eden fiziksel nesnelere. Örneğin, toplu taşımacılıkta otobüsler, bir otelde bina ve odaların durumu, bir bankada kullanılan teknoloji, bir okulda bina ve eğitim araçları gibi. Kişisel ve görünmeyen yönler ise, işgörenlerin davranışlarıdır. Müşterinin sunulan hizmeti kaliteli olarak algılaması hizmetin sunulması sırasında, fiziksel ortamın ve hizmet araçlarının yeterliliğine ve uygunluğuna, işgörenlerin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Hizmet ortamı ve işgörenlerin davranışları yönetim anlayışına bağlı olarak biçimlenmektedir. Hizmet kalitesi müşteri gereksinmelerine uygunluk olarak tanımlandığında, hizmet ortamının müşteri beklentilerine göre düzenlenmesi, gerekli fiziksel olanakların yeterli düzeyde sağlanması, işgörelere yönelik olarak işe alma, yetiştirme ve ödüllendirme sistemlerinin düzenlenmesi gerekir.

Yapılan bir araştırma, hizmet kalitesinin aşağıdaki boyutlarının müşteriler tarafından önemli bulunduğunu göstermiştir (Berry, Parasuraman ve Zeithaml, 1995; s. 33):

-Güvenilirlik (%32): Doğru ve güvene layık bir biçimde taahhüt edilen hizmeti sağlama yeteneği.

- Sorumluluk(22): Hızlı hizmet sunmak ve müşteriye yardım etmek için gönüllülük.
- Güvence(%19): İşgörenlerin bilgi düzeyi ve nezaketi ile gizliliği koruma yeteneği.
- Empati(%16): Müşterilere kişisel olarak özen gösterme ve hizmet sunma.
- Fiziksel olanaklar(%11): Araçlar ve gereçler, işgörenler ve iletişim araçlarının niteliği.

Güvenilirlik ve fiziksel olanaklar hizmet kalitesinin sistemlerle ilgili boyutlarıdır. Müşterinin gereksinmelerini karşılayacak sistemlerin; teknoloji, araçlar ve işgörenlerin varlığı ile ilgilidirler. Buna karşılık sorumluluk, güvence ve empati boyutları hizmetin sunumu sırasında işgörenleri davranışlarına bağlı süreç boyutlarıdır. Kaliteli hizmetler, beklenen hizmet sunulduğu ve yukarıda belirtilen boyutlara göre değerlendirildiği zaman gerçekleşmiş olur. Hizmet kalitesinin boyutları ölçme ve değerlendirme ölçütlerinin ve hata kaynaklarının da belirlenmesi için gerekli bir çalışmadır.

3. Çevrenin Rolündeki Değişim

Toplam kalite yönetimi örgüt ve çevresi arasındaki engelleri kaldırır. Örgütün dışında görülen unsurlar örgütsel süreçlerin bir parçası olarak düşünülmelidir. Bu ilke, örgütün mekanik ve kapalı bir sistem olarak değil, organik ve açık bir sistem olarak görülmesini ifade eder (Spencer, 1994; s.447). Örgütün dışındaki unsurlar, özellikle müşteriler, hizmetler açısından çok önemlidir. Üretim işletmelerinde olduğundan farklı olarak, hizmet işletmelerinde müşteri doğrudan hizmet sürecine katıldığı için en önemli girdi olarak kabul edilmelidir.

Müşterinin önemli olduğunun farkedilmesi örgütsel açıdan birçok değişikliğe yol açmıştır (Leingnic-Hall, 1996; s. 795). Bunlardan ilki, müşteriler ile işletmeler arasındaki tamponların ortadan kaldırılmış olmasıdır. Müşterilerle doğrudan ilişki, kaliteli hizmet üretmede ve müşteriye hoşnut etmede önemlidir. İkincisi, müşteri işletmenin önemli bir ortağı olarak kabul edilmektedir. Bu ortaklık yasal bir ilişkiyi değil, işletmenin varlığının ve başarısının müşteri doyumuna bağlı olmasını ifade eder. Bu nedenle birçok işletme müşteri doyumunu misyon olarak benimsemiştir. Üçüncüsü, müşterilerin bilgilenme düzeyi artmıştır. Beklentiler yükselirken, beklentilerle deneyimler arasındaki farkı değerlendirme yeteneği de artmaktadır. Dördüncüsü, özellikle hizmet alanında, müşteriler ortaklaşa üretimin önemli bir kaynağı konumundadırlar. Müşterinin uzmanlığı artarken, üretime daha değerli katkılar yapma yeteneği de artmaktadır.

Müşteri gereksinimlerini karşılayacak hizmetlerin üretilmesinde girdilerin sürekliliği, kalitesi ve maliyeti de önemlidir. Bu durum aynı zamanda girdileri sağlayan tedarikçilerle işletme arasındaki tamponların ortadan kaldırılması gerektiğini gösterir. Tedarikçilerle işbirliği, sürekli olarak istenen kalite düzeyinde ve fiyatta girdinin sağlanmasının garanti edilmesidir.

4. Yönetimin Rolündeki Değişim

Toplam kalite yönetiminde yönetimin rolü hizmetlerin geliştirilmesi için tutarlı amaçlar ve kaliteli hizmetler üretmek için sistemler oluşturmaktır. Kötü kaliteden işgörenler değil, yönetim ve sistemler sorumlu tutulmalıdır (Spencer, 1994; s. 447). Bu görüş geleneksel yönetim anlayışının, ideal sistemler oluşturulduktan sonra, her hatadan işgörenleri sorumlu tutma eğilimine karşı çıkmaktadır. İşgörenlerin hatalarından kaynaklanan sorumluluk da doğru iş alma, yetiştirme ve güdüleme sistemleri kurmamış olan yöneticiye aittir.

Geleneksel yönetim anlayışında yöneticinin rolü planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetim olarak tanımlanmıştır. Buna karşılık toplam kalite yönetimi yöneticinin planlamadan çok yol göstermesini, yönlendirmekten çok yetkilendirmesini, örgütlemekten çok ortak çalışmayı, denetlemekten çok değerlendirmeyi öngörmektedir (Spencer, 1994; s. 450). Örgüt içi yönetsel rollerin çalışanlarca üstlenilmesiyle birlikte yöneticinin rolü dış koşullarla örgütün uyumunu sağlamaya yönelmektedir.

Yöneticiler girdilerin sisteminin gereksinimlerine uygunluğundan ve çıktılarını müşteri gereksinimlerini karşıladığından emin olmalıdır (Sherwood, 1988; s. 11). Bu yönelim yöneticinin işletme dışında olduğu düşünülen varlıkları işletme içine katma çalışmalarının başlangıcıdır. Bu çalışma önce müşteri ve girdi sağlayanlarla uzun süreli işbirliği yapmaya, daha sonra da ortak çalışma takımları oluşturmaya doğru genişlemelidir.

5. İşgörenlerin Rolündeki Değişim

Günümüzde iş hayatında yöneticiler ve işgörenler biçiminde iki sınıf insan olduğu düşüncesi altüst olmuştur. Yönetim, fırsat sağlandığında, birçok insanın işini en iyi şekilde yapmayı istediğini kabul etmelidir (Sherwood, 1988; s. 10). Toplam kalite yönetiminde yöneticilerin rolleri örgüt içinden örgüt dışına yönelirken, işgörenlerin rolleri de uzmanlık alanlarıyla sınırlandırılmış dar görevlerden, daha geniş ve yönetsel sorumlulukları da kapsayan görevlere doğru genişlemelidir.

Geleneksel yönetimin işbölümü ve uzmanlaşma ilkesiyle anlamsızlığa itilmiş olan işgörelere vazgeçilmez ve geliştirilebilir bir kaynak olarak değeri geri verilmektedir. Çünkü toplam kalite yönetimi, kalitenin geliştirilmesinde gelişmiş teknoloji ve kalite kontrol uzmanlarından çok işgörelere güvenmeyi gerektirmektedir. Ancak bu biçimde, hata yapılmadan bir keresinde doğruyu yapmak mümkün olabilir.

6. Yapısal Rasyonellik Anlayışındaki Değişim

Yapısal rasyonellik, örgüt yapısının dikey basamaklı düzeyde ya da yatay süreçler düzeyinde ele alınıp alınmadığı ile ilgilidir (Spencer, 1994; s.452). Geleneksel görüş işletmeyi ekonomik ve teknik bir birim, örgüt yapısını da mekanik bir model olarak açıklar. Mekanik modelde örgüt yapısı dikey hiyerarşi ya da komuta zinciri olarak görülür. Bu yapının en önemli ilkeleri işbölümü ve uzmanlaşma, kuralların açık olarak tanımlanması, yetkinin merkezleşmesi ve bireysel denetimdir.

Toplam kalite yönetimi iş süreçlerinin akışına dayalı yatay düzenlemeyi kapsadığı için komuta zincirinden farklıdır. Örgütün dikey basamaklı yapılardan yatay süreçlere doğru değişmesini gerektirir. Bununla birlikte, geleneksel görüşün teknik rasyonelliği (dikey iletişim ve denetim), örgütsel rasyonelliğe (dikey ve yatay iletişim ve çevreye uyum) ve politik rasyonelliğe (yetkinin paylaşımı, özerklik, eşitlik ve karşılıklı ayarlama) doğru değişir.

7. Değişim Felsefesi

Toplam kalite yönetiminde değişim, sürekli gelişme ve öğrenme ile yüreklendirilir. İdeal olarak örgütteki herkes mevcut durumu geliştirmeye güdülenir (Spencer, 1994; s. 447). Sürekli gelişme ve öğrenme ilk olarak çevresel değişikliklere uymak, daha sonra da yenilik yapma ve değer yaratma çabalarıyla çevreyi değiştirmek için gereklidir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE YAPISAL DEĞİŞİM

Toplam kalite yönetiminde yapısal değişim ilk olarak örgütlenme ilkeleriyle başlar. Geleneksel örgüt anlayışının ortaya koyduğu örgütlenme ilkelerinin tersine işbölümü ve uzmanlaşma yerine işbirliği, evrensellik yerine deneyimlerinden ve çevresinden öğrenme gibi insanı temel alan ilkelere göre örgüt yapısı oluşturulur. Bu ilkeler örgütlemeye yetkilendirme yaklaşımı ve sonuçta takım çalışması ve takım halinde öğrenmeyle tamamlanır.

1. Örgütlenme İlkeleri

Hizmet amaçlarının gerçekleştirilmesi uygun bir örgüt yapısının oluşturulmasına bağlıdır. Toplam kalite yönetiminde örgüt yapısı geleneksel örgütlenme ilkelerinden farklı ilkelere dayanır. Örgüt yapısının tasarım özellikleri iki önemli teoriye dayandırılmaktadır: İçsel ve dışsal işbirliği, ve öğrenme (Anderson, Rungtusanatham ve Schroeder, 1994; s. 473). Her iki özellik de insana özgüdür ve toplam kalite yönetiminin sistemler ve teknolojiye çok insana güvenme anlayışını yansıtmaktadır.

İşbirliği: İşbirliği yönetim faaliyetinin temel özelliklerinden birisi olmakla birlikte, işbirliğinin algılanması ve örgütsel sistemin tasarımına yansıtılması farklı düzeylerde olmaktadır. Örneğin, geleneksel örgüt anlayışında işbirliği ortak amaçlara ulaşmak için bir insanların biraraya gelmesi olarak algılanmaktadır; ancak işbirliği ilkesi işbölümü ve uzmanlaşmayla desteklenmektedir. Başka deyişle örgütsel yapının tasarımında işbölümü ve uzmanlaşma etkili olmaktadır.

İşbirliği toplam kalite yönetiminde işbölümü ve uzmanlaşmaya karşı bir tasarım alternatiftir. Yalnızca örgüt içi unsurlar arasındaki ilişkileri değil, aynı zamanda örgütün çevresindeki unsurlarla ilişkileri de belirlemektedir. Örgüt içindeki işbirliği departmanlar arasındaki yapay engellerin ortadan kaldırılması ve bilgi akışının kolaylaştırılması, takım çalışması ve tam katılım öğelerinin temelinde yer alır. Deming'in 14 ilkesinden biri, bölümler arasındaki yapay engellerin ortadan kaldırılması ve bölümler arası takım çalışmalarının desteklenmesidir.

İçsel işbirliği toplumsal bağımlılık teorisinin kapsamında incelenebilir. İnsanlar arasında üç toplumsal etkileşim biçimi vardır: İşbirliği, rekabet ve bağımsızlık. İşbirliğinin önemli olduğu örgütlerde bireyler ve örgütler karşılıklı yarar sağlayabilecekleri amaçlara ulaşmak için birlikte çalışırlar ve bağımsız olarak çalıştıklarında ya da rekabet ettiklerinde kazanabileceklerinden daha fazla başarı kazanırlar. Rekabet ve bağımsızlık ise daha çok bireysel çalışmayı vurgular. Bu görüşün temelinde ise yıkıcı olmayan bir çatışmanın birey, grup ya da örgütün başarısını zenginleştirebileceği ve yeni görüşlerin gelişmesine katkıda bulunabileceği düşünülür (Anderson, Rungtusanatham ve Schroeder, 1994; s. 474). Toplam kalite yönetiminde işbirliği örgüt içinde bireylerin ve grupların, örgüt dışında da tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakiplerle ortaklıklar kurma yoluyla daha fazla başarı kazanılabileceğini vurgular.

Dışsal işbirliği de örgütlerin kaynak sağlamada bağımsız olmadıkları düşüncesine dayanır. Bağımlılık işbirliğini zorunlu kılar. Kaynakların zamanında ve istenen nitelikte olması işbirliğine bağlıdır. Ancak burada sözü edilen işbirliği, örgütün

dışında olduğu düşünölen arzediciler, rakipler ve müşteriler gibi ögelerin örgütün başarısında etkili olduklarını kabul etmek ve bu ögelerle uzun süreli ilişkiler kurmayı ifade eder.

Öğrenme: Öğrenme deneyim sonucu olarak davranışta ortaya çıkan iki yönlü değişim olarak tanımlanır. Bu tanımda iki özellik önemlidir (Greenberg ve Baron, 1995; s. 61): Öğrenme değişimi gerektirir ve bu değişim geçici değil, sürekli ve kalıcı olmalıdır. Birey temelindeki bu iki özellik örgüt temelinde de önemlidir. Öğrenme örgütün başarısıyla yakından ilgilidir. Çünkü, hızla değişen koşullar bireyler için olduğu kadar örgütler için de bir uyum sorunu yaratmaktadır. Çevresine uyum sağlamak isteyen örgütler anlayışlarını, yapılarını ve uygulamalarını değiştirmek için öğrenmek zorundadırlar.

Öğrenme, toplam kalite yönetiminin sürekli geliştirme felsefesini destekleyen bir örgütlenme ilkesi olarak uygulanır. Bireyin öğrenmesi konusundaki görüşlerden yola çıkarak öğrenme birey, grup ve örgüt düzeyinde bilgiyi araştırma ve bu bilgiyi uygulamaya geçirmede örgütün gönüllü ve yetenekli olmasıdır. Öğrenen örgütler bilgi yaratma, elde etme ve aktarma; davranışını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahip örgütlerdir (Garvin, 1993; s. 4). Öğrenme değişimle başa çıkabilmenin bir yoludur. Müşterilere daha kaliteli ve yeni hizmetler sunmanın yollarını araştırmak kadar, işgörenlerin işlerini daha başarılı bir biçimde yapmalarının yollarını aramayı da kapsar.

Deming'e göre örgütsel öğrenme iki tür bilgiyi ortaya çıkarır (Anderson, Rungtusanatham ve Schroeder, 1994; s.474): Teknoloji, insan ve iş gereklerinin tanımlanmasıyla ortaya çıkan süreç bilgisi ve sistem teorisi, istatistik ve psikoloji gibi temel bilgilerden oluşan derinlemesine bilgi. Süreç bilgisi işletmenin temel süreçlerini tanımak için gerekli olan bilgiyi sağlarken, derinlemesine bilgi sorunlara çözümler bulunması ve süreçlerin iyileştirilmesi için gerekli yöntemleri sağlamaktadır.

Mevcut süreçleri iyileştirme ve yenilik yapma örgütün öğrenme yeteneğine bağlıdır. Psikolojideki öğrenme modellerinden yola çıkarak, bir örgütün öğrenmesinde de faaliyetlerin sonuçlarından öğrenme, taklit yoluyla öğrenme ve Deming'in derinlemesine bilgi adını verdiği bilişsel(cognitive) öğrenme modellerinden yararlanılabilir.

2. Hizmetlerin Örgütlenmesindeki Yaklaşımlar

Hizmetlerin örgütlenmesinde iki temel yaklaşım ortaya atılmıştır: Üretim hattı yaklaşımı ve yetkilendirme yaklaşımı. Üretim hattı yaklaşımı 1970'lerde Theodore Levitt

tarafından hizmet sektörünün yetersiz faaliyetler ve tatminsiz müşteriler sorunlarını çözmek için ortaya atılmıştır. Üretim hattı yaklaşımı görevlerin basitleştirilmesi, teknoloji kullanımı, işgörenlerle ilgili sistemler gibi endüstriyel uygulamaları hizmetler sektörüne aktarır. Levitt hizmet yöneticilerinin insancıl terimlerden çok teknik terimlerle düşünmelerini önerir (Bowen ve Lawler, 1995; s. 73). Üretim hattı yaklaşımı etkinlik, verimlilik ve akılcılık temelinde geleneksel bakışın ileri sürdüğü örgütlenme ilkelerinin hizmet örgütlerine uygulanmasıdır.

Buna karşılık yetkilendirme yaklaşımı örgütün performansı hakkında bilgilendirme, performansa dayalı ödüllendirme, işgörenlerin işletmenin performansını anlayabilme ve katkıda bulunabilmelerine yardımcı olan bilgi, örgütün performansını etkileyen kararlara katılma gücünün işgörenlere verilmesidir (Horwitz ve Neville, 1996; s. 477). 1990'larda özellikle teknoloji ve yapıdan çok insanı temel alan yönetim modelleri ile birlikte gündeme gelmiştir. Örgütün teknik ve yapısal yönlerine ilişkin ilkelerden çok insanlara yönelik ilkeleri ve uygulama önerilerini kapsamaktadır. Bu açıdan yetkilendirme yaklaşımı toplam kalite yönetimi için uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı sağlayacaktır.

Tablo-1: Hizmet İşletmelerinde Örgütlenme Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Üretim Hattı Yaklaşımı	Yetkilendirme Yaklaşımı
Açıkça belirlenmiş çalışma yöntemleri	Bütünleşik çalışma yöntemleri
Yüksek derecede işbölümü	Düşük derecede işbölümü
Geniş iş birimleri	Küçük iş birimleri
Yetkinin merkezleşmesi	Yetkinin dağılımı
Ürün kalitesine göre değerlendirme	Hizmet kalitesine göre değerlendirme
Bireysel çalışma	Takım çalışması
Sıkı planlama ve denetim sistemleri	Esnek planlama ve denetim sistemleri
Yüksek derecede standartlaşma	Yüksek derecede görev değişkenliği

İlişki işgörenlerine çok az prosedür denetimi	İlişki işgörenlerine toplam prosedür denetimi
Yalnızca belirli görevlere yönelik eğitim	Çok yönlü beceri kazandırmak için eğitim

Kaynak: Frank M. Horwitz ve Mark A. Neville, "Organization Design for Service Excellence: A Review of the Literature", **Human Resource Management**, V. 35, N. 4 (Winter, 1996), s. 483.

Yetkilendirme Yaklaşımı: İşgörenleri yetkilendirmenin iki temel amacı vardır: Hizmet başarısızlıklarından kurtulma ve müşterilerin önceden belirlenemeyen gereksinmelerinin karşılanması (Bowen ve Lawler, 1995; s. 74). Hizmetlerde sıfır hata çok önemlidir. Çünkü yapılan her hata müşteri tatminsizliği ile doğrudan ilgilidir ve müşteri kaybıyla sonuçlanabilir. Diğer yandan işgörenleri yetkilendirme hizmet sunumu sırasında ortaya çıkan gereksinmelerin ve önceden bilinmeyen gereksinmelerin karşılanması için işgörene hareket serbestisi kazandırır.

Etkili bir yetkilendirme yaklaşımı güç, bilişim, bilgi ve ödüllendirmenin varlığına bağlıdır. Bir eşitlik olarak **yetkilendirme= yetkixbilişimxbilgixödü**l biçiminde ifade edilebilir (Bowen ve Lawler, 1995; s.74). Bu öğelerden birisinin olmaması ya da yetersiz olması bile başarısızlığa neden olur. Bilgi ve bilişim olmadan insanlara yetki vermek onları kararsızlığa ve başarısızlığa iterken, ödüllendirme olmaksızın yetki vermek varolan potansiyelin kullanılmasında isteksizlik yaratır.

Hizmet işletmelerinden yetkilendirme şunları kapsamaktadır (Bowen ve Lawler, 1995; s. 75):

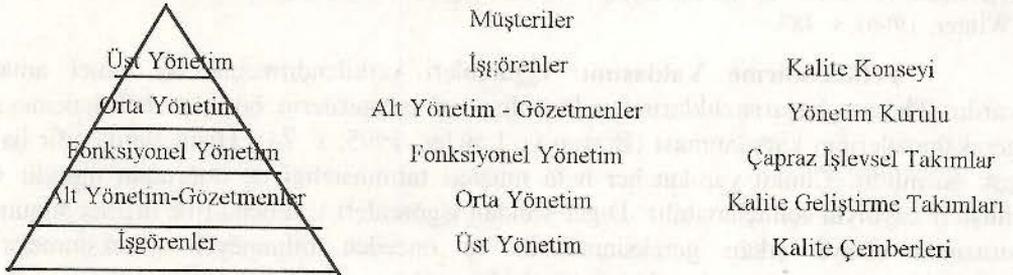
-Yapılan gidişi ve sonuçlarına ilişkin denetim hakkı, işin daha iyi yapılması için farklı yöntemler arasından en uygununu seçme özgürlüğü, önceden bilinmeyen müşteri beklentilerini karşılamada anında harekete geçme özgürlüğü, işin tasarımı hakkında bilgi sahibi olma ve hizmeti sunarken herhangi bir hata olduğunda düzeltebilme.

-Hizmet sunma sisteminde bir işin diğer işlerle ilişkisini anlama ve bir işin başarısının diğer işlerin başarısına bağlı olduğunun farkında olma.

-İş çıktılarından sorumlu olma, işin niteliği ve niceliği ile ödüller arasındaki bağlantıyı farketme.

Yetkilendirme yaklaşımı, işgörenlerin tatmini yoluyla örgütsel performansın yükselmesini amaçlamaktadır. İşgörenlerin işlerinde kendilerin ifade etme olanağına sahip olması, kişisel gereksinmelerini karşılayabilmesi müşteriye yönelik davranışlarına yansıtacağından hizmetin değerinin yükselmesine, müşterinin tatminini ve örgütsel performansın yükselmesi sonucunu sağlamaktadır.

Şekil-1 Geleneksel Örgütten Toplam Kalite Örgütüne Geçiş



Kaynak: Joel E. Ross, **Total Quality Management**, 2. Ed., Florida Atlantic University, Florida, 1994, s. 272.

Takım Çalışması: Yetkilendirme yaklaşımı toplam kalite yönetiminde tam katılım ilkesinin takım çalışması yoluyla gerçekleştirilmesidir. Geleneksel görüşün piramit biçimindeki örgüt yapısı toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde tersine çevrilmektedir. Bu süreçte müşteriler en üstte, tüm örgütsel etkinliklerin başlangıcını oluşturmaktadır. Müşteri gereksinmelerinin karşılanması ise işgörelere bağlıdır. Bu nedenle tersine çevrilmiş piramitte müşterilerin hemen altında işgörel yeralmaktadır. Toplam kalite yönetimine göre örgüt yapısı yeniden düzenlendiğinde, üst yönetimden işgörelere kadar her basamakta takımlar oluşturulmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde takım çalışmasının ilk örnekleri kalite çemberleridir. Kalite çemberleri kalite ve üretim sorunlarını düzenli bir biçimde tanımlamak, çözümlmek ve ortadan kaldırmak ve genel faaliyetleri geliştirmek için düzenli olarak toplanan benzer ya da ilişkili işleri yapan küçük bir insan grubudur (Ross, 1994; s. 278). Ancak, günümüzde kalite çemberleri kendi kendini yöneten iş takımlarına dönüşmektedir. Kendi kendini yöneten iş takımlarının üyeleri kendi işlerinde denetim uygulamak ve tüm süreçlerin etkinliğini en uygun hale getirmek için

yetkilendirilmiştir. Dolayısıyla kendi kendini yöneten iş takımları yetkilendirme yaklaşımına daha uygundur.

Kendi kendini yöneten iş takımlarının özelliklerini vurgulayan öğeler şöyle sıralanmaktadır (Ross, 1994; s. 279):

-Takım işini uygulamadan ve denetlemeden önce yeniden düzenler.

-Önderlik, özelliklere ve öncelik hakkına göre belirlenir. Geleneksel gözetmenler ortadan kalkar.

-Takımlar kaliteye ek olarak, planlama, programlama, maliyetleri belirleme gibi tüm faaliyetlere katılabilirler.

-Kararlar kaliteyle sınırlanamaz, takımları etkileyen tüm alanları kapsayabilir.

-İçsel müşteriler dışsal müşterilerin gereksinmelerini karşılama amacının destekçisidirler. Birincil odak dışsal müşterilerdir.

-Eğer takımlara kendi alanlarındaki tüm faaliyetler için tam bir sorumluluk verilirse, büyüme ve karlılık için de yetke ve sorumluluğa sahip olabilirler.

Diğer yandan, takım çalışması yalnızca aynı birimde çalışan ve birbirleriyle ilişkili işleri yapan işgörenler tarafından değil, aynı zamanda farklı bölümlerde çalışan işgörenler arasında da yapılabilir. Çapraz işlevsel takımlar toplam kalite yönetiminin içsel işbirliği ilkesinin bir sonucudur. Takım çalışmasının bu türü bölümler arasındaki yapay engellerin kaldırılmasını ve süreçlerdeki bütünleşmeyi sağlar.

Üst yönetim takımları arasında yer alan kalite konseyi ve yönetim kurulu ise, kalite vizyonunu belirler; tüm bölümler birimleri için uzun dönemli amaçları, değerleri ve gelecekte olunmak istenen konumu tanımlar.

HİZMET SÜREÇLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GÖRE DÜZENLENMESİ

Toplam kalite yönetimi örgütsel yapının yanısıra hizmet süreçlerinin de yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir. Bu düzenleme toplam kalite yönetiminin bakış açısını ve uygulanmasını öngördüğü yöntemleri kapsamalıdır. Toplam kalite yönetiminin müşteri odaklı olması ve işbirliğine dayanması süreçlerin düzenlenmesinde müşterilerden

rakiplerden ve işgörenlerden öğrenmeyi, bu bilgilere dayanarak hizmet süreçlerini iyileştirmeyi ve yeni hizmetler geliştirmeyi, dışsal işbirliği ilkesi kapsamında tedarikçilerle sürekli ilişki içinde olmayı, içsel işbirliği kapsamında işgörenlerin takım çalışması yapmasını ve tam katılımını gerektirir.

1. Hizmet Önderliği

Hizmet önderliği hizmeti sunanları yüreklendiren ve onları başarmaya yönlendiren bir yönetsel davranıştır. Bu gibi önderler insanların başarıya yeteneğine inanırlar, kendi rollerini bir yön verme olarak görürler ve insanlara başarıları için gerekli araçları ve özgürlüğü verirler (Berry, Parasuraman, Zeithaml, 1995; s. 42). Hizmet önderlerinin bu rolü, işgörenlerin gerçekleştirmeleri için çekici amaçlar belirleme ve amaçlara nasıl ulaşılacağını gösteren değerleri oluşturma rolüyle desteklenmelidir. Bu iki rol vizyoner önder kavramıyla açıklanabilir.

Vizyon genel olarak hayal ya da ideal bir durum olarak nitelendirilirken; örgütsel açıdan gerçekçi, ulaşılabilir ve çekici bir geleceği ifade eder (Wright, 1996; s. 20). Vizyonun gerçekçi ve ulaşılabilir olması için üç öğeyi kapsamı gerekir (Blanchard, 1997; s.3): Amaç, değerler ve görüntü. Bir işletmenin amacı onun varoluş nedenidir. Ne yaptığını ve hangi alanda çalıştığını açıklar. Değerler işletmenin amaçlarına ulaşma çabasında hangi yolu izleyeceğini ve faaliyetlerine neyin yön vereceğini gösterir. Görüntü ise, gelecekte ulaşılmak istenen en son durumdur.

Vizyoner önder ise, tüm örgüt üyelerinin paylaştığı ve başarıya gereksinmelerini karşılayacak vizyonu belirler, bu vizyonu gerçekleştirmek için örgütsel yeterlilikleri oluşturur ve müşterileri tatmin eden yenilikleri geliştirecek koşulları sağlar. Vizyonun gerçekleşmesi tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasına bağlıdır. üst yönetimin belirlediği ve tüm çalışanlara dayattığı vizyon ulaşılabilir bir vizyon değildir. Belirlenen vizyonun tüm çalışanlara iletilmesi ve anlaşılması da yeterli değildir. Stephen Covey (1997) paylaşılan vizyon oluşturmak için çalışanların da vizyon oluşturma sürecine katılmasını, kişisel vizyonlar ile işletmenin vizyonu arasında bağlantı kurulmasını, vizyonun ilke merkezli ve evrensel standartlarla uyumlu olmasını ve üst yönetimin tüm çalışanlara örnek oluşturmasını önermektedir.

Toplam kalite yönetimi açısından bir hizmet işletmesinin vizyonu dünya çapında kaliteli hizmetler üretmek yalnızca bugün değil, gelecekte de insanlara en yüksek faydayı sağlamaktır. Bu vizyon iç ve dış müşterilerin gereksinmelerini karşılamının da ötesinde yeni hizmetler geliştirerek yaşam kalitesini yükseltmeyi de kapsar.

2. Müşteri ve İşgören Araştırmaları

Üstün kaliteli hizmetler dizayn etmek için müşteriler ve işgörenlerden bilgi toplamak gerekir. Müşterilerden bilgi toplamak, hizmetlere müşterilerin bakış açılarını anlatan önemli ayrıntılar sağlayabilir: müşterilerin ideal hizmet düşünceleri hakkında bir fikir verebilir (Barsky, 1996; s. 24). Müşterilerden bilgi toplamanın birçok yolu olabilir. Müşterilerin herhangi bir hizmet sorunuyla karşılaştığında ya da hoşnutsuzluk yaratan bir durum ortaya çıktığında bunu yöneticilere iletmeleri beklenebilir. Ancak biçimsel olarak tanımlanmış bilgi iletime kanalları olmaksızın, müşterilerin bu durumları yöneticilere iletmek yerine bir daha aynı işletmeden hizmet talep etmeme ya da hoşnutsuzluğunu diğer insanlarla paylaşmayı tercih ettikleri bilinmektedir.

Müşterilerden bilgi toplamanın bazı biçimsel yolları şunlardır (Barsky, 1996; s. 24):

-Rastlantısal Tartışmalar: Bu yöntem müşterilerle ögle yemeği yeme, telefonla ya da yüzyüze görüşmeler yapma yoluyla bilgi toplamayı kapsar.

-Basit Araştırmalar: Bu yöntem işletme içinde ya da işletme dışında uygulanan anketler yoluyla bilgi toplamayı kapsar.

-Diğer Yaklaşımlar: Bu yöntemler Gözlem yapma ya da şikayet dinleme odalarının oluşturulması yoluyla bilgi toplamayı kapsar.

Müşterilere ilişkin araştırmalar mevcut müşterileri olduğu kadar potansiyel müşterileri de kapsamalıdır. Mevcut müşteriler hizmet sorunlarının çözülmesinde yaklaşımlar üretmeye yardım ederken, potansiyel müşteriler yeni hizmetler geliştirme konusunda yaklaşımlar üretmeye yardım edebilir.

İşgören araştırmaları ise, işgörenlerin hizmet deneyimlerinden yararlanarak aksaklıkları belirlemeyi kapsar. İşgörenler hizmetin üretimi ve sunumu sırasında müşterilerle doğrudan ilişki içinde olduklarından hem müşterilerin istek ve beklentilerini öğrenme, hem de hizmetin üretilmesi ve sunulmasındaki sorunları öğrenme konusunda fikir verebilirler.

İşgören araştırmaları en az müşteri araştırmaları kadar önemlidir. Bunun üç nedeni vardır (Berry, Parasuraman ve Zeithaml, 1995; s. 42): Birincisi, işgörenler içsel hizmetin müşterileridir ve içsel hizmet kalitesini değerlendirirler. İçsel hizmet kalitesi dışsal hizmet kalitesini etkilediği için içsel hizmetin kalitesini de ölçmek önemlidir. İkincisi, işgörenler işletmenin hizmet sunma sisteminin içinde oldukları için hizmet

kalitesini azaltan koşulların içyüzünü ortaya koyabilirler. Bu nedenle işgören araştırmaları hizmet sorunlarının nedenlerini ve çözüm yollarını daha iyi görebilirler. Üçüncüsü, işgören araştırmaları erken uyarı sistemi olarak işler. İşgörenler hizmet sistemindeki hataları müşterilerden önce görürler ve sorun müşteriye yansımadan önlem alınmasını sağlarlar.

İşgörenlerin hizmet sorunlarının çözülmesinde ya da geliştirme çalışmalarında yeralmaları toplam kalite yönetiminin en önemli yaklaşımlarından birisidir. Ancak müşterilerin ve işgörenlerin tatminini sağlayacak örgütsel sistemlerin geliştirilmesinde işgörenlerin görüş ve önerilerine başvurmak için işgören araştırmaları yapılmalıdır. İşgören araştırmaları yalnızca müşteriye tatmin edecek hizmetler geliştirmek için değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi için gerekli veri temelini sağlayacaktır.

3. Kıyaslama

Kıyaslama(Benchmarking) bir işletmenin kendisini, rakipler, diğer sektörlerdeki işletmeler ve dış pazardaki uygulamalarla karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirme: idir (Capital, 1995; s.125). Kıyaslama ilk anlamda taklit etmeyi ya da kopyalamayı çağrıştırmaktadır. Bu anlamıyla yaratıcılığı engelleyeceği eleştirileriyle karşılaşmıştır. Özellikle bu eleştiri Japon işletmelerine yöneltilmektedir. Ancak kıyaslama iş dünyasındaki anlamı esinlenme ve uyarılma gibi daha yaratıcı boyutları da kapsamaktadır.

Kıyaslamamın ilk uygulaması bir örgütün kendini rakipleriyle karşılaştırmasıydı. Ancak günümüzde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle de karşılaştırma yapılmaktadır. Farklı sektörlerle karşılaştırmaya yaygın olarak bilinen iki örnek verilebilir. Bunlardan birisi, Henry Ford'un yürüyen bant sistemini bir mezbahadan esinlenerek geliştirmesi, diğeri de Eiji Toyoda'nın Amerika'daki süpermarketlerde boşalan rafların geceleyin talepler doğrultusunda doldurulmasından esinlenerek "Just-in-time" stok sistemini geliştirmesidir (Gür, 1996; s. 65).

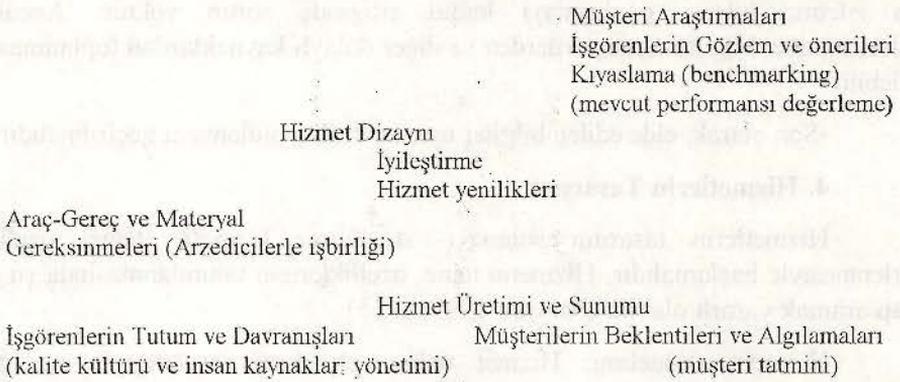
En yaygın kıyaslama uygulamaları şunlardır (Eker, 1996; s. 688):

Performans kıyaslaması: Bu kıyaslama türü, yöneticilerin kendi hizmetlerinin rekabet içindeki yerini belirlemeleri anlamına gelir. Hizmetlerin fiyat, güvenilirlik, teknolojik yönler ve yan hizmetler gibi özellikleri açısından karşılaştırılması performans kıyaslamasının temelini oluşturur.

Süreç kıyaslaması: Bu kıyaslama türü sipariş alma süreci, faturalama süreci, hizmet sunma süreci, işgören seçme süreci gibi birbirinden ayrı iş süreçleri ya da işlemler üzerinde odaklanmayı ifade eder. Bu tür kıyaslamada benzer işleri en iyi yapan işletmeler aranarak, onların çalışmalarından yararlanılır.

Hizmet işletmeleri rekabet üstünlüğü kazanmak için hizmetleri ve hizmet süreçlerini rakipleriyle ve diğer işletmelerle karşılaştırmalıdır. Bu konuda müşteri ve işgören araştırmaları sınırlı bir bakış açısı sunar ve gerekli bilgileri sağlamada yetersiz kalır. Kıyaslama diğer işletmelerden öğrenmeyi sağlayarak bu konudaki kaybı giderir (Barsky, 1996; s. 24).

Şekil-2 Hizmet Süreçlerinin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerine Göre Düzenlenmesi



Kıyaslama toplam kalite yönetiminde sürekli gelişme felsefesi için önemli bir itici güç olarak görülmelidir. Mevcut durumla yetinmemeye ve sürekli daha iyisinin olabileceğini düşünme, yöneticileri en iyi uygulamaları araştırmaya ve esinlenerek, uyarlayarak ya da taklit ederek gelişmeye yöneltir. Özellikle kaliteyi düşüren, maliyetleri yükselten ve hizmet sunma süresini uzatan hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi, yeni hizmetler geliştirilmesi için rakiplerle ya da farklı hizmetler üreten işletmelerle karşılaştırma yapılabilir. Örneğin, British Airways sık uçan müşterilerine yönelik program geliştirirken, Bangkok'taki Oriental Hotel ile kıyaslama yapmıştır. Otelin müşterilerin nasıl ağırladığından, sık gelen müşterilerle ilgili ne tür kayıtlar tuttuğuna ve bunları nasıl değerlediğine kadar bir dizi çalışma yapıktan sonra, bunları kendi programını iyileştirmede kullanmıştır (Capital, 1997; s. 9).

Kıyaslama yapmak isteyen bir işletmenin bu yolu izlemesi önerilmektedir (Barsky, 1996; s. 25; Capital, 1997; s. 9).

-İşletmenin tüm süreçleri, hizmet performansı ve stratejileri gözden geçirilmelidir. Bu aşama neyin düzeltilmesi gerektiğinin belirlenmesidir.

-Gözden geçirilen süreçlerdeki mevcut performans ve istenen performans tanımlanmalıdır. Bu aşamada sonuçların somut ve ölçülebilir olmasına dikkat edilmelidir.

-En iyi uygulamanın nerede olduğu araştırılmalıdır.

-Kıyaslanacak uygulamalar hakkında veri toplanmalıdır. Kıyaslama yapılacak olan işletme bilgisiyi paylaşmayı kabul ettiğinde sorun yoktur. Ancak, bilgi verilmediğinde, bilgilerin müşterilerden ve diğer dolaylı kaynaklardan toplanması yoluna gidilebilir.

-Son olarak, elde edilen bilgiler uyarlanarak uygulamaya geçirilmelidir.

4. Hizmetlerin Tasarımı

Hizmetlerin tasarımı sunmayı istediğimiz hizmetin temel özelliklerinin belirlenmesiyle başlamalıdır. Hizmetin temel özelliklerinin tanımlanmasında şu sorulara cevap aramak yararlı olabilir (Martin, 1997; s. 15):

Hizmetin Yönelimi: Hizmet daha çok insan aracılığıyla mı, teknoloji yardımıyla mı üretilmektedir?

Teknoloji: Üretilen hizmet teknoloji gerektiriyorsa, bu teknoloji eski ve basit bir teknoloji mi ya da yeni ve karmaşık bir teknoloji midir?

Hizmet Sunan-Hizmet Alan Etkileşimi: Hizmet sürecinde işgörenlerle müşterilerin birbirlerini görmeleri gerekiyor mu? Ne boyutta iletişim kuruyorlar? Sözkonusu iletişim, sürece katılan insanların düşünmelerini ve kavramalarını ne derece gerektiriyor?

Hizmetin Üretilmesi ve Sunulması İçin Gerekli Zaman: Hizmetin üretilmesi ve sunulması ne kadar süre gerektiriyor? Ne kadar sıklıkla hizmet gereksinimi ortaya çıkıyor?

Hizmetin Sunum Yeri: Hizmet müşteriye mi götürülüyor? Müşteri hizmet sunulan yere mi geliyor ya da başka bir mekanda mı sunuluyor?

Hizmetin Çapraşıklığı: Hizmet sunum sistemleri ne kadar çapraşıktır? Müşterilerin gördüğü çapraşıklık düzeyi nedir?

Hizmetin Esnekliği: Hizmet sistemleri ne ölçüde esnek ve uyarlanabilir niteliktedir? Farklı gereksinimler ortaya çıktığında, hizmet sistemlerinin uyarlanabilirlik düzeyi nedir?

Hizmetin Kapsamı: Bir tek işlemle ne kadar müşteriye hizmet sunuluyor?

Hizmetin Gerektirdiği Eğitim: Hizmetin sunulabilmesi için ne kadar eğitim ya da uzmanlık gerekiyor?

Hizmet Kalitesinin Ölçülebilirlik Derecesi: Hizmet sistemi ne kadar gözetim gerektiriyor? Hizmetin kalitesinin fiziksel olanaklara ve insan davranışlarına bağlı olma derecesine göre denetlenme biçimi nedir?

Hizmetin temel özelliklerini tanımlayan bu boyutlar hizmetlerin düzenlenmesinde teknoloji, materyal ve insangücü gereksinimlerinin belirlenmesinde, hizmetleri destekleyen ana sistemler (hizmet birimleri) ile destek sistemleri (pazarlama, insan kaynakları yönetimi gibi) oluşturulmasında ve yönetsel işlevlerin (planlama, örgütleme, yürütme, düzenleme ve denetim gibi) düzenlenmesinde gerekli veri temelinin sağlanmasıdır.

Hizmet işletmeleri müşteri odaklı hizmetleri düzenlemek ve sunmak zorundadırlar. Bir hizmetin kalitesi tasarımın kalitesi ve uygunluğun kalitesine bağlıdır. Diğer işletmelerinkinden daha üstün kalite düzeylerine ulaşmak için müşterinin önemli bulduğu hizmet özelliklerini belirlemek ve bu özellikleri hizmetlere yansıtmak gerekir (Ghobadian ve Terry, 1995; s. 26). Temel hizmetleri güvenilir bir biçimde sunma müşteri beklentilerine göre, hizmet sistemindeki çeşitli öğelerin nasıl bir araya getirileceği ve işletileceğine bağlıdır. Bu öğeler hizmet zincirindeki belirli hizmetleri sunan işgörenleri, araçları ve hizmetlerin sunulduğu fiziksel çevreyi kapsar (Berry, Parasuraman ve Zeithaml, 1999). Bir hizmet sisteminin herhangi bir parçasındaki düzenleme hatası kaliteyi ve müşteri tatminini azaltabilir. Kötü kaliteden işgörenleri sorumlu tutmak geleneksel görüşün anlayışdır. Ancak toplam kalite yönetiminde kötü hizmetten sistemi düzenleyen yöneticiler sorumludur.

Hizmetlerin tasarımında hizmet haritalama sistemine başvurulabilir. Hizmet haritası hizmet sisteminin gözle görünen bir tanımıdır. Hizmeti biçimlendiren performans modelini ve zamanlamayı belirtir. Hizmet haritasında iki önemli öğe "müşteriye görünürlük hatları" ve "başarısızlık noktaları"dır. Görünürlük hatları

müşteriye görünen süreçlerle görünmeyenleri ayırır. Başarısızlık noktaları ise, hizmet sistemindeki zayıf ve başarısızlığa yatkın olan süreçlerdir (Berry, Parasuraman ve Zeithaml, 1995; s. 37).

Hizmet haritalama, hizmetin bütünlüğünün görülmesini sağladığı gibi hizmet geliştirme çabalarına da yol gösterir. Ne yapıyoruz, nasıl yapıyoruz, ne zaman ve ne kadar sürede yapıyoruz, kim yapıyor gibi sorular hizmet süreçlerini anlamaya yardım eder. Diğer yandan, ne yapmalıyız, nasıl yapmalıyız ve ne zaman ve ne kadar sürede yapmalıyız ve kim yapmalı soruları da hizmetleri geliştirmek için sorulması ve yanıtlanması gereken sorulardır.

İyileştirme: İyileştirme hizmetlerle ilgili sorunlarla karşılaşıldığında ya da daha iyisini yapmanın yolları olduğunda gerekli olan bir çabadır. Hizmetlerdeki herhangi bir kalitesizlik şu farklardan kaynaklanabilir (Horwitz ve Neville, 1996; s. 475):

-Müşteri beklentileri ile bu beklentileri yönetimin algılaması arasındaki fark. Bu fark yönetim ve müşteriler arasında etkileşimin olmamasının, işgörenler ile yöneticiler arasındaki iletişim yetersizliğinin bir sonucudur.

-Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile hizmetin özellikleri arasındaki fark. Bu fark yönetimin hizmet kalitesine ilişkin taahhütlerinin yetersizliği, görevlerin standartlaştırılmasındaki yetersizlik ya da müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanamayacağı inancıdır.

-Yönetim tarafından belirlenen hizmet kalitesi ile sunulan gerçek hizmet kalitesi arasındaki fark. Bu fark takım çalışmasının olmaması, işgören-iş uyumsuzluğu, teknoloji-iş uyumsuzluğu, denetim yetersizliği, işgören değerlendirme ve ücretleme sistemlerinin yetersizliği ya da müşteriyle doğrudan ilişki kuran işgörenlerin arasındaki rol çatışmalarına bağlanabilir.

-Sunulan gerçek hizmet ile müşteriye tanıtılan hizmet arasındaki fark. Bu fark, tanıtım elemanları ile faaliyetler arasında ya da reklamlarla faaliyetler arasında yeterli iletişimin olmamasından, bölümlerarası politika ve geniyönetimlerdeki farklılıklardan ya da abartılmış reklamlardan kaynaklanabilir.

Uygulamada hizmet işletmelerinin hizmet hatalarını ortadan kaldırma konusundaki yaklaşımlarından kaynaklanan sorunlar da vardır. Hizmet işletmeleri ya hizmetlerle ilgili sorunlarının çözülmesinde müşterilere yardımcı olmazlar ya da yardımcı olmaya çalışanlara engeller çıkarırlar. İşgörenlere sorun çözme yetkisi vermezler ya da sorunları çözmeyi destekleyen iletişim ve bilişim sistemlerine yatırım

yapmazlar. Hizmet kalitesini geliştirme çabalarını başarısızlığa uğratan bu tutumların altında şu nedenler aranabilir (Ghobadian ve Terry, 1995; s. 25):

- Müşterilerin gereksinmelerinin karşılanmadığı halde, karşılandığına inanma
- Müşteri gereksinmelerini hizmetlere yansıtmada yetersizlik
- Ön hat işgörenlerinin performansındaki yetersizlik
- Açık bir hizmet misyonu ve kalite vizyonunun olmaması
- Yönetimin ön hat işgörenlerine ve hizmet birimlerine uzak olması ya da ilgisizliği

Hizmet kalitesini geliştirme çabaları açık bir hizmet misyonu ve kalite vizyonunun olmasına bağlıdır. Açıkça tanımlanmış ve tüm işgörenlerin paylaştığı bir hizmet amacı ve kalite vizyonu yoksa, sunulan hizmetlerin yeterli olduğu ve geliştirmeye gereksinme olmadığı düşünülür. Geliştirme gereksinmesi hissedilmediğinde ise, ne müşterilerin beklentilerine ve şikayetlerine duyarlılık, ne de işgörenlerin gereksinmelerine duyarlılık olacaktır. Duyarlılık olmadığı da hizmet hatalarını ortadan kaldırma ve kaliteyi geliştirme çabaları sözkonusu olamaz.

Müşteriler herhangi bir hizmet sorunuyla karşılaştıklarında üç olasılık vardır (Berry, Parasuraman ve Zeithaml, 1995; s. 38):

- Müşteri şikayet eder ve işletmenin yanıtından tatmin olur.
- Müşteri şikayet eder ve işletmenin yanıtından tatmin olmaz.
- Müşteri şikayet etmez ve tatminsiz kalmaya devam eder.

Ancak bu olasılıklardan ikisi müşteri şikayet ettiğinde ortaya çıkar. Müşterinin şikayet etmesi, işletmenin yanıtından tatmin olsun ya da olmasın hizmet sürecinde düzeltilmesi gereken yönlerin olduğunu gösterir. Müşteri şikayet etmediğinde ise, hem tatminsizlik sürecektir, hem müşterinin şikayetlerini potansiyel müşterilerle paylaşması sonucu müşteri kaybı olacaktır, hem de hizmet sürecindeki aksaklıklar için geri bildirim sağlanmadığı için aksaklık devam edecektir.

İşletmeler müşterilerin şikayet etme gönülsüzlüğünü aşmak için üç yol uygulayabilirler (Berry, Parasuraman ve Zeithaml, 1995; s. 39):

- Müşteriyi şikayet etmeye teşvik etmek ve kolaylaştırmak

-Hızlı ve kişisel olarak yanıtlamak

-Problem çözme sistemi geliştirmek

Hatalar ortaya çıktıktan sonra çözmek için gösterilen çabalar tepkisel bir yaklaşımla hizmetlerin iyileştirilmesidir. Bu yaklaşım müşteri tatminsizliği ve müşteri kaybıyla sonuçlanabilir. Ancak, toplam kalite yönetimi tepkisel değil, **önleyici bir yaklaşımla** hizmet hatalarının ortadan kaldırılmasını ve süreçlerin iyileştirilmesini gerektirir. Bu nedenle işgören araştırmaları, müşteri araştırmaları, kıyaslama ve hizmet haritasındaki başarısızlık noktalarının gözden geçirilmesi henüz bir müşteri şikayeti ortaya çıkmadan hataların bulunup düzeltilmesini sağlar.

Yeni Hizmet Geliştirme: Temel hizmetlerdeki hata kaynaklarının ortadan kaldırılması ve hizmetlerin iyileştirilmesi rekabet üstünlüğü sağlamak için yeterli değildir. Müşteri gereksinimleri değiştikçe, bu gereksinimleri karşılayacak hizmetlerin geliştirilmesi yanında, hizmetlere müşterilerin hoşuna gidecek ve beklentilerinin ötesinde bazı hizmet öğelerinin eklenmesi müşteri odaklı olmanın ötesine geçebilmeyi amaçlar. Bilinen gereksinimleri karşılayacak hizmetler sunmak beklenen bir davranıştır. Bilinmeyen ya da henüz hissedilmeyen gereksinimleri karşılayacak hizmetler sunmak ise, işletmenin müşteriler için yeni değerler yaratma çabasının bir sonucudur.

Hizmetlerde müşterinin temel beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayacak özelliklerin bulunması hizmet kalitesinin güvenilirlik boyutuyla ilgilidir. Bu özelliklerin eksik ya da yetersiz olması müşteri tatminsizliği yaratır. Ancak, hizmet kalitesinin süreç boyutları olarak ifade edilen sorumluluk, güvence verme, empati ise müşteri beklentilerini aşacak hizmet sürprizlerinin hazırlanmasında önem taşır (Berry, Parasuraman ve Zeithaml, 1995; s. 39). Örneğin, müşteri hizmetten hoşnut kalmadığında parasının geri ödenmesini taahhüt etmek, hizmeti beklenenden daha hızlı sunmak, her müşteriye bireysel özen göstermek, karşılaştığı bir sorunu anında çözmek çok büyük bir maliyet gerektirmeyen hizmet sürprizleridir.

Yeni hizmetler geliştirme ya da hizmet sürprizleri hazırlama müşteri odaklı olmanın ötesine geçmeyi amaçlar. Müşteri odaklı olmak mevcut müşterilerin tatminini gözönünde bulundurur; ancak bugünkü müşterilerin gelecekte müşteri olmayabileceğini öngörmezler. Müşteri odaklı olmanın ötesine geçmek, mevcut müşterileri sürekli kılacak ve gelecekte de yeni müşteriler kazandıracak çabaları gerektirir. Yeni hizmetler geliştirme müşterinin ifade ettiği ancak henüz karşılanmayan gereksinimleri ile ifade edilmemiş olan gereksinimlerini karşılamaktır (Hamel ve Prahalad, 1996; s. 137). İfade

edilmemiş gereksinmelerin sağladığı değerlendirilmemiş fırsatlar işletmenin rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağıdır.

5. Tedarikçilerle İlişkiler

Tedarikçilerle ilişkiler işletmenin çevresel öğelerle ilgili anlayış değişiminin bir sonucu olarak işbirliği ilkesine göre biçimlenir. İşbirliği ilkesinde de açıklandığı gibi, tedarikçiler işletmenin dışında olmakla birlikte, işletmenin süreçlerinin bir parçası olarak görülmelidirler.

Toplam kalite yönetimi işletmeyi yatay süreçler bütünü olarak ele alır. İşletmenin ürettiği hizmetin kalitesi arzeticilerden sağlanan girdilerin kalitesiyle doğrudan ilgilidir. Eğer işletmeyi bir değer zinciri olarak ele alırsak; bu zincir tedarikçiler başlar ve müşterilerle sona erer. Değer zincirinin herhangi bir halkasının güçsüz ya da hatalı olması tüm zinciri olumsuz etkiler. Zincirin her halkası bir öncekinin müşterisidir ve burada da müşteri tatmini temel alınmalıdır. Tedarikçinin müşterisi işletme olduğuna göre tedarikçi de müşteri tatmini üzerinde odaklanmalı ve tüm süreçlerini müşteri gereksinmelerini dikkate alarak düzenlemelidir.

Bu gerekliliklerin gerçekleşebilmesi için arzeticilerle uzun süreli ilişkiler kurulmalıdır. Bu da işletmenin herbir girdisini en yüksek kalitede ve en düşük maliyette üreten tek bir arzeticiden sağlamasıdır. Tedarikçilerin süreçlerinin de müşteri tatminine yönelik olarak yeniden düzenlenmesi için işletmeyle tedarikçiler arasında takım çalışmaları yapılmalıdır.

6. Hizmet Sunumu

Hizmet sunumunun kalitesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi hizmetlerin dayanıksız olması, başka deyişle üretildiği anda tüketilmesidir. Bu özellik hizmet sunumunda ürünlerde olduğu gibi üretim sonrası kalite yönetimini imkansız kılmaktadır. Kalite, genellikle müşterilerden gelen tepkiler ve müşterilerin sayısındaki azalış ya da artış gibi ölçütlere göre ölçülmektedir. Diğer yandan bazı hizmetlerin sunumunda teknolojiden yararlanılsa da, hizmet sunumu genellikle işgörenler aracılığıyla olmaktadır. Bu iki özellik hizmet sunumunun müşteriler ve işgörenler arasında gerçekleştiğini ve kalitenin de büyük ölçüde bu iki taraf arasındaki etkileşime bağlı olduğunu ifade eder. Bu nedenle işgörenlerin tutum ve davranışları hizmetin müşteriler tarafından algılanmasını etkileyebilir. Hizmet işletmeleri işgörenlerin kaliteli hizmet sunma davranış ve tutumlarını yönlendirmek zorundadırlar (Hartline ve Ferrel,

1996; s. 52). Bowen ve Schneider (1993) tarafından yapılan bir araştırma insan davranışları ile hizmet kalitesi arasında üç ilişki tanımlamıştır:

-İşgörenlerin işlerini, hizmet iklimini ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını nasıl algıladıklarını bilmek, müşterilerin hizmet kalitesini nasıl algıladıklarını tahmin etmeyi sağlar (işgören-yönetim boyutu)

-Müşterilerin işgören morali ve hizmet yönetimi (planlama, örgütlenme, uygulama gibi.) sürecine ilişkin deneyimleri tüm işgörenlerin deneyimleriyle güçlü bir biçimde ilişkilidir (müşteri-işgören boyutu)

-İşgörenlerin işlerini yaparken gerekli kolaylıkların sağlandığını düşünmeleri işgörenlerin deneyimleriyle güçlü bir biçimde ilişkilidir (işgören-rol boyutu)

İşgörenlerin hizmet davranışları ise şu faktörlere bağlıdır (Leignic-Hall, 1996; s.):

-İşgörenin hizmeti tek ve benzersiz olarak sunma yetkisinin olup olmaması (hizmet insiyatifi)

-İşgörenin hizmeti sunduğu yerdeki sistemler (kolaylaştırıcı sistemler)

-İşgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerinin uygunluğu (eğitim ve geliştirme olanaklarının varlığı)

-Hizmet yöneticisinin değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine yansıyan tutumları (performans değerlendirme ve ödüllendirme)

-İşgörenin çalışmasını etkileyen inanç ve değerler sistemi (hizmet kültürü)

Bu etkenler hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetiminin iki zorunlu ögesine işaret etmektedir. Bunlardan birincisi, işgörenlerin işlerini ve hizmet ortamını algılamalarını, işe yönelik tutum ve davranışlarını etkileyen değerler sistemi olarak kalite kültürüdür. Kalite kültürü yöneticilerin ve işgörenlerin kendi rollerine, müşteri ve arzediciler gibi çevresel öğeler hakkında benimsemeleri gereken değerleri kapsamaktadır. İkincisi, işgörenlerin kendilerinden beklenen hizmet davranışlarını göstermeleri ve kalite yönetimi sürecine tam katılımını destekleyen insan kaynakları yönetimidir.

Kalite Kültürü: Örgüt kültürü, işgörenlerin düşünce ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip olan, örgütün tarihsel süreci içinde oluşmuş bilişsel (cognitive) ve düzgüsel (normative) bilgiler olarak tanımlanabilir (Tinar, 1994;

s. 82). Bu bilgiler örgütün üyelerinin sahip olduğu inançlar, değerler ve varsayımlarında kök salmış olan derin yapıya işaret eder (Denison, 1996; s. 624). Kültür işgörenlerin örgütteki olayları anlamlandırmasını ve anlamasını sağlayan semboller sunar; nasıl ve niçin sorusunun cevabını verir; örgütsel davranışları yönlendirir.

Toplam kalite yönetimi önderin vizyonu ile yönlendirilen, sürekli gelişmeyi destekleyen ve tüm örgüt üyelerinin paylaştığı yapıcı, yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturmayı gerektirir (Wright, 1996; s. 21 ve Heymann, 1992; s. 52). Özellikle hizmet işletmelerinde müşterilerin hizmetlerle ilgili beklentileri değişkenlik gösterdiği için ölçülebilir kalite standartları oluşturmak güçtür. Bu nedenle kalite, büyük ölçüde işgörenlerin hizmet sunumu sırasında ortaya çıkan müşteri gereksinimlerini karşılayacak hizmet davranışlarını göstermelerine bağlıdır. Diğer yandan, hizmet sunumu sırasında işgörenleri denetlemesinin güç olması nedeniyle paylaşılan bir örgüt kültürü oluşturmak ve bu yolla davranışları yönlendirmek önem kazanmaktadır.

Tablo-2 Evrensel Kalite Değerleri

<p>Yönetim Değerleri</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yöneticiler sürekli kalite geliştirmeye inandırlıdır. 2. Yöneticiler kaliteyi stratejik bir değişken olarak düşünmelidirler. 3. Kalite yöneticiler için ana bir örgütsel değer olmalıdır. 4. Kaliteden nihai olarak kalite uzmanları değil, hat yöneticileri sorumludur. <p>İşgören Değerleri</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İşgörenler kendi işlerinin çıktılarının kalitelerinden sorumludurlar. 2. Her işgören içsel ve dışsal müşteri gereksinimlerini belirleyerek, ilk defada doğruyu yapmaya çalışmalıdır. 3. Sıfır hata her işgörenin amacı olmalıdır. 4. Her işgören, standartların dışına çıktığı zaman, üretimi durdurabilmek için yetkilendirilmelidir. 5. İşgören katılımı kalite geliştirme sürecinde çok önemlidir. 6. Sürekli sorun çözme kuralı olarak benimsenmelidir. 7. Tedarikçilerin süreçleri üreticinin sürecinin bir parçasıdır. Tedarikçilerin süreçlerini de üreticinin süreçleri kadar dikkat ve önem vermek gerekir. <p>Tedarikçilerle İlgili Değerler</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tedarikçinin süreci üreticinin de sürecidir; üreticinin içsel süreçleri olarak görmek ve önem vermek gerekir. 2. Tedarikçilerle ilişkiler karşılıklı dürüstlük ve yeterliliğe dayanmalıdır. Üretici ve tedarikçi arasında zıtlık olmamalıdır. 3. Sıfır hata tedarikçinin de kalite amacı olmalıdır. 4. Tedarikçi yalnızca fiyat temeline göre değil, aynı zamanda kalite yeterlilik ve sunum özelliklerine göre seçilmelidir. <p>Müşterilerle İlgili Değerler</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Müşteri tatmini örgüt için öncelikli önem taşır. 2. İçsel ve dışsal müşterilerin gereksinimlerini tüm kaynaklardan (işgören ve müşteri araştırmaları gibi) sağlamak önemlidir.

Kaynak: Jayant V. Saraph-Richard J. Sebastian, "Developing a Quality Culture", **Quality Progress** (September, 1993), s. 74.

Toplam kalite yönetimini destekleyen bir kalite kültürü oluşturma çabaları bir dönemde gerçekleşmez. Kalite yönelimli örgüt kültürü kalite vizyonu geliştirmeyi, uygun

teknoloji ve iş tasarımı, biçimsel yapıdaki değişimi, işgörenlere yönelmiş özen ve dikkati, uygun ödüllendirme sistemlerini gerektirir (Saraph ve Sebastian, 1993). Ancak değişim üst yönetimden başlamalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, üst yönetimin desteklemediği hiçbir değişim çabası başarıya ulaşamaz. Bu nedenle kalite kültürü oluşturma konusunda da üst yönetimin kalite değerlerini benimsemesi ve tüm örgüt üyelerine yayması gerekir. Toplam kalite yönetiminde yönetime, işgörenlere, tedarikçilere ve müşterilere ilişkin evrensel olduğu ileri sürülen değerler Tablo-2'de gösterilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi: Hizmet işletmelerinde kaliteli hizmetlerin sunulması işgörenlere yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bağlıdır. Birçok kalite geliştirme programı çok iyi düşüncelerle başlamış ve hayal kırıklığı ile sonuçlanmıştır. Başarısızlığın nedeni ise işgörenlere yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamalarında aranmalıdır (Steininger, 1994; s. 601). Bu nedenle toplam kalite yönetiminin uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin yeniden düzenlenmesi de önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin yeniden düzenlenmesinde üç öneri tartışılmaktadır (Schonberger, 1994; s. 109):

-Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetiminde kapsamlı değişim gerektirir.

-İnsan kaynakları uygulamalarındaki değişiklikler toplam kalite yönetiminin birbirine bağlı öğeleridir.

-İnsan kaynakları politika ve uygulamalarındaki değişiklikler süreç değişimiyle aynı anda gerçekleşmelidir.

Bu üç öneri toplam kalite yönetimini uygulamak isteyen bir işletmenin insanla ilgili varsayımlarından başlayarak, tüm işe alma, yetiştirme, iletişim ve tanıma, performans değerlendirme, ödüllendirme uygulamalarını hizmet süreçlerindeki değişimle eşanlı olarak değiştirmelidir. İnsan kaynakları yönetiminde değişiklik yapmadan toplam kalite yönetimindeki değişiklikleri yapmak geçmişte işletmelerin düştüğü bir hatadır ve başarısızlıkla sonuçlandığı görülmüştür.

Toplam kalite yönetiminin öngördüğü bir değişim işgörenlerin genel yetenek ve gelişme potansiyeline göre işgören seçme ve işe almayı, sürekli yetiştirme ve geliştirme sağlamayı, işgörenlerle çok yönlü iletişim kurmayı (bilşim alma ve verme), performansın işgörenin kendisi tarafından değerlendirilmesini sağlamayı (amaçlara göre

yönetim, kendi kendini değerlendirme, psikolojik danışmanlık sağlama), işgörenin maddi tatminini sağlayacak ücretleme ve ödeme sistemleri kurmayı, başarının ödüllendirilmesinde içsel tatmin öğelerine (tanınma, onaylanma, kendini gerçekleştirme) ağırlık vermeyi gerektirir.

Hizmet işletmelerinde hizmet kalitesi ile insan kaynakları yönetimini bütünleştirme stratejik bir yaklaşımı gerektirir. Hizmet kalitesi ile insan kaynakları yönetimini bütünleştirmek için ilk olarak, sürekli gelişme felsefesini benimsemektir. Bu felsefe hizmetlerin kalitesini ve işletmenin performansını geliştirmek kadar, işgörenden kalitesini ve performansını geliştirmeyi kapsar. İkincisi, sürekli geliştirme felsefesinin rekabetçi bir yapılanmayla desteklenmesidir. Rekabetçi yapılanma rekabet üstünlüğünün temelini değiştirmeyi kabul etmekle başlar. Günümüzde geleneksel başarı kaynakları olan teknoloji ve parasal kaynakların yerini yetenekli ve güdülenmiş işgörenden almaktadır. Üçüncüsü, insanın önemli ve öncelikli olduğunun kabul edilmesi ve bireyin kalitesini geliştirecek uygulamaların gerçekleştirilmesidir. Jeffrey Pfeffer Rekabet Üstünlüğünün Sırrı: İnsan adıyla Türkçeye çevrilen kitabında(1995) rekabet üstünlüğü kazanmayı sağlayacak insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde durmaktadır.

Bu görüşler ışığında insan kaynakları yönetimi şu ilkelere göre yeniden düzenlenmelidir (Schneider ve Bowen, 1993; s. 48-51):

-İşgören seçme, yerleştirme ve ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamaları rekabet üstünlüğü temelinde yapılanmış bir işletme oluşturmak için ana kaldıraçlardır. Stratejik yaklaşım, işletmenin hizmet çevresinde iki önemli eğilimi ortaya çıkarır. Birincisi, işgücü pazarındaki yetenekli insanların işletmeye kazandırılmasında insan kaynakları uygulamalarının önemli rolü vardır. İkincisi, rekabetin yoğun olduğu, durgun bir ortamda mevcut müşterilerin kaybedilmemesi olumlu müşteri ilişkileri gerektirir. İşgörenden de müşterilerle ilişkilerin odağındadırlar. Müşterilerle ilişkileri geliştirmek için işgörendenle ilişkileri etkili bir biçimde yönetmek gerekir.

-İnsan kaynakları yönetiminin toplam kalite yönetiminin uygulanmasındaki rolünü nasıl yerine getireceği işletmenin içinde bulunduğu koşullara bağlıdır. Hizmetin kalitesi sunulan hizmete ve müşterilere bağlıdır. Bu nedenle hizmet kalitesinin boyutları neyi gerektiriyorsa, insan kaynakları yönetimi uygulamaları da buna göre yapılandırılmalıdır.

-insan kaynakları yönetimi uygulamaları bilimsel yöntem ve araçlara dayandırılmalıdır.

-Hizmeti sunmak için gerekli olan kaynak ve işlevlerle insan kaynakları yönetimi uygulamaları uyum içinde olmalıdır.

Müşteri Tatmini: Hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetimi modelinin son ögesi müşteri tatminidir. Müşteri tatmini aynı zamanda tüm çabaların nihai amacıdır. Müşteri tatmini kısaca müşteri beklentilerinin karşılanmasıdır. Daha öncede belirtildiği gibi, müşteri tatmini müşterilerin beklentilerine, geçmişte işletme hakkında sağladıkları bilgilere ve hizmet sunumu sırasında hizmet ortamını ve işgörenlerin davranışlarını algılamalarına bağlıdır.

Müşteri tatmini ve tatminsizliğini anlayabilmek hizmet işletmeleri müşterilerin işgörelere ve hizmet yöneticilerine yansıtılan istek ve şikayetlerinden anlaşılacağı gibi, biçimsel olarak yürütülen işgören ve müşteri araştırmalarından da öğrenilebilir. Elde edilen bilgiler arasında aşağıdaki ilişkiler kurularak müşteri tatmini ölçülebilir:

Hizmet beklentileri X Hizmet ortamını, işgörenleri ve sunulan hizmeti algılama = Müşteri tatmini

Buna göre müşteri tatmininin dört farklı düzeyi görülebilir.

Müşterilerin hizmet beklentileri yüksek X Algılama ve deneyimleme olumlu = Tatmin düzeyi yüksek

Müşterilerin hizmet beklentileri düşük X Algılama ve deneyimleme olumlu = Tatmin düzeyi yüksek

Müşterilerin hizmet beklentileri yüksek X Algılama ve deneyimleme olumsuz = Tatminsizlik düzeyi yüksek

Müşterilerin hizmet beklentileri düşük X Algılama ve deneyimleme olumsuz = Tatminsizlik düzeyi düşük

SONUÇ

Hizmet işletmelerinde kalite önemlidir. Ürünlerden farklı olarak hizmetler üretildiği anda sunulur ve müşteri hizmet üretme sürecine doğrudan katılır. Bu özellikler hizmet kalitesinin önleyici bir yaklaşımla ve işgörenlerin tam katılımıyla sağlanmasını gerektirir. Diğer yandan hizmet kalitesi kişiseldir ve müşterilerin algılamalarıyla doğrudan ilgilidir. Bu algılamalar kişiden kişiye ve zamandan zamana değiştiği için

kalite stratejik bir değişken olarak görülmelidir. Belirtilen nedenlerle hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetimi uzun dönemde işletmenin varlığını sürdürmesi ve başarılı olması için gerekli bir rekabet stratejisi olarak görülmelidir. Toplam kalite yönetimi kendine özgü bir bakış açısını, bu bakış açısının yönlendirdiği yapı, teknik ve araçları gerektirmektedir. Bu nedenle toplam kalite yönetimi toplam bir değişimdir.

Toplam kalite yönetimini uygulamak isteyen bir hizmet işletmesinin bir anlayış değişimi geçirmesi gerekmektedir. Bu anlayış değişimi amaçların, hizmet kalitesinin, yönetimin rollerinin, işgörenlerin rollerinin, tedarikçiler, müşteriler ve genel olarak toplum gibi çevresel öğelerle ilişkilerinin, örgüt yapısına bakışın sürekli değişim ilkesine göre yeniden tanımlanmasıdır. Bu değişim modelin birinci aşamasıdır. Bu aşamada üst yönetimin öncülüğü çok önemlidir.

Toplam kalite yönetimi modelinin ikinci aşaması örgüt yapısının yeni bir anlayışla yeniden düzenlenmesidir. Bu düzenleme işgörenlerin yetkilendirilmesi temelinde takımlara dayalı bir yapılanmadır. Örgüt yapısının en önemli özelliği esnek oluşu ve değişen gereksinmelere hemen yanıt verebilme yeteneğinde olmasıdır.

Toplam kalite yönetimi modelinin üçüncü ve son aşaması süreçlerin yeni bir anlayışla yeniden düzenlenmesidir. Bu düzenleme tüm hizmet süreçlerinin iç ve dış müşteri tatminine yöneliktir. Hizmet süreçlerinde müşteri ve işgörenlerin etkileşimi, hizmet üretimi ve sunumunu denetlemenin güçlüğü, işgörenlerin kalite kültürünü benimsemelerini ve davranışlarına yansıtılmalarını gerektirmektedir. Kalite değerlerinin tüm işgönerlerce içselleştirilmesi önemlidir. Ancak bunun gerçekleşmesi için iç müşteriler olan işgönerlerin istek ve beklentilerinin karşılanması gerekir. Bu da insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- ANDERSON, John C.- Manus : "A. Theory of The Quality Management Underlying the RUNGTUSANATHAM- Roger G. Deming Management Method", **Academy of Management Review**, SCHROEDER, V.19, N.3(1994).
- BARSKY, Jonathan D. : "Building a Program for World-Class Service", **Cornell** (February, 1996).

- BERRY, Leonard L.- A. : "Improving Service Quality in America: Lessons Learned", **PARASURAMAN-Valarie ZEITHAML, Academy of Management Executive**, V. 8, N. 2 (1994)
- BLANCHARD, Ken : "Anlaşılır Vizyon", **Executive Excellence**, Y.1, S.7 (Ekim,1997).
- BOWEN, David E.-Edward e. : "Empowering Service Employees", **Sloan management Review** LAWLER III, (Summer, 1995).
- CARSON, Philips-Kerry D. CARSON : "Deming Versus Traditional Management Theorists On Goal Setting: Can Both Be Right?", **Business Horizons**(September-October, 1993).
- COVEY, Stephen : "Paylaşılan Vizyon", **Executive Excellence**, Y.1, S.7(Ekim,1997).
- DEAN, James W.-David E. BOWEN : "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development", **Academy of Management Review**, V.19, N.3 (1994
- D'EGIDIO, Franco : **The Service Era, Leadership in a Global Environment** Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1990.
- DENISON, Daniel R. : "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", **Academy of Management Review**, V.21, N. 3 (Jully, 1996).
- EKER, Selim : "Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Kıyaslama Uygulamaları", **5. Ulusal Kalite Kongresi-Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite** (Kasım, 1996).
- GARVIN, David A. : "Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak", **Bizden Haberler Özel Eki** (Ağustos-Eylül, 1993).
- GHOBIADIAN A.- A. J. TERRY : "How Alitalia Improves Service Quality Through Quality Function Deployment", **Managing Service Quality**, V.5, N. 5 (1995).
- GREENBERG Jerald-Robert A. BARON : **Behavior in Organizations**, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1995
- GÜR, Jale : **Kalite Maratonu**, Asiad ve Kosgeb Yayınları, Ankara, 1996.

- HAMEL, Gary-C.K. PRAHALAD :**Geleceği Kazanmak** (Çev. Zülfü Dicleli), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996.
- HARTLINE, Michael D.-O. C. FERREL :**"The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation"**, **Journal of Marketing** (October, 1996).
- HEYMANN, Kenneth :**"Quality Management a Ten Point Model"**, Cornell (October, 1992).
- HODGETS, Richard M. -Fred :**"New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class"**, **Organizational Dynamics** (Winter, 1994). LUTHANS- Sang M. LEE
- HORWITZ, Frank M.-Mark A. NEVILLE :**"Organization Design for Service Excellence: A Review of the Literature"**, **Human Resource Management**, V. 35, N. 4 (Winter, 1996).
- LEIGNIC-HALL, Cynthia A. :**"Customer Contributions to Quality: A Different View of The Customer-Oriented Firm"**, **Academy of Management Review**, V. 21, N. 3 (1996).
- MARTIN, William B. :**Müşteri Hizmetlerinde Kalite** (Çev. Ahmet Ünver), Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, 1997.
- PFEFFER, Jeffrey :**Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan** (Çev. Sinem Gül), 2.B., Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
- ROSS, Joel E. :**Total Quality Management**, 2.Ed., Florida Atlantic University, Florida, 1994.
- SARAPH, Jayant V.-Richard J. :**"Developing a Quality Culture"**, **Quality Progress**(September, 1993). SEBASTIAN
- SAVAGE, Edward W.-Textron :**"Total Quality is Total Change"**, **Journal of Quality and Participation** LYCOMING (September, 1991)
- SCHNEIDER, Benjamin-David E. :**"The Service Organizations: Human Resources Management Is Crucial"**, **Organizational Dynamics** (Spring, 1993). BOWEN

SCHONBERGER, Richard J. : "Human Resource Management Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengineering", **California Management Review** (Summer, 1994).

SHERWOOD, John J. : "Creating Work Cultures With Competitive Advantage", **Organizational Dynamics** (Winter, 1988).

SPENCER, Barbara A. : "Models of Organizations and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation", **Academy of Management Review**, V. 19, N. 3 (1994).

STEININGER, Daniel J. : "Why Quality Initiatives Are Failing: The Need to Address the Foundation of Human Motivation", **Human Resources Management**, V.33, N.4 (Winter, 1994).

TINAR, Mustafa Yaşar : "Örgütsel Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.5, S.3 (1994).

WALDMAN, David A. : "The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance", **Academy of Management Review**, V.19, N.3 (1994).

WRIGHT, J. Nevan : "Creating a Quality Culture", **Journal of General Management**, V.21, N.3 (Spring, 1996).

ZİYAL, Nurtaç : **Capital Guide 38**, Capital Eki (Ekim, 1997),
: "Şimdi Benchmarking Moda", **Capital** (Ekim, 1995).

YEREL DÜZEYDE HİZMET SUNUMU YÖNTEMLERİ VE ÖZELLEŞTİRME

Yrd.Doç.Dr. Süreyya Sakıncı*

1.GİRİŞ

Bu makalenin amacı iki yönlüdür. Birincisi; yerinden yönetim lehine ileri sürülen temel gerekçelerin - yönetimde etkinliğin geliştirilmesi; yerel politik isteklerin tatmin edilmesi; ve yerel isteklere uygun gelir ve harcama kararlarının uygulanmasına olanak verecek mali kaynakların geliştirilmesi- kamu sektörünün yerinden yönetim esasına göre hizmet üretiminde geliştirilen yöntemlerin değerlendirilmesinde ne ölçüde geçerli olabileceğidir. İkincisi ise; yerel düzeyde özelleştirmenin, etkinliğin geliştirilmesinde tatmin edici bir araç olup olmadığını araştırmaktır. Makalede ayrıca, ihale yönteminin etkinlik ve etkenlik bakımlarından değerlendirilmesi yapılmaya çalışılmıştır. Bugün yerel yönetimlerce en yaygın olarak kullanılan özelleştirme yöntemi, bir kısım yerel hizmetlerin (altyapı ve faydası pazarlanabilir hizmetler dahil) hizmet sözleşmesi (ihale) ile özel sektör tarafından sunumudur. Bununla birlikte, uygulamada ihale yönteminin etkinliği ile ilgili şüpheler bulunmaktadır. Yerinden yönetimin, merkezi yönetim karşısında yönetsel, ekonomik ve politik bakımlardan görece avantajlarının ve etkinliğinin konu edildiği ampirik araştırmalar, son yıllarda daha çok ülkede (özellikle Latin Amerika Ülkeleri, Bağımsızlığını Yeni Kazanmış Rusya Cumhuriyetleri, Eski Doğu Bloku Ülkeleri gibi) yerinden yönetim ve yerel yönetim uygulamalarının güçlendiğini ortaya koymaktadır.

Yerinden yönetimin güçlendirilmesini sağlayan bazı gelişmeler, bu eğilimin özellikle son 20 yıldır neden talep gördüğünü açıklamaktadır. Bunlardan birincisi, demokratik kurumların giderek güç kazanması ve rollerinin artmakta oluşudur. İkincisi, yerel mali kaynakların yönetiminde ve tahsisinde yerel yönetimlerin daha etkili olduklarının anlaşılması ve sorumluluklarıyla orantılı mali kaynaklara sahip olmalarına izin verilmesidir. Üçüncü gelişme ise, ekonomik sistemlerde piyasa ekonomisine geçişin hız kazanmasıyla, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesindeki başarılar ve özelleştirmenin yerel hizmetlere doğru yaygınlaştırılmasıdır. Bu gelişmeler, yerinden yönetim lehinde

* Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü

argümanların sosyal, politik ve ekonomik koşullardaki değişikliklerin sürekli bir oluşumuna bağlı olduğunu göstermektedir. Örneğin, Dünya Bankası yerelleşme politikalarının desteklenmesinde (özellikle Arjantin, Peru, Venezuela, Rusya, Polonya, Endonezya, Pakistan'da) yerel yönetimlerin altyapı projelerinin finansmanına önem vermektedir.

Dünya Bankası'nın Yıllık Kalkınma Raporu'nda (1997) yerinden yönetimin güçlendirilmesinin devletin gücünü artıracak; kamu hizmetlerinin yerel tercihlere uygun nitelikte sunumu için baskı yaratacak; yerel otoritelerin sorumluluğunu güçlendirecek; ve yerel ekonomik kalkınmaya destek olacağı belirtilmektedir. Rapor, hizmet sunumunda yerleşmenin, özellikle, sağlık, eğitim ve altyapı alanlarında yoğunlaşması gerektiğini vurgulamaktadır (World Bank, 1997:110-130).

Yerinden yönetim (decentralization) farklı bakışlarla anlam değiştirebilen, kaypak bir terimdir. Yerinden yönetimle ilgili terminolojiye katkıda bulunan Rondinelli ve Nellis, yerinden yönetimi dört farklı sınıflandırma altında şöyle tanımlamıştır (Rondinelli and Nellis, 1984:10, 15,19):

Yetki genişliği (deconcentration) , erkin merkezi yönetimin yerel düzeydeki memurlarına veya ajanlarına transferidir. Yetki genişliği modelinde yerel yönetimler bağımsız organlar olarak yönetilmezler ve yerel birimler merkezi yönetim bakanlıklarının yerel teşkilatı gibidirler. En yaygın uygulaması tarım, temel eğitim, koruyucu sağlık gibi hizmetlerde görülmektedir.

Hizmet sorumluluğunda yetki devri (delegation), merkezi yönetimce üstlenilen belirli fonksiyonların, diğer yarı özerk kamu tüzel kişilerine devridir. Bu gibi düzenlemeler ticaret, sanayi, enerji, iletişim ve haberleşme, ulaştırma gibi sektörlerde görülmektedir.

Hizmet sorumluluğunda ve politik karar almada yetki devri (devolution), yürütme erkinin, hizmet sorumluluğunu da içerecek şekilde merkezi yönetimden otonom yerel otoritelere devridir. Yerel yönetimlerin politik karar organları temsil yetkisine ve kendi sınırları içinde karar alma ve finansal kaynakları yönetme erkine sahiptir. Merkezi yönetimin gözetim ve denetim rolleri sınırlandırılmıştır.

Özelleştirme (privatization), erkin özel sektöre devridir. Özelleştirme, mal ve hizmetlerin hükümet kararları yerine piyasa mekanizması tarafından sunulmasını olanaklı kılan bir süreç olarak tanımlanır.

Rondinelli'nin terminolojisi, yerinden yönetim sürecinin tanımlanması ve farklı yönetim ve hizmet sunumuna ilişkin kurumsal yapılar arasında ayırım yapılabilmesi için faydalı olmuştur. Bununla beraber, literatürde farklı disiplinler altında yerinden yönetimin politik, mali ve kurumsal öğeleri vurgulanmaktadır. Politik bilimciler yerinden yönetimin siyasi sistemler içindeki tanımlamalarına (üniter ve federal sistemler bakımından) vurgulama yaparken; kamu tercihi literatürü, mali sorunlar üzerine (mali federalizm) odaklanmıştır. Hükümet Dışı Organizasyonlar (NGO) ve diğer toplum temelli gönüllü örgütlerin, taban demokrasinin gelişmesindeki önemini ise, kurumsal yaklaşımlar vurgulamaktadır.

2. Yerel Hizmet Sunumu ve Mali Federalizm

Yerindelik esasına göre yapılandırılan yönetim sistemlerinin temel dayanağı, kamusal mal ve hizmetlerin sunumu bakımından ekonomik etkinliğin gerçekleştirilmesidir. Yerel hizmetlerin sunumunda yerel yönetim modellerinin türlü biçimlerini yapısal olarak modellendirmek yeterli değildir. İdari yapıda reform talepleri bizzat merkezi yönetimden gelmiş olsa bile, bu tür yapılanmaların temel amacı, güçlü ve halka daha yakın idari birimlerin oluşturulması ve güçlendirilmesi olmaması gerekir. Yerinden yönetimli hizmet sunumunun temel ögesi de idari teşkilatın yerel isteklere uygun ve kararlarında yarı özerk hale getirilerek, idari sorumluluğun devredilmesi değildir. Aksine, yerinden yönetimli sistemlerin temellendirilmesi, hizmet sunumunda yerel halkın gereksinimlerine yanıt vermenin yanında, ekonomik etkinliğin sağlanmasıdır. Teknik anlamda etkinlik, üretim teknolojisinin en düşük girdi (maliyet) ile en yüksek çıktının (fayda) sağlanabilmesidir. Bu etkinliğe, tahsis edici etkinlik de denilebilir ve optimal fiyatlandırma ile açıklanabilir. Bir hizmetin sunumunda etkinlik ise, hem marjinal maliyet fiyatlandırma koşulunun varlığı ile (teknik etkinlik), hem de hizmetin tüketici tercihlerinin tam olarak karşılanması ile (tüketici refahının maksimizasyonu) sağlanabilir. Bu iki açıklama tarzı, üretim etkinliği ve talep etkinliği olarak yerinden yönetim literatüründe yer almaktadır¹.

Etkinlik argümanı, iki temel varsayımı kabul eder. Birincisi, sınırlı dışsallıkların varlığıdır. Yerel kamusal malların -cadde aydınlatmaları, itfaiye, çöp toplama, gibi- tüketicilerine faydası sadece hizmetin sunulduğu alanda yaşayanlar için geçerlidir. Oysa ki, ulusal savunma, adalet gibi hizmetlerin faydası toplumun tüm bireylerine yayılmıştır. İkincisi, tüketici tercihlerine göre mali yük paylaşımıdır. Yerel yönetimler yerel halkın tercihleriyle uyuşan mal ve hizmet demetini sunacaklarından, fiyatlandırma da talebe göre tespit edilebilecek ve en iyi hizmeti en düşük maliyetle

sunmak için yerel yönetimler arasında rekabet teşvik edilecektir. Böylece etkinlik sağlanacak ve sunum maliyetleri içselleştirilecektir.

Mali federalizm modeli, yerinden yönetimin hizmet sunumunda etkinliğin sağlanmasındaki başarısı için aşağıdaki varsayımları kullanmaktadır:

Her yerleşim alanında yaşayan yerel halk (vergi yükümlüsü veya seçmen olarak) hizmetlere olan taleplerini oylama mekanizması yoluyla beyan ederler. Yani, yerel tüketici (seçmen-vergi yükümlüsü) hizmet çıktısının önemine (ödediği yerel vergilerin yükü ile karşılaştırma yaparak); suulan hizmetin kalitesine; vergi-harcama bileşiminin tahsis edici beklentilerine göre oy vereceklerdir.

Politik alan ve fayda alanlar: çakışması halinde bedavacılık (free-rider) önlenir ve marjinal maliyet marjinal fayda çeşitliği kamu hizmetlerinin optimal sunumunu gerçekleştirir.

Her bir yerel hizmet alanı, fayda taşmalarına olanak vermeyecek kadar küçüktür. Ölçek küçüklüğü, çok sayıdaki yerel yönetim alanları arasında tüketici-seçmenlerin yer değiştirmesini olanaklı kılar. Bu sayede, kendisi için en düşük yerel vergi yükü ve en yüksek yerel hizmet çıktısı teklif eden yerel yönetim alanında karar verir.

Yerel yönetimler halkın tercihlerine uygun hizmet sunarken, fayda ilkesine uygun fiyatlandırma yapacaklarından, fayda esasına göre kullanıcı fiyatları tespit etme ve vergileme (esas olarak fayda esası üzerine yerleştirilen) yetkisine sahiptir.

Prud'homme, tahsis edici etkinliğin ve teknik anlamda etkinliğin yerinden yönetim ile sağlanabileceğine ilişkin varsayımlara önemli eleştirilerde bulunmuştur. Prud'homme, yerel halkın yerel hizmetlere olan talebindeki değişmeyi oyları ile belirleyebileceğine, gelişmekte olan ülkeler bakımından kuşku bakmaktadır. Merkezi politikaların ve partilerin egemen olduğu ve merkezi partinin performansının ölçü alındığı seçimlerde yerel politikacılar motivasyonu zayıf yerel bürokratlar ile kendi programını uygulamakta başarısız olabilir. Ayrıca, ölçek ekonomilerinin varlığı nedeniyle, refah kayıpları söz konusudur. Etkinliği azaltan bir başka neden de, yerel hizmetlerin özelleştirilmesi sayesinde hizmet kalitesinde düşme, ücret ve tarifelerin artması, sosyal faydanın azalması, kamu yönetimine olan güvenin zayıflaması gibi olasılıkların söz konusu olabilmesidir (Prud'homme, 1994, s.6-9).

Etkinlik perspektifinden, yerel hizmetlerin finansmanı mümkün olduğunca fayda esasına göre sağlanmalıdır. Finansman kaynağı olarak da, fayda vergileri ve

kullanıcı fiyatları uygun olacaktır. Yerel hizmet sunumunda etkinliğin sağlanabilmesi için yerinden yönetim modelinin şu temel gerekleri sağlanmış olmalıdır:

-Yerel kararların halkın denetimine ve bilgisine açık olması gerekir. Karar alma sürecinin demokratik olması ölçüsünde yerel halk alınan kararların maliyet ve faydalarını önceden takdir edebilir ve tam bir enformasyona sahip olabilir.

-Fayda ve maliyetler, yerel alanın dışına taşmamalıdır.

-Yerel vergileme ve finansman modelleri tamamen yerel yasama yetkisi içinde biçimlenmelidir.

-Yerel hizmet sunumunda özel sektörün katılımı sağlanmalıdır. Özel sektör katılımları teklif almak suretiyle ihale yöntemi; kültürel ve rekreasyonel faaliyetler için sponsorluklar; bedeli yerel yönetimlerce ödenen gıda kuponları; hastaneler, otoyol kenarlarının ve sahillerin temizliği için düşünülebilen gönüllülerin kullanılması; şehrin asayiş için semt ve mahalle sakinlerinden oluşturulacak gönüllü devriyelerin kullanılması; sosyal hizmetlerin kamuya faydalı derneklere bırakılması gibi şekiller alabilir. Böylece, sınırlı mali kaynaklara sahip olan yerel yönetimler hizmet sunumunda etkinliği sağlayabilirler.

Yukarıdaki koşulların sağlanması halinde, hizmet sunumunda yerindelik, etkinlik koşullarında sağlanmış olur.

3. Alternatif Hizmet Sunma Yöntemi Olarak Özelleştirme

1970'li yılların sonundan itibaren, özellikle gelişmiş, sanayileşmiş ekonomilerde özelleştirme hükümetlerin artan bir ilgisini çekmiştir. A.B.D.'de federal düzeyde özelleştirme, düzensizleştirme (deregulation) ve vergi azaltımları ve basitleştirmesi (supply-side tax policy) hareketi ile birlikte ele alınmıştır. Eyalet ve yerel yönetimler düzeyinde ise, yönetim fonksiyonlarının özel sektör yüklenicilerine ihale edilmesi ve yerel toplum örgütleri tarafından paylaşılması şeklinde ortaya çıkmıştır. Özelleştirme, yerel hizmet sunumunda ve altyapının korunması ve geliştirilmesinde özel kesimin katkısının artırılmasını sağlayacak tüm seçenekleri tanımlayıcı bir terimdir. Özelleştirme, kamu hukuku ve politik tercihlerin ekonomik faaliyetler üzerindeki etkisi karşısında, serbest piyasa tarafından tanımlanan ekonomik kuralların geçerli olmasını benimseyen bir yaklaşımdır. Yani, piyasa kararlarının ortaya koyduğu tercihlerin ve seçimlerin, politik sürecin araçlarıyla sağlanabildiğinden daha kesin ve gerçekçi bir biçimde tatmin edici ve yanıtlayıcı olduğu, özelleştirmenin temel savıdır.

Dünya Bankası, özellikle A.B.D.'nin yönlendirmesi altında kamu hizmetlerinin özelleştirilmesini ağır borç yükü altındaki gelişmekte olan ülkelere Yapısal Uyum Programları (YUP) ile önermektedir(?). Aynı politika, yine Dünya Bankası öncülüğünde, 1990'larda eski komünist ülkelerde ekonominin ve devletin yeniden yapılanması sürecinde de uygulanmıştır. Bununla beraber, özelleştirme tamamen ideolojik yaklaşımlardan bağımsız olmamıştır. Örneğin, A.B.D.'de özelleştirme eğilimi Yirminci Yüzyılın etkili Sosyalist ve Marksist görüşlerine bir tepki olarak geliştirilmiştir². Özelleştirme hareketine en son katılan ülkeler özelleştirmeyi, serbest piyasa koşullarında ekonomik üretkenliğin ve etkinliğin geliştirilmesinde bir araç olarak görmektedirler.

Özelleştirme, genellikle, devletin rolünü azaltmak için düzenlenen faaliyetlerin tamamına verilen bir isimdir. Bu düzenlemeler içinde kamu girişimlerinin doğrudan özel şirketlere satışı; imtiyazlar; özel sektöre işletme kurma hakkının satışı; kuponlar, devlet yardımlarının hak sahiplerine dağıtımı (bu şekilde, hangi mal veya hizmeti satın alacaklarına hak sahipleri karar verebilirler); bağışlar; bazı mal ve ya hizmetlerin tedariki için alıcı olarak devlet ve satıcı olarak özel firmalar arasındaki düzenlemeler, yani ihaleler bulunmaktadır. Bu sayılan yöntemlerin yanında, kendi kendine yardım; teşvikler ve idari düzenlemeler, gönüllü kişi ve kurumların katkıları da, özelleştirme uygulamaları içinde sayılmaktadır.

Aşağıdaki diyagramda özelleştirmenin farklı biçimleri gösterilmektedir.

		Finansman Biçimi	
		Kamu Sektörü	Özel Sektör
Sunum	Kamu Sektörü	-Kamu finansmanı ve Sunumu (Tam kamusal Mal) -Kamu Ajanlarının Ortak Hizmet Üretimi	-Kullanıcı Fiyatları -İmtiyaz -Kiralama -Yönetim Sözleşmeleri
	Özel Sektör	-İhale -Kupon -Sübvansiyonlar -Vergi Teşvikleri ve İdari Düzenlemeler	-Gönüllü Katılımlar -Kendi Kendine Yardım -Yap-İşlet-Devret(BOT) -Doğrudan Satış -Şirketleşme

Yerel hizmetlerin taşınmasında özelleştirme, politik ve ekonomik boyutlarıyla dikkate alınmalıdır. Ekonomik olarak, farklı organizasyon türlerinin ekonomik etkinliği söz konusudur. Yani, piyasanın farklı rekabet olanağı sağlayan türlerinde üretim yapılması halinde, kamu bürokrasisinin etkinsizliği böylece ortadan kaldırılmış olmaz. Örneğin oligopol piyasalarında faaliyet gösteren özel firmaların, bürokratik kararların rekabetten uzaklaşan uygulamaların yerini almasının güç olması gibi. Politik olarak, kamu sektörü ile özel sektörün işbirliğinin niteliği önemlidir. Özelleştirmede benimsenen yöntemle göre değişebilen düzeyde, hizmet üretiminde kamusal sorumluluğun yerini, piyasa koşullarında müşteri tatmini almaktadır. Bununla beraber, firma sorumluluğunun kalite ve fiyat avantajlarını tamamen içerecek biçimde kendiliğinden sağlanması güçtür. Özelleştirme, sözünü ettiğimiz bu iki temel boyuttan incelendiğinde, iki ilişkili sorun ortaya çıkmaktadır.

Bilindiği gibi, rekabetçi firmaların bulunduğu bir piyasa, monopolcü bir piyasadan daha etkindir. Bu, **piyasa yapısı** argümanıdır. Özelleştirme ile sağlanacak temel avantajlardan birisi, hizmet üretiminde rekabetçi bir piyasa yapısının garantilenmesi ve böylece üretimde etkinliğin sağlanmasıdır. Kamu tekelinin yerine piyasada yeni tekeli üretim biçimleri geçiriliyor ise, özelleştirmeden beklenen yararlar ortaya çıkmayacaktır. İkinci argüman, kamu görevlilerinin yönetsel performanslarının özel firmalardaki meslektaşlarından daha zayıf olduğudur. Buna, **örgütsel biçim** argümanı adı verilebilir. Bürokratik yönetimin, hizmet sunumunda müşteri memnuniyetini örgütsel hedeflerden birisi olarak tanımlamadığı ve politik rantın kollanarak, rüşvete (corruption) açık olduğu savunulmaktadır. Firma yaklaşımında, sosyal faydanın gözetilmemesi ve çıktının fayda tahsisi yaratan sunum ve fiyatlandırma modellerinden bağımsız olması geçerlidir. Böylece, piyasa karma malının, özel fayda = özel maliyet koşulu içinde üretimi söz konusudur. Bu modelde, firmanın yönetsel etkinliği önceden doğru tanımlanmış belirli amaçlara ulaşacak biçimde yönlendirilmiş personel yönetiminin avantajları vurgulanmaktadır. Bu argümanlardan her ikisi de özelleştirmede dikkate alınmalıdır.

a) **Piyasa Yapısı:** Özelleştirme programlarının temel hedeflerinden olan etkinliğin artırılması ve rekabetin sağlanması, üretimin yapıldığı piyasanın yapısı ile ilgilidir. Özel sektördeki firmalar kamu sektöründeki benzerlerinden kendiliklerinden daha verimli ve etkin değillerdir. Firmaları buna zorlayan, doğrudan piyasanın rekabetçi yapısıdır. Yani, kamu teşebbüslerinin iflas etmeleri -üretimden finansman ve pazar sorunları nedeniyle vazgeçmeleri- düşünülemez. Rekabetin varlığı, özel sektörün olduğu gibi, kamu sektörünün de verimliliğini yükseltir. Rekabetçi piyasalarda fiyatları ve

üretile malları tüketiciler; maliyetleri ve yatırımları ise sermaye piyasaları etkiler. Tam rekabetçi piyasalar, fiyatların marjinal maliyete ve ortalama toplam maliyete eşit olduğu piyasalardır. Eğer oligopolcü bir piyasa ise, fiyatlar ortalama toplam maliyetin altına düşebilir ve özel firmalar için de üretimde etkinlik azalır. Ancak, özel sektörün verimli olabilmesi için tamamlayıcı koşul, devletin her türlü piyasa dışı müdahaleleri ; yani rekabete engel olan kısıtlamaları kaldırmasıdır. Raga, İspanya ekonomisinde otomobil, ulaşım ve petro-kimya sektörleri için yaptığı araştırmada, özelleştirmenin üretimde etkinliği ve verimliliği sağlayacak sonuçlar verdiğini test etmiştir. Sonuçlar, etkinlik ve verimliliğin mülkiyetin kamudan özel sektöre devri sayesinde değil, rekabetçi bir piyasa yapısının oluşturulması ve rekabeti bozan devlet müdahalelerinin kaldırılması (deregulation) sayesinde gerçekleştiğini göstermektedir (Raga, 1995, s.16-21).

Arjantin'de ise, özelleştirme uygulamalarının üretimde etkinliği ve rekabeti sağlayamamış olmasının nedeni, istikrar politikasının bir aracı olarak kullanılması ve özelleştirmeden sağlanan fonlar ile enflasyonun düşürülmesi ve bütçe açıklarının kapatılmasının amaçlanmasıdır (Galiani and Petrecola, 1995, s.5). Tanzi, özelleştirme ile izlenecek amaçları üç başlık altında özetlemektedir. Bunlar *mali* (kamu borç yükünün azaltılması ve bütçe açıklarının kapatılması); *ekonomik* (üretimde etkinliğin ve rekabetçi yapının sağlanması); ve *politik* (karar almada politikacı ve bürokratların etkinliğini zayıflatarak, politik yozlaşmanın ve rüşvetin azaltılması) amaçlar olarak belirtilmektedir (Tanzi, 1997, s.18). Özelleştirmenin mali amacı ile, etkinlik amacı birbiriyle çatışmaktadır. Özelleştirme gelirlerini maksimize etmek isteyen bir hükümet, özelleştirilmiş teşebbüslere çoğu durumlarda monopolcü bir piyasa avantajı sunmak zorunda kalmaktadır.

b) Örgütsel Biçim: Kamu girişimlerinin etkin olamamasının diğer nedeni, politikacıların ve bürokratların kendi politik amaçlarını gözetmeleridir. Kamu sektöründe bürokrat- yöneticiler- istihdam ve çıktı artışı ile ilgili amaç tanımları yaparken, özel sektördeki firma yöneticileri verimlilik ve karlılık amaç tanımları yapmaktadırlar. Kamu Tercih teorisi, bu yargıyı metodolojik olarak analiz etmektedir. Politikacılar ve bürokratlar konularını sürdürebilmek için daha geniş büro egemenliği; artan personel harcamaları; daha iyi koşullarda ücret düzeyleri ve iş pozisyonları talep ederken, kurumun ekonomik performansı ile ilgili taleplerde bulunmazlar (Brennan and Buchanan, 1985, s. 36-37). Amaç fonksiyonlarındaki farklılıkların benzeştirilmesi halinde kamu sektöründe de etkinliğin sağlanması olasıdır. Aynı firmanın, aynı piyasa yapısı içinde (monopol) özel yönetim altında, kamu yönetimi altında olduğundan daha yüksek verimlilik göstermesinin nedeni, kamu yöneticilerinin ekonomik rasyonalite

dışında hedef belirlemesi yapmaları ve etkisizlikten uzaklaşmanın bedeli olan "iflas"tan başışık tutulmalarıdır(Raga, 1995, s.15).

4.Yerel Düzeyde Özelleştirme: Kapsam ve Etkenleri

Merkezi ve yerel düzeyde özelleştirmenin araç etkinliği ve amacı farklılık göstermektedir. Özelleştirmeden beklenen yararlar ve kullanılan yöntemler bakımından, merkezi ve yerel yönetimler düzeyinde ölçek ve kapsamı farklı örnekler söz konusudur. Merkezi düzeyde, özelleştirme daha genel bir makro ekonomik politikanın bir aracı olarak kullanılmaktadır. Devlet müdahalelerinin, piyasa mekanizmasının işlerliğini engellemeyecek düzeyde sınırlandırılması ; mülkiyetsizleştirme (kamudan özel sektöre doğru) ve hizmet sunumunda rekabet esaslarını geçerli kılan neo- liberal görüş, özellikle 1970'li yılların sonundan itibaren (ABD'de Reaganomics ,İngiltere'de Thatcherism ve Türkiye'de Özalizm ile modelleştirilen) gelişmiş ekonomilerde olduğu kadar, gelişmekte olan ekonomiler için de geçerli olan- veya böyle olduğu savunulan- politikalar üretmişti. Bunun sonuucu olarak özelleştirme, devletin küçültülmesi ve kamu açıklarının ortadan kaldırılması, öncelikle piyasa ekonomisinin yapılanması ve ekonomik istikrarsızlıkların ortadan kaldırılması için önem taşıyan bir uygulama olarak görülmüştür(Eker, 1994, s.98).

Yerel düzeyde özelleştirme uygulamalarının, merkezi düzeyde gerçekleştirilenlere göre etkinlik ve rekabet gibi faktörlerin benzerliği bakımından ilk bakışta farklı olmadıkları kanısına varılabilir. Fakat bu yanıltıcıdır. Yerel düzeyde özelleştirme, belki de daha önemli argümanlara sahiptir ve etkinliğin sağlanmasında sihirli bir formül de sunmamaktadır. Değişik nedenlerle, yerel düzeydeki özelleştirme özel bir anlam taşımaktadır.

Özelleştirmeye taraf olanlar için, yerel düzeydeki hizmetler daha çekicidir. Özellikle kent içi ulaşım, elektrik ve su arzı imtiyazları, itfaiye, çöp toplama ve kent temizliği gibi doğrudan piyasa koşullarında arzı söz konusu olabilen hizmetler, yerel yönetimlerce sunulmaktadır. Yerel hizmetlerin ekonomik etkinlik ve verimlilik altında piyasa ekonomisi koşullarında sunumu ve uygun fiyatlandırma yöntemlerinin uygulanabilirliği nedeniyle, özelleştirme uygulamaları yerel düzeyde daha başarılı olarak uygulanmaktadır.

Yerel düzeyde özelleştirme, merkezi hükümetin bütçe açıkları üzerinde farklı etkiler yaratır. Ulusal hükümet, özelleştirmeden bütçe açıklarının finansmanı için bir araç olarak faydalanmak isteyebilir. Yerel yönetim bütçelerinin denk hazırlanma gerekliliği (ekonomik denklik kadar, yasal olarak da yerel yönetim bütçeleri denk

hazırlanmak zorundadır), bütçe disiplinin en kolay uygulanabildiği yönetim düzeyinin yerel yönetimler olduğunu göstermektedir.

Hizmet türleri ve harcama kalıpları, yerel düzeyde farklıdır. Yerel hizmetler genellikle doğrudan özel fayda sağlayan ve fiyatlandırılması mümkün olan türdedir. Kişiler kolaylıkla yerel

mallara olan taleplerini açıklayabilir ve maliyetleri talep edenler arasında paylaşılabilir.

Yerel yönetimlerin özelleştirme deneyimleri daha fazladır. Yerel yöneticiler halka daha yakın bir yönetim anlayışına sahiptirler. Böylelikle, etkinlik ve kalite, yerel politikacılar için hizmet sunumunda önemli faktörlerdir. İzleyen kısımda ayrıntılı olarak ele alacağımız gibi, özelleştirme yöntemlerinden en sık uygulanan biçimi olan ihale yöntemi, yerel yönetimler tarafından sıkça ve yaygın şekilde kullanılmaktadır.

Harcamaya katılma payları ile, fiyatlandırma arasında yakın benzerlikler vardır. Kamu altyapı yatırımlarının faydalananlar arasında maliyet esasına göre bölüşümü ile, tüketicisine özel fayda sağlayan herhangi bir yerel hizmetin fiyatlandırılması arasında önemli farklar yoktur. Yerel hizmetlerin fiyatlandırılmasında fayda esasını geçerli olduğu gibi, yerel vergilerin tahsisinde de fayda esasını uygulamak mümkündür.

Yukarıda sayılan gerekçeler, yerel yönetim hizmetlerinin özelleştirilmesinde temel gerekçelerdir. Bununla birlikte, yerel hizmetlerin özelleştirilmesinde kısıtlayıcı faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Dışsallıkların ve ölçek ekonomilerinin varlığı nedenleriyle, bazı yerel mal ve hizmetlerin özelleştirilmesi halinde etkinlikten uzaklaşmış olur. Çevre kirliliği, çevre sağlığı, sulama, bölgeler arası ulaşım gibi hizmetlerin faydaları yerel yönetim alanı dışına taşığı ve fiyatlandırmada kullanıcılara ödettirmede zorluklar olması gibi nedenlerle, bu tür hizmetlerin kamu yönetici birimleri tarafından sunumu gerekli olabilir. Su ve kanalizasyon hizmetlerinin üretim ve dağıtımının kar mantığı ile çalışan özel firmalara bırakıldığını varsayarsak, bir bedel ödememek için fakir mahalleler bu hizmetlere (olan) talepten vazgeçecekler ve basit septik çukurları tercih edeceklerdir. Bu durum ise, kendi özel faydaları dışında, salgın hastalıklara elverişli ortamı hazırlayarak çok önemli dış zararlara (kayıplara) yol açacaktır (Muter, 1994, s.147).

5.Yerel Hizmetlerin Özelleştirilmesinde Alternatif Yöntemler

Yerel düzeyde özelleştirme yöntemlerinden sıkça başvurulanları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

a)İhale Yöntemi (Contracting Out)

Yaygın olarak kullanılan bu yöntemde, yerel yönetimler özel firmalar ile bedeli karşılığında bir hizmetin sunumu için sözleşme yaparlar. İhale yönteminde politik hizmet sunma sorumluluğu yerel yönetimlere ait olmakla beraber, hizmeti özel sektör sunar. Yerel yönetimler bütçelerinden ayırdıkları paylarla hizmet bedelini öderler. İhale yöntemi, piyasada talebi kolaylıkla hesaplanabilen yerel mallar için daha etkili biçimde uygulanmaktadır.

b) İmtiyaz Sözleşmeleri (Franchises)

Bu yöntem, kamunun tekelinde olan bir hizmetin üretilmesi ve sunumu yetkisinin özel bir firmaya veya kamu çıkarını gözeten bir kuruma, belirli bir süre için devredilmesidir. İmtiyaz sözleşmesinde de ihale sözleşmesinde olduğu gibi hizmet sözleşmesi söz konusudur. Fakat, imtiyaz yönteminde hizmetten yararlananlar ödemeyi doğrudan imtiyaz sahibine öderler. Bu ödemeler ücret veya kullanıcı fiyatları biçiminde olabilir. İmtiyaz sözleşmeleri kablolu televizyon, çöp toplama, çöp değerlendirme, ambulans gibi hizmetler için söz konusu olabilir.

c) Yap-İşlet-Devret Yöntemi (Build-Own-Operate-Transfer)

Bu yöntem esas olarak, yüksek finansman ihtiyacı nedeniyle genel bütçeden finansmanı güç olan ve ileri teknoloji gerektiren temel altyapı projelerinin yerli-yabancı özel sektör katılımı ile gerçekleştirilmesi amacıyla yönelik bir proje finansman modelidir (Doğan, 1993, s.2-3). Özel firmalar kendilerinin yapımını üstlendikleri (diyelimki yeni bir otoyol projesi) bir tesisi işleterek (otoyol geçiş ücreti tahsil ederek) belirli bir dönem sonunda (diyelim ki 15 ile 45 yıl arası) mülkiyetini devlete transfer ederler. Dönem boyunca firma işletme maliyetlerini karşılar ve geçiş ücretlerini tahsil eder.

d) Satış Yöntemi (Sale of Public Enterprises)

Yerel yönetimler tarafından kamu mülkiyetindeki mal varlıklarının satışı nadirdir. Yerel yönetimler daha çok kamu/özel sektör ortaklığı türünde hizmet sunumunu tercih ederler.

e) Şirketleşme (Municipal Enterprises)

Yerel yönetimlerin kendi kurdukları şirketler aracılığı ile ya da belediyelerin kurmuş oldukları şirketlerin sermayesine önemli bir oranda ortak olduğu şirketler aracılığı ile hizmet sunmaları veya hizmet satın almalarıdır. Kamu/özel sektör ortaklığına örnek olarak kent içi ulaşım, turizm, konut, arıtma tesisleri, devlet hapishanelerinin özel yönetimi, kamu arazilerinin karşılığında otel, işhanları ve alışveriş merkezleri gibi yapılar inşa etmeleri koşuluyla uzun vadeli kiralanması gösterilebilir. Belediyelerin yönetimindeki şirketlerin hizmet etkinliği ve verimliliği ile ilgili ciddi eleştiriler söz konusudur. Kanımızca, belediyelerin özel sektör firmaları ile ortaklıklar kurması, o hizmet türü için üretimde ve dağıtımda monopol yaratabilmekte, böylece rekabet ortamı zayıflatılarak kamu tekelinin yerini bu kez kamu/özel ortaklığının tekeli almaktadır.

Yukarıda belirtilen yöntemler içinde bu makalede inceleyeceğimiz, ihale yöntemine, yerel yönetimlerce sıkça başvurulmaktadır ve deneyim bakımından diğer yöntemlerden önce gelmektedir.

6. İhale Yönteminin Koşulları ve Başarısını Etkileyen Faktörler

İhale yöntemi ile sunulan hizmetlerin temel özellikleri şunlardır:

Bu hizmetler, genellikle sıradan ve düşük niteliktedir. Bu tür hizmetlere örnek olarak okul kantinleri, öğrenci taşıma servisleri, çocuk bakımı (kreşler) sayılabilir. Bu tür hizmetlerin kamu sektörü tarafından sunulmasında bir ayrıcalık yoktur.

İkincisi, sözleşmeye konu hizmetler, özel sektörün de üretebileceği (yani özel mal niteliğine sahip) türdendir. Kamu sektörü için üretilmelerinde sosyal fayda artışı ortaya çıkmayabilir.

İhale yöntemiyle sunulan hizmetlerin çoğu düşük nitelikli ve kalifiye olmayan işgücü gerektirmektedir. Böylece, hizmet özelleştirildiğinde aynı işte çalışan kamu işçileri, yeni işverene bağlı olarak çalışabilmektedirler. Özel sektör, böylece kamu çalışanları yerine daha ucuza ve düşük nitelikli işçi bulabilirler. Örneğin cadde ve sokakların temizliği, park ve bahçelerin bakımı.

Hizmet sözleşmelerine konu edilen hizmetler, kolaylıkla hizmetten faydalananların dikkate alınabildiği, maliyetleri paylaşılabilen hizmetlerdir. Bu tür hizmetlerin faydası bölünebildiği ve fiyatlandırılabilirdiği ölçüde ihale yöntemi ile

sunumu kolaylık kazanır. Örneğin öğrenci servisinde taşınan öğrenci sayıları, okullarda servis verilen öğle yemeklerinde tabldot sayıları gibi.

İhale yöntemiyle hizmet sunumunda dikkate alınması gereken husular iş sunlardır:

İhale yönteminin uygulanmasında ,sosyal hizmetlerin fiyatlandırması ve sunum kapsamı özellik gösterir. Sözleşme bedeli yerel yönetimin bütçesinden karşılanacağı için, karşılığı olan fonlar vergiler ile veya merkezi hükümetten yapılacak transferler ile sağlanmalıdır. Özel firmalar tarafından sosyal fayda gözetilmeyeceği için hizmetin alanı ve kalitesi düşebilir.

Özelleştirmeye konu olan hizmetleri sunmada yerel yönetimler isteksizdirler. Politik ve pratik nedenlerle, yerel yöneticiler bazı hizmetlerin sunumunda sorumluluğu özel sektöre bırakabilirler.

İhale yöntemi, maliyetleri düşürür. Maliyet düşmesi, ekonomik etkinliğin sonuçlarından birisidir. Bunun yanısıra, işi sorunları çözümlenir (özelleştirme, sendikasılaştırma politikasının temel aracı olarak uygulanmaktadır); risk dağıtılır; ve kalite artırılır. Tüm bu avantajların ortaya çıkabilmesi için, sözleşme koşullarının ve fiyat tekliflerinin rekabetçi unsurlar taşıması gerekmektedir.

Bazı tür hizmetler için teklif verecek firma bulunmasında güçlük çekilebilir. Yerel yönetimler hizmetler ile ilgili tanıtma, piyasa durumu gibi faktörleri dikkate almalıdırlar.

İhale yönteminin avantajlarından sayılan bazı sonuçlar ortaya çıkmayabilir. İdari giderlerde azalma ve karar almada kamu yerine özel yöneticilerin etkili olması, yerel bürokraside politik yozlaşma ve yolsuzluğu ortadan kaldırmayabilir. Bu defa, yerel bürokratlar ve politikacılar ile yüklenici firmalar arasında yeni parentel ilişkiler ve rüşvet sözkonusu olabilir.İhale yöntemi kendiliğinden hizmetin sürekliliğini, rekabetçi piyasa yapısını ve kalitenin artışı sağlamaz.

Özel sektör her zaman kamu sektöründen daha iyi değildir. Önemli olan soru "kim" üretiyor değil, "nasıl" üretiliyor olmalıdır. En uygun yöntem, monopol özelliği gösteren hizmetlerin özel sektör ile birlikte veya rakip olarak sunulmasıdır. Örneğin AB.D.'de kamu taşımacılığında SEPTA ile özel sektörde GRAYHOUND rekabet halindedir.

İhale yönteminin yaygın bir hizmet sunma yöntemi olarak kullanılmakta oluşu, kamu sektörünü küçültmez. Yani, kamu ve özel sektör arasındaki ayrımı özel sektör lehine çevirmez. Kamu, her zaman özel sektörün en iyi ve istahlı müşterisidir. Yüklenici firmalar, sözleşme hükümlerine göre, yani yerel yöneticilerin istekleri doğrultusunda hizmet sunmak durumundadırlar.

7. İhale Yönteminin Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler

İhale yöntemi, yerel yönetimlerin özelleştirilmesinde en sık kullanılan bir yöntem olarak, özelleştirme uygulamalarının etkinlik ve verimlilik karşılaştırmalarında da sıkça kullanılmaktadır. Bu nedenle, yerel hizmetlerin özelleştirilmesinde "etkinlik" ve "etkinlik" kriterlerini değerlendirirken, ihale yönteminin sunduğu değerlendirme avantajlarından faydalanmayı uygun bulduk. Ayrıca, ihale yöntemi, yerel hizmetlerin özelleştirilmesinde savunulmasına karşın, yöntemin kendi içinde bazı istikrarsızlık ve etkinlik unsurları taşıdığı da bir gerçektir.

a) Etkinlik (Efficiency)

Yerel hizmetlerin kamu sektörü ve özel sektör tarafından sunumunda maliyet karşılaştırmaları yapılması, etkinlik kriterinin ölçülmesi için gereklidir. Temel sorular, maliyet avantajları hangi tür hizmetler için, hangi sunum koşullarında söz konusudur? Kamu sektörünün ve özel sektörün birbirleri karşısında maliyet avantajları nasıl hesaplanabilir sorularıdır. Bu sorulara cevap verebilmek için, her bir yerel hizmet için birim başına çıktının hesaplanması ve etkinliğin yerel yönetim birimi (örneğin belediye) ile sözleşmeli firma (yüklenici) arasında karşılaştırılması gerekir. Bu amaçla, geliştirilen çoklu regresyon denklemlerinden yararlanarak, aşağıdaki eşitlik kullanılabilir. Etkinlik ölçümünün temeli, toplam hizmet maliyetini belirleyen bağımsız değişkenleri denkleme dahil etmek ve her bir hizmet türü için çoklu korelasyonu test etmektir.

$$\text{Toplam Maliyet} = a + a_1 \text{ sunum ölçeği} + a_2 \text{ hizmet düzeyi} + a_3 \text{ hizmetin değeri} + a_4 \text{ SB} + a_5 \text{ hizmet kalitesi}$$

Örnek olarak, şehrin cadde ve kaldırımlarının temizliği hizmetini alırsak;

Toplam Maliyet: Cadde temizliğinin toplam maliyeti

Sunum Ölçeği: Hizmetin sunulduğu alanda yüklenicinin (belediye veya sözleşmeli firma) hizmet tanımına giren büyüklük (bir yılda temizlenen cadde ve kaldırımın km. uzunluğu)

Hizmet Düzeyi: Hizmetin sunumunda esas alınan hizmetin değerlendirilme ölçüsü (bir ay içinde cadde ve kaldırımların temizlenme sıklığı)

Hizmetin Değeri: Hizmetin sunumu ile ortaya çıkan faydalar (temizliği yapılan km. cinsinden kaldırım uzunluğuna göre, ekonomik değer olarak ticari alışveriş büyüklüğü)

SB (Sunum Birimi): Hizmetin belediye ve hizmet yüklenicisi firma tarafından sunumunu gösteren ve 1 ile 0 arası değer alan bir değişkendir. SB= 1 ise, hizmetin belediye tarafından sunumu; SB= 0 ise, yüklenici firma tarafından sunumu gösterilmektedir (cadde temizliği hizmetinin belediye veya yüklenici firma tarafından üstlenilmesi)

Hizmet Kalitesi: Sunulan hizmetin kalitesi (cadde temizliği hizmetinin kalitesinin halk tarafından ölçülmesi)

a: Değişkenlerin katsayıları

Berenyi ve Stevens(1988), Los Angeles metropoliten bölgesinde 20 şehirde ve sekiz yerel hizmet için yaptıkları etkinlik değerlendirmesinde , çoklu regresyon analizini kullanmışlardır. Regresyon sonuçlarına göre sekiz yerel hizmetin beşinde hizmet düzeyi toplam maliyetleri etkileyen önemli bir değişken olarak ortaya çıkmıştır. Sunum biriminin belediye veya yüklenici firma olmasının her bir hizmetin maliyeti üzerindeki etkisi belirleyici olmuştur. Sadece, maaş ödemelerinin hazırlanması ile ilgili hizmet için sunum biriminin farklılığı maliyetleri önemli ölçüde etkilememiştir. Sunum ölçüğü, hizmet düzeyi, hizmetin değeri ve hizmetin kalitesi bakımından hizmetin yerel yönetim birimleri tarafından sunumunun, hizmet sözleşmesi esasına göre sunumundan yüzde 54 daha yüksek maliyetli olduğu hesaplanmıştır.

Kettl (1993), ihale yöntemi ile sağlanan avantajların bir sıralamasını yapmıştır. Maliyet avantajı, ihale yönteminin avantajlarının başında gelmektedir. Diğerlerini işgücü ile ilgili sorunların çözümü; risk paylaşımı; yüksek kalitede hizmet sunumu gibi avantajlar izlemektedir. Yerel düzeyde ihale yönteminin tercih edilmesinde önemli ikinci avantaj, işgücünün istihdam maliyetlerini düşürmek ve mümkün olduğu kadar daha çok yerel hizmetin ihale yöntemiyle sunumunu sağlayarak, istihdam maliyetini en aza indirmektir. Özelleştirmenin sendikasılaştırma politikasının bir aracı olarak kullanılması ve özelleştirmeye karşı en güçlü muhalefetin sendikalardan gelmesi anlaşılır bir şeydir. Hizmet sözleşmesine konu hizmetlerin sunumunda kamu sektöründe istihdam edilmiş olan işgücü, yüklenici firma tarafından istihdam edilmekte, fakat reel

ücret düzeyinde düşmeler ortaya çıkabilmektedir. Bunun başlıca nedeni, çoğu kez, ihaleye konu hizmetler için gerekli işgücünün kalifiye olmaması ve basit düzeyde beceri ve yetenek gerektiren işler olmasıdır.

İhale Yönteminin Sağladığı Avantajlar

Avantajlar	Sıralama (% önem derecesi)
Maliyet Tasarrufu	74
İşgücü Sorununun Çözümü	50
Risk Paylaşımı	34
Yüksek Kalitede Hizmet Sunumu	33
Aksi Halde Sunulamayacak Hizmetlerin Arzı	32
Zaman Tasarrufu	30
Yerel Politik Sorunların Çözümü	21

b) Etkenlik (Effectiveness)

Yerel hizmetlerin sunumunda yerel yönetim birimleri ile özel sektörün yüklenici firmaları arasında en düşük maliyet en yüksek çıktı esasına göre üretimde etkinliğin yüklenici firmalar lehine ortaya çıkması, tek başına yeterli bir koşul değildir. Bununla beraber, hizmetin taşındığı kitlenin hizmetin kalitesinden tatmin olması ve fayda maksimizasyonunun sağlanmış olması da önemlidir. İhale yöntemi ile sözleşmede tanımlanmış amaçlara ulaşılması, sürekli ve etkili bir idari denetim ile olanaklıdır. Her bir hizmet türü için, önceden tanımlanmış değerlendirme kriterleri kullanılmalıdır. Sözleşme yükümlülüklerinin kamusal amaçları karşılaması için, yüklenici firma yöneticilerinin hedefe oryente olmaları ve işgücünün verimliliğini artıracak biçimde bir yönetim göstermeleri gerekmektedir.

Yukarıdaki hizmet örneğinden devam edersek, cadde temizliği için geliştirilebilecek denetleme ölçütü, cadde temizliği için denetleme elemanları tarafından temizlik karnesi tutulmasıdır. Denetlemelerde, örneğin rastgele seçilen bir mahalle veya işyeri çevresi için temiz tutulmuş olanlara 1; temiz, fakat çöp atıkları varsa 2; kirli ve süprüntü çok ise 3 gibi derecelendirme yapılabilir. Böylece, hizmetin belediye veya yüklenici firma tarafından sunulması halinde cadde temizliği hizmetinin etkinliği ölçülebilir. Yapılan araştırmalarda (Berenyi ve Stevens, 1988) hizmet etkinliği bakımından yerel yönetim birimleri ile yüklenici firma tarafından hizmetin sunulması arasında bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

8. Sonuç

Yerel hizmetlerin özelleştirilmesinde ihale yönteminin başarı koşullarının değerlendirilmesi sonucunda, tek başına bu yöntemin hizmet sunumunda etkinliği sağlayamadığı görülmüştür. Rekabetçi koşulların sağlanması halinde, ihale yöntemi maliyetlerde bir azalma sağlamaktadır. Türkiye'de kentiçi toplu ulaşım, çöp toplama, altyapı yatırımları (su ve kanalizasyon, kaldırım ve asfalt döşeme gibi) su arzının dağıtımını, kentiçi temizlik (sokak ve caddelerin temizliği ile park ve bahçelerin bakımı dahil) gibi hizmetler için yaygın olarak ihale yöntemi kullanılmaktadır. Sosyal faydası yüksek hizmetler için özelleştirmenin eşitlik koşulunu sağlayabilmesi güçtür. En iyisi, faydaları nispeten tüketiciler arasında paylaşılabilen ve maliyetleri nispeten eşit olarak dağıtılabilen hizmetler için özelleştirmenin faydalı olacağını, aksi halde önemli sosyal fayda kayıplarına ve eşitsizliklere yol açacağını belirtmek gerekmektedir.

Yerel hizmetlerin özellikleri gereği, özelleştirilmeleri ulusal düzeyde sunumu yapılan kamusal mallara göre daha kolay gözükmemektedir. Gerçekte ise, yerel düzeyde özelleştirme uygulamalarını başarısızlığa uğratan birtakım faktörlerin varlığını gözardı edemeyiz. Yerel hizmetler için geçerli olduğu ileri sürülen sınırlı fayda alanı koşulu, ölçek büyüdükçe olanaksızlaşmaktadır. Metropolitan yönetimler için hizmetin alanının genişlemesiyle, fayda alanı dışına taşmalar söz konusudur. Bu durumda, hizmetin finansmanı bölge dışına taşacak şekilde karşılanmalıdır. Yani, daha üst yönetim düzeyinde vergilendirme yapılmalıdır.

Yerel yönetimler halka en yakın hizmet birimleri olarak kabul edilir. Böylece, merkezi yönetime göre halka karşı sorumluluğu ve yerel isteklerin yanıtlanması argümanları yerel yönetimler için daha kuvvetlidir. Fakat, bu argümanların varlığı, yerel yöneticilerin sorumluluklarını ve karar almada etkinliklerini kendiliğinden sağlayamamaktadır. Bu defa, yerel düzeyde yerel yöneticiler (bürokrat ve politikacılar) ile sözleşme yapan özel firmalar arasında bir tür özel yakınlıklar ve çıkarlar yaratılabilmektedir. Böylece, özelleştirme ile yönetsel etkinliğin sağlanması kuşkuyla hale gelmektedir. Özelleştirme ile rekabetçi sunum koşullarının ve fiyatlandırmanın sağlanabilme koşulu, monopolcü hizmet sözleşmeleri ile ortadan kaldırılabilmektedir. Yerel düzeyde özelleştirmeden beklenen yararların ortaya çıkabilmesi için ekonomik etkinlik koşulunu sağlayacak sözleşmeler yapılması ve etkin bir yerel denetimin sürekliliği gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

BERENYI, Eileen B. and STEVENS , Barbara J. (1988): "Does Privatization Work? A Study of the Delivery of Eight Local Services", *State and Local Government Review*, Winter 1988, Vol.20, No.1, pp.11-20

BIRD, Richard (1993): "Threading The Fiscal Labyrinth: Some Issues In Fiscal Decentralization", *National Tax Journal*, Vol.46, No. 2. Pp.207-227

BRENNAN, Geoffrey and BUCHANAN, James M. (1985): The Reason Of Rules- Constitutional Political Economy, London: Cambridge University Press .

COWEN, Tyler (1992): "Public Goods And Externalities: Old And New Perspectives", Public Goods And Market Failures, Ed. Tyler Cowen, New Jersey : George Mason University Press.1-23.

DOĞAN, Yahya (1993): Yap-İşlet -Devret Modeli, İzmir: Fakülteler Kitabevi.

EKER, Aytaç (1994): "Dünyada Özelleştirme Uygulamaları ve Sonuçları" Özelleştirme Sempozyumu, Manisa: 28/29 Nisan. s. 96-113.

GALIANI, Sebastian and PETRECOLLA, Diego (1995): " An Ex-Post View Of The Privatization Process In Argentina", The Changing Role Of The Public Sector: Transitions In The 1990s, International Institute Of Public Finance 51st Congress, Portugal, pp. 1-22.

KETTL, Donald F. (1993): "The Myths, Realities, Challenges of Privatization", Revitalizing State and Local Public Service, Ed. Frank J. Thompson, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.246-275.

MUSGRAVE, Richard A. and MUSGRAVE Peggy B. (1989): Public Finance In Theory And Practice, New York: Mc Graw Hill

MUTER, Naci B. (1994): "Yerel Yönetim Hizmetleri ve Özelleştirme", Özelleştirme Sempozyumu, Manisa: 28/29 Nisan. s.138-165.

OATES, Wallace(1972): Fiscal Federalism, New York: Hartcourt Brace Jovanovich.

PRUD'HOMME, Rémy (1994): "On The Dangers Of Decentralization", Policy Research Working Papers No.1252, Washington, D.C.:The World Bank.

RAGA, José T. (1995): "Privatization Once More: The Role Of Market Structure Versus Property Structure", The Changing Role Of The Public Sector: Transitions In The 1990s, International Institute Of Public Finance 51st Congress, Portugal,pp.1-30.

TANZI, Vito (1997): " The Changing Role Of The State In The Economy: A Historical Perspective", IMF Working Paper, WP/97/114 (Washington, D.C.: IMF, September, pp. 1-27.

TIEBOUT, Charles M. (1956): " A Pure Theory Of Local Expenditures ", *Journal Of Political Economy*, 64. pp.416-424.

¹ Bkz. Oates(1991); Musgrave and Musgrave(1989); Bird(1993);Cowen(1992); Prud'homme(1994); Tiebout (1956).Yerinden yönetim ve yerel hizmet sunumu ile ilgili literatürde yer alan ve bizim de ilgilendiğimiz yaklaşım, mali federalizm (fiscal federalism) yaklaşımıdır. Yerel yönetimlerin merkezi yönetimin bir idari alt organı gibi ele alınıp , incelendiği idari veya kurumsal yaklaşımlar -kamu yönetimi alanı ile ilgili olduğundan- konu edilmemiştir.

² A.B.D. ve İngiltere'yi Almanya, İtalya, Fransa, Hollanda, Avusturya, Danimarka, Belçika, Kanada, İspanya, Türkiye, Japonya, Endonezya, Arjantin, Brezilya, Nijerya, Meksika izlemiştir 1980'lerden sonra hızlanan özelleştirme uygulamalarına en son Sovyet Cumhuriyetleri (BDT), Eski Doğu Bloku Ülkeleri(Macaristan, Romanya, Bulgaristan, Polonya, Çek Cumhuriyeti) ve Çin katılmıştır.

İŞLETME KARLILIĞIN DENETİMİNDE SATIŞ BÜTÇESİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Arş.Gör. Türker SUSMUŞ*

GİRİŞ

İşletmeler mal ya da hizmet üreterek insanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan ve kar amacı taşıyan ekonomik birimlerdir. İşletmelerin bu hedeflerine ulaşabilmesi, ancak planlı ve koordineli bir yaklaşımla mümkün olabilecektir. Bu bağlamda işletmelerin, bütçelemeye önem vererek tüm dikkatini burada sağlaması gerekmektedir.

Özellikle, işletmenin çıkış noktasını oluşturan, mal ya da hizmetlerin satışının yönetildiği satış bölümü, işletmelerin lokomotif görünümünde olup önemli bir sorumluluk merkezi olmaktadır. İşletmenin her bölümünün ayrı bir önemi vardır. Fakat, kişisel satışa önem veren işletmelerde satış gücünün yönetimi ve bütçelenmesi daha fazla önem arz etmektedir. Satış bölümünün bütçesi, işletmenin nihai ürün satışı faaliyetlerine yön veren ve çerçevesini çizen bir plandır. Bu planda, bir sonraki yılın satış tahminlerinde bulunularak işletmenin hedefleri öngörümlenir. Yapılan öngörüye dayalı olarak da maliyet ve gelirler tahmin edilir. Böylece işletme karlılığı önceden tahmin edilebilecek ve fonlar verimli alanlarda kullanılacaktır. Bu çalışmada, karlılığın ve işletmenin çıktı faaliyetlerinin denetiminde önemli bir araç olan satış bütçesine değinilerek bütçeleme ile ilgili açıklamalara yer verilecek ve konuya genel bir yaklaşım sağlanacaktır.

1. İŞLETMELERDE BÜTÇELEME VE ÖNEMİ

İşletmeler, faaliyetlerini sınırlı kaynaklarla yürütmek durumunda olan ekonomik birimlerdir. Sınırlı kaynak varsayımı altında en yüksek verime ulaşabilmek için işletmelerin iki temel soruya cevap aramaları gerekmektedir. Bunlar, "*gerçekten olması gerekenin yapılıp yapılmadığı*" ve "*yapılanların ne ölçüde iyi olduğu*" dur. Bu sorulardan birincisinin cevabı, işletmenin toplum gereksinmelerine karşılık verebilmesi ile ilgilidir. İşletme yönetimi, karar süreci içerisinde hizmet sunulacak gereksinmeyi belirleyip doğrultuyu düzenleyecek, yani

* Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

"uzun döneme yönelik olarak olması ve yapılması gerekeni seçecektir". Günümüzün karmaşık toplum ve pazar yapıları dikkate alındığında, bu tercihin tek doğruyu bulmak için yapılmayacağı anlaşılabilir. İkinci sorunun cevabı, ilkinde oranla daha kolaylıkla ve belirleyici göstergelerle aranabilir. Burada "iyi" nin ölçüsünü, işletmenin "amaçlarına ulaşma derecesi" ve "amaçlarını en düşük maliyetle gerçekleştirme oranı" ortaya koyacaktır. Literatürde amaçlara ulaşabilme derecesi etkinlik; amaçları en az maliyetle gerçekleştirme oranı ise ekonomiklik olarak nitelenmektedir (Taner, 1988, s.3).

İşletme amaçlarını gerçekleştirecek biçimde faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi ve denetimi, modern işletmelerde yönetimin görevleri arasında yer almaktadır. Yönetim faaliyetlerinin teknik, ekonomik ve pazar koşullarındaki değişikliklere paralel olarak değişimler göstermesi ve giderek karmaşık bir görünüm kazanması, sorunların çözümünde kullanılan sistemlerin, tekniklerin ve yöntemlerin de geliştirilmesine neden olmuştur. Bu bağlamda, sorunların çözümünde faydalanan standart maliyet yönteminin yanında, kar planı ve denetim ile eş anlamda kullanılan ve yönetimin temel ilkelerinden olan bütçe sistemi de kullanılmaya başlanmıştır (Yelken, Akırcı ve Karadeniz, 1982, s.131).

Bütçe, önceden planlanmış bir zaman süresi için gelecekteki ihtiyaç veya sonuçların tahminidir veya hedeflenen amaçlara ulaşabilmek amacıyla hazırlanmış, işletmenin tüm faaliyetlerini kapsayan bir yönetim planıdır. Belirli bir dönemin faaliyetlerini tahmin eden tahminlenmesinde işletme yönetimine rehber olan bütçe, gelir ve giderleri açıklayarak bu dönemin sonundaki finansal durumu da önceden ortaya koyar. Böylece, sağlanacak gelirlere göre giderlerin hangi seviyede tutulması gerektiği görülmüş olur. Bütçe, bu anlamı ile işletme faaliyetleri için bir plan olmasının yanında, önemli bir denetim aracıdır. Planlanan ve arzu edilen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçları karşılaştırma imkanı sağlar (Çetiner, 1989, s.264).

2. İŞLETME BÜTÇE SİSTEMİNİN TEMEL PRENSİPLERİ VE İŞLETMELERE SAĞLADIĞI FAYDALAR

İşletme bütçelerinin ilkeleri olarak ifade edilen temel prensipler, bütçe sisteminin etkinliğinin ve başarısının geliştirilmesinde önkoşullardır. Bu prensiplerin öngördüğü esaslar ve koşullar mevcut olmadıkça, bütçe sistemi yönetime etkin bir araç olarak hizmet edemez. Sistemin esas başarısı, bu prensiplerin iyi anlaşılması ile mümkün olabilecektir. Bu prensiplerin sayısı konusunda yazarlar arasında tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Fakat, yazarlar temelde aşağıdaki şu prensipler konusunda görüş birliği içerisinde oldukları (Koç Yalkın, 1977, ss.32-42):

Yönetim Desteği Prensibi

Bütçe sisteminin etkili olabilmesi için işletme bütçe sisteminin tüm yönetim kademeleri tarafından, özellikle üst yönetimce tam olarak desteklenmesi gerekmektedir. Genel müdür ve diğer üst düzeydeki yöneticiler, işletme bütçeleri sistemi için gerekli zamanı ayırmaya ve bütçe sistemini tüm detayıyla ile desteklemeye gönüllü değillerse, bu durumda o bütçe sisteminin başarıya ulaşması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, üst düzeyde bulunan yöneticilerin, bütçe sisteminin özelliklerini ve temel prensiplerini anlamaları ve kendilerine faydalı olacağı konusunda ikna edilmeleri gerekmektedir.

Örgüt Prensibi

Bütçe sistemi, yetki ve sorumlulukları açıkça belirleyen sağlıklı bir örgütsel yapıya dayandırılmalıdır. İşletme bütçelerinde saptanan amaçlar, plan ve politikalar kişiler yardımıyla uygulama sürecine sokulacağından ve gerçekleştirileceğinden, işletme bütçelerinin kişisel sorumluluklar itibarıyla düzenlenmesi zorunludur. Bu durum, aynı zamanda işletme bütçelerinin denetiminin etkinliği yönünden de önemlidir. Bu bağlamda, yönetim, her yönetici için yetki ve sorumluluk alanlarını belirleyen ve bu alanların birbirine karışmasını önleyen bir örgüt yapısı, yani resmi bir örgüt şeması belirlemeli, daha sonra da bu şemayı ikinci derecedeki yardımcı şemalar ile yetki ve sorumluluklara ilişkin yazılı yönetmeliklerle desteklemelidir. Başarılı bir bütçe sistemi için ön koşul olarak belirlenen sağlıklı örgütün amacı, örgütte yetki ve sorumlulukların etkili ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak bir çerçeve oluşturmaktır.

Katılma Prensibi

Bu prensip, sadece işletme bütçelerinin bütçe örgütü yöneticileri ya da üst düzeydeki işletme yöneticileri tarafından hazırlanmayacağını ifade etmektedir. Bu prensibe göre, bütçelerin düzenlenmesine tüm yönetim kademelerinin katılması, bütçelerde hedeflenen amaçların ve planların gerçekleştirilmesi açısından şart olmaktadır. Sağlıklı işletme bütçeleri, bütçe yöneticileri, mali işler ve muhasebe yöneticileri, istatistikçiler, ekonomistler ve hat yöneticilerinin yakın işbirliği ile düzenlenir. İşletme bütçe yöneticileri bütçeyi hazırlamazlar; bu yöneticilerin sorumluluğu bütçe faaliyetlerine nezaret etmek ile bütçelerin düzenlenmesine ve uygulanmasına ilişkin konularda koordinatörlük ve danışmanlık hizmeti sağlamakla sınırlıdır.

Sorumluluk Muhasebesi Prensibi

Bir işletmenin bütçe sistemi ile muhasebe sistemi arasında çok yakın ilişkiler bulunmaktadır. Bütçe sistemi hem planlama hem de denetim aşamasında

verilere dayanır. Bu veriler ise, muhasebe sistemi tarafından sağlanır. Bu nedenle, bir işletmenin muhasebe sistemi, yönetimin planlama ve denetim ihtiyaçlarına cevap verecek özellikte olması gerekmektedir. İşte bu nitelikleri taşıyan muhasebe, sorumluluk muhasebesidir.

Sorumluluk muhasebesi, "işletmenin bölüm ya da alt bölümlerinde sorumluluk yüklenen yöneticilerin, bölümsel düzeyde faaliyet ve başarılarının ölçülebilmesini sağlamak için, muhasebe sisteminin tüm kayıt düzeni ile birlikte, işletmenin örgüt yapısı ve sorumluluk temeline göre düzenlenmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Susmuş, 1996, s.115). Görüldüğü üzere, sorumluluk muhasebesi, işletme faaliyetleri ile ilgili bilgileri örgütsel sorumlulukları ve sorumlu yöneticileri esas alarak sınıflar. Diğer bir ifadeyle, işletmenin sorumluluk yapısına göre saptanır. Sorumluluk muhasebesine gereksinim duyulmasının nedenleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- İşletme faaliyetlerinin artan karmaşıklığı,
- Yönetimde yetki ve sorumluluk devrinin genişlemesi,
- Verimliliğin artırılmasında ve rekabet durumunda maliyet kontrolünün önemi,
- Başarılı yönetimde planlama ve denetim işlevlerinin öneminin anlaşılması.

Gerçekçilik Prensibi

Bu prensip, işletme bütçelerinde hedeflenen amaçların belirleniş biçimi ile ilgilidir. Yönetim, bu amaç ve hedeflerin belirlenmesinde hem gereksiz tutuculuktan, hem de yersiz iyimserlikten kaçmalıdır. *Bütçe sistemindeki amaçlar, elde edilmeleri imkansız olan yüksek verimlilik düzeyinde saptanırsa, yapılan ciddi çalışmalara rağmen gerçekleştirilemeyecekleri için işletme personeli üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır.* Böylece, işletmede bütçenin bir baskı aleti olduğu düşüncesi yer edecektir. Amaçların hiçbir ciddi çalışmaya gereksinim göstermeyen düşük bir düzeyde saptanmaları durumunda, bütçe standartları gerçekleştirilen faaliyetlerin fiili bir ölçüsü olma özelliklerini taşımadığından, işletme personeli verimli faaliyetlerde bulunmaları yönünde teşvik edilmemiş ve motive edilmemiş olacaktır. Bu nedenle, bütçe sisteminde yer alan amaçlar, mantık ölçüleri dahilinde elde edilebilir hedefler olmalı, fakat güç olan bir faaliyet sonucu elde edilmelidir.

Esneklik Prensibi

Bütçe sisteminin esneklik prensibine dayandırılması, belirlenen amaçların gerçekleştirilme ve geliştirilme olanaklarını artırır. Esneklik prensibi, işletme bütçelerinin gerekli görülen durumlar ve değişen koşullar çerçevesinde değiştirilebileceğini ve yeniden düzenlenebileceğini ifade eder.

Modern işletme bütçelerinin yapılması ile firma hedeflerine ulaşılmasında kaynakların en verimli biçimde kullanılması için sistematik bir planlama gereklidir. Bu çalışmalardan ortaya çıkan sonuç, kar ve zarar durumları ve işletmede nakit akımı kavramları ile yakından ilgili olmaktadır. Doğal olarak bu kavramların geçerli olduğu bir zamanın önceden belirlenmesi bütçeleme sisteminin temel ilkelerinden biri olmaktadır (Akat, 1984, s.358).

Bütçe, gelecekte gerçekleşmesi olası olan olayların sistematik bir biçimde önceden tahminlenmesine dayanan ve bunları raporlayan bir yönetim aracıdır. Gerçekte bütçeleme süreci, genellikle "*finansal öngörümleme*" olarak adlandırılabilir. Bütçelerin dikkatli bir şekilde planlanması ve düzenlenmesi durumunda, aşağıdaki faydaları işletmelere sağladığı görülmektedir (Meigs ve Meigs, 1990, ss.1000-1001):

● *Yönetimsel Perspektifin Sağlanması*

Günden güne bir çok yönetici, dikkatlerini işletmelerin süregelen rutin faaliyetleri üzerinde toplamaktadır. Bununla beraber, bütçelerin düzenlenmesinde yöneticiler; maliyetler, faiz oranları, işletmenin ürünlerine duyulan talep ve rekabet düzeyi dahil olmak üzere gelecekteki ekonomik koşulların tahminlenmesi ve işletmenin iç faaliyetleri ile ilgili tüm yönlerinin dikkate alınması için zorlanmaktadır. Bu nedenle bütçeleme, şirketin dış ekonomik çevre karşısında yönetimin dikkatli olmasını sağlamak ve ilgisini arttırmaktadır.

● *Sorunların Erken Teshisi*

Bütçeler, gelecekteki faaliyetlerin beklenen sonuçlarını gösterdiği için, yönetim finansal sorunlar ile ilgili olarak önceden uyarılabilir. Örneğin, bütçe, şirketin yaz ayı boyunca nakit sıkıntısı çekeceğini gösteriyorsa, yönetim ek fon bulması veya harcamaları kontrol altına alması için önceden ikaz edilmiş olacaktır.

● *Faaliyetlerin Koordinasyonu*

Bütçenin düzenlenmesi, işletme içerisindeki çeşitli departmanların faaliyetlerini koordine etmesi için yönetime fırsat tanımaktadır. Örneğin, satış bölümü, satış gerçekleştirilecek miktarları belirlemesi durumunda üretim bölümü de en azından bu miktara yaklaşık miktarları üretmesi gerekecektir. Tabii ki satış miktarı belirlenirken üretim bölümü ile görüşülerek kararın verilmesi gereklidir. Çünkü ürünleri işletmenin kapasitesi çerçevesinde üretecek olan bölüm üretim bölümüdür. Böylece, üretim ve satış bölümleri birbirleri ile ilişkili olan çalışmalarını sürdürecektir ve etkin bir koordinasyon sağlanarak işletme verimli bir şekilde çalışmış olacaktır.

● *Performans Değerlemesi*

Bütçeler, sorumluluk muhasebesinin iyi işlediği işletmelerde, beklenen çıktılarında üretilen birimler veya elde edilecek gelirler gibi her bir bölüm için olası gelir ve giderleri göstermektedir. Bu nedenle, bütçeler, her bir bölümün fiili başarısının ölçülebildiği bir karşılaştırma standardı sağlamaktadır.

3. BİR DENETİM ARACI OLARAK SATIŞ BÜTÇESİ VE DİĞER BÜTÇELERLE OLAN İLİŞKİSİ

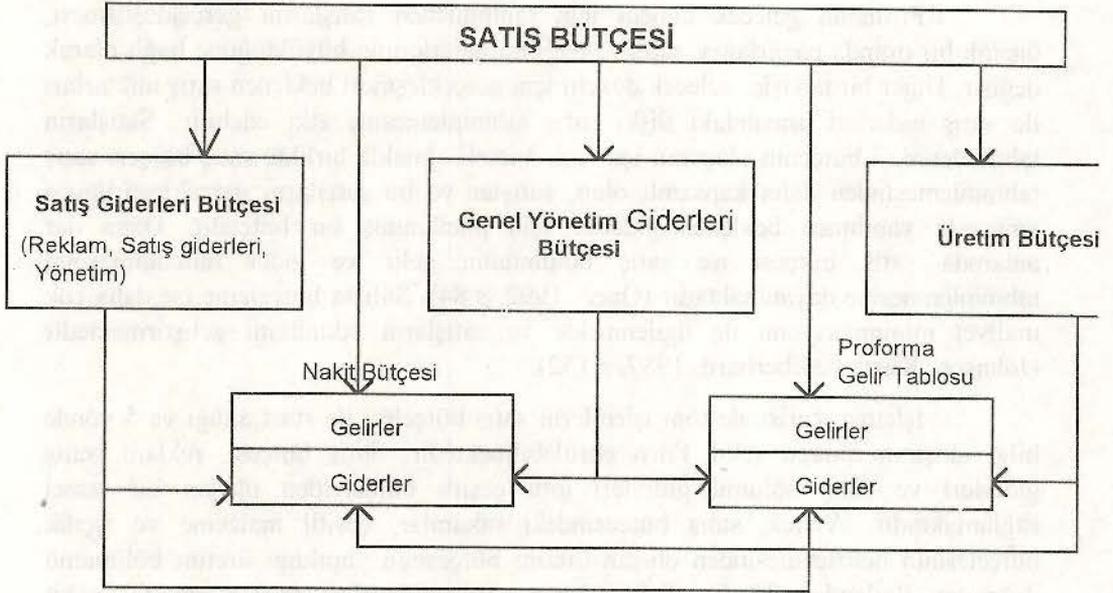
Pazarlama yönetim süreci; planlama, uygulama ve denetim aşamalarından oluşmaktadır. Pazarlamada önemli bir fonksiyon olan satış gücü yönetiminde *planlama*; satış gücü örgütünün oluşturulmasını, satış kotaları ve bölgelerinin tesbitini, *uygulama*; satış elemanlarının seçimini, eğitimini ve motive edilmesini içerir. Yönetim sürecinin vazgeçilmez bir aşaması olan *denetim* ise, satış elemanlarının, satış bölgesi veya şubelerinin performanslarının değerlendirilmesini kapsar. Etkili bir şekilde faaliyet gösterebilmek için, planların etkinliğinin ve uygulamanın kalitesinin saptanmasında, işletme üst yöneticilerinin geri bildirim niteliğindeki değerlendirmelere ihtiyaçları vardır. İşletmenin veya firmanın pazardaki mevcut durumu saptayabilmesi, kuvvetli ve zayıf yönlerinin bilinebilmesi ve gelecekte nasıl bir strateji ve politika izlemesi gerektiğini ortaya koyabilmesi, ancak pazarlama ve satış çabalarının sistemli ve objektif bir şekilde değerlendirilmesi ile mümkün olur (Kavas ve Odabaşı, 1988, s.32). Bu amaçla kullanılacak en iyi araç; iyi bir satış tahminine dayanan satış bütçesidir.

Modern satış yönetiminin en etkin araçlarından biri olan satış bütçesi, gelecekte satış tahminlenen veya öngörülen ürün miktarları doğrultusunda işletmenin üretim, finansman, karlılık ve pazarlama programlarının tahmin edilmesidir. Bir başka tanıma göre satış bütçesi, işletme tarafından öngörülmüş olan ürünlerin satış miktar ve tutarlarının ve bunların gerçekleştirilmesi için katlanılması gerekli giderlerin tahmin edilmesine dayanan ve karlılığın belirlenmesini hedef alan bir araçtır.

Yukarıdaki tanımlamalardan satış bütçesinin hareket noktasının satış tahminlerinin oluşturduğu ve bütçelemenin satış tahminlerinden daha geniş bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. *Satış tahmini*, belirli bir dönemde satışların hangi düzeyde olacağını göstermektedir. Buna karşın, *satış bütçesi* ise, satış tahminlerine dayalı olarak bir planın oluşturulmasını, çeşitli örgüt fonksiyonlarının koordinasyonunu, satışlar gerçekleştikten sonra planlanan satışlar ile gerçekleşen satışlar arasındaki sapmaların kontrolünü ve buna bağlı olarak işletme faaliyetlerini iyileştirebilmek ve işletme amaçlarına daha çok yaklaşabilmek için planın geliştirilmesini içermektedir (Kardeş, 1990, s.283).

Firmanın gelecek dönem için tahminlenen satışlarını gerçekleştirilmesi, önemli bir oranda pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişir. Diğer bir deyişle, gelecek dönem için gerçekleşmesi beklenen satış miktarları ile satış giderleri arasındaki ilişki satış tahminlemesine etki edebilir. Satışların tahminlenmesi bütçenin oluşumu için çok önemli olmakla birlikte satış bütçesi satış tahminlemesinden daha kapsamlı olup, satışlar ve bu satışların gerçekleştirilmesi amacıyla yapılması beklenen giderler için planlanmış bir bütçedir. Daha dar anlamda satış bütçesi ise satış bölümünün gelir ve gider harcamalarının tahminlenmesine dayanmaktadır (Önce, 1992, s.84). Satışta bütçeleme ise daha çok maliyet minimizasyonu ile ilgilenmekte ve satışların etkinliğini geliştirmektedir (Johnson, Kurtz ve Eberhard, 1987, s.152).

İşletme içerisinde tüm işlemlerin satış bütçeleri ile start aldığı ve 5 yönde bilgi akışının olduğu şekil 1'den görülebilmektedir. Satış bütçesi, reklam, satış giderleri ve satış bölümü giderleri gibi çeşitli bütçelerden oluşan bir temel sağlamaktadır. Ayrıca, satış bütçesindeki rakamlar, çeşitli malzeme ve işçilik bütçelerinin belirlenmesinden oluşan üretim bütçesinin yapıldığı üretim bölümünü doğrudan ilgilendirmektedir. Tahminlenen satış miktarları aynı zamanda, nakit bütçesi ile proforma gelir tablosunun düzenlenmesinden sorumlu finans müdürü tarafından da belirlenmektedir. Nakit bütçesi, firmayla ilgili tüm nakit giriş ve çıkışlarının aylık olarak önceden planlandığı bir tablodur. Bu tablo, işletmenin hangi aylarda fon açığı ve fon fazlası bulunduğunu göstermesi açısından son derece önemlidir. İşletmeye nakit girişi olmadan önce, yani ticari mal satışının gerçekleştirilmesi öncesinde her ay malzeme, işçilik, reklam ve satış giderlerine katlanmak gerekmektedir. İşte finans müdürü, bu nakit giriş ve çıkışları arasındaki finansal dengenin zamanını, satışları ve giderleri dikkate almak suretiyle iyi ayarlayarak işletmenin etkili nakte sahip olmasını sağlar (Stanton ve Buskirk, 1974, s.574-575).



Finans yöneticisi, aynı zamanda tahminlenen net satış rakamlarını kullanarak proforma gelir tablosunu hazırlar. Şekil 1' den görüldüğü üzere satış giderleri, üretim ve genel yönetim giderleri bütçe rakamlarının tümü beklenen faaliyet maliyetlerini belirlemek için proforma gelir tablosu ile nakit bütçesine gitmektedir. Satış bütçelerinde yapılan hatalar, işletmenin finansal planı üzerinde iki tür etkide bulunur: İlkinde gelirler düzeltilmeyecektir; ikincisinde ise satış bütçesi üretim ve genel yönetim bütçelerini belirlediği için giderler hat dışı olabilecektir (Stanton ve Buskirk, 1974, s.575).

Satış bütçesinin hazırlanma sorumluluğu, pazarlama işlevi ile ilgili Genel Müdür Yrd.'na aittir. Burada birim satış fiyatları üst yönetim tarafından karara bağlanır. Satış miktarı tahminleri ise, benimsenen bütçeleme yaklaşımı içerisinde satış örgütünün de görüşleri alınarak Pazarlama Genel Müdür Yrd. tarafından belirlenir. Satış bütçesinin son onayı, Yönetim Kurulu' ndaki görüşmelerden sonra Genel Müdür tarafından tarafından yapılır. Satış bütçesi, işletmenin dış çevresi ile ilişkisi en yoğun olan ve gerek genel ekonomik verilerden gerekse sektör temelindeki gelişmelerden en fazla etkilenen bütçesidir. Bu nedenle satış bütçesindeki fiyat ve miktar verilerinin belirlenmesinde, işletme analizlerinin yanında ekonomik analizlerden de faydalanılır (Taner, 1988, s.78).

4. SATIŞ TAHMİNİNDE KULLANILAN ANALİZLER VE YÖNTEMLER

4.1. Satış Tahmini Analizleri

Bir işletmenin kullanabileceği tahminler içinde, belki de en önemlisi satış tahminleridir. İşletme faaliyetlerini: planlanmasında kullanılan diğer tahminlerde satış tahminlerine dayanılarak gerçekleştirilir. Diğer tahminler arasında gelecekteki karlar, mal değişiklikleri, kapasite artırımları, sermaye gereksinimleri, stoklar vb. sayılabilir. Bunlarla ilgili tahminler tahminler, tamamen ya da büyük ölçüde işletmenin denetimi altında bulunduğundan "işletme içi tahminler" olarak adlandırılır. Öte yandan, gelecekteki ekonomik koşulların, rakip stratejilerinin, politik durumların ve teknolojik değişikliklerin kestirilmeye çalışıldığı bu gibi tahminlere "işletme dışı tahminler" adı verilir. Satış tahminleri, işletmenin faaliyetlerine etki eden dış faktörlerle, işletme faaliyetleri arasındaki ilişkilerin niteliğini ve derecesini açıkça ortaya koyabilir (Çalık, 1992, s.73).

Satış tahminleri; yönetimin kararları, planlanmış stratejileri, kaynakların kullanılması için verilen kararlar, satış hedeflerine ulaşabilmek için yönetimin ne yönde hareket edeceği konusunda aldığı kararlarla birleşince, satış planına dönüşür. Böylece, satış tahmini ve satış planı aynı iş hacmini içerebilir ya da içermeyebilmektedir (Welsch, 1978, s.170).

Satış bütçesinin düzenlenebilmesi için, üst yönetim tarafından şu konularla ilgili kararlar alınmalıdır: Yeni mamuller, mevcut mamuller, fiyatın tesbiti, piyasa payı, satış personelinin hacmi, dağıtım giderleri, reklam ve diğer sürümü teşvik edici politikalar. Bu kararlar ise belirli analizlere dayandırılmaktadır. İşletme satışlarına etki edecek işletme içi ve işletme dışı faktörler de analiz kapsamına alınmalıdır. Genel ekonomi ve ilgili endüstriye ilişkin koşullar, konjonktürel ve mevsimlik dalgalanmalar incelenmeli ve bunlara ilişkin olarak işletmenin satış potansiyeli belirlenmelidir. Böylece satış tahminlerinin yapılmasına imkan tanıyacak veriler ve politikalar belirlenmiş olacaktır. Yapılması gerekli analizlerin belli başlılarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Koç Yalkın, 1977, ss.89-93):

◆ Piyasa Analizi

İşletmenin ürün ve hizmetlerine ilişkin gelecekteki talebin belirlenmesinde piyasa analizi önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca, piyasa araştırmasının bir diğer konusu ise, belirli bölgeler ve ticari alanlarda işletme mamullerine olan talebi belirlemektir. Piyasa analizinde, ilgili satış bölgesine ilişkin tüm veriler toplanıp, organize ve analiz edilmektedir. Piyasa analizinin sonuçları, bölgeye ilişkin müşteri talebini ve bu talepten işletmenin kendine düşen payı elde edip edemeyeceğini belirlemektedir. Piyasa analizinde aynı gruptaki mamullere ilişkin geçmişteki ve bugünkü talep ile rekabetin incelenmesi yanında, diğer gruptaki mamullerin neden

olduğu rekabet ile bu rekabetin gelişim eğilimleri de analiz kapsamına alınmaktadır. Piyasa analizi için gerekli veriler ise satış temsilcileri, acentaları ve elemanlarına gönderilen soru kağıtları ile toplanmakta ya da özel bir araştırma kuruluşuna işletme tarafından yaptırılmaktadır.

◆ Ürün Analizi

Satış bütçesinin düzenlenebilmesi için gerekli verilerden bir bölümü de bütçe döneminde işletmenin piyasaya süreceği ürünlerin sayısının ve türlerinin belirlenmesi ile ilgilidir. Bu veriler, ürün analizi yolu ile sağlanır. Ürün analizi, işletme yönetiminin yıllık satış bütçesi ile ilgili olarak pazarlama ve satış faaliyetleriyle ilgili özel politikalar saptanmasını mümkün kılmaktadır. Bunlar, ürün birleşimi ile ilgili değişiklikler, hangi mamullere daha fazla öncelik verileceği, yeni ürünlerin ne zaman piyasaya sürüleceği, hangi ürünlerin ve ürün dizisinden çıkarılacağı ve zamanı, ürünlerin kalite ve görünüşlerinde yapılacak değişiklikler olarak sıralanabilir.

◆ Fiyat Analizi

Bir işletmede fiyat politikası belirlenmeden ve mamullerin satış fiyatları tahmin edilmeden satış bütçesi düzenlenemez. Satış bütçesinin temelini oluşturan satış hacmi ile satış fiyatı karşılıklı olarak birbirine bağlı unsurlardır.

Satış fiyat politikasının belirlenmesi için sadece fiyatlar ile maliyetler arasındaki ilişkilerin analizi yeterli değildir. Çünkü endüstri rekabet fiyatının çok altında saptanan işletme ürün fiyatlarının, ilgili işletme ve belli ölçülerde sanayi için zararlı uygulamalar olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, satış fiyatlarının endüstri ve ilgili coğrafya bölgeleri ile ilişkileri de analiz edilmelidir. Ayrıca, saptanan satış fiyatlarının ilgili ürünlerin kalitelerine de uygun olmasına dikkat edilmelidir.

4.2. Satış Tahmininde Kullanılan Yöntemler

Satış tahmininde kullanılan yöntemler oldukça fazladır. Bu yöntemlerin bazılarının çok basit yöntemler olmasına karşın, diğerleri oldukça karışık istatistikî yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm işletmeler için geçerli ve tek veya belirli sayıda yöntem ortaya konulamayacağından, yöntem seçiminde belirli unsurlara ağırlık verilmelidir. Satış tahmin yöntemini seçerken, işletme niteliğini belirleyici unsurlar olarak *işletmenin büyüklüğü, ürün çeşitleri, dağıtım kanalları ve yöntemleri* göz önünde bulundurulur. Bunların dışında, satış bütçesini geliştirme maliyeti, işletme yöneticileri ile personelinin bilgi ve tecrübe düzeyleri de satış yöntemlerinin seçiminde etkili unsurlar olmaktadır (Koç Yalın, 1977, s.93).

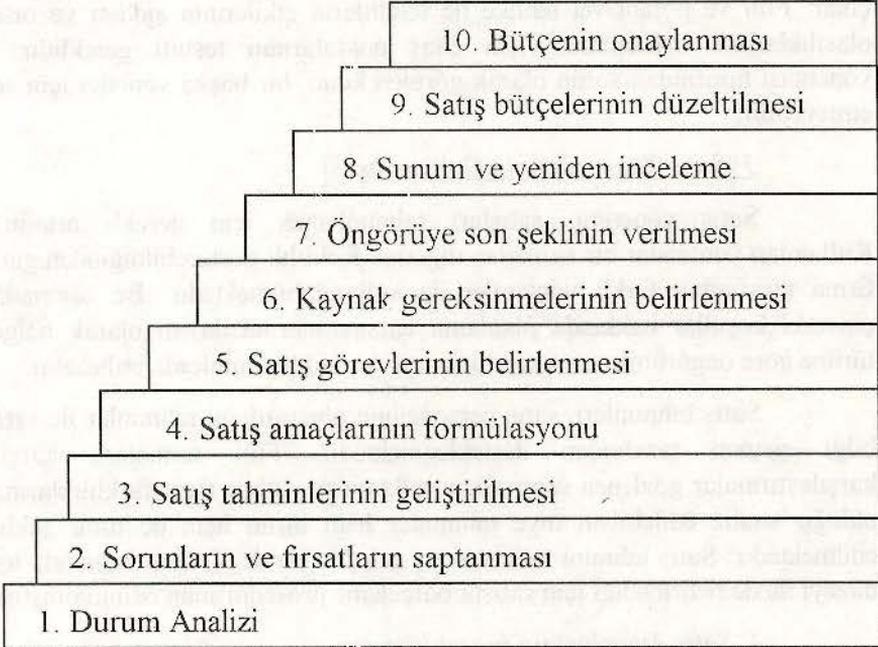
Satış tahmin yöntemlerini çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Genel olarak kullanılan yöntemler ise şunlardır:

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 1) Yargısal Yöntemler | 3) Özel Amaçlı Yöntemler |
| 2) İstatistiksel Yöntemler | 4) Birleşik Yöntemler |

5. SATIŞ BÜTÇESİNİN DÜZENLENMESİ

Bütçe, bir firmanın tüm faaliyetlerini ve bu faaliyetlerle ilgili nakit akışlarını ayrıntılarıyla açıklayan biçimsel bir tablodur. Taktiksel kararları mali nitelikli işlemlere dönüştüren faaliyetler için önemli bir plan işlevi üstlenmektedir. Satış bütçesi, 1 yıllık bir dönemi kapsamakta, fakat 3 aylık ve aylık olarak da düzenlenebilmektedir. Bütçede öngörülen rakamların daima fiili sonuçlarla karşılaştırılması gerekmektedir. Böylece satış çabalarının geliştirilmesinde herhangi bir revizyona gidilmesi daha kolay gerçekleşecektir. Satış bütçesi, bir kaç bütçeden oluşan bir süreçtir. Bu bütçe, ya sadece giderleri ya da sadece gelirleri içerip içermemesine, içerdikleri gider türüne veya rakamlarının kesinliğine bağlı olarak farklı biçimlerde sınıflandırılabilir (Johnson, Kurtz ve Eberhard, 1987, s.152).

Şekil 2: Satışta Bütçelemenin Aşamaları



Kaynak: Johnson, Kurtz ve Eberhard, 1987, s.158

5.1. Satışta Bütçelemenin Aşamaları

Satışta bütçeleme bir dizi sıralı adımları içeren birbirini izleyen bir karar sürecidir. Bu prosedürde yer alan adımlar satış yönetimi planlaması aşamalarıyla yakından ilişkili olan yukarıdaki şekilde gösterilmektedir. Bu şekle göre satışta bütçeleme prosedürü on aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Johnson, Kurtz ve Eberhard, 1987, ss.158-162)):

1. Durum Analizi

Satış yöneticileri gerçeklere ulaşmak için ilk olarak satış bütçesi ile ilgilenirler. Bu amaçla bütçelenmiş ve gerçekleşmiş rakamlar arasındaki farklılıkların nedenini ve büyüklüğünü incelemek isteyeceklerdir. Önceki yılın hatalarından çıkarılan deneyimler, satışta bütçelemenin hem prosedürel hem de kavramsal yönlerinin inceliğine imkan tanımaktadır.

2. Sorunların ve Fırsatların Saptanması

Satış yönetimine aktarılan sorunlar ve fırsatlar durum analizinden ortaya çıkar. Fiili ve potansiyel tehlike ile tehditlerin etkilerinin şiddeti ve ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesi için çıkış noktalarının tesbiti gereklidir. Bir satış yöneticisi tarafından sorun olarak görülen konu, bir başka yönetici için sorun teşkil etmeyebilir.

3. Satış Tahminlerinin Geliştirilmesi

Satış yönetimi, satışları tahminlemek için gerekli ortamı hazırlar. Kullanılan yöntemler bir firmadan diğerine farklılık gösterebildiğinden gerçekte aynı firma tarafından farklı yöntemler de kullanılabilir. Bu aşamada, gelecek çevresel koşullar hakkında planlama varsayımlarına dayalı olarak bölge ve ürün türüne göre öngörülen satış düzeyleri ile ilgili tahminlerde bulunulur.

Satış tahminleri, satış personelinin oluşturduğu tahminler ile satış yönetim bilgi sistemi tarafından desteklenmektedir. Fiili sonuçlara karşı sonraki karşılaştırmalar gözlenen sapmaları miktara mı yoksa fiyat farklılıklarına mı bağlı olduğu analiz edilebilir diye tahminler hem birim hem de tutar şeklinde ifade edilmektedir. Satış tahmini sadece satış gelirleri ile değil, aynı zamanda uygun çaba düzeyi ile de belirlendiği için satışta bütçeleme prosedürünün özünü oluşturmaktadır.

4. Satış Amaçlarının Formulasyonu

Satış tahmini geliştirildikten sonra satış gücüne çaba gösterilecek hedefler ile gerçekleştirilecek amaçlar konusunda açıklamalarda bulunulması gerekmektedir. Bu satış amaçları tüm satış personelinin katılımı sağlanarak geliştirilmelidir. Fakat satış amaçları üzerinde sadece müşterek fikir birliğinde bulunulması başarılı bir satış

işlemi için yeterli değildir. Amaçların önem sırası ile geçerliliğinin belirlenmesi ve yeterli kaynaklarla desteklenmesi gerekmektedir. Bu sıra farklı amaçların algılanabildiği önem sırasını gösteren arzu edilebilirlik endeksinin geliştirilebilmesi anlamına gelmektedir. Bu da, olası kar sonuçlarının incelemesini içerir. Maliyet fayda perspektifi açısından bakıldığında da çekici gözükten bir çok amaç gözardı edilebilir. Geçerliliği ise yürürlükteki amaçların ulaşılabilirliğinin incelenmesi ile belirlenebilir.

5. Satış Görevlerinin Belirlenmesi

Satış yönetimi ve satış gücü, satış faaliyetlerinin büyük bir kısmını uygulaması gerekmektedir. Satışta bütçelenenin bu beşinci adımının amacı, taktiksel görevlerin çerçevesini çizmektir. Bunun için, seçeneklerin incelenmesi, satış ve kar etkisinin tahmini ve başarı ihtimalinin dikkate alınması gereklidir.

6. Kaynak Gereksinmelerinin Belirlenmesi

Satışta bütçelemenin bir sonraki adımı arzu edilen amaçlara ulaşılması ve önceden belirlenmiş faaliyetlerin uygulanması için gerekli olabilecek kaynakları ayrıntıları ile açıklamaktır. Bu kaynaklar geçici veya sürekli olarak istihdam edilebilecek satış personeline onları desteklemek için gerekli ekipmanları (otomobilden bilgisayara kadar) kapsamaktadır. Firmanın yeterli desteği vermemesi durumunda satış amaçları gerçekleştirilemeyecektir. Bu olayın gerçekleştirilememesi halinde programın revize edilmesi gerekebilecektir.

7. Öngörüye Son Şeklinin Verilmesi

Satış amaçları, görevleri ve kaynakları birbirleri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde birleştirilebilir. Satış fonksiyonun çeşitli birimlerinden gelen tüm girdiler ve dilekler bir araya getirilir ve geniş bir paket halinde toplanır. Satışta bütçelemenin bu yedinci adımı, satış organizasyonu içinde bulunan en son birimdir. Nihai ürünün piyasada etkili olabilmesi için toplam satışların ve satış giderleri bütçe verilerinin dikkatli bir şekilde gözden geçirilmesi ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.

8. Sunum ve Yeniden İnceleme

Sekizinci adımda, satış yönetiminin bütçe önerisini üst yönetime sunması ve bu konuyla ilgili savunmalarını yapması gerekmektedir. Satış yönetimi, isteklerinin doğruluğunu ispatlamalı ve mücadele etmelidir. Üst yöneticiler, satış yönetiminin sunmuş olduğu bütçe önerisini zorlamadıkları durumda vadeleri konusunda ihmalkar veya dikkatsiz olabileceklerdir. Bazı satış yöneticileri, satış yönetiminin almayı beklediğinden daha fazla fonu dikkatli bir şekilde talep eder. Bu tür yaklaşımın etik tarafı sorgulanabilir olmasına karşın, şişirilmiş istekler bir çok firmada gerekli olabilmektedir. Herhangi bir olayda satış ve satış giderleri bütçeleri

işletmenin master bütçesine uygun hale getirilmesi gereklidir ve üretim ile satın alma bütçeleri gibi diğer unsurlarla da koordine edilmelidir.

9. Satış Bütçelerinin Düzeltilmesi

Satış yönetimi, bir dizi uzlaşma toplantılarıyla meşgul olmak durumunda kalabilir. Satış hedefleri ve bütçeleri yönetim tarafından ayarlanabilir, bu da pazarda işletmenin ve doğru potansiyel ihtiyaçların her ikisinin değerini yansıtır. Bu tür değişimler, aynı zamanda satış giderleri bütçesini de etkiler.

Üst yönetim, satış organizasyonundan gelen bütçe isteklerini bütünüyle kabul etmekten çok araştırma-geliştirme ile yeni şirketlerin ele geçirilişini gereğinden fazla destekleyecek yönde bir düşüncüyü benimseyebilir. Bu yüzden satış organizasyonu asıl isteklerinden daha fazla ve ya azına razı olabilir.

10. Bütçenin Onaylanması

Sonuç olarak en son aşamada, satış ve satış giderleri bütçesinin her ikisi de uygun bulunur ve onaylanır. Bu son adım, yeni planlama dönemi yürürlüğe girdiği için satış yönetiminin ilerlemesini mümkün kılar. Spesifik görevlerle ilgili uygun bulunan miktarın dağıtımı bütçe onayı içerisinde belirtilir. Düzenli aralıklarla fiili ve bütçelenmiş rakamlar birbirleriyle karşılaştırılır. Sapmalar belirlenir ve incelemeye alınır. Planlama dönemi boyunca düzeltimleri, satış sonuçları veya maliyetler dahilinde gerektiğinde yapılır. İlk yılın periyodik gelişimlerinden çıkan bulgular gelecek yılın durum analizinin yapılmasında öncü olur.

5.2. Satış Bütçesinin Düzenlenmesinde Kullanılan Yöntemler

Bilindiği üzere iki tür bütçe, satışta bütçelemenin sonuçlarına esas teşkil etmektedir. Bunlar satış bütçesi ve satış giderleri bütçesidir. Satış giderleri bütçesi uygun görülen harcama düzeylerini ve satış bütçesinde öngörülen gelirleri elde etmek için yönetimin düzenlediklerini ayrıntısıyla göstermektedir. Bazı firmalar satış giderleri bütçesini satış örcesi ve satış sonrası yapılan harcamalar gibi alt bölümlere ayırmayı tercih ederken, diğer firmalar ise sabit, değişken ve yarı değişken gider şeklinde planlama yoluna gitmektedir. Satış yönetimi, bazen farklı bir yönetim veya reklam bütçesi oluşturabilecektir. Fakat daha da önemlisi, satış giderleri bütçesi, aşağıda gösterildiği üzere gruplanmış doğal maliyet kategorilerinin bir listesi şeklinde basitçe tasarlanmaktadır (Johnson, Kurtz ve Eberhard, 1987, ss.153-154).

A. SATIŞ GİDERLERİ

1. Ücret (Normal ücret, komisyon, ikramiye, teşvikler, sosyal yardımlar)
2. Seyahat ve iş toplantıları (konaklama ve yemekler)
3. Müşteriler için düzenlenen seminerler

4. Fiyat iskontoları

B. REKLAM VE PROMOSYON GİDERLERİ

5. Medya verilen reklamlar için yapılan giderler
6. Katolog, broşür ve fiyat listeleri
7. Örnekler, modeller ve gösteriler
8. Satış yardımları
9. Tabela, pano, bill-board giderleri
10. Malzeme giderleri

C. SERVİS GİDERLERİ

15. Distiribitör ve müşteri eğitimleri
16. Teknik danışmanlık

D. DESTEKLEME GİDERLERİ

17. Eğitim ve geliştirme
18. Satış toplantıları
19. Müşteri hizmeti
20. Depolama

E. YÖNETİM GİDERLERİ

21. Ofis giderleri
22. Telefon ve posta

Eğitim ve geliştirme, yani satış personelinin eğitimi oldukça maliyetli ve zaman isteyen bir konudur. Tablo 1'de, hem eğitim zamanının hem de eğitim için katlanılan giderlerin satış işinin türü ile değiştiği görülmektedir. Tablo 1 incelendiğinde, özellikle servis ile ilgili işlerde hem eğitim süresinin daha uzun sürdüğü hem de katlanılan maliyet daha fazla olduğu sonucu çıkarılabilecektir. Endüstriyel ürünlü işler ile tüketim mallarının eğitim süresi 22 hafta-5,5 ay ayn olurken, endüstriyel ürün ile ilgili eğitim için daha fazla gidere katlanıldığı görülmektedir. Hatta yüksek teknolojiye dayanan endüstrilerde (bilgisayar gibi) endüstriyel ürün üreticileri daha geniş ve maliyetli eğitim programları uygulamaktadır. Bazı durumlarda, bu tür programlar 2 yıla kadar uzanmakta ve eğitimi alan bir satış elemanı aday pazarlama programının verimli bir parçası olmadan önce firma, bu kişilerin eğitimi için \$50.000 ile \$100.000 arasında para harcamaktadır. Satış gücü eğitildikten sonra bile, onların ücreti, seyahat ve konaklama giderleri de genellikle firmaların satış bütçesinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Churchill, Ford ve Walker, 1990, ss.12-13).

Tablo 1: Satış Personeli Başına Eğitimin Ortalama Maliyeti

ŞİRKET TÜRÜ	Ücret Dahil Eğitim Maliyetleri	Ortalama Eğitim Dönemi (Hafta)
<i>Endüstriyel Ürünler</i>	\$ 27.569	22
<i>Tüketim Malları</i>	22.500	22
<i>Hizmetler</i>	30.000	27

Kaynak: Churchill, Ford ve Walker, 1990, s.13

Elbetteki satış giderleri ürünün karmaşıklığına, potansiyel müşterilerin bulunduğu yere ve sayısına, ortalama satış hacmine bağlı olarak endüstriden endüstriye farklılık göstermektedir. Tüketim ve endüstriyel mal endüstrilerinin farklılığına karşı satışların bir yüzdesi olarak satış gücü giderleri tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, satış gücü giderlerinin satışlar içerisindeki en yüksek oranının İlaçlar, cerrahi malzemeler ve teçhizatlar alanında (%6,9) olduğu görülmektedir. Çünkü bu alanda ilaç ve tıbbi cihazların tamamen kişisel satışa dayalı olarak doktor ve hastane yöneticilerine pazarlanması, buradaki oranın yüksek olmasına etki edilmektedir. Daha sonra bu oranı %6,5 ile yazım ve basım alanı izlemektedir. Diğer yandan, satışlar içindeki en düşük satış giderleri oranı ise Konteynırlar, paketleme malzemeleri ve kağıt alanında (%1,2) gerçekleşmektedir. Çünkü bu alanda kişisel satış değil daha çok kitlesel reklam ve kataloglar kullanılmaktadır. Bu oranı da %1,4 ile işlenmiş ağır metaller alanı takip etmektedir.

Tablo 2: Başlıca Endüstrilerde Satışların Bir Yüzdesi Olarak Satış Gücü
Satış Giderleri

ENDÜSTRİ	1985 (%)
Tüketim Malları	
Dayanıklı tüketim malları	3,4
İlaçlar, cerrahi malzeme ve teçhizatlar *	6,9
Gıda	2,4
Başlıca ev kalemleri	4,0
Endüstriyel mallar	
Otomotiv parça ve aksesuarları	3,6
Bina malzemeleri	1,7
Kimya ve petrol ürünleri	2,8
Bilgisayarlar	5,9
Konteynırlar, paketleme malzemeleri ve kağıt *	1,2
Elektriksel malzemeler	2,2
Elektronik araç ve gereçler	4,7
İşlenmiş ağır metaller *	1,4
İşlenmiş hafif metaller	3,9
Demir ve çelik	2,0
Ağır makina	2,7
Hafif makina	4,6
Yazım ve basım *	6,5
Kauçuk, plastikler ve deri	2,9

Kaynak: Churchill, Ford ve Walker, 1990, s.14

Genel olarak bakıldığında ise satış bütçesinin şu kalemlerden oluştuğu gözlenmektedir:

A. BRÜT SATIŞLAR

B. SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)

1. Satıştan iadeler
2. Satış iskontoları
3. Diğer indirimler

C. NET SATIŞLAR

D. SATIŞLARIN MALİYETİ (-)

E. BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI

F. PAZARLAMA, SATIŞ VE DAĞITIM GİDERLERİ (-)

1. Satış giderleri
2. Reklam ve promosyon giderleri
3. Servis giderleri
4. Destekleme giderleri
5. Yönetim giderleri

G. FAALİYET KARI VEYA ZARARI

Satış bütçesini belirlemek için gerçekleştirilmesi gereken aşamalara çalışmanın ortalarında değinilmişti. Bunun için öncelikle firmanın finansal ve diğer hedeflerini tanımlamaya başlamak gerekir. Firma üst yöneticisi satış yöneticisiyle birlikte bütçe düzeyini, satış tahmini ve diğer pazarlama faaliyetleri koordineli bir şekilde belirler. Daha sonra bölgeler ve faaliyetlere göre paylaşım gerçekleştirilir. İkinci aşama bütçe düzeyinin belirlenmesidir. Bütçe düzeyi, tüm satış örgütünün harcamalarını kapsayacak biçimde satış yöneticisi tarafından belirlenen mevcut fonların toplamıdır. Satış yöneticisi harcamaları için diğer bölüm önerileriyle geliştireceği bütçe için daha sonra üst yönetimin onayını alır. (Gürdal, 1990, ss.127-128). Bütçe düzeyinin belirlenmesinde satış yöneticisi şu yöntemleri kullanabilmektedir:

- ◆ Satışların Yüzdesi Yöntemi
- ◆ Karşılabilme Gücü Yöntemi
- ◆ Rekabetçi Eşitlik Yöntemi

Bütçeleme tekniklerinin en çok kullanılan Satışların yüzdesi yönteminde, belirli bir yüzde ile satış gelirlerini çarpmak suretiyle satış personeli için gerekli fonun düzeyi belirlenir. Yani, satış giderleri bütçe düzeyi, satış gelirlerinin yüzdesine eşit olmaktadır. Satış gelirleri ya geçmiş dönemin ya da planlama döneminin verileri olabilmektedir. Bütçeleme, tarihsel gelirlerden çok öngörümlemeye dayalı olmaktadır. Satış öngörüsü, sadece satış bütçesi için değil, aynı zamanda satış giderleri bütçesi için de düzenlenmektedir. Bu yöntemde, geçmişin ağırlıklı ortalaması ve gelecekteki olası satışlar da kullanılabilir (Johnson, Kurtz ve Eberhard, 1987, ss.155). Örneğin, bu yıl satış giderleri toplam satışların %5' i civarında ise, gelecek yıl bütçe düzeyi, satış tahmininin %5' i olarak alınır. Bu yöntem, kolay ve anlaşılabilir olması nedeniyle uygulamada yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

6. SATIŞ GİDERLERİ BÜTÇESİNİN DENETİMİ

Satış bütçesi, esas olarak bir denetim aracıdır. Bütçe yönetime önceden belirlenen hedeflere ulaşılmasında istenen ilerlemenin yapıp yapılmadığını bildiren bir ölçümleme aracıdır. Dönem sonu gerçekleşen satış ve gider sonuçları ile önceden

belirlenmiş olan tahmin miktar ve değerleri içeren bütçe arasındaki farklılıklar ortaya konularak bunların nedenlerine inilmeye çalışılır. Bireysel olarak satıcılar, satış bölgeleri, mamul veya mamul grupları, dağıtım kanalları ve müşteriler açısından çeşitli çözümleme ve yaklaşımlar ortaya konar. Bunların sonucunda, pazarlama ve satış yönetimi, zayıf ve güçlü olan yönler üzerinde durarak gerekli önlemleri almaya olanak sağlar. Böylece yönetim etkinliğinin kendisi de satış hacmi, satış giderleri ve net kar temelinde bir ölçümleme aracı olarak hizmet eder. Diğer bir ifade ile, denetim ve ölçümleme aracı olarak satış bütçesi başarı derecesinin karşılaştırılabileceği bir standart görevi görmek amaçlarına sahiptir (Önce, 1992, s. 85).

Satış giderleri bütçesinin hazırlanma sorumluluğu, pazarlama bölümüne aittir. Fakat, katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde, satış, araştırma, reklam bölümleri sorumluları satış giderleri bütçesinin hazırlanmasından sorumlu olmalıdırlar. Satış giderleri bütçesi kontrol edilebilir harcamaları içermeli ve her planı zaman boyutlarıyla uyumlu olarak, ara dönemler ve başka uygun sınıflamalar açısından ayrıntılandırılmalıdır. Sorumlu satış yöneticisinin hazırlayacağı satış giderleri bütçesi, planlı bir faaliyet biçimine ya da çıktıya dayandırılmalıdır (Gürdal, 1990, s.124).

Başarılı bir satış bütçesi için en gerekli olan, satış tahminlerinin belirli ürünlere, siparişlere, müşterilere, bölgelere veya dönemlere göre dağıtılarak maliyet ve gelirleri ayrı ayrı gösterebilmesidir. Taban ücret ve amortisman giderleri gibi sabit maliyetler çıktı düzeyi ile hiç bir zaman değişmemekte ve satış çabasında bulunulsun veya bulunulmasın katlanılmaktadır. Bununla beraber sabit maliyetlerde uzun dönemde değişikliklerin olması da mümkündür. Komisyon (prim) planının değiştirilmesi veya maddi duran varlıkların yatırımcılara satılması ve tekrar kiralanması sabit maliyetleri önemli ölçüde azaltabilecektir. Bununla beraber, bir satış müdürünün bütçenin kabul edilmesinden sonra temel olarak değiştirilmesi imkansız sabit maliyetleri bütçe dönemi boyunca izlemesi gereklidir. Komisyon ve seyahat giderleri gibi değişken giderler, satış hacmi ile doğrudan etkilenmektedir. Bu maliyetler kontrol edilebilir ve sürekli yönetsel incelemelere maruz tutulabilir. Değişken giderler, satış hacmi ile doğrudan ilişkilidir. Hiç bir satış olmadığı zaman da sıfıra iner (Johnson, Kurtz ve Eberhard, 1987, ss.152-153)

Satış giderlerinin bütçelenmesi görüldüğü üzere pek kolay değildir. Bazı giderler kolayca belirlenebilmektedir. Örneğin, kira, satış gücünün ücretleri, ısıtma-aydınlatma giderleri, reklam ve promosyon giderlerinin öngörülenmesi daha kolaydır. Buna karşın, bazı bir çok satış giderlerinin satışlarla doğrudan bir ilişkisi yoktur ve yönetimce subjektif olarak belirlenir. Aşağıda, İzmir ilinde faaliyet gösteren ve ülke genelinde önemli bir pazar payına sahip olan bir gıda işletmesinden

alınan pazarlama, satış ve dağıtım departmanına ilişkin bütçe örneği verilmektedir. Bu bütçe, uygulamada satış bütçesinin nasıl uygulandığını açık bir şekilde gözler önüne sermektedir.

Aşağıdaki bütçeye bakıldığında, kanımca bir takım eksikliklerin bulunduğunu söylemek yalınmış olmayacaktır. Şöyleki:

1) Gıda işletmesinden alınan bu satış bütçesi örneği sadece aylara göre hazırlanmıştır. Oysa iyi bir satış bütçesininin belirli ürünlere, bölgelere ve müşterilere göre hazırlanması çok daha faydalı olacaktır. Bu unsurların dikkate alınmaması satış bütçesinden sağlanacak esas faydaları minimuma indirmektedir ki bu da verimli çalışmak isteyen bir işletme için dezavantaj yaratmaktadır. Tablo 2 incelendiğinde gıda sektöründe satışlar içindeki satış gücü giderlerinin oranı %2,4 lük bir oranla oldukça düşük olduğu görülecektir. Bu gıda işletmesinde, satış gücü giderlerinin satışlar içindeki payının düşük oluşu ve ürünlerin pazarlanmasında kişisel satış yerine reklama ağırlık veriliyor olması nedeniyle, aşağıdaki türde bütçenin hazırlandığı düşünülebilir. Fakat yinede, bu gıda işletmesinin ana faaliyet konusunu oluşturan besinlerin satışında bölge, müşteri ve ürün temeline göre bütçesini oluşturması faaliyetlerin planlanması ve denetiminde etkinlik ve verimliliğin artmasına neden olabilecektir.

2) Aşağıda gıda işletmesinden alınan bütçe türü bir pazarlama, satış ve dağıtım giderleri bütçesi veya bir tutundurma bütçesidir. Oysa satış bütçesinin sadece satış gücününün maaş ve ikramiyeleri, seyahat ve iş toplantı giderleri, müşteriler için düzenlenen seminerler, fiyat indirim ve iskontolarından oluşması gerekmektedir. Aşağıdaki bütçede bu kalemler de bulunmaktadır. Fakat, satış bütçesinin sadece bu unsurlara dayalı olarak oluşturulması gerekmektedir.

3) Aşağıdaki bütçe, ilgili işletmeye gidilip muhasebe müdürü ile bizzat görüşülerek alınabilmiştir. Bir akademisyen olarak ülkemizdeki diğer işletmelerde de karşılaşılabileceğimiz türden sorunlar bu işletmede de yaşanmıştır. Sadece bütçe kalemlerini içeren verilerin (rakamsız) alınması sırasında bile çok güçlükle karşılaşılmış ve verilmek dahi istenmemiştir. Oysa sadece bütçe kalemleri ile bu gıda işletmesinin satış bütçesinde hangi tür gider kalemlerinin yer aldığı belirlenerek daha aydınlatıcı bilgilerin literatüre kazandırılması istenmiştir. Sonuç olarak, Muhasebe müdürü ile yapılan görüşmede kendisine şu sorular yöneltilmiştir:

PAZARLAMA, SATIŞ VE DAĞITIM GİDERLERİ	Aylar
Personel Giderleri Toplamı	
İşçi ücretleri	
Maaşlar	
Eğitim giderleri	
Kıdem tazminatı ve ihbar tazminatı	
Sosyal giderler	
İşletme Giderleri Toplamı	
Tamir, bakım ve temizlik giderleri	
Enerji	
Küçük demirbaşlar	
Diğer	
Yönetim Giderleri Toplamı	
<i>Genel İdare</i>	
İlan giderleri	
Temsil giderleri	
Dava takip ve müşavirlik giderleri	
<i>Kira ve sigorta</i>	
Finansal kiralama hariç toplam kira giderleri	
Sigorta primleri	
<i>Kırtasiye, abone ve mekanizasyon</i>	
Mekanizasyon kira ve hizmetleri	
Abone ve neşriyat giderleri	
Kırtasiye ve matbaa giderleri	
<i>Seyahat ve Vasıta Giderleri</i>	
Yurtiçi seyahat giderleri	
Yurt dışı seyahat giderleri	
Şehir içi yol giderleri	
Servis vasıta giderleri	
PTT giderleri	
<i>Vergi ve TSE giderleri</i>	
Vergi, resim ve harçlar	
TSE giderleri	
Diğer	
<i>Toplam Dağıtım Giderleri</i>	
Ambalaj giderleri	
Depolama giderleri	
Satış, nakliye ve sigorta giderleri	
<i>Promosyon ve Pazarlama Giderleri</i>	
Promosyon gideri	
Sergi ve fuar gideri	
Satış komisyonları	
<i>Reklam giderleri</i>	
TV, Radyo ilan giderleri	
Gazete ilan giderleri	
<i>Toplam Diğer Satış Giderleri</i>	
Lisans giderleri	
Garanti giderleri	
Teminat giderleri	
İhale giderleri	
Bayii ve yetkili servis toplantı giderleri	
Diğer	

- Satış bütçesini hangi yöntemleri kullanarak hazırlamaktasınız.

"Biz bu bütçeyi Genel Merkez' den aldığımız talimatlar doğrultusunda hazırlıyoruz. Yani satış tahminine ilişkin rakamları bize doğrudan genel merkez bildirmektedir."

- Peki satış tahminlerini genel merkez neye göre yapıyor bu konuda bilgi verebilir misiniz?

"Bu konuyla ilgili hiç bir bilgim yok. Genel Merkez bize bir rakam belirtiyor ve bu yıl istediği rakamlara ulaşılması konusunda da ısrar ediyor."

- Bütçeniz gördüğüm kadarıyla, pazarlama, satış ve dağıtım giderleri içerisinde yer alan gider kalemlerini ifade ediyor. Ayrıca bir satış bütçesi düzenlemiyor musunuz?

"Bu gördüğümüz bütçe, genel bütçenin içerisinde yer almaktadır ve satış bütçesi adı altında bir başka bütçe düzenlenmemektedir."

Kanımca, bu firmada satış miktarları, geçmiş yıllardaki satış miktarlarından hareket edilerek yargısal yonteme göre tahmin edilmektedir. Yani gelecek yıl şu kadar ürün satabiliriz ya da satmalıyız şeklinde... Belki de istatistiksel yöntemlerden Trend Analizi yöntemine göre de belirlenmiş olabilir. Fakat, ne yazıkki muhasabe müdüründen ve pazarlama departmanı yöneticisinden, konu hakkında fazla bir şey bilmediklerinden ve merkeze karşı fazlasıyla çaresiz kaldıklarından, daha detaylı bilgi alınamamıştır. Diğer yandan, satış giderlerinin satışların yüzdesi yöntemi esasına göre de belirlendiği düşünülmektedir.

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada bütçeleme ve satış bütçesi konusunda geniş açıklamalara yer verilerek, teori ve uygulamada öngörülen yönleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma, gerçekleştirildikten sonra şu bulgu ve tesbitlerde bulunulmuş, öneriler sunulmuştur:

1) *Satış bütçesi konusunda önemli bir kavram karmaşası bulunmaktadır. Çünkü satış bütçesi kavramı çok farklı biçimlerde algılanmaktadır. Kimi uzmanlar, tutundurma bütçesini bir satış bütçesi olarak kitaplarında yer vermekte ve teoride bu yönüyle öğretilmeye çalışmaktadır. Hemen hemen tüm kaynaklar (özellikle dış kaynaklar), satış bütçesi ile tutundurma bütçesini bir arada değerlendirmekte, fakat sadece satış bütçesi olarak adlandırıp tutundurma bütçesinin adı bile geçmemektedir.*

2) *Satış bütçesi, sadece satış gücünün maaş ve ikramiyeleri, seyahat ve iş toplantı giderleri, müşteriler için düzenlenen seminerler, fiyat indirim ve iskontoları olarak ele alınması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, satış*

bütçesinin içeriği son derece kısıtlıdır. Fakat, bir çok işletme için tabii ki son derece önemli bir maliyet kalemidir. Fakat, uygulamada bu tür bir ayrıma gidilmemekte, *Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri Bütçesi* gibi tek bir bütçenin altında yer aldığı görülmektedir.

3) *Teoride, satış bütçesi, tutundurma bütçesi, pazarlama bütçesi gibi bütçe türlerinden bahsedilmektedir.* Bu da yukarıda belirttiğim kavram karmaşasına yol açmaktadır. Bunların ayrımının **doğru ve uygulanabilir** bir şekilde gerçekleştirilerek uygulamacılara açıklanması kanımca son derece önemlidir.

4) Satış bütçesi; ilaç, cerrahi malzeme ve teçhizatlar, yazım ve basım, ve bilgisayarlar gibi satış gücü maliyetlerinin yüksek olduğu yani kişisel satışın ağırlık kazandığı sektörlerde, faaliyetlerin denetimi için ayrı bir bütçe olarak ürünlere, bölgelere ve müşterilere göre hazırlanması kesin olarak gerekli olmaktadır. Sonuç olarak yazarın satış bütçesi konusunda önerisi genel olarak şu yönde toplanmaktadır: Satış bütçesinin, ayrı bir bütçe olarak planlanmasında yarar görülmektedir. Fakat, hem teoride hem de uygulamada sağlıklı bir çerçeveye oturtulmuş da değildir. Bu bağlamda yapılacak en büyük iş, kanımca, pazarlama bilim adamlarına düşmektedir. Bu konuyla ilgili olarak bir fikir birliğine varılması ve ders kitaplarında **sınırlı** olarak değil, geniş bir şekilde yer verilmesi daha doğru olacaktır.

Yazar, bir muhasebeci gözüyle baktığında, **merkezkaç yönetim anlayışını benimsemiş işletmelerde** satış bütçesinin ayrı bir bütçe olarak düzenlenmesinden yanadır. Çünkü, sorumluluk muhasebesi sistemine göre her bölümün kendi bütçesini ayrı olarak düzenlemesi, maliyet ve karlılıklarının diğer bölümlerden bağımsız olarak tesbit edilmesi gereklidir.

Bir diğer öneri ise, bütçe dönemi sonunda gerçekleşen ile bütçelenen sonuçların karşılaştırılması gereğidir. Fakat, bu karşılaştırmanın bölüm yöneticilerinin *kontrol edebildiği ve kontrol edemediği maliyetler* açısından yapılması ve bu karşılaştırmanın *kontrol grafikleri* ile desteklenmesi gerekmektedir. Çünkü, sağlıklı değerlendirme ancak ve ancak bu şekilde yapılabilecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. AKAT, İlter (1984): **İşletme Yönetimi**, İzmir: Üçel Yayıncılık-Dağıtım
2. ÇALIK, Nuri (1992): **Pazarlama Yönetiminde Satış Tahmin Sürecine Bütünleşik Bir Yaklaşım**, Eskişehir: Anadolu Üniv. Basımevi
3. ÇETİNER, Ertuğrul (1989): **Konaklama Yönetim Muhasebesi**, Ankara.
4. CHURCHILL, Gilbert A.; FORD, Neil M ve WALKER, Orville C. (1990): **Sales Force Management: Planning, Implementation, and Control**, USA: Richard D. Irwin, Inc.
5. FUTRELL, Charles (1988): **Sales Force Management**, Second Edition, USA: Richard D. Irwin, Inc.
6. GÜRDAL, Sahavet (1990): **Satış Gücü Yönetimi**, İstanbul: Yeni Asya Yayınları
7. JOHNSON, Eugene M.; KURTZ, David L. ve SCHEUING, Eberhard E. (1987): **Sales Management - Concepts, Practices, and Cases**, Singapore: Mc. Graw-Hill Book Co.
8. KAVAS, Alican ve ODABAŞI, Yavuz (1988): *"Bir Kontrol Aracı Olarak <verim oranı> nın Satış Gücü Yönetiminde Kullanımı*, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:2, Sayı:12, Kasım-Aralık
9. KARDEŞ, Semra (1990): *"İşletmelerde Bir Kontrol Aracı Olarak Satış Bütçeleri"*, **DEÜ İİBF Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1-2.
10. KOÇ YALKIN, Yüksel (1977): **Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri**, Ankara: Doğan Basımevi
11. MEIGS, Robert F. ve MEIGS, Walter B. (1990): **Accounting: The Basis For Business Decisions**, Eighth Edition, New York: Mc. Graw-Hill Publishing Company
12. STANTON, William J. ve BUSKIRK, Richard J. (1974): **Management of the Sales Force**, Fourth Edition, Homewood, Illinois: Irwin, Inc.
13. SUSMUŞ, Türker (1996): *"Zincir Otel İşletmelerinde Sorumluluk Muhasebesi Sisteminin Verimliliğe Katkısı"*, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1996/2, ss.113-130.

14.TANER, Tuna (1988): **İşletmelerde Bütçeleme - Planlama Yaklaşımı**, İzmir: Kaçkar Ofset

15.ÖNCE, Günal (1992): **Satış Yönetimi**, İzmir

16.WELSCH, Glenn A.: **Çevirenler**: Yaman Erdal, Enver Çapçı, Betül Çapçı, Tunç Tayanç, Füsun Tayanç, Asım Aksade, Tuncay Akoğlu (1978): **İşletme Bütçeleri-Kar Planlaması ve Kontrolü**, Ankara: Ayyıldız Matbaası

17.YELKEN, Nurettin; AKINCI, Nejat ve KARADENİZ, Hasan (1982): **Yönetim Muhasebesi**, İzmir: Mas Ambalaj

KENTSEL KATI ATIKLARIN YÖNETİMİ VE ÇEVRE TEMİZLİK VERGİSİ

Arş.Gör. Ahmet UTKUSEVEN*

1. Giriş

Nüfus artışı, teknolojik gelişme, sanayileşme ve kentleşme gibi faktörlerin etkisiyle miktar bakımından büyük hacimlere ulaşan, içerik açısından ise olağanüstü çeşitlenen katı atıkların doğaya ve insan sağlığına olan etkileri, 20. yüzyılın ikinci yarısında önemli bir kentsel çevre sorunu haline gelmiştir. Katı atıklara ilişkin bu gelişme - dünyanın her tarafında olduğu gibi ülkemizde de - bir yandan çevrenin yükünü arttırmakta, bir yandan da kentsel alanlarda katı atıklara ilişkin hizmeti vermekle sorumlu yerel yönetimlerin bütçeleri üzerinde artan maliyetler nedeniyle bir baskı oluşturmaktadır.

Depolama, yakma veya kompostlama suretiyle katı atıkların bertarafının gitgide artan maliyeti, kentsel katı atık yönetimi uygulamalarının gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Genel çevre politikasının bir parçası oluşturan katı atık yönetimi ise, katı atıkların toplanmasından geri dönüşüm uygulamalarına kadar olan bir dizi işlemi kapsamakta olup, hukuki, idari ve mali yönleri bulunan bir süreçtir. Bu süreç, yerelden başlayıp küresel ölçeğe kadar çevre kirliliğinin önlenmesi ve kaynak iyileştirmesi yoluyla ekonomiye katkı gibi iki önemli amacı bünyesinde barındırmaktadır.

Bu amaçlara ulaşmada kullanılan genel yaklaşımlar; gönüllü programlar, doğrudan kontroller ve ekonomik araçların kullanılması olarak bilinmektedir. Ekonomik araçlardan en yaygın kullanılanı ise vergilerdir. Maliye literatüründe çevresel amaçlı olarak nitelenen bu vergilerin bir bölümünü atık vergileri oluşturmaktadır. Atık vergileri, üretim-tüketim faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ve çevre kirliliğine yolaçan gaz-sıvı-katı şekildedeki atıklar veya bu atıkların bertarafı işlemleri nedeniyle alınmaktadır.

* Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü

Ülkemizde 1993 yılında çıkarılan ve 1994 yılı başından itibaren uygulanmaya başlayan Çevre Temizlik Vergisi, kentsel katı atıkları ve atıksuları konu edinen ve yukarıda açıklanan amaçlara yönelik olarak düzenlenen bir mali enstrümandır. Kamuoyunda çöp vergisi olarak bilinen bu vergi, vergi gelirlerinin çevre temizliği dışında bir amaçla kullanılmayacağı öngören özelliği nedeniyle, Türk Vergi Sisteminde bir ilk olma niteliğini taşımaktadır. Üstelik kanun koyucunun bu vergiyi yerel yönetim gelirleri arasında düzenlemesi, yerel kamu hizmetlerinin finansmanında karşılaşılan sıkıntıların bilincine varıldığına işaret etmekte, belki de kamu yönetimi reformunun en önemli parçasını oluşturan ve kamu hizmetlerinde etkinlik ile demokratikleşmeyi gerçekleştirmenin başlıca yolu olduğu savunulan yerinden yönetime doğru bir gidişin başlangıcı olduğunu düşündürmektedir.

Bu çalışmada Ülkemizde 1994 yılı başında yürürlüğe konulan Çevre Temizlik Vergisi eksen alınarak belediyelerin sorumluluğunda bulunan kentsel katı atık yönetim hizmetleri incelenecektir. Bunun için adigeçen verginin katı atık yönetim uygulamalarının maliyetini ne ölçüde karşıladığı saptanmaya çalışılacak, belediye gelirleri içindeki yeri ve önemi Manisa Belediyesi örneğinde ele alınacaktır. Bu çerçevede kentsel katı atıklara ilişkin hizmetler açısından bir anlamda etkinlik ve verimlilik değerlendirmesi yapılmış olacaktır.

2. Katı Atıkların Tanımı ve Sınıflandırılması

Katı atıkların tanımına geçmeden önce atık kavramı üzerinde durmakta yarar vardır. Üretim ve tüketim süreçleri, katı, sıvı ve gaz şeklinde artıklar meydana getirirler. Tekrar kullanılmayan bu artıklar "atıklar" ı oluşturmaktadır (Gueron, 1972:173). Üreticisi tarafından atılmak istenen ve düzenli bir şekilde bertaraf edilmesi gereken maddeler atık olarak bilinmektedir. Hiç bir amaca hizmet etmeyen, tüketen için bir değer taşımayan, gereksiz oldukları düşünüldüğü için atılan, evsel, ticari ve endüstriyel aktiviteler sonucu oluşan bu maddeler için konuşma dilinde çöp terimi de kullanılmaktadır.

2.1. Katı Atıkların Tanımı

Beledi katı atıklar olarak bilinen katı atıklar, evlerden gelen atıkları, endüstriyel ve ticari kuruluşlardan kaynaklanan tehlikeli olmayan (sulu veya yarı katı değil) atıkları, (hastanelerden kaynaklanan patojenik olmayan atıklar dahil) kurum ve kuruluş atıklarını, pazar yeri atıklarını, bahçe ve park atıklarını, sokak süprüntülerini kapsamaktadır. Katı atık yönetimi de denen katı atık hizmetleri ise, katı atıkların toplanması, transferi, geri kazanımı, kaynak iyileştirilmesi ve bertarafı olarak tanımlanmaktadır (Cointreau-Levine, 1994:1).

Miktarı her geçen gün artan katı atıkların yönetiminde temel ilke çöp merkezine gidecek atık miktarını yerinde azaltmak, yani atıkları meydana geldikleri ev ve işyerlerinde minimum düzeye indirmektir. Bir başka ifade ile hedef geri kazanımı mümkün olan madde ve malzemeleri asla çöplüğe göndermemektir. Örneğin, ABD'nin kişi başına yıllık 1 tondan fazla çöp miktarı düşen Davis kentinde belediyenin uyguladığı 4R (Reduce=Azaltma, Reuse=Tekrar Kullanma, Recycle=Geri Kazanım, Rebuy=Tekrar Satın Alma) programı sonucunda kentin 1990 yılı itibarıyla 60.768 ton olan katı atık miktarı 1/3 oranında azaltılabilmektedir (Çevre Bakanlığı, 1995:13).

Ülkemizde katı atıkların toplanması ve bertarafı konusunda yetki ve sorumluluklar, 1580 sayılı Belediyeler Kanunu ve 3030 sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu ile belediyelere verilmiştir. Bütçelerinin yaklaşık %40'ını temizlik giderlerine ayıran ancak atıkların %80'ini toplayabilen belediyeler de miktarı her geçen gün artarak büyüyen katı atıklara ilişkin hizmetleri vermeye çalışmaktadır (Düzkan, 1996:21).

2.2. Katı Atıkların Sınıflandırılması

Kentsel katı atıkların teknik yöntemlerle bertaraf edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Öte yandan doğal kaynakların sınırlılığının anlaşılmasından sonra kullanılan kaynakların geri kazanılması önem kazanmıştır. Sonuçta katı atıkların bertarafı ve geri kazanımı için bunların uygun bir şekilde sınıflandırılması gerekmektedir. Çeşitli tasnifler içinde iyi ve verimli olanı, kaynaklarına göre katı atıkların sınıflandırılmasıdır. Buna göre katı atıklar, Evsel Katı Atıklar, Özel Atıklar, Kurumsal Katı Atıklar, Sokak Süprütüleri, İnşaat Yıkım ve Hafriyat Atıkları (Molozlar) ve Endüstriyel Katı Atıklar şeklinde sınıflandırılmaktadır (Pamukçu, 1995:9).

2.2.1. Evsel Katı Atıklar

Evsel katı atıklar, insanların yeme, içme, kullanma gibi evsel faaliyetleri ile, küçük işletme ve büro niteliğini taşıyan işyerlerindeki faaliyetleri sonucu ortaya çıkan atıklar olarak tanımlanmaktadır. Bu atıkların ana bileşenlerini kağıt, cam, plastik, metal, çürüyebilir maddeler ile inert maddeler (toprak-seramik) oluşturmakta, atıkların miktar ve özellikleri, şehrin sosyo-ekonomik seviyesine, ısıtma amaçlı kullanılan yakıtın cinsine, beslenme alışkanlıklarına, kısacası kültürel yapının da küçümsenmeyecek düzeyde katkıda bulunduğu tüketim kalıpları gibi faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Örneğin Almanya'da 1950'li yıllarda toplam evsel katı atığın %60'ı kül ve curuftan oluşurken bugün bu oran %10'un altına düşmüştür. Yapılan çeşitli araştırmalarda ulaşılan sonuçlara göre insan başına günde atılan evsel atık miktarının da muhtelif faktörlere bağlı olarak 0.5-1.5kg arasında değiştiği belirlenmiştir (Baştürk-Gönüllü, 1993:12).

Ülkemizde ise günde 55 bin ton katı atığın toplandığı saptanmış olup, kişi başına düşen miktar anılan sınırlar içinde kalmaktadır (Çevre Bakanlığı, 1995:29). Diğer taraftan evsel katı atık toplama hizmeti, beldenin evsel katı atıklarının yönetilmesi için biriktirilmesi, toplanması, taşınması, geri kazanılması, düzenli depolanması ve bertarafı suretiyle insan sağlığına zararsız hale getirilmesi ve ekonomiye katkı sağlama işlemlerinin tümü veya bir kısmını ifade etmektedir.

2.2.2. Özel Atıklar.

Özel atıklar, uzaklaştırılması özel önlem arzeden atıklar olup, hastane atıkları, tehlikeli sanayi atıkları, radyoaktif atıklar ve piller olarak bilinmektedir. Bunlardan hastane atıkları hem evsel nitelikli bozulabilir atıkları hem de enfekte atıkları içerdiği için ayrı toplanması gereken ve bunun için ayrı bir yönetmelikle uzaklaştırılmaları ve bertarafı düzenlenen atıklardır. Keza tehlikeli sanayi atıkları ve radyoaktif atıklar da bu cümledendir. Piller ise içerdikleri ağır metaller nedeniyle çevre sağlığı açısından tehlikeli olup ayrık toplanmalı ve bertaraf edilmelidir. Ancak ülkemizde bu konuda henüz bir yasal düzenleme yapılmamıştır.

Öte yandan gelişmiş ülkelerin sanayileşmeleri sonucunda ortaya çıkan tehlikeli sanayi atıklarının büyük miktarlara ulaştığı bilinmektedir. Dünyada yılda 400 milyon tona yakın üretilen bu atıkların %90'ı gelişmiş ülkelere, %10'u ise gelişmekte olan ve azgelişmiş ülkelere aittir (Çevre Bakanlığı, 1995:5).

2.2.3. Kurumsal Katı Atıklar

Kurumsal katı atıklar ise, eğitim kuruluşları, resmi daireler, ibadethaneler, hastane ve kliniklerin enfekte olmayan katı atıkları, emniyet kuruluşları ve askeri kuruluşlar gibi yerlerden çıkan katı atıklardır. Aslında bu gibi yerlerin atıkları evsel katı atık niteliği göstermekte olup, bazen belirli özellikler (örn. kağıt oranının fazla olması) taşımaktadır.

2.2.4. Sokak Süprüntüleri

Cadde, sokak ve meydanlardan toplanan pazaryeri atıkları, toz, etrafa saçılmış çöp, ağaç yaprakları ve dalları, hayvan pislikleri ve süprüntüler vb. gibi katı atıklar bu sınıfa girmektedir. Bu atık sınıfında en önemli paya sahip olan grup pazaryeri atıklarıdır. Açık pazar uygulamasının bir sonucu olan bu durum endüstrileşmiş ülkelerde pek görülmemektedir.

Kentlerin çeşitli bölgelerinde haftanın belli günleri kurulan açık pazaryerlerinin sayısına ve büyüklüğüne bağlı olarak, sebze ve meyve gibi çürüyebilir atıkların yanı sıra

elbise ve ayakkabı ambalajları, kasa ve kutulardan oluşan bu atıklar atık toplama ve uzaklaştırma hizmetinde önemli yere sahiptir. DİE'nün 1991 yılında yaptığı ve 2033 belediyeyi kapsayan araştırmasına göre ülkemizde belediyelerin %67,29'unda haftada 2243 pazaryeri kurulduğu ve buralarda oluşan bir haftalık çöp miktarının 24730 ton olduğu saptanmıştır (DİE, 1994:171).

2.2.5. İnşaat, Yıkım ve Hafriyat Atıkları (İnşaat Molozları)

Yeni inşaatlar, yapıların yıkımı, restorasyon ve onarım, altyapı çalışmaları ve benzeri gibi işlemlerden arta kalan atıklar bu sınıfa dahil edilmektedir. Bu kategoriye giren atıkların zaman zaman kentlerin çeşitli bölgeleri arasında bulunan kot (yükseklik) farkının giderilmesi amacıyla ve bazı binaların temellerinde dolgu malzemesi olarak kullanıldığı da görülmektedir. Konut ve inşaat sektörüyle bağlantılı olduğu ve ülkemizdeki konut açığı dikkate alındığında bu sınıfa giren atıkların da kentlerin yakın çevresinde önemli sorunlara yol açtığı söylenebilir.

2.2.6. Endüstriyel Katı Atıklar

Endüstriyel süreçlerle her türlü üretim sonunda oluşan ve toksik olmayan katı atıklar bu sınıfa dahildirler. Endüstriyel katı atıklar endüstrinin türüne, kullandığı hammadde ve üretim yöntemine göre farklılıklar göstermektedirler. Bu kapsamda rafineriler, enerji santralleri, demir-çelik tesisleri, gıda ve giyim endüstrileri, kimyasal madde ve ilaç fabrikaları gibi hafif veya ağır endüstri tesisleri ile çeşitli imalathanelerde açığa çıkan istenmeyen nitelikteki katı madde ve çamurlar örnek olarak verilebilmektedir.

Esasen bu tür atıkların toplanması ve uzaklaştırılması sorumluluğu ülkemizde atık üreticilerine ait olup, yapılan araştırma ve istatistiklerde belediyelerin %80,56 sının kendi görev bölgelerinde endüstriyel katı atık üretilmediğini ileri sürdükleri görülmektedir (DİE, 1994:321).

3. Türkiye'de Mevcut Katı Atık Yönetim Sistemi

Ülkemizdeki katı atık yönetim sisteminin hukuki, idari ve mali olmak üzere başlıca üç alt sistemi bulunmaktadır. Hukuki yapı başta anayasa olmak üzere konu ile ilgili yasa, tüzük ve yönetmelikleri içermekte, idari yapı ise katı atık yönetiminde yer alan kurumlardan oluşmaktadır. Katı atık yönetiminin mali yapısından kastedilen de mevcut yasal sistemin öngördüğü ve yönetimi-denetimi kurumsal yapı içerisindeki farklı kurumlarca gerçekleştirilen finansal kaynaklardır.

Katı atık yönetim sistemini bu sıra ile vermeden önce sistemin oluşması bakımından katı atık yönetiminin geçmişine kısaca bir göz atmakta yarar vardır.

3.1. Katı Atık Yönetiminin Kısa Tarihiçesi

Türkiye'nin bugünkü nüfusu 62 milyon civarındadır. Nüfus artış hızı %1.7 olup, genç bir nüfus yapısına sahiptir. Ayrıca son yıllarda kırsal kesimden kentlere göç oldukça artmıştır ve bu da büyükşehir belediyelerinde nüfusun hızla artmasına neden olmuştur. Kentsel yığılma olarak adlandırılan bu durum, büyükşehirlerin kentsel nüfustan daha fazla pay almasıyla gerçekleşir ve kentleşmenin ortaya çıkardığı maliyetleri artırır. Yığılmanın nüfus yatırımları gibi bazı yararları olmasına rağmen, gelişmekte olan ülkelerde aşırı yığılmanın yetersiz hizmet arzına yolaçacağı ortadadır (Kılınc, 1993:164).

1927 yılı itibariyle 13.648.270 olan nüfusumuzun 3.282.940 kişisi (% 24) belediye alanlarında yaşarken, 1990 yılı itibariyle nüfusumuz 56.473.035 kişiye ulaşmış, bunun da 37.913.444 kişisi (% 67.1) belediye alanlarında yaşar hale gelmiştir (Yaşayan, 1993:11). 1994 yılı itibariyle ise bu oran %75 şeklindedir. Kentsel nüfustaki bu artış, başta büyükşehirler olmak üzere belediyelerde önemli katı atık yönetim sorunlarına neden olmuştur.

1973 öncesinde çevresel konular ulusal seviyede, çevre altyapısı, ormancılık ve doğal kaynakların yönetimi gibi ayrı başlıklar halinde ele alınmakta iken, 1972 BM Stockholm Dünya Çevre Konferansından sonra hazırlanan ve 1973-1977 arasındaki dönemi kapsayan 3.BYKP ile Türkiye'de ilk kez toprak erozyonu, çevre altyapısı sorunları (katı atık yönetimi gibi), doğal kaynakların verimli kullanımı, yoksulluk ve eğitimsizlik seviyeleri gibi çevresel konulara ağırlık verilmeye başlanmıştır. Söz konusu Plan'da çevre politikasının koordinasyonu ve uygulanması için merkezi bir kurumun oluşturulması ihtiyacına değinilmiştir. Ancak aynı zamanda bu politikaların Türkiye'nin sanayileşmesini ve gelişmesini engellemesi gerektiği de açıkça belirtilmiştir.

1978-1994 arasındaki dönemde ise Türkiye'de çevresel konularda kurumsallaşma hız kazanmış ve kamuoyu çevre sorunları konusunda bilinçlenmeye başlamıştır. 1982 Anayasası'na tüm vatandaşların sağlıklı bir çevrede yaşama hakkı olduğu maddesi eklenmiştir. Bu anayasa katı atıklarla ilgili konulara özel olarak değinmemekle birlikte, devlete çevreyi korumak ve çevre kirliliğini önlemek sorumluluğunu getirmiştir. Bu çerçevede 1991 yılında Çevre Bakanlığı bu sorumlulukları yerine getirmek üzere kurulmuştur. Daha sonra ise kurumsal yapı geliştirilerek bugünkü konumuna ulaştırılmıştır.

3.2. Katı Atık Yönetiminin Hukuki Yapısı

Ülkemizde katı atık yönetimini doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren bir çok yasal düzenleme bulunmaktadır. Ancak sayıları 200'ü aşan bu hukuki düzenlemelerin hepsinden burada bahsetmek olanak dışıdır. Bu nedenle aşağıda önemli gördüğümüz bir kaçına değinmekle yetineceğiz.

Katı atık yönetimi ile ilgili ilk hukuki düzenleme 1930 yılında Umumi Hıfzısıhha (Genel Hijyen) Kanunu ile yapılmış ve zararlı maddelerin tesbit ve imhası görevi belediyelere verilmiştir. Yine aynı yıl yürürlüğe giren 1580 sayılı Belediye Kanununa göre (Madde 15/24); halka açık ve özel yerlerin atıklarını sürekli ve uygun olarak toplamak, kaldırtmak, bertaraf etmek ve nüfusu 50.000 den fazla olan yerlerde atıkların değerlendirilmesi için gereken işletmelerin kurulması görevi belediyelere aittir.

1973 yılında yürürlüğe giren Su Ürünleri Kanunu ve Yönetmeliği, doğal yaşam üzerinde ciddi tehlikeler oluşturabilen veya dolaylı yollardan tüketici sağlığını tehdit eden katı atıkların yüzeysel su kaynaklarına veya denize boşaltılmasını yasaklamaktadır.

1983 tarihinde çıkarılan ve bir çerçeve yasa olan Çevre Kanunu, çeşitli yönetmelikleri içermekle birlikte katı atık yönetimi konusunda sınırlı bir içeriğe sahiptir. Bu yasanın 8. Maddesine göre; hertürlü atık ve artığı çevreye zarar verecek şekilde, ilgili yönetmeliklerde verilen standart ve yöntemlere aykırı olarak doğrudan veya dolaylı biçimde alıcı ortama vermek, depolamak, taşımak, uzaklaştırmak ve benzeri faaliyetlerde bulunmak yasaktır. Yasa ayrıca, çevreyi kirleten kişi ve kuruluşların vergiler, yasa ihlalleri sonucunda ödenen cezalar ve bedel tahakkukları ile kirlilik kontrol maliyetlerine katılması hükmünü de getirmektedir.

1984 yılında yürürlüğe giren 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun'a göre (Madde 6-A/I); büyükşehir belediyeleri çöplerin ve sanayi atıklarının toplanma yerlerini belirlemek, değerlendirilmesi ve imhası için gerekli tesisleri kurmak/kurdurmak, işletmek/işlettirmekle sorumludur. Bu yerlerin ruhsatını düzenleme görevi de adigeçen belediyelere aittir. Büyükşehir belediyeleri atıkların toplanmasından ve taşınmasından sorumlu değildir.

Katı atık yönetimindeki olumsuz gelişmeleri gidermek, etkili ve verimli bir biçimde toplanması, taşınması ve bertaraf edilmeleri konusunda yerel otoritelerin karşılaştıkları güçlükleri çözümlenmek amacıyla Çevre Bakanlığı tarafından Katı Atıkların Kontrolü Yönetmeliği hazırlanmış ve 14.3.1991 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik, atık üreticilerine, merkezi yönetime, belediyelere ve belediye dışındaki

İlgili makamlara çok çeşitli sorumluluklar getirerek, katı atık yönetiminin odağında yer alan belediyeleri ortak kabul edilebilir bir atık yönetimine erdirtmeyi planlamaktadır.

Yönetmeliğin üzerinde önemle durduğu konulardan birisi, katı atıkların geri kazanılmasıdır. Bu kapsamda merkezi yönetime getirilen sorumlulukları, düzenli katı atık depolama sahası standartlarının belirlenmesi, tehlikeli atıkların ayrı sınıflandırmaya tabi tutularak ayrıca bertaraf edilmesi için gerekli zeminin oluşturulması, 1995-2000 yılları arasındaki dönem için geri kazanılabilir malzemeye ilişkin hedefler belirlenmesi ve bu tür malzemenin ayrık toplanması veya ayıklanmasını sağlayacak sistemlerin geliştirilmesi için idari düzenlemeler yapılması şeklinde sıralamak mümkündür. Atık üreticilerine ise atıklarını türlerine göre kaynağında ayırma ve mümkünse azaltma-geri dönüştürme sorumluluğu getirilirken, belediyeler de atık boşaltım sahalarna ve civar alanlara atık taşınmasını kontrol etmek ve denetlemekle sorumlu tutulmaktadır. Belediyeler özellikle evsel atık atık sahalarna boşaltılan atıkları sınıflandırmak ve tehlikeli atıkları ayrıca toplamak için düzenleme yapacaklardır.

Çevre Kanununun öngördüğü "Kirlenen Öder" ilkesi doğrultusunda çevre kirliliğinin önlenmesinde ilk kez ekonomik araçların kullanılması da bu yönetmelikle sağlanmıştır. Atık oranını kontrol altına alarak ekolojik sistemlerin dengesinin bozulmasını önlemek amacıyla kota ve depozito uygulamasını öngören yönetmeliğin ilk uygulama yılı olan 1992 yılında yaklaşık 60.000 ton, 1993'te ise 73.000 ton ambalaj atığı toplatılarak ekonomiye kazandırılmıştır (Çevre Bakanlığı, 1995:31).

1993 yılında yürürlüğe giren Tıbbi Atıkların Kontrolü Yönetmeliği'nin amacı ise; sağlık kuruluşlarından kaynaklanan tıbbi atıkların halk sağlığına ve çevreye zarar vermeden ayrı olarak toplanması, geçici depolanması, geri kazanılması, taşınması ve nihai bertarafının sağlanmasına yönelik idari, teknik ve hukuki ilke, politika ve programları belirterek uygulanmasının temin edilmesidir. Bu yönetmelik hükümlerine göre belediyeler; tıbbi atıkları bertaraf alanına taşımakla, bu işte çalışanları eğitmek ve onların özel giysilerini temin etmekle, tıbbi atık yakma ve depolama tesisini kurmakla, atık taşıma araçlarında teknik hususları sağlamakla, geçici atık depolamalarına ruhsat vermek ve diğer idari formaliteleri yerine getirmekle sorumludurlar.

1994'te çıkarılan Zararlı Kimyasal Maddelerin ve Ürünlerin Kontrolü Yönetmeliği ile 1995'te yürürlüğe giren Tehlikeli Atıkların Kontrolü Yönetmeliği de kapsamlarına giren katı atıkların yönetimi ile ilgili ve çeşitli kuruluşlara sorumluluklar getiren düzenlemeleri içermektedir.

Öte yandan katı atık yönetimi hizmetlerinin yerine getirilmesinde karşılaşılan sorunların başında özellikle mali imkansızlıkların geldiği düşüncesinden hareketle ve

kirleten öder ilkesine dayanılarak, konut ve işyerlerinde üretilen atık miktarına göre katkı payı alınmasıyla ilgili bir düzenlemeye gidilerek 1993 yılında Çevre Temizlik Vergisi getirilmiştir. Bu verginin ayrıntıları ileriki bölümlerde verileceği için burada üzerinde durulmayacaktır.

3.3. Katı Atık Yönetiminde Yer Alan Kurumlar

Ülkemizde katı atık yönetim sisteminin temininden ve işletilmesinden sorumlu çeşitli devlet kuruluşları bulunmaktadır. Bu kuruluşların bir kısmı ulusal düzeyde örgütlenmiş iken diğerleri il düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Ulusal düzeyde örgütlenmiş kurumlar; Çevre Bakanlığı, DPT, İller Bankası, Turizm Bakanlığı ve GAP İdaresi şeklinde sıralanmaktadır.

Çevre Bakanlığı: Bakanlık, hükümetin çevrenin korunması ile ilgili bütün faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumludur. Atık yönetimi, tehlikeli atıkların kontrolü ve kimyasal maddelerin kontrolü konusunda baştan sona her şeyi kapsayan bir yaklaşım getirilmesi gibi görevler Bakanlığın yeni icraat alanları arasındadır. Bakanlık aynı zamanda çevre yatırımları için kredi sağlayan Çevre Kirliliğini Önleme Fonu'nun yönetiminden de sorumludur. Bu fon çeşitli kaynaklardan finanse edilmektedir. Bunlar arasında Bakanlığın genel bütçesinden ayrılan ödenekler, çevre yasalarının ihlali nedeniyle alınan cezalar ve belediyeler tarafından tahsil edilen Çevre Temizlik Vergisinin %10'u bulunmaktadır.

Devlet Planlama Teşkilatı: 1960 yılında kurulan DPT, beş yıllık kalkınma planlarının, yıllık uygulama programlarının ve her bir plan dönemindeki makro ölçekli çevresel politikaların hazırlanmasından, uygulamaların izlenmesinden ve sonuçların değerlendirilmesinden sorumlu bir kuruluştur. DPT ayrıca, sektörel ve bölgesel planları hazırlamakta ve belli bir miktarda finansman kaynağı veya yabancı kredi gerektiren projeleri onaylamaktadır.

İller Bankası: Bayındırlık ve İskan Bakanlığına bağlı olan bu kuruluş, iki temel sorumluluk alanına sahiptir. Bunlardan ilki, mahalli idarelere aktarılan merkezi hükümet fonlarının yönetim ve dağıtımıdır. Bu fonksiyon alanına fonların belediyelere nüfusa dayalı bir formüle göre dağıtımı ve belediye projeleri için sağlanan hibe ve kredilerin dağıtımı da dahildir. İller Bankasının ikinci sorumluluk alanı ise, belediyelere içme suyu ve kanalizasyon sistemlerinin projelendirilmesi ve planlanması, inşaat kontrollüğü, ekipman ve malzeme alımı, harita ve planların temini gibi destek verilmesi biçiminde olmaktadır.

Turizm Bakanlığı: Turizm Bakanlığının başlıca sorumluluğu Türkiye’de turizmin ve turizm tesislerinin geliştirilmesidir. Konumuzla ilgili önemli yan sorumluluklarından biri ise turizm bölgelerine su temini, atıksu arıtma ve katı atık bertarafı konularında sağlanan altyapı hizmetlerine destek vermektir.

GAP İdaresi: GAP bölgesinde sekiz il bulunmaktadır. Bunlar Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Mardin, Siirt, Şanlıurfa, ve Şırnak illeridir. Devlet tarafından uygulanan ve GAP Bölgesel Geliştirme İdaresi tarafından yönetilen GAP projesi; tarımsal, endüstriyel, kırsal ve kentsel gelişmeyi (halk sağlığının korunmasına yönelik altyapı dahil) içeren entegre ve bir çok sektörü bünyesinde barındıran bir bölgesel kalkınma projesidir.

İl düzeyinde sözkonusu olan kurumlar ise bir ölçüde vali, büyükşehir belediyeleri, 1580 sayılı yasaya tabi diğer belediyeler, mahalle muhtarlıkları ve gönüllü kuruluşlar olarak sıralanabilir. Bu kurum ve kuruluşlar çevre ile ilgili 200’ü aşkın yasa ve yönetmelik çerçevesinde hareket ederek diğer çevre sorunlarının yanısıra katı atıklara ilişkin problemlerin çözümü ile ilgilenmektedirler.

İl düzeyinde valinin başkanlığında il çevre müdürünün de katıldığı ayda bir toplanan il çevre kurulunun sorumlulukları arasında; katı atık yönetimine ilişkin konular ile birlikte Çevre Bakanlığının genel politikasının yerel düzeyde uygulanmasının koordinasyonu, teftiş raporlarının değerlendirilmesi ve eğitim programlarının hazırlanması yer almaktadır. İl idaresi aynı zamanda belediye sınırları dışındaki alanlarda atıkların yönetiminden sorumludur. Belediye sınırları içinde bu sorumluluk kesin olarak belediyelere aittir. Büyükşehir belediyeleri ile ilçe belediyelerinin katı atık yönetimi sürecindeki fonksiyon ve sorumlulukları genel çizgileriyle hukuki yapı içerisinde verildiği için burada tekrarlanmayacaktır.

Öte yandan Türkiye’de 55’in üzerinde gönüllü çevre kuruluşu ve Karadeniz bölgesinde bazı bölgesel kuruluşlar bulunmaktadır. Bu kuruluşlardan katı atık yönetimi ile bağlantılı faaliyetler gerçekleştiren bazılarını, Türkiye Çevre ve Ormanları Koruma Derneği, Doğal Hayatı Koruma Derneği, Karadeniz Çevre ve Kültür Derneği, Türkiye Doğayı Koruma Derneği olarak sıralamak mümkündür. Bu kuruluşlardan birisi olan ÇEVKO Çevre Koruma ve Ambalaj Atıkları Geri Dönüşüm Vakfı, ambalaj üreticileri tarafından kolektif olarak kurulmuş olup, belediyelerin yanısıra, ambalaj atıklarının geri dönüşümü ve geri kazanımı ile ilgili sorumluluklara sahiptir.

3.4. Katı Atık Yönetiminin Mali Sistemi

Bilindiği üzere yerel/bölgesel/ulusal kamu hizmetlerinin üretiminde biri harcama diğeri gelir olmak üzere iki boyut bulunmakta, buna mali sistem adı verilmektedir. Türkiye'deki kentsel katı atık yönetiminin mali sistemi esas itibariyle belediyelerin mali yapısı ile bağlantılıdır. Bunun nedeni bu atıkların yönetim sürecinde belediyelerin rolünün önemli olmasıdır. Harcama biçiminde ortaya çıkan katı atık hizmetlerine ilişkin sorumluluğun belediyelerde olmasına karşın gelir açısından inisiyatifin bu merkezde olduğunu söylemek mümkün değildir.

Ülkemizde belediyelerin mali sistemi merkeze bağımlı bir sistemdir. Bu anlamda belediyelerin mali özerkliğinden söz etmek mümkün değildir. Kalkınan ve sanayileşen ülkelerde kalkınmanın bedeli olarak, nüfusu artan belediyelerde belediyelerin verdiği hizmet çeşidi artmakta, yeni altyapı ve çevre yerleşim sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmenin bir sonucu olarak yaşam düzeyi yükselen halkın belediyelerden olan talepleri de artmaktadır. Bu açıdan ele alındığında ülkemizde de yerel hizmetlerin artması ve çeşitlenmesi, hemşehrilerin istek düzeyinin yükselmesi, buna karşılık mali kaynakların sınırlı kalması ve geçmişteki borçlanmalardan ve faiz ödemelerinden kaynaklanan borç yükü belediyeleri gittikçe mali sıkıntı altına itmiştir.

Oysa 1982 Anayasası tıpkı 1961 Anayasası gibi "yerel yönetimlere görevleriyle orantılı gelir kaynakları sağlar" hükmünü getirmiştir. Aslında bu, belediyelerin mali kaynaklarının yeterli düzeye gelmesi için bir güvence oluşturmalıydı. Ancak uygulamada bu hükmün gereğinin yerine getirildiğini söylemek pek mümkün değildir.

Belediye gelirlerinin günümüzdeki yapısına bakıldığında başlıca dört ana grup görülmektedir. Bunları aşağıdaki biçimde kategorize etmek mümkündür:

1. Belediye özgelirleri (2464 sayılı Belediye Gelirleri Yasası ve Emlak Vergisi Yasası gereğince elde edilen gelirlerdir)
2. Genel Bütçe vergi gelirlerinden ayrılan paylar (2380 sayılı yasa gereğince elde edilen gelirler)
3. Genel ve tahsisli yardımlar (1980 yılına kadar üç kez çıkarılan tahkim veya terkin yasalarıyla yapılan düzenlemeleri de kapsamaktadır)
4. Borçlanma, ceza geliri ve diğer gelirler

Bu gelir gruplarından belediye özgelirleri daha önce 38 adet gelir kalemi içerirken yapılan kaldıma veya daraltma şeklindeki düzenlemelerle halihazırda 21 gelir

kalemını içermektedir (Yeter, 1997:13). Çevre Temizlik Vergisi de bu gelir kalemleri arasında yer almaktadır.

Diğer taraftan belediyelerin diğer hizmetlerinin yanısıra kentsel katı atık yönetimi hizmetlerinde de yeterli performansı gösterememelerini salt gelir yetersizliğine bağlamak doğru olmaz. Konunun mevcut maliyet yapıları ve etkinlik/verimlilik değerlendirmesine imkan sağlayacak muhasebe yöntemlerine itibar edilmemesi ile de yakından ilgisi vardır.

3.4.1. Katı Atık Yönetiminin Finansmanı İçin Mevcut Kaynaklar

1580 sayılı Belediye Kanununun 15. maddesi belediyelerin gerçekleştirmekle sorumlu oldukları ve genel belediye gelirlerinden finanse edilmesi gereken görevleri ve sorumlulukları tanımlamaktadır. Eysel ve ticari atıkların toplanması ve bertarafı da bunlardan birisidir. Dolayısıyla belediyeler bu hizmetlerden yararlananlardan doğrudan ilave bedel tahakkuk ettirememektedir. Mevcut şekilde Çevre Temizlik Vergisi'nin kısmen bu kısıtlamayı aşmak için uygulandığı görülmektedir.

Öte yandan 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununun 97. maddesi endüstriyel katı ve sıvı atıkların toplanması ve bertarafı için doğrudan bedel tahakkuk ettirilmesine izin vermekte, bu bedeller belediyeler tarafından yıllık olarak belirlenmekte ve toplanan atıkların cinsine ve miktarına göre uygulanmaktaydı. Ayrıca bu hizmet özel sektöre devredilebilmekte, böylece bu yükleniciler uygun bedellerin tatbik edilmesinden de sorumlu olmaktadır. Ancak Anayasa Mahkemesi bu hükmü iptal etmiştir.

Eysel katı atıkların toplanması ve bertarafı açısından en önemli potansiyel finansman kaynağı Çevre Temizlik Vergisi'dir. Ancak Çevre Temizlik Vergisi'den elde edilen gelirlerin prensipte katı atık yönetim hizmetlerinin finansmanı için tahsis edilmesi gerekirken pratikte bu gelirler konsolide belediye gelirlerine dahil edilmektedir. Belediyelerin diğer finansman kaynakları arasında ağırlıklı yere sahip olan unsur merkezi yönetim vergi gelirlerinden alınan paylardır. Gelirlerin geri kalan kısmını ise emlak vergileri, hizmet karşılığı alınan bedeller ve cezalar oluşturmaktadır.

3.4.2. Maliyet Hesaplarının Tutulması

Belediyelerin günümüzde uyguladığı bütçe ve muhasebe sistemleri katı atık yönetim hizmetlerinin maliyetlerinin ve ekonomikliğinin değerlendirilmesine imkan vermemektedir. Genelde maliyetler belediyenin genel hesap cetvelinde toplam olarak verilmekte ve katı atık yönetimi ile ilgili doğrudan maliyetlerin belirlenmesi mümkün olmamaktadır. Maliyetlerin kesin olarak saptanamaması bütçeden sözkonusu hizmete ne kadar tahsisat yapılacağına sağlıklı bir şekilde karar verilmesini de engellemektedir.

Güvenilir maliyet muhasebesi sistemlerinin olmayışı maliyetleri aşağı çekmek için yapılan girişimleri de engellemekte ve yönetim, hizmetleri ekonomik şekilde gerçekleştirmek ve hizmet kalitesini yükseltmek için gerekli dayanakları bulamamaktadır. Aşırı yüksek olan bu maliyetler, sonuç olarak belediye bütçesinden karşılanmakta ve yöneticiler maliyetlerin nasıl düşürülebileceği konusunda bir değerlendirme yapmaya yönlendirilememektedirler. Bu nedenle mevcut muhasebe sistemleri ile gerek verim gerekse de performans ölçülememekte ve farklı belediyeler tarafından sağlanan hizmetlerin kıyaslanmasını sağlayacak kriterler bulunamamaktadır. Kısaca mevcut belediye bütçe uygulaması mali kontrolün sağlanması ve performansın ölçülmesi için etkili bir araç olmamaktadır.

3.4.3. Mevcut Maliyet Yapıları

Türkiye'deki katı atık yönetim hizmetlerinin maliyet yapısı konusunda belediyelerden alınan bilgiler büyük ölçüde belediye muhasebe sistemlerinin yukarıda ana hatları verilen eksikliklerini yansıtmaktadır. Öte yandan bu tür hizmetleri özel sektöre ihale etmiş bazı belediyelerin maliyetlere ilişkin verilerini aynı formatta düzenlemedikleri ve bu konuda sağlıklı bilgi vermekten kaçındıkları bilinmektedir. Bu durumda katı atık yönetimini temsil edici nitelikte bir maliyet veri tabanından söz etmek imkanı yoktur.

Buna rağmen uluslararası bazı göstergeler kullanılarak maliyet yapıları hakkında birkaç şey söylemek mümkün olabilir. Örneğin Dünya Bankası'nın 1994 yılında yayınladığı Kentsel Yönetim Programı 13 nolu raporu ülkemizin de içinde bulunduğu orta gelir grubundaki ülkelerde atık toplama maliyetlerinin ton başına 30\$-50\$ arasında değiştiğini göstermektedir. İstanbul Bakırköy Belediyesi için bu rakam 22\$-31\$ arasında, İzmir Büyükşehir Belediyesi içinse 33\$-100\$ arasında değişmektedir.

Benzeri durum atık bertaraf maliyetleri için de sözkonusudur. Adıgeçen rapora göre orta gelir grubundaki ülkelerde düzenli sıhhi depolama maliyetleri ton başına 3\$-10\$ arasında, atık transfer sistemi maliyetleri ise ton başına 5\$-15\$ arasındadır. Sonuç olarak orta vadede evsel atıkların toplanması ve bertarafı için birim maliyetin en azından 40\$/ton olduğu ortaya çıkmaktadır (Metap, 1996:31).

3.5. Çevre Temizlik Vergisi

Çevre Temizlik Vergisi, ülkemiz vergi sistemine bu isim altında yeni giren ve ilk kez denenilen bir uygulamadır. Gerçekten de çevre temizliği ve aydınlatmaya ilişkin olarak Osmanlı Dönemi'nde "Tenzifat ve Tenvirat Resmi", Cumhuriyet Dönemi'nde ise

sırasıyla 5237 sayılı yasada "Temizleme ve Aydınlatma Resmi", 2464 sayılı yasada ise "Temizleme ve Aydınlatma Harcı" adıyla bir kamu geliri vardır.

Ancak hemen dikkati çekeceği gibi bu kamu geliri ilkönce resim, sonra harç adı altında tahsil edilmiştir. Diğer resim ve harçların isminin değişmesi ve vergi olması (örneğin Gümrük Vergisi, Damga Vergisi) karşısında bu kamu geliri de vergi adını almıştır. Ayrıca Emlak Vergisi ile bağlantılı olduğu için Emlak Vergisi gelirlerinin merkezî yönetim gelirleri ile yerel yönetim gelirleri arasında yer değiştirmesine bağlı olarak zaman içerisinde yer değiştirmiştir.

Temizleme ve Aydınlatma Harcı'nın esasları hakkında özet de olsa bilgi vermek, aşağıda yapısı anlatılacak olan Çevre Temizlik Vergisi ile benzer ve ayrılan yönlerini ortaya koyma açısından yararlı olacaktır.

26.5.1981 tarihinde kabul edilen 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu'nun, 3239 sayılı yasanın 142.maddesiyle kaldırılan 45-51 maddelerinde Temizleme ve Aydınlatma Harcı'na ilişkin hükümler yer almaktaydı.

Bu hükümlere göre adı geçen harç; mükellefiyet ve muafiyet açılarından Emlak Vergisi ile aynı kapsama sahipti. Harcın matrahı emlakın vergi değeri olup, Emlak Vergisi ile birlikte yetkili vergi dairesince tarh, tahakkuk ve tahsil edilmekteydi. Harcın oranı, binalarda vergi değerinin binde 1'i, arsalarda binde 0,5'i şeklindeydi. Bu oran bina ve arsalarda vergi değeri, şayet 10 milyonu aşarsa % 50 indirimli uygulanmakta, mesken olarak kullanılan binalarda ise hiçbir şekilde alınacak harç 18.000 TL.'ni aşmamaktaydı. Harcın tahsilatı ise ilgili belediyeye veya nüfusları nisbetinde belediyelere dağıılmaktaydı (İçişleri Bakanlığı-Maliye ve Gümrük Bakanlığı, 1986:13). Şimdi bu harç'ın ve daha önceki resim'in yerine geçen Çevre Temizlik Vergisi'nin yapısına daha yakından bakalım.

3.5.1. Çevre Temizlik Vergisi'nin Yapısı

Ülkemizde merkezî yönetimin yanı sıra belediye bütçelerinde de uygulanan "Adem-i Tahsis" ilkesine aykırı olarak düzenlenen (Orhaner, 1994:58) Çevre Temizlik Vergisi'nin yapısını; amacı, konusu ve kapsamı, evsel katı atıkların toplanmasından alınacak Çevre Temizlik Vergisi, evsel atık sular için alınacak Çevre Temizlik Vergisi ve her ikisi için ortak genel hükümler şeklinde ele alarak incelemek mümkündür. Bunun nedeni Çevre Temizlik Vergisi'nin vergi'yi doğuran olay bakımından iki ayrı vergiyi bünyesinde barındırmasıdır. Gerçekten de evsel katı atıklara yönelik Çevre Temizlik Vergisi ile atık sulardan alınacak Çevre Temizlik Vergisi arasındaki önemli mahiyet farklılıkları böyle bir ayrı incelemeyi gerekli kılmaktadır.

3.5.1.1. Çevre Temizlik Vergisinin Amacı, Konusu ve Kapsamı

Çevre Temizlik Vergisi, belediyelerin içinde bulunduğu mali sıkıntılara acil ve kısa vadeli bir çözüm olmak üzere ihdas olunmuştur (Pirler, 1994:33). Başka bir ifadeyle bu verginin fiskal amacı, vergilemenin diğer amaçlarına nispetle daha ön plandadır.

Nitekim Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü'nce hazırlanan bir çalışmada, bu vergi ile belediyelere 1994 yılı için 3,2 trilyon TL ek kaynak sağlanmasının hedeflendiği belirtilmektedir (Maliye Bakanlığı, 1993:1). Ancak vergi gelirlerinin tahsis edildiği harcamalar dikkate alındığında, verginin sosyal ve ekonomik amaçları da olabileceğini söylemek mümkündür (Başkaya, 1994:96).

Çevre Temizlik Vergisi'nin yasal dayanağı 15.7.1993 tarih 3914 sayılı kanundur. 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu'na mükerrer 44.madde eklenmesini öngören bu yasa, Çevre Temizlik Vergisi'nin esaslarını düzenlemektedir.

Sözkonusu maddenin 1.fıkrası, verginin konusu ve kapsamını belirlemektedir. Fıkra hükmüne göre, belediye sınırları ve mücavir alanlar içinde bulunan ve belediyelerin katı atık toplama ile kanalizasyon hizmetlerinden yararlanan konut, işyeri ve diğer şekillerde (boş olarak bulunduranlar dahil) kullanılan binalar, Çevre Temizlik Vergisi'ne tabidir (Maliye Bakanlığı, 1994:5). Verginin konusunu ve kapsamını belirleyen bu fıkra hükmünde yer alan bazı kavramların açıklığa kavuşturulması faydalı olacaktır.

Belediye sınırı, belediyelerin görev ve yetki alanlarını belirlemek üzere çizilen ve yetkili organlarca onaylanan sınırı ifade etmektedir. Belediyelere ilişkin kurallar, belediyelerin hak ve yetkileri kural olarak bu sınırların içinde geçerlidir. Dolayısıyla belediye görev ve hizmetleri de esas itibarıyla bu sınırlar içinde yerine getirilir. Belediye sınırlarının belirlenmesine ve onaylanmasına ilişkin düzenlemeler ise 1580 sayılı yasanın 4.ve 5.maddelerinde yer almaktadır. Bu itibarla Çevre Temizlik Vergisi'nin uygulanmasında esas alınması gereken mekansal ölçülerden birisi anılan maddelere uygun olarak belirlenen alanlardır (Maliye Bakanlığı, 1993:34).

Mücavir alan, 3194 sayılı İmar Kanunu'na göre, imar mevzuatı bakımından belediyelerin kontrol ve sorumluluğuna verilmiş olan alanları ifade etmektedir. 2464 sayılı yasanın 104.maddesi bu alanlarda Belediye Gelirleri Kanunu'nun uygulanabilmesini bazı koşullara bağlamıştır. Bu koşullardan birisi de, özel faydası daha ağır basan bazı belediye hizmetlerine yönelik alınan vergi ve harçların tahsilinin ancak belediye hizmetlerinin bu alanlara götürülmesine bağlı olmasıdır. Daha açık bir

ifadeyle, elektrik ve havagazı tüketim vergisi, bina inşaat harcı, işyeri açma izni harcı ve imar mevzuatı gereğince alınacak harçların mücavir alanlarda tahsili ancak belediye hizmetlerinin bu mahallere götürülmesi ile mümkün olabilmektedir. Benzer şekilde Çevre Temizlik Vergisi'nin mücavir alanlarda uygulanabilmesi için, verginin konusunu oluşturan belediye hizmetlerinin bu alanlarda sağlanmış olması gereklidir.

Gerek yasa metninde gerekse vergi üzerine yazılmış makalelerde bu husus vurgulanmasına rağmen (Düzgün, 1995:73), 14 seri nolu Belediye Gelirleri Kanunu Genel Tebliği'nde "Belediye sınırları dahilinde verginin alınabilmesi için bu temizlik hizmetlerinin belediye bünyesinde tesis edilmesi yeterli görülecektir." denilmektedir. Bu, mücavir alanlarda kendi imkanlarıyla bu hizmetleri finanse edenlerden ayrıca vergi istenmesi gibi çelişkili durumlara yol açabilmektedir.

3.5.1.2. Katı Atıkların Toplanması ve Alınacak Çevre Temizlik Vergisi

Evsel katı atık ya da halk arasındaki söyleyişle çöp vergisinin konusu belediye sınırları ve mücavir alanlar içinde bulunan ve belediyenin katı atık toplama hizmetinden yararlanan konut, işyeri ve diğer şekillerde kullanılan binalardır. Vergiyi doğuran olay ise, yasaya göre, bu hizmetten yararlanmadır. Nitekim verginin mükellefinin "her ne şekilde olursa olsun binayı kullanan gerçek ve tüzel kişiler" olarak belirtilmesi bunu doğrulamaktadır.

Ancak boş olan binalarda mükellefin malik veya malik gibi tasarruf edenin olacağına hükme bağlanmış olması vergiyi doğuran olay bakımından tezat teşkil etmektedir. Bu durumda boş binanın maliki veya zilyedi, bu mülkü nedeniyle hem emlak vergisi hem de Çevre Temizlik Vergisi ödemek durumunda kalacaktır ki bunun anlamı çifte vergilemedir.

Ayrıca emlak (bina) vergisinin belediyelerin yaptığı temizlik ve benzeri türden hizmetler için vatandaşlardan alındığı noktadan hareketle, çifte vergilemenin sadece boş binalar için değil tüm binalar için sözkonusu olduğu da ileri sürülmektedir (Çiftlikli,51).

Katı atıkların toplanması hizmeti karşılığında, kanunda belirtilen tarifeye göre aylık olarak Çevre Temizlik Vergisi alınacaktır. Tarifede yer alan bina grupları ve derecelerine göre alınacak aylık vergi tutarları tesbit edilmiştir. Binalar 7 gruba ayrılmak suretiyle her grup 5 dereceye bölünmüştür. Bu gruplarda yer alan binaların hangi dereceye gireceği binaların buldukları mahallin sosyal ve ekonomik farklılıkları ile büyüklükleri de dikkate alınarak belediye meclislerinde belirlenecektir. Konutlar her halükarda 7 gruba dahil edilecektir.

Katı atıklardan alınacak Çevre Temizlik Vergisi'ni mükellefler bir beyanname ile belediyeye bildireceklerdir. Bildirimin belediyeye verilmesiyle vergi yıllık olarak tahakkuk etmiş olacaktır. Vergi her yıl Ocak ayında tahakkuk etmiş sayılacağı için Ocak ve Temmuz aylarında iki eşit taksitte tahsil edilecektir.

3.5.1.3. Atık Sular için Alınacak Çevre Temizlik Vergisi

Belediye sınırları ve mücavir alanlar içinde bulunan ve belediyelerin kanalizasyon hizmetlerinden yararlanan konut, işyeri ve diğer şekillerde kullanılan binalar atık su Çevre Temizlik Vergisi'ne tabidir. Bu verginin alınması için belediyelerce kanalizasyon hizmetinin yapılması şarttır. Belirtilen alan sınırları içinde bulunan fakat bu hizmetlerin götürülmediği semtlerden vergi alınmaz.

Atık su terimi ile kastedilen; evsel, endüstriyel, tarımsal ve diğer kullanımlar sonucu kirlenmiş veya tamamen değişmiş sular ile maden ocakları ve cevher hazırlama tesislerinden kaynaklanan sular ve yüzey/yüzeyaltı akışa dönüşmüş yağış sularındır. Kanalizasyon hizmeti de kullanılmış suların veya yağış sularının yerleşim yerlerinden toplanması, uzaklaştırılması, arıtılması ve arıtılmış atık suyun nihai bertarafının sağlanmasıdır.

Atık sulardan alınacak Çevre Temizlik Vergisi'nin mükellefi, katı atık Çevre Temizlik Vergisi'nin mükellefi ile aynıdır. Belediyeler, su tüketim bedelini aşmamak üzere belediye meclislerince belirlenecek miktarda atık su için Çevre Temizlik Vergisi alacaklardır. Belediyeler uygulamada genellikle su tüketim bedelinin belli bir yüzdesini kullanmaktadırlar. Örneğin Manisa'da atık suya ilişkin Çevre Temizlik Vergisi'nin miktarı, su tüketim bedelinin %40'ı, İstanbul'da %100'ü, Ankara'da ise %50'si civarındadır.

Atık sulara ilişkin Çevre Temizlik Vergisi, su tüketim bedeliyle birlikte tarh, tahakkuk ve tahsil edilir. Su ve kanalizasyon hizmetleri ayrı bir kanunla düzenlenmiş bulunan (İSKİ, ASKİ, KOSKİ gibi) belediyelerde tahsilata ilişkin uygulama, kendi kanunlarındaki hükümlere tabidir. Bu gibi kuruluşlarca tahsil edilen vergiler, ilgili belediyesine gönderilecektir.

Bu verginin uygulanmasında vergiyi doğuran olay, nesnel bir tabana oturtulduğu için katı atık Çevre Temizlik Vergisi'nde sözü edilen sorum ortaya çıkmamaktadır. Bir başka anlatımla, bina şayet boş dahi olsa su kullanılmadığı zaman vergi ortaya çıkmamaktadır. Bu durum atık sulara ilişkin Çevre Temizlik Vergisi'ni kamu geliri türlerinden harca yaklaştırmaktadır.

3.5.1.4. Katı Atıklara ve Atık Sulara İlişkin Çevre Temizlik Vergisi'nde Ortak Genel Hükümler

Her iki verginin kapsamına dahil edilmeyen binalar yukarıda adı geçen kanun maddesinin ikinci fıkrasında belirtilmiştir. Buna göre fıkrada sayılan tüzel kişilerin münhasıran hizmetlerinde kullandıkları binalar verginin kapsamına dahil değildir. Ancak bunlara ait olup da başkaları tarafından kullanılan binalar vergiye tabidir (Maliye Bakanlığı, 1994:6).

Çevre Temizlik Vergisi aylık vergi tutarlarının gelecek yıllarda Vergi Usul Kanunu hükümleri uyarınca belirlenen yeniden değerlendirme oranının yarısı kadar artırılması öngörülmektedir. Buna göre vergi arttırımı, bir önceki yılın vergi tutarına, VUK'a göre belirlenen yeniden değerlendirme oranının %50'si kadar ilave yapılarak bulunur. Bu hükme uygun olarak aylık vergi tutarları; 1995 yılı için 1994 yılı aylık vergi tutarlarının %52'si, 1996 yılı için 1995 yılı aylık vergi tutarlarının %47'si, 1997 yılı için 1996 yılı aylık vergi tutarlarının %36'sı, 1998 yılı içinse 1997 yılı aylık vergi tutarının %39'u oranında arttırılarak belirlenmiştir.

Bakanlar kurulu tarifede yer alan vergi tutarlarını, kalkınmada öncelikli yörelerdeki belediyeler ile nüfusu 5000'in altındaki belediyelerde %50'ye kadar indirmeye, diğer yerlerde ise bina grupları ve belediyeler itibariyle ayrı ayrı %100'e kadar arttırmaya yetkilidir.

Tahsil edilen vergilerin %10'u tahsilatı takip eden ayın 15.günü akşamına kadar Çevre Bakanlığı nezdindeki Çevre Kirliliğini Önleme Fonu'na (ÇKÖF) yatırılacaktır. Ayrıca büyükşehir belediye sınırları içinde bulunan belediyeler tarafından tahsil edilen katı atıklara ilişkin Çevre Temizlik Vergisi'nin %20'si, münhasıran çöp imha tesislerinin kuruluş ve işletmelerinde kullanılmak üzere büyük şehir belediyelerine aktarılacaktır.

Çevre Temizlik Vergisi gelirleri çevre temizliği gayesi dışında kullanılamayacaktır. Çünkü yasa, "Bu madde uyarınca tahsil edilen vergiler çevre temizliği gayesi dışında kullanılamaz" hükmünü amirdir. Bu hükümlerle, bütçelemeye ilişkin genel prensiplerin dışına çıkılmış, "Tahsisli Gelir" sistemi getirilmiştir (Pirler, 1994:42).

3.5.1.5. Çevre Temizlik Vergisinin Yapısal Değerlendirmesi

Katı atıklara ilişkin Çevre Temizlik Vergisi, herşeyden önce bir kirliliği önleme vergisi değildir. Başka bir ifadeyle bu verginin çevre koruma amaçlı olmadığı söylenebilir.

Bunun nedeni, verginin, katı atık emisyon miktarı ile atıktan uzaklaşmanın marjinal maliyeti arasında teşvik edici bir ilişkinin olmadığı bir biçimde düzenlenmesidir. Yani hane halkları ya da diğer mükellefler çöplerini oluştururlarken kendilerini daha az atık üretmeye zorlayacak bir mali mekanizmadan yoksun olarak hareket etmektedirler. Sonuç kaçınılmaz olarak karşımıza çöp dağlarının çıkmasıdır (Kennedy-Laplante, 1994:1).

Çevre kirliliğinin önlenmesinde başlıca üç yöntem önerilmektedir. Bunlar gönüllü programlar, doğrudan kontroller ve mali araçların kullanımı şeklinde sıralanmaktadır (Kazıcı, 1992:14). Sözü geçen mali araçların içinde en yaygın ve elverişli olanı vergi ya da vergiye benzer harçtır. Mali araçların çevre amaçlı kullanımının temelinde, çevreye verilen zararın atık maddelerin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır. Dolayısıyla atık hacmi, verginin hesaplanmasına esas teşkil eden büyüklük olarak alınmaktadır. Bu itibarla vergilendirilebilir olay ya da seçilen matrah ile çevre kirliliğine sebebiyet veren olay arasındaki ilişki ne denli güçlü olursa çevresel amaç o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır (Turhan, 1993:129).

Yukarıdaki açıklamaların ışığı altında katı atıklara ilişkin olarak alınan Çevre Temizlik Vergisi'nin bir çevre vergisinden ziyade "kirlilik harcı" olarak nitelendirilmesi yerinde olacaktır. Nitekim bu husus DPT tarafından hazırlanan ve belediyelerin mali yapısında iyileştirmeyi hedefleyen bir raporda da vurgulanmaktadır. Bu raporda, meslek, konaklama ve değer artış gibi yeni vergilerin yanısıra, çevre temizlik, motorlu taşıtlar gibi yeni harçların ihdası önerilmektedir (DPT, 1993:4).

Kirlilik harçları, kirletmek suretiyle çevreden yararlananlardan yararlandıkları çevresel hizmetlerin bedelini ödemek amacıyla alınmaktadır. Bu harçların başlıcaları; çevreye doğrudan bırakılan atıklar için ödenen atık harçları, genellikle yerel yönetimlerce verilen çöp, kanalizasyon gibi çevre temizleme hizmetleri karşılığı ödenen hizmet harçları ve kirliliğe neden olan üretim faaliyetlerine yönelik vergi niteliğindeki üretim harçlarıdır (Öncel, 1993:174).

Görüldüğü gibi hem katı atıklara yönelik Çevre Temizlik Vergisi, hem de atık sular için alınacak Çevre Temizlik Vergisi yapı itibarıyla hizmet harcı niteliği taşımaktadır. Ancak atık sular için alınan Çevre Temizlik Vergisi, "kirleten öder" prensibini uygulamaya daha yatkın bir durumdadır.

3.5.1.6. Çevre Temizlik Vergisi Uygulama Sonuçları

Ülkemizde 1994 yılı başında uygulamaya konan Çevre Temizlik Vergisi, 5. uygulama yılına girmiş bulunmaktadır. Gerek 1994 yılının Emlak Vergisi açısından

genel beyan dönemi olması, gerekse aynı yıl ülke ekonomisinde yaşanan ekonomik darboğaz ve kamu finansman açığını azaltmaya yönelik ek vergilerin kamuoyunda oluşturduğu ortam, Çevre Temizlik Vergisi'nin yeterince tartışılmasını engellemiştir.

Bu durumun ortaya çıkmasında; iç kuşkusuz verginin adının, 90'lı yılların başından itibaren giderek artan bir biçimde ilgi odağı olmaya başlayan çevre duyarlılığına hitap etmesinin ve vergi gelirlerinin yıllardan beri vurgulanan belediye öz gelirlerinin yetersizliğine bir parça katkıda bulunacağı şeklinde kamuoyu algılamasının payı da azımsanmayacak düzeydedir.

Sonuç itibariyle Çevre Temizlik Vergisi ülkemiz vergi sisteminde yerini almış bulunmaktadır. Verginin henüz 4 yaşında olması ve ülkemizde kamu hesaplarının denetim sisteminin 2 yıl geriden gelmesi verginin uygulama sonuçları hakkında çok sağlıklı bir değerlendirme yapılmasını engellemektedir. Ayrıca ülkemizdeki bürokratik yapının işleyiş tarzı itibariyle kurumsal olmayan bilgi taleplerine pek açık olmadığı da bilinen bir gerçektir. Ancak bütün bunların ötesinde ulaşılabildiği kadarıyla verginin uygulama sonuçları değerlendirilecektir.

Buna göre, 1994 yılı için Çevre Temizlik Vergisi'den beklenen hasılat; 1.750 Trilyon TL. Konutlardan, 1.500 Trilyon TL, işyerlerinden olmak üzere toplam 3.200 Trilyon TL. şeklindedir. DİE verilerine göre Türkiye'de 7 milyon konut, 840 bin işyeri bulunmaktadır. Hasılatla ilişkin kestirim, bu rakamların konutlar için ortalama yıllık 250.000.-TL., işyerleri için ortalama yıllık 1.800.000.-TL. olarak varsayılan vergi tutarlarıyla çarpılması suretiyle bulunmuştur.

Çevre Bakanlığı'nın 22.12.1995 tarihli verilerine göre 1994 yılı için Çevre Temizlik Vergisi hasılatı 334.025.603.000 TL. olmuştur. Bu rakam 1995 ocak ayı sonu için 600.346.380.000 TL. olup, 1995 yılı hedefi 1.017.380.000.000 TL.'dir. Yasa gereği belediyelerin tahsil ettikleri Çevre Temizlik Vergisi'nin %10'unu yatırmak zorunda oldukları ÇKÖF'nda anılan tarih itibariyle toplanan miktar 31.978.431.000 TL.'dir.

Yukarıda verilen rakamların da ortaya koyduğu gibi Çevre Temizlik Vergisi'nin ilk uygulama yılındaki tahsilat oranı %10.43 gibi düşük bir düzeyde kalmıştır. 1995 yılına ilişkin veriler ise daha umut verici gözükmektedir. Ancak bu verilerin ÇKÖF'na yasal pay olan %10'u yatıran 71 belediyece ait olduğu hususu da değerlendirme yaparken göz önünde bulundurulmalıdır.

3.5.1.7. Katı Atık Yönetimi Maliyetleri Yönünden Çevre Temizlik Vergisinin Değerlendirilmesi

Çevre Temizlik Vergisi'nin mevcut haliyle evsel katı atıkların yönetimi için gerekli maliyetleri karşılamada yetersiz kaldığı görülmektedir. Çevre Bakanlığı'nın yaptığı araştırmalara göre orta vadede evsel atıkların toplanması ve bertarafı için birim maliyet 40\$/ton şeklindedir. 1994 yılındaki katı atıklara yönelik Çevre Temizlik Vergisi'nin alt ve üst limitleri konutlar için yıllık 300.000.-TL ve 1.200.000.-TL. olarak uygulanmıştır. Tahakkuk eden ortalama vergi hane başına 460.000.-TL olmuştur. 1994 yılı için ortalama döviz kuru 1\$=30.000.-TL olarak alınırsa, öngörülen vergi hane başına 10-40\$ arasında değişmekte olup, tahakkuk eden ortalama vergi hane başına 15\$'dır.

Ortalama bir ailenin 5 kişiden oluştuğu ve fert başına yılda 0.3 ton katı atık ürettiği varsayımı altında hane başına üretilen toplam atık miktarı yılda 1.5 tonu bulmaktadır. Öngörülen vergi miktarları tonaj hesabına vurulursa ortaya 7-27\$'lık bir değer çıkmakta, ortalama vergi ise 10\$/ton'a karşılık gelmektedir. Görüldüğü üzere en yüksek vergi haddi uygulanırsa bile, Çevre Temizlik Vergisi tahmin edilen maliyetleri karşılayamamakta, ortalama vergi ise maliyetlerin %25'ini karşılamaktadır. Bu oran oldukça düşük olup, katı atıklara yönelik Çevre Temizlik Vergisi'nin bu hizmetin finansmanından ziyade belediyelere ek mali kaynak yaratmak amaçlı olduğu tezini güçlendirmektedir (Metap,1996:34).

Verginin maliyetleri karşılamaya yeterli olup olmadığı tahsilat oranı ve yıllık vergi arttırımı açısından da değerlendirilebilir. Halen ülkemizde potansiyel vergi gelirlerinin tahsilatındaki düşük performans bilinmektedir. Çevre Temizlik Vergisi de bu genel durumun dışında değildir ve üstelik vergi arttırımı enflasyon oranının sadece yarısına endekslenmiştir. Üstelik bu %50'lik oran politik endişelerle çoğu kez uygulanmayabilmektedir.

Gelecekte bu verginin, katı atık yönetim hizmetlerinin finansmanında etkili bir gelir kaynağı olabilmesi için alt ve üst limitler ihtiyaçlara daha gerçekçi cevap verecek şekilde yükseltilmeli, vergi enflasyon oranına endekslenerek belediyelerin bu hizmete ayıracakları kaynağı arttırılmalıdır. Ayrıca tahsilat etkinliğinin arttırılmasını sağlayacak prosedürler geliştirilmelidir.

4. Manisa Belediyesi'nde Çevre Temizlik Vergisi Uygulaması

Manisa Belediyesi'nde Çevre Temizlik Vergisi uygulaması önce katı atıklara yönelik verilen hizmetlerin durumu ele alınarak, daha sonra ise adigeçen vergi

gelirlerinin belediye gelirleri içindeki yeri araştırılarak incelenecektir. Ayrıca bu vergi gelirlerinin yasal olarak harcanabileceği gelirler karşısındaki durumu da saptanmaya çalışılacaktır.

4.1. Manisa Belediyesi'ne İlişkin Genel Bilgiler

Manisa Belediyesi'ne ait ilk yazılı bilgiler 1878 tarihli Aydın Vilayeti Salnamesi'nde yer almaktadır (Moralioğlu vd., 1984:17). Buna göre 1878-1908 yılları arasında belediye; 1 reis, 7 meclis üyesi ve 25 kadar memurdan oluşmaktadır.

1908 yılından Manisa'nın Yunan işgalinden kurtuluş tarihi olan 8 Eylül 1922'ye kadar belediyeye ait bir bilgi bulunmamaktadır. Yunanlıların şehri terkederken yakmaları sonucunda Manisa, yeniden mar edilmiştir. Dörtte üçü yanan bir şehir devralan belediye, herşeyi yeni baştan yapmak durumundaydı. Parselasyon, yeni cadde ve sokakların açılması, su, elektrik, yol, kanalizasyon ve yeşil alan hizmetleri yeniden belediye tarafından verilmeye başlanmıştır. 1878 yılından günümüze kadar 35 belediye başkanı gören belediyenin meclis üye sayısı, düzenli bilgilerin mevcut olduğu 1950 yılından bu güne kadar 18-33 arasında değişmektedir. Halihazırda bu sayı 31'dir.

Manisa kent nüfusu 1990 yılı sayımına göre 158.928 olup, DPT tarafından yapılan bir projeksiyona göre 1997 yılı için bu rakam 217.520'dir (Peynircioğlu-Üstümsık, 1994:15). Ancak, belediye yetkililerinin su abone sayısı ve ortalama hane büyüklüğü rakamına dayanarak yaptıkları kestirime göre kentin nüfusu 250-260 bin arasındadır.

Manisa Belediyesi anılan nüfusu 261'i memur, 402'si işçi olmak üzere toplam 663 personelle hizmet götürmektedir. Belediye; başkan, meclis ve encümenin yanısıra, bir başkan yardımcısı ve 20 müdürlük şeklinde örgütlenmiştir (Tokbay-Uzun, 1996:66,144). Bu rakamlara göre Manisa'da 328 kişiye bir belediye çalışanı düşmektedir.

Ülkemizdeki ilk imar planı uygulaması yapılan kent olan Manisa'da, Belediyenin hizmet götürdüğü mahallelerin sayısı, göç ve diğer nedenlerle artan nüfusa paralel olarak artış göstermektedir. 1994 yılı itibarıyla bu rakam 48 iken, 1997 yılında 54'e ulaşmıştır (Moralioğlu vd., 1994:219). Kent, Türkiye genelindeki mevcut 30 arıtma tesisinden birine sahip olup, Türkiye'de ve dünyada tamınan sanayi kuruluşlarının yer aldığı bir Organize Sanayi Bölgesini (OSB) barındırmaktadır.

4.2. Manisa'da Kentsel Çevre Hizmetlerinin Durumu

1994 yılında Çevre Bakanlığı'na yapılan bir anket çalışması ile Türkiye'de bazı il merkezlerinin çevre öncelikleri saptanmıştır. Türkiye'nin hemen her bölgesini temsil edecek 29 il merkezini kapsayan bu çalışma sonuçlarına göre ülkemizde 11 çevre sorunu arasından ilk üç sorun su kirliliği, hava kirliliği ve atıklar olarak öne çıkmaktadır. Yine aynı ankete göre Manisa il merkezinde ise bu sıralama su, hava ve toprak kirliliği şeklindedir (Dündar, 1995:17).

Manisa'da, il merkezi olması nedeniyle, söz konusu 11 çevre sorununun çoğu mevcuttur. Belediye de bu sorunlardan yasalar kapsamında görev alanına girenlerin çözümüne yönelik hizmetleri mali imkanları çerçevesinde yerine getirmeye çalışmaktadır.

4.2.1. Katı Atıklara Yönelik Hizmetler

Katı atık bertarafını öncelikli çevresel sorun olarak gören Manisa Belediyesi, bu sorunun çözümüne yönelik çeşitli çalışmalar içerisinde. Kentte 84 fabrikanın faaliyet gösterdiği bir OSB, 57 deri atelyesi, 1500 işletmenin yer aldığı Küçük Sanayi Sitesi ile 1060'ın üstünde yatak kapasitesine sahip 7 hastane mevcuttur.

Öte yandan 1993 yılında yapılan bir tartım çalışması sonucunda Manisa'da yaz sezonu evsel katı atık miktarı 152 ton/gün olarak belirlenmiştir. 7 Mart 1997 tarihinde tekrarlanan tartım çalışmasında toplamın %37'sini oluşturan 28 aracın tartımı yapılmış ve 94ton/gün rakamına ulaşılmıştır. Bu miktarın %100'e teşmil edilmesi durumunda 254ton/gün katı atık miktarı ortaya çıkmaktadır.

1992 yılında kentte oluşan evsel nitelikli katı atıkların bileşimini belirlemek amacı ile bir "Madde Grubu Analiz Çalışması" gerçekleştirilmiştir. Kentin 4 ayrı gelir düzeyinde incelendiği bu çalışma sonuçları Tablo 1'de verilmektedir.

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi cam, plastik, metal, kağıt, karton ve tekstil gibi ekonomik değeri olan katı atıkların toplam içerisindeki payı %7.7 ile %14 arasında değişmektedir. Bu oran Manisa'nın da aralarında bulunduğu Türkiye'nin orta büyüklükteki kentleri için %18.3'tür. Bir karşılaştırma imkanı vermek için söz konusu payın ABD'de 2000 yılı itibarıyla %70'in üzerinde olacağını belirtelim (Blumberg-Gottlieb, 1989:11).

TABLO 1: Manisa Katı Atık Madde Grubu Analizi

Madde Grubu	1.Bölge		2.Bölge		3.Bölge		4.Bölge	
	(kg)	%	(kg)	%	(kg)	%	(kg)	%
Kağıt-Karton	6.00	0.50	7.00	3.20	1.50	1.40	10.00	1.80
Plastik	37.00	3.11	11.00	4.90	7.00	6.50	23.00	4.10
Cam	8.00	0.67	5.00	1.40	2.50	2.30	4.50	0.80
Metal (Teneke)	30.00	2.52	8.00	3.60	1.50	1.40	5.00	0.90
İnert Madde Toprak-Seramik	274.00	23.00	40.00	18.00	26.00	24.00	143.00	25.90
Tekstil	11.00	0.93	2.00	0.90	-	-	5.00	0.90
Mutfak Atığı (Organik Madde)	825.00	69.27	151.00	68.00	60.50	56.00	364.00	65.60
Deri ve Kemik	-	-	-	-	9.00	8.40	-	-
Toplam	1.191.00	100	222.00	100	108.00	100	554.50	100

Kaynak: Manisa Belediyesi

Açıklama: 1.Bölge Yüksek, 2.Bölge Orta, 3.Bölge Alt Orta, 4.Bölge Düşük Gelir Grubudur.

Manisa Belediyesi katı atıkların toplanması ve bertarafına ilişkin hizmetleri ilk kez 1993 yılında özelleştirmiştir. Yapılan ihale sonunda, 19 mahalle ile 4 pazar yeri ve bu sınırlar içindeki park, bahçe ve meydanlardan 15.11.1993-15.11.1995 tarihleri arasında katı atıkların toplanması ve bertarafı için 6.928.369.408.-TL. bedel üzerinden anlaşma sağlanmış ve iş müteahhide verilmiştir.

Bu ihale nedeniyle belediyeye ait 7 adet sıkıştırılmalı çöp kamyonu müteahhide yılda 210 milyon TL.'na kiralanmıştır. Özelleştirme nedeniyle 30 işçi başka iş koluna aktarılmış olup, toplu iş sözleşmesine göre yılda 5,4 milyar TL. tasarruf sağlanmıştır. Ayrıca yapılan pazaryeri temizliği için fazla mesai tutarı olarak yılda ödenen 1 milyar TL.'da tasarruf edilmiştir. Netice itibariyle toplam tasarruf edilen miktar yılda 6,6 milyar TL. olup sözleşme süresi olan 2 yıl için bu miktar 13,2 milyar TL'dir. Son olarak 24.10.1996 tarihinde yer teslimi yapılarak bu kez şehrin tümünden katı atıkların toplanması ve bertarafı işi ihale edilmiştir. Süre bir yıl olup, bedel 71,3 milyar TL.'dir.

Öte yandan 1.8.1995 tarihince katı atıkların boşaltım alanı (Şahindere Çöplüğü), geri kazanıma yönelik ekonomik değer taşıyan maddelerin değerlendirilmesi amacıyla yer teslimi yapılarak müteahhide kiralanmıştır. İhale karşılığında alınan bedel 690 milyon + KDV olup, ihale süresi iki yıldır.

Netice itibarıyla katı atıklara yönelik olarak verilen hizmetlerin özelleştirilmesi sonucunda hizmet maliyetlerinde tasarruf sağlandığı görülmektedir. Gerçekten de son ihale rakamına göre ayda 5,9 milyar TL olarak gözüken katı atıkların toplanması harcaması, belediye yetkililerinin verdiği ve belediye işçilerinin bu hizmette kullanılması durumundaki maliyeti yansıtan aylık 6,8 milyar TL'na göre %13'lük bir tasarrufu ifade etmektedir. Ayrıca belediyenin bu hizmeti kendisinin üstlenmesi durumunda 120 işçi kullanacak ve katı atıkları haftada sadece üç gün toplayacak olmasına rağmen, müteahhit 180 işçi ile katı atıkları haftanın her günü toplamaktadır. Bu da hizmette etkinlik ve verimliliğin artması, dolayısıyla maliyet tasarrufu anlamına gelmektedir.

4.2.2. Tehlikeli Atıklara Yönelik Hizmetler

Özel atıklar sınıfının bir alt dalı olan tehlikeli atıklar daha ziyade endüstriyel faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Bu atıklar içerdikleri toksisite, ağırmetaller, parlayıcı, patlayıcı maddeler gibi özellikleri nedeniyle diğer atıklardan farklı olarak toplanıp bertaraf edilmelidir.

Türkiye'de tehlikeli atık işleme tesislerinin işletilmesi ve tehlikeli atıkların bertarafı büyükşehir belediyelerinin sorumluluğundadır. DİE'nin 2033 belediyeyi kapsayan bir araştırmasına göre belediyelerin %98,33'ü Katı Atık Kontrol Yönetmeliğine uymamaktadır (DİE, 1994:371). Tehlikeli atıkların yönetimine ilişkin yönetmelik ise yeni yayımlanmıştır.

Manisa OSB'nde faaliyet gösteren işletmelere ait tehlikeli atıkların da içinde yer aldığı endüstriyel katı atıklar, belediyeden ayrı olarak OSB Müdürlüğüne toplanmakta, bölgeden geçen Karaçay Deresi yatağına boşaltılmaktadır. Endüstriyel katı atıkların miktarı 1996 yılı itibarıyla 150 ton/gündür. OSB'nden kaynaklanacak tehlikeli atıkların nicelik ve niteliklerini daha sağlıklı bir biçimde saptamak amacıyla Belediye, Çevre İl Müdürlüğü ve D.E.Ü. Çevre Müh. Bölümü ile ortak bir çalışmaya başlanmıştır. Tehlikeli atıkların uygun bir şekilde bertaraf yönteminin saptanmasını kapsayan bu araştırma, bir envanter çalışması ve buna bağlı olarak gerçekleştirilecek analiz raporundan oluşmaktadır.

4.2.3. Tıbbi Atıklara Yönelik Hizmetler

Kentteki hastanelerde ve sağlık kuruluşlarında oluşan ameliyat ve pansuman atıklarının, laboratuvar atıklarının ve hasta yemek atıklarının miktarını belirlemek için bir envanter çalışması yapılmıştır. Bu envanter çalışması sonucunda kentte 7 hastane, 9 sağlık ocağı ve 25 özel sağlık polikliniğinde 1000kg/gün tıbbi atık oluştuğu tespit edilmiştir.

Manisa'daki tıbbi atıklar evsel atıklarla birlikte toplanmakta ve belediye katı atık düzensiz depolama alanına boşaltılmaktadır. Oysa Tıbbi Atıkların Kontrolü Yönetmeliğine göre bu tür atıkların yönetimi konusundaki sorumluluk atık üreticisine aittir. Ayrıca hastanelerden kaynaklanan enfekte çöplerin ayrı toplanması ve diğer çöplerle karıştırılmadan, sağlık ve çevre kurallarının öngördüğü usul ve tekniklere uygun olarak bertaraf edilmesi gerekmektedir. Ancak ülkemizde pek az sağlık kuruluşunda çöp bertaraf işlemleri kısmen tekniğine uygun olarak yapılmaktadır (Pınarlı, 1992:29).

4.2.4. Manisa'da Çevre Temizlik Vergisi Uygulaması

Manisa'da Çevre Temizlik Vergisi'nin katı atıklara ilişkin olan kısmı 1.1.1994 tarihinde uygulanmaya başlamıştır. Atık sulara ilişkin Çevre Temizlik Vergisi ise arıtma tesisinin Şubat 1993'te devreye girmesi nedeniyle bu tarihten itibaren "Atık Su Bedeli" adı altında ve su tüketim bedelinin %40'ı olarak uygulamaya konmuştur. Belediye Meclisi, 15.2.1994 tarihinde yaptığı olağan toplantıda, katı atıklara yönelik Çevre Temizlik Vergisi'nin uygulama esaslarını belirlemiştir. Bu toplantıda binaların bölüm bölüm yasada belirtilen grup ve derecelere intibakı yapılarak karar altına alınmıştır. Bu esaslara göre uygulamaya konan Çevre Temizlik Vergisi'den elde edilen sonuçlar Tablo 2 de verilmektedir.

Çevre Temizlik Vergisi gelirlerinin Manisa Belediyesi gelirleri içindeki yerini tesbit edebilmek için Tablo 3'deki verileri kullanmak gereklidir. Sözkonusu tablo 1991-1996 arasında Manisa Belediyesi'nin gelirlerini göstermektedir. Manisa Belediyesi'nin gelirleri, diğer belediyelerde olduğu gibi 6 çeşitten ibarettir. Bunlar sırasıyla: Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Belediye Payı, Belediye Vergileri, Belediye Harçları, Harcamalara Katılma Payları, Belediye Kurumları Hasılatı ile Çeşitli Gelirler, Fonlar ve Yardımlar şeklindedir.

TABLO 2: Manisa'da Çevre Temizlik Vergisi Uygulama Sonuçları (1994-1996)

	1994	1995	1996
Mükellef Sayısı	35.377	37.000	47.456
Tahakkuk Miktarı (TL)	30.870.199.000.-	59.178.511.000.-	119.198.005.000.-
-Katı Atık	13.821.575.000.-	24.580.732.000.-	48.082.000.000.-
-Atık Su	17.048.624.000.	34.597.779.000.-	71.116.000.000.-
Tahsilat Miktarı (TL)	25.610.332.000.-	46.241.632.000.-	92.098.701.000.-
-Katı Atık	12.098.254.000.-	16.943.793.000.-	31.432.701.000.-
-Atık Su	13.512.078.000.-	29.297.839.000.-	60.666.000.000.-
Vergi Cezası (*)	-	605.700.000.-	1.179.972.000.-
Gecikme Faizi (*)	-	250.858.000.-	398.804.000.-

Kaynak:Manisa Belediyesi Kesin Hesaplar 1994,1995,1996

(*) Tahakkuk rakamları olup, 30.6.1996 tarihi itibariyledir.

Tablo 3'deki verilere göre belediye vergi gelirleri içinde Çevre Temizlik Vergisi'nin payı 1994'te %28 olarak gerçekleşmiş, bu oran 1995'te %39'a, 1996'da ise %49'a yükselmiştir. Çevre Temizlik Vergisi gelirlerinin toplam belediye gelirleri içindeki yeri ise aynı dönem için %9,46, %8,98 ve %10,99 olarak gerçekleşmiştir. 1995 yılında Çevre Temizlik Vergisi gelirlerinin belediye gelirleri içindeki nispi önemi 1994'e göre binde 5 gerilemiş, fakat belediye tarafından gerçekleştirilen çapraz kontroller neticesinde %22 artarak 1996 yılındaki seviyesine ulaşmıştır.

Manisa'da Çevre Temizlik Vergisi uygulamasında tahsilat oranları da yüksek düzeydedir. Çevre Temizlik Vergisi'nin bir bütün olarak tahsilat oranları; 1994 yılı için %83, 1995 yılı için %78 ve 1996 yılı içinse %77 şeklindedir. Bu oranlar katı atıklara ilişkin Çevre Temizlik Vergisi'de sırasıyla %88, %69 ve %65 olup, atık sularından alınan Çevre Temizlik Vergisi'de %79, %85 ve %85 şeklindedir.

Tahsilat oranlarının gelişiminde görüldüğü üzere, katı atık Çevre Temizlik Vergisi ile verginin tümü paralellik gösterirken atık su Çevre Temizlik Vergisi'nde istikrarlı bir yükseliş vardır. Bu durumun nedeni katı atık Çevre Temizlik Vergisi'nin beyana dayalı olması, atıksu Çevre Temizlik Vergisi'nin ise su tüketim bedeli ile birlikte tahsil edilmesi kayfietidir

TABLO 3: Manisa Belediyesi Gelirlerinin Gelişimi (1991-1996)(Bin TL)

Gelir Çeşidi	1991	1992	1993	1994	1995	1996
BütçeVergi Gelirlerinden Beled.Payı	16.030.225	26.159.325	49.043.608	88.502.993	208.715.131	412.288.573.
Belediye Vergileri	3.408.379	5.615.609	6.627.996	91.761.125	120.738.937	192.064.782
Belediye Harçları	947.486	2.210.192	3.854.866	3.957.523	9.426.554	17.284.721
Harcamalara Katıl. Payı	122.670	4.094	16.405	123.745	82.204	47.338
Belediye Kurumları Hasılatı	9.945.660	18.518.549	33.154.186	52.114.838	102.483.947	194.326.407
Çeş.Gel. Fonl. Ve Yardımlar	4.538.853	11.043.231	28.231.988	34.271.613	83.221.508	36.075.808
Toplam	34.993.276	63.551.200	120.929.052	270.677.839	524.668.283	852.087.629

Kaynak:Manisa Belediyesi Faaliyet Raporları, 1989-1996

Öte yandan yasanın amir hükmü gereğince belediyeler Çevre Temizlik Vergisi gelirlerini çevre temizliği gayesi dışında kullanamamaktadır. Çevre temizliği kavramı ise daha önce değinildiği üzere çok geniş kapsamlıdır. Ancak bazı soyutlamalar yardımıyla bu kavramın kapsamında değerlendirilebilecek hizmetleri belirlemek mümkündür. Bu hizmetlerden birincisi evsel katı atıkların toplanmasına ilişkin olup, adı geçen hizmetler Temizlik İşleri Müdürlüğünce verilmektedir. Hizmetin özelleştirilmiş olması usulüne uygun temin sorumluluğunu belediyenin üzerinden kaldırmamaktadır. Diğer taraftan evsel atık sulara yönelik hizmetler ise arıtma tesisi ve kanalizasyon sistemi vasıtasıyla verilmektedir. Netice itibariyle Paklama Hizmetleri, Arıtma Hizmetleri ve Kanalizasyon Hizmetlerini Çevre Temizlik Vergisi gelirlerinin kullanılabilceği hizmetler kapsamında değerlendirmek mümkündür. Tablo 4'teki veriler adıgeçen hizmetlere ilişkin olarak 1991-1996 döneminde yapılan harcamaları ve toplam belediye giderlerini göstermektedir.

TABLO 4: Manisa Belediyesi Temizlik Hizmetleri, Arıtma Tesisi ve Kanalizasyon Giderleri ile Toplam Belediye Giderlerinin Gelişimi (1991-1996) (Bin TL)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Temizlik Hizmetleri Giderleri	5.186.020	12.167.841	18.545.518	32.166.362	61.582.814	123.543.181
Arıtma Tes. Giderleri(1)	-	-	1.827.075	4.416.931	7.178.599	14.226.586
Kanalizasyon Giderleri(2)	223.750	215.760	2.080.000	752.000	3.114.000	6.880.000
Toplam	5.409.770	12.383.601	22.452.593	37.335.293	71.875.413	144.101.065
Top.Bel.Gid.	40.014.355	77.204.897	137.548.510	251.301.830	483.610.909	1.004.101.065

Kaynak:Manisa Belediyesi Faaliyet Raporları, 1989-1996

(1) Arıtma Tesisi 1993 yılında faaliyete geçmiştir.

(2) Fen İşleri Müdürlüğüne yapılan ihale bedelleri esas alınarak hazırlanmıştır.

Tablodaki veriler incelendiğinde Çevre Temizlik Vergisi gelirlerinin, yasal açıdan harcanabileceği çevre temizlik hizmetlerini karşılama oranının 1994 yılında %69, 1995'te %66 ve 1996'da %65 olarak gerçekleştiği görülecektir. Manisa'daki Çevre Temizlik Vergisi uygulaması, Çevre Bakanlığı'nca 1995-1996 yıllarında yaptırılan ve Türkiye genel Çevre Temizlik Vergisi gelirlerinin katı atık bertaraf maliyetlerini ancak %25 oranında karşıladığı sonucunu veren araştırma bulgularına göre bir hayli yüksek finansman kapasitesine işaret etmektedir. Bunun nedeni belediyenin katı atıklara yönelik olarak herhangi bir bertaraf işlemi yapmamasıdır. Yani kentte sadece toplama, taşıma ve düzensiz depolama hizmeti verilmektedir.

Öte yandan Çevre Temizlik Vergisi gelirlerinden yasa gereğince ayrılıp Çevre Kirliliğini Önleme Fonu'na yatırılması gereken %10'luk paylar düzenli olarak aktarılmaktadır. Bu miktarlar 1994 yılı için 2.897.543.365.-TL., 1995 yılı için 4.897.353.823.-TL'dir. 1996 yılına ilişkin olarak 9.500.000.000.-TL'sini de (1996 yılı tahsilatının %10'u) bu rakamlara eklediğimizde, Manisa Belediyesi'nin üç yıllık Çevre Temizlik Vergisi uygulaması sonunda adigeçen fona aktardığı miktar 17.294.896.000.-TL olarak ortaya çıkmaktadır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Etkin ve verimli bir atık yönetiminin temelini atıkları kaynağında ayrı toplama sistemi oluşturmaktadır. Bu noktada en ideal olanı atığın üretildiği yerde, yani kaynağında ayrı biriktirilmesi ve toplanması ile buna uygun sistemlerin hayata geçirilmesidir. Bu konuda birçok ülkede belediye-sanayici-tüketici işbirliği ve katılımı ile entegre geri dönüşüm sistemleri oluşturularak geri kazanılabilen atıkların toplanmaları, taşınmaları ve değerlendirilmeleri için gereken finansal-idari yapıların oluşturulduğu gözlenmektedir.

Ülkemizde çöplerin toplanması ve katı atıkların dönüştürülmesinde, yani katı atık yönetiminde birtakım darboğazlar ve kısıtlamaların olduğu görülmektedir. Kurumsal, yasal ve mali nitelikli olabilen bu darboğaz ve kısıtlamaları başlıca beş başlık altında toplamak mümkündür: Merkezi yönetim içindeki sorumlulukların paylaşılması ve organizasyon ile ilgili konularda yaşanan güçlükler, yasal eksiklikler ve engeller, yeterli finansmanın temini ve kontrolü, performans politikalarının ve standartlarının belirlenmemiş olması, belediyelerde katı atık yönetimine öncelik verilmeyişi.

Merkezi yönetim içindeki sorumlulukların paylaşılması ve organizasyon ile ilgili güçlükler; sorumlulukların açıkça tanımlanmamış olması, proje önerilerinin içeriği ve değerlendirme kriterleri konusunda tutarlı önerilerin bulunmayışı, katı atık yönetimi konusunda uzman merkezi bir idarenin yokluğu ve ulusal düzeyde katı atık yönetimine öncelik verilmeyişi gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Hukuki yapıda karşılaşılan sorunlar; özel sektörün katılımını ve rekabeti önleyen yasaların varlığı, belediyelerin gerekli sahaları elde etme yetkilerinin kısıtlı olması, idari alanlar dışındaki tesislerden faydalanma hakkının sınırlı olması, kamuoyu katılımının yeterince sağlanamaması ve katı atık yönetimini tek bir şemsiye altında toplayacak bir yasanın bulunmayışı biçiminde özetlemek mümkündür.

Yine finansman temini ve kontrolü konusunda; yerel yönetimlerin kendi kendilerine yetmeye teşvik edilmemesi, etkinlik ve verimlilik değerlendirmesine imkan sağlayacak bütçe ve muhasebe yöntemlerinin uygulanmasının sağlanamaması, mevcut ve gelecekteki maliyetler hakkında çok az bilgi bulunması, belediyelerin borçlarını geri ödememeyi alışkanlık haline getirmesi, yerel vergilerin tatmin edici gelir getirmemesi, projelerin değerlendirilmesi açısından mali kapasite, maliyet/fayda analizi ve diğer performans kriterlerinin uygulanmaması ve proje harcamalarının etkin bir biçimde denetlenmemesi gibi nedenlere bağlanabilir.

Kentsel çevre sorunları ve bunların çözümüne yönelik hizmetler belediyelerin asli görevleri arasında yer almaktadır. Üstelik bu hizmetler, belediyelerin fonksiyonları içerisinde geniş yer tutmaktadır. Katı atıklar ve atık sular ile ilgili hizmetler ise yerel düzeyde belediyeler ile hemen hemen özdeşleşmiş gibidir. Ancak, belediyelerin sözkonusu hizmetleri etkin bir şekilde sürdürebilmeleri büyük ölçüde sözü edilen kısıtlama ve engellerin giderilmesine bağlı bulunmaktadır.

Belediyelerin mali sıkıntılarına kısa vadede ve kısmen çözüm getirmesi amacıyla uygulamaya konan Çevre Temizlik Vergisi, kendisinden beklenen fonksiyonu yerine getirmeye aday gözükmemektedir. Manisa Belediyesi'ndeki uygulama bu yönde sonuç vermiştir.

Ancak Çevre Temizlik Vergisi uygulamasında karşılaşılan - diğer vergi uygulamalarında da yaşananlara benzer - birtakım teknik sorunların çözümü yolunda adımlar atılması gerekmektedir. Çevre Temizlik Vergisi, şayet uygulamada bu sorunlara yolaçmayacak şekilde yeniden yapılandırılır ve uygulamaya devam edilirse, belediyelerimiz başta olmak üzere yerel yönetimlerimiz sağlam bir finansman kaynağına sahip olacaktır.

Bununla birlikte katı atık yönetiminde sadece verginin yeniden düzenlenmesiyle etkinlik ve verimlilik yönünden tatmin edici sonuçlar alınabileceğini söylemek de mümkün değildir. Bir başka ifade ile yukarıda sözü edilen alanlarda ortaya çıkan darboğaz ve kısıtlamaların hemen hepsinde eşanlı iyileştirmeler yapılması, yani soruna bütüncül yaklaşılması çözümün sıhhatli ve kalıcı olması için gerek şarttır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

BAŞKAYA, Kemal. "Çevre Temizlik Vergisi", *Yaklaşım*, Yıl:2, Sayı:15, Mart 1994.

BAŞTÜRK, Adem, M.Talha GÖNÜLLÜ. "Evsel ve Endüstriyel Katı Atıkların Düşündürdükleri", *Çevre ve İnsan*. Yıl:5, Sayı:15, Kasım 1993.

BLUMBERG, Lois, Robert GOTTLIEB. *War on Waste, Can America Win Its Battle With Garbage?* USA: Island Press, 1989.

COINTREAU-LEVINE, Sandra. *Private Sector Participation in Municipal Solid Waste Services in Developing Countries*. Volume 1. The Formal Sector. Washington: The World Bank, 1994.

ÇEVRE BAKANLIĞI. *Yerel Yönetimler ve Çevre*. Ankara: Çevre Bakanlığı, 1995.

ÇİFTLİKLİ, Mehmet. "Çevre Temizliği Vergisi", *Ekoloji Çevre Dergisi*, Yıl:2, Sayı:8.

DİE. *Çevre İstatistikleri, Belediye Katı Atık İstatistikleri 1991*. Ankara:DİE, 1994.

DİE. *Türkiye İstatistik Yıllığı 1995*. Ankara:DİE, 1996.

DPT. *Belediyelerin Mali Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: DPT, 1993

DÜNDAR, Yılmaz. "Bazı İlllerimizde Çevre Öncelikleri", *Çevre ve İnsan*. Yıl:6, Sayı:22, Ağustos 1995.

DÜZGÜN, Yılmaz. "Belediye Gelirlerinden Çevre Temizlik Vergisi", *Maliye Postası Dergisi*, 15.6.1995.

DÜZKAN, Ali. "Kentler Yatırım İstiyor", *Ekonomik Forum* . Yıl:3, Sayı:7, 1996.

GUERON, Judith M. "Economics of Solid Waste Handling and Government Intervention". *Public Prices For Public Products* (iç.) (ed.) Selma Mushkin. Washington: Urban Institute, 1972.

İÇİŞLERİ BAKANLIĞI-MALİYE VE GÜMRÜK BAKANLIĞI. *Emlak Vergisi Kanunu ve İlgili Mevzuat-2380 Sayılı Kanun Belediye Gelirleri Kanunu ve İlgili Mevzuat*. Ankara: 1986.

KAZICI, Sami. "Vergilendirme ve Çevre", *Vergi Dünyası*, Sayı:136, Aralık 1992.

KENNEDY, Peter W.-Benoit LAPLANTE. *Municipal Solid Waste Management:The Optimal Pricing of Garbage and Recyclable Collection*, 50th Congress of International Institute of Public Finance, 22-25 August 1994, Harvard University, Massachusetts, USA

KILINÇ, İsmail. "Türkiye'de Kentleşmenin Özellikleri", *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt:26, Sayı:2, Haziran 1993.

MALİYE BAKANLIĞI. "Belediye Gelirleri Kanunu Genel Tebliği Seri No:14", *Resmi Gazete*, Sayı:21812, 8 Ocak 1994.

MALİYE BAKANLIĞI. *Yerel İdarelere İlişkin Vergi Düzenlemeleri ve Etkileri*. Ankara: Maliye Bakanlığı-GGM, 1993.

METAP-DÜNYA BANKASI-T.C. ÇEVRE BAKANLIĞI. Katı Atık Yönetimi Uygulama Çalışması. Ankara:Çevre Bakanlığı, 1996.

MORALIOĞLU, Mesut, Cemil NEŞELİLER, Nusret SAYIM, İsmet KURUTAÇ, Ali DİLŞEN. Manisa Belediyesi 1977-1983. Manisa: Manisa Belediyesi, 1984.

ORHANER, Emine. "Çevre Kirliliğine Karşı Vergi Uygulaması", İşletme ve Finans, Sayı:98-99, Mayıs-Haziran 1994.

ÖNCEL, Türkan. "Çevre Koruma Önlemlerine Genel Bir Bakış", Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 34.Seri, İstanbul:İ.Ü. Yayın No:3695, 1993.

PAMUKÇU, F.Nevin. Eysel Atıkların Yönetimi ve Geri Kazanımı. Ankara: Çevre Bakanlığı, Çevre Yazıları-7, 1995.

PEYNİRCİOĞLU, Nevin-Belma, ÜSTÜNİŞİK. Nüfusu 20.000 ve Üzerindeki Belediyelerde Konut Stoku (1993) ve İhtiyacı Tahminleri (1994-2000). Ankara: DPT, 1994.

PINARLI, Vedat. "Yerel Yönetimler ve Çevre Sorunu Olarak Katı Atıklar", Çağdaş Yerel Yönetimler. Cilt:1,Sayı:4, Temmuz 1992.

PİRLER, Orhan. "Belediyelerde Çevre Temizlik Vergisi'nin Uygulanması", Çağdaş Yerel Yönetimler. Cilt:3, Sayı:2, Mart 1994.

TOKBAY, Nejat-Osman, UZUN. Manisa Belediyesi 1994-1996 Faaliyet Raporu. Manisa: Manisa Belediyesi, 1996.

TURHAN, Salih. "Maliye Politikası ve Çevre Kirliliği", Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 35.Seri, Yıl:1991-1992, İstanbul: İ.Ü. Yayın No:3694, 1993.

UTKUSEVEN, Ahmet. Bir Yerel Yönetim Finansman Aracı Olarak Çevre Temizlik Vergisi Uygulaması (Manisa Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 1997.

YAŞAYAN, Sabri. 1993'te Belediyelerimiz. Ankara:Türk Belediyecilik Derneği, 1993.

YETER, Enis. Belediyelerde Özkaynak Yaratılması ve Vergi Islahı (iç.). Ankara:Türk Belediyecilik Derneği, 1997.

- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 1945-1955. Berlin, 1955.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 1955-1961. Berlin, 1961.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 1961-1965. Berlin, 1965.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 1965-1971. Berlin, 1971.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 1971-1975. Berlin, 1975.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 1975-1981. Berlin, 1981.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 1981-1985. Berlin, 1985.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 1985-1989. Berlin, 1989.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 1989-1991. Berlin, 1991.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 1991-1995. Berlin, 1995.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 1995-1999. Berlin, 1999.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 1999-2001. Berlin, 2001.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 2001-2005. Berlin, 2005.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 2005-2009. Berlin, 2009.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 2009-2013. Berlin, 2013.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 2013-2017. Berlin, 2017.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 2017-2021. Berlin, 2021.
- WETTER, Hans. Die deutsche Ostpolitik 2021-2025. Berlin, 2025.

AVRUPA BİRLİĞİ VE GÜMRÜK BİRLİĞİ SÜRECİNDE TÜRK SANAYİNİN REKABET GÜCÜ

Araş. Grv. M. Hakan YALÇINKAYA*

I-GİRİŞ

Son yıllarda Dünya'da birbirine zıt iki akım olan "Küreselleşme ve Bölgeselleşme" hızla gelişmektedir. Özellikle son yirmi yıla damgasını vuran küreselleşme hareketleri sonucunda, dünyadaki tüm ülkelerin ekonomileri ile ürün ve faktör piyasalarının liberalleştiği, bütünleştiği ve ticari bloklaşmaların arttığı bir sürece girilmiştir.

Ülkeler arasındaki ekonomik, siyasal ve kültürel ilişkilerin yoğunlaşarak artması, toplumların farklı kültür ve sosyal yapılarının karşılıklı olarak etkilenmesi, soğuk savaşın yarattığı duvarların yıkılması küreselleşmeyi etkileyen temel makro faktörler arasında yer almaktadır.

Dünya ekonomisinde küreselleşmenin gerçekleşmesinde teknolojik gelişmenin ve rekabete yönelik dışa açılma stratejisinin ağırlıklı rolünü de gözardı etmemek gerekir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin dış ticaret politikaları, mali politikaları ve genel anlamıyla ekonomi politikaları küreselleşmenin temelini oluşturmaktadır. Bu tür birleşmelerden birisi ve en önemlisi Avrupa Birliğidir.

Avrupa ülkelerini bir ekonomik birlik kurmaya iten en önemli etken, Sovyetler Birliği'nin Avrupa üzerindeki yayılmacı eğilimleri ve İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerika Birleşik Devletleri'nin savaş süresince yıkılan Avrupa'yı yeniden inşa etme amacıyla Marshall Planı çerçevesinde artan özel yatırımlarının Avrupa Devletleri'ni rahatsız etmesidir. Avrupa ülkelerinin ekonomik amaçlı birleşme yolundaki girişimlerinin ilk aşaması 1951 yılında kurulan Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu, ikinci aşama 1957 yılında Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu, 1958 yılında Roma Antlaşması'yla çalışmalarına başlayan Avrupa Ekonomik Topluluğu ve son aşama Hollanda'nın Maastricht kentinde yapılan antlaşmayla yürürlüğe giren Avrupa Birliği (AB)'dir. Dünya'nın başka yörelerinde benzer girişimler genellikle başarısız bir görünüm sergilerken Avrupa Birliği 1973, 1981, 1986 ve 1995 tarihlerinde dört ayrı genişlemeyle üye ülke sayısını (15) on beşe çıkarmıştır.

* Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü

II-AVRUPA BİRLİĞİ 'NİN KURULUŞU VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Günümüzde AVRUPA BİRLİĞİ (AB) olarak bilinen AVRUPA EKONOMİK TOPLULUĞU (European Economic Community), on beş Avrupa ülkesi (Fransa, Almanya, İtalya, Lüksemburg, Hollanda, İngiltere, Danimarka, İrlanda, Yunanistan, İspanya, Portekiz, Avusturya, İsveç, Finlandiya, Belçika) arasında oluşturulan, "her türlü fiziki ve mali sorunlardan arındırılmış bir Avrupa"yı hedefleyen büyük çaplı bir ekonomik ve siyasi birleşme hareketidir (Özlenen, 1990:1).

Ülkelerin aralarında ekonomik ve siyasi açıdan tam bir bütünleşmeye yönelik hareketlerin kökeni çok eskilere dayanmaktadır. Avrupa Birliği'nin yürürlüğe konulması amacıyla gerçekleştirilen ilk girişimler İkinci Dünya Savaşı'nın sonlarına rastlar ve 1946 yılında dönemin İngiltere Başkanı Sir Winston Churchill'in İsviçre'nin Zürih kentinde verdiği bir konferansta söylediği, "Kıtamızda kalıcı bir barış için AVRUPA BİRLEŞİK DEVLETLERİ kurulmalıdır"(19 Eylül 1946 Zürih) sözü Avrupa siyaset adamlarını harekete geçirmeye yetmiştir(Günüğur, 1995:13). Aynı tarihlerde Avrupa kıtasında önemli siyasi ve tarihsel gelişmeler olmakta ve Avrupa'yı Nazi işgalinden kurtarmak için Avrupa ülkelerine giren Sovyet orduları Avrupa'yı işgal etmişlerdir. Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin (S.S.C.B.) Doğu Avrupa üzerindeki yayılmacı siyasal emelleri Batı Avrupa Devletlerini son derece rahatsız etmiş, Avrupa ülkeleri doğudan kendilerine yönelik tehdide karşı örgütlenmek için ilk adım olarak Churchill'in girişimleriyle 7 Mayıs 1948'de Lahey'de 750 delegenin katılımı ile Avrupa Konseyini toplamışlardır. Alınan karara göre sürekli faaliyet gösterecek " AVRUPA HAREKETİ " adı altında bir örgüt kurulmuştur.

İkinci Dünya Savaşı sırasında çok büyük zararlara uğrayan Avrupa'nın kalkınması için kurulan OEEC (Avrupa Ekonomik ve İş Birliği Teşkilatı) (Özlenen, 1995: s.2) ve savaştan güçlü bir ülke olarak çıkan ABD (Amerika Birleşik Devletleri) Avrupa'yı baştan inşa etmek amacıyla Marshall Planı çerçevesinde OEEC* aracılığıyla İkinci Dünya Savaşı'na katılan ülkelere yardım etmeye başlamış ancak, ABD'nin bu yardımı başlangıçta olumlu ve Avrupa Kıtasının bir kurtuluşu olarak görülürken, yoğunlaşan özel sektör yatırımlarının Avrupa ülkelerini ileriki yıllarda ekonomik ve siyasi açıdan bağımlı hale getireceği kuşkusu ve Batı

* OEEC (Avrupa Ekonomik ve İşbirliği Teşkilatı), İkinci Dünya Savaşı sırasında kurulmuş; ancak bu kuruluş ülkelerin ekonomi politikaları arasında yeterli eşgüdüm sağlayamadığından dolayı 1961 yılından sonra bu kuruluşun yerine OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) kurulmuştur.

Avrupa'da tarih boyunca yaşanan geleneksel Alman - Fransız gerginliği Avrupa Birliği yolunda ki girişimlerin temelini oluşturmuştur.

Sonuç olarak, Avrupa bütünleşmesinin ekonomik bağımsızlık düşüncesiyle ABD'ye, siyasi bağımsızlık düşüncesiyle de Sovyetler Birliği'ne karşı bir tepki olarak oluşturulduğu ileri sürülebilir (Balkır v.d., 1988:28).

İkinci Dünya Savaşı öncesine kadar ülkelerin sadece askeri ve politik alanlarda bütünleşme çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması, ülke ekonomilerinin birbirleriyle entegrasyon içine girmesi zorunluluğunu doğurmuş, dolayısıyla ekonomik birlik sağlanmadan askeri ve politik alanlarda başarı sağlanamayacağı görüşü ortaya çıkmıştır.

Avrupa Ülkelerinin ekonomik amaçlı bütünleşme yolunda ki çabalarının ilk adımı 18 Nisan 1951 yılında kurulan **Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (AKÇT)**, ikinci adım ise 25 Mart 1957 tarihinde gerçekleştirilen **Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu (EURATOM)**'dur. 1 Ocak 1958 yılında Roma Antlaşmasıyla yürürlüğe giren **Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET)** ise bütünleşme yolunda ki son aşamadır.

Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (AKÇT), Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu (EURATOM) ve Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) 1 Temmuz 1967 tarihinden itibaren birleşerek **Avrupa Topluluğu (AT)** adı altında faaliyetlerine devam etmiştir.

Avrupa Topluluğu'nun kuruluşunun farklı pek çok nedeni olduğu ileri sürülmektedir :

Bunlardan ilki "çatışma" tezidir. Bu görüş Avrupa Topluluğu'nun kuruluş gerekçesi olarak, Merkezi Avrupa'da çatışmayı önlemek amacıyla günümüzden 200 yıl önce ortaya atılmıştır

İkinci tez, ABD'nin kuruluşu ve yayılma politikası sonucunda Avrupa'nın bölge içerisinde sıkışmasına, ekonomik, politik, siyasi ve askeri açıdan manevra kabiliyetini önemli ölçüde kaybetmesine dayanmaktadır. Bir yanda Doğu Avrupa'nın hiddeti, diğer yanda ise kapitalizmin şiddeti Avrupa ülkelerini rahatsız etmiştir.

Üçüncü tez birinciye biraz benzerliği olan ve Almanya ile Fransa arasındaki gerginliği ve bu gerginliğin temel sebebi olarak görülen ve savaş için gerekli enerji ve hammaddeyi sağlayan kömür ve demirin kontrolünü sağlamayı amaçlayan tezdur. Bu tez aynı zamanda İkinci Dünya Savaşı'nın çıkış bölgesi olan Avrupa'nın ortak savaş alanı olmamasını sağlamayı da amaç edinmiştir.

Dördüncü görüş, biraz daha ekonomiktir. Bu görüşe göre, “ pazarları kapatarak üretim maliyetlerini arttırmanın, etkinliği ve refahı azaltmanın ” bir anlamı yoktur. Serbest iktisadi ilişkiler (sadece ticaret değil) refahın artması bakımından yasaklı veya engelli ilişkilere nazaran çok daha iyidir”. Roma Antlaşması'nın hareket noktalarına bir göz atıldığı zaman bunu açıklıkla ve rahatça görmek mümkündür.

Beşinci görüş, biraz daha global bir görüştür. Bu görüşe göre, Avrupa, ortak toprağı, ortak geçmişi, ortak değerleri ve ortak hedefleri olan ülkelerin oluşturduğu bir kitledir. Sonuçta birleşerek çelişkilerini asgari düzeye indirerek hareket etmelerinde yarar vardır (Ertürk, 1991:189).

Topluluk bu güne kadar ki tarihi sürecinde dört ayrı genişleme yaşamıştır :

- 1) 1 Ocak 1973 tarihin de İngiltere, Danimarka ve İrlanda Avrupa Topluluğu'na katılmış ve Topluluğun üye sayısı dokuza çıkmıştır.
- 2) 1 Ocak 1981 tarihinde onuncu üye Yunanistan, Topluluğa katılmıştır.
- 3) 1 Ocak 1986 tarihin de İspanya ve Portekiz'in de katılımıyla üye sayısı on ikiye çıkmıştır (Özlenen, 1994:7-8).

Topluluk, 1981 yılında Yunanistan'ın ve 1986'da İspanya ve Portekiz'in katılımıyla güneye doğru genişlemeye ve üye ülkeler arasındaki ekonomik farklılıkları azaltmaya yönelik yapısal programları uygulamaya başlamıştır. Ayrıca bu dönemde Avrupa Topluluğu Güney Akdeniz ile Afrika, Karayipler ve Pasifik ülkeleri ile yeni anlaşmalar imzalayarak uluslararası düzeyde daha önemli bir konuma gelmiştir. Pasifik ülkeleri birbirini izleyen dört Lome Sözleşmesi (1975, 1979, 1984 ve 1989) ile Topluluk ile bağ kurmuştur.

- 4) Ocak 1995'de Avrupa Birliği'ne (AB) üç yeni üyenin (Avusturya, Finlandiya ve İsveç) katılımıyla üye sayısı on beşe çıkmıştır.

III-AVRUPA TOPLULUĞU'NDAN AVRUPA BİRLİĞİNE GEÇİŞ

Avrupa ülküsü, gerçek bir siyasi projeye dönüşüp AT (Avrupa Topluluğu) üyesi ülkelerin hükümet politikalarında uzun vadeli bir hedef haline gelmeden önce, sadece filozoflarla önsözli devlet adamlarının düşüncelerinde yaşamış ve Avrupa Birleşik Devletleri hümanist ve barışçı bir hayalin parçası olmuştur. XX. yüzyılın ilk yarısında meydana gelen ve Avrupa Kıtası'nı derinden yaralayan savaşlar bu hayali ortadan kaldırmıştır. Avrupa'da ulusal uzlaşmazlıkları aşabilecek bir örgütün kuruluşu İkinci Dünya Savaşı sırasında totaliter yönetimlere karşı savaşan direniş hareketlerinden kaynaklanmıştır. Bütünleşme sürecine ivme kazandıran, biri federasyon yanlısı diğeri işlevselci iki akımın başlıca savunucuları İtalyan federalist Altiero Spinelli ile 1951'de Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu'nun (AKÇT) kurulmasına yol açan Schuman Planı'nın ilham kaynağı Jean Moment'dir.

Federasyon yanlısı yaklaşım; yerel-bölgesel, ulusal ve Avrupa ölçeğindeki güç odakları arasında diyoloğa ve tamamlayıcı bir ilişki kurulmasına dayanır. İşlevselci yaklaşım ise, egemenliğin ulusal düzeyden Topluluk düzeyine aşama aşama aktarılmasını savunur. Bu iki görüş, günümüzde, tek pazar, para politikası, ekonomik ve sosyal kaynaşma, dış politika ve sosyal güvenlik gibi ortak eylemlerin devletlerin tek tek hareket etmelerinden daha etkili olduğu alanlarda, demokratik ve bağımsız Avrupa kurumlarına ulusal ve bölgesel makamlar kadar sorumluluk verilmesi gerektiği inancını da taşır (Fontaine, 1995:5)

Avrupa ülkeleri 1991 yılında Hollanda'nın Maastricht şehrinde yapılmış olan devlet ve hükümet başkanları zirvesi ile, iç bütünleşme yolunda tarihi bir dönüm noktasına geçmişlerdir. Maastricht Zirvesi'nin hazırlıkları 14 -15 Aralık 1990 tarihlerinde Roma Zirvesi'nde belirlenmiştir. Bu zirvede Topluluk, "Avrupa Birliği" sürecinin daha da hızlanmasını sağlayacak kararlar almıştır. Bu kararlar uyarınca, "Ekonomik ve Parasal Birlik" ile "Politik Birlik" alanında düzenlenen, iki hükümet arasında konferans yoluyla Roma Antlaşması'nda değişiklikler yapılması ve 1992 yılı sonunda Tek Pazara daha bütünleşmiş bir şekilde ulaşılması amaçlanmıştır. Uluslararası alanda seslerini daha çok duyurmak arzusundaki AT (Avrupa Topluluğu) ülkeleri, ekonomik ve parasal birliğin yanısıra, politik birlik hedefleri doğrultusunda ortak bir dış güvenlik politikası oluşturmaya yönelmişlerdir. 15 Aralık 1990 tarihinde çalışmalarına başlayan bu hükümetler arası konferans, Maastricht Zirve'sinde kurulan yeni Avrupa Birliği (AB)'nin temellerini atmıştır.

Üye devletlerin egemenlik haklarını belirli konularda ve şartlarda topluluğa devretmesini, ancak egemenliğin devri ile ilgili başlangıç kararlarının ilke olarak oy birliği ile alınmasını gerektiren hükümetler arası konferans süreci, 1991 yılı boyunca devam etmiştir. Hazırlık çalışmalarının sonunda ortaya çıkan öneriler 9-10 Aralık 1991 tarihinde Maastricht'de devlet veya hükümet başkanları seviyesinde toplanan konferansa sunulmuştur. Ancak, Topluluğun bu yeni kimlik arayışı içinde, üye ülkelerin kendi görüş ve çıkarları doğrultusunda sonuçlara ulaşılabilmesi için 1991 yılı boyunca yoğun temaslar yaptıkları, Komisyonun Avrupa Parlamentosu'nun 1991 yılı içinde dönem Başkanlıkları'nı üstlenen Lüksemburg ve Hollanda'nın son derece yoğun çalışmalar gösterdikleri görülmüştür (Karluk, 1995 :33)

Avrupa Birliği'nin kuruluş temellerinin atılmasını sağlayan bu antlaşma imzalandıktan sonra üye ülkelerin onayına sunulmuş 1 Ocak 1993 tarihinde yürürlüğe konulması planlanmış ancak, Danimarka'da yapılan halk oylamasında olumsuz sonuç alınca 1 Kasım 1993 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Maastricht Antlaşması esaslarına göre dört ana başlıktan oluşur :

1. Ekonomik ve parasal birlik,
2. Güvenlik ve ortak dış politika,

3. Adalet ve iç işlerinde işbirliği,
4. Diğer müşterek politikalar (Çimen.1996:111)

IV-TÜRKİYE'NİN - AVRUPA BİRLİĞİ'NE ENTEGRASYONU

a-Türkiye - AB (Avrupa Birliği) ilişkileri

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gerek Avrupa'da gerekse Türkiye'de önemli gelişmeler olmuş, Avrupa'nın bazı devletleri bölünmüş, bir kısmı komünist rejimlerin yönetimine girmiştir. Bir tarafta Sovyetler Birliği'nin izlediği yayılmacı politikalar, diğer taraftan Doğu Avrupa ülkelerinin birer birer komünist rejimlerinin altına girmeleri Batı Avrupa ülkelerini endişelendirmiş, İkinci Dünya Savaşı'nın verdiği yorgunluk ve bitkinlik de bu endişelerle birleşince, Türkiye yeni bir takım arayışlara yönelmiştir. Bu arayışların sonunda; bazı siyasi ve ekonomik örgütler oluşturulmuş, ileride Avrupa Birliği'ni oluşturmak amacıyla kurulan bu organlar bütün ülkeleri kapsamadığı için kısmi bir rekabetin doğmasına yol açmıştır. Altı Avrupa Ülkesi tarafından kurulan Avrupa Ekonomik Topluluğu'na (AET) karşı İngiltere'nin öncülük ettiği yedi Avrupa Ülkesi (İngiltere, Danimarka, İsveç, Norveç, Finlandiya, İrlanda ve Avusturya) Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi'ni kurmuşlardır.

Böylece ekonomik açıdan Avrupa üçe bölünmüş, Altılar (AET), Yediler (EFTA) ve hiçbir ekonomik örgüte üye olmayan (İspanya, Portekiz, Yunanistan, Türkiye gibi) bağımsızlardan oluşan bir Avrupa ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de de İkinci Dünya Savaşı sonrası önemli gelişmeler olmuş, 1950 yılında ilk olarak çok partili genel seçimlerle iktidar el değiştirmiş, Demokrat Parti (DP) iktidara gelmiştir. İktidara gelir gelmez liberal bir ekonomi politikası izlemiştir. İhracat yüksek düzeyde artış göstermiş ve buna bağlı olarak kalkınma hızı artarak %9'lara ulaşmış ve fiyatlar genel seviyesinde bir düşüş yaşanmıştır.

Daha sonraki dönemlerde ekonomide sıkıntılar görülmeye başlanmış, uygulanan liberal ekonomi politikaları sonucu ithalatta da patlama olmuş ve dış ödemeler dengesi giderek artan oranda açık vermeye başlamıştır. Gerek tüketim gerekse ara ve yatırım malları ithalatı için ihtiyaç duyulan döviz temininde zorluklar baş göstermiş; dış borçlanma sorunları başlamıştır. Bunun üzerine Hükümet liberal politikalarından tavizler vererek, daha sıkı maliye ve ekonomi politikası tedbirlerine başvurmuştur.

Sonraki seçimlerde de iktidara gelen DP (Demokrat Parti), uluslararası finans kurumlarından borç alamaz duruma düşmüş, nihayet İMF ile stand - by antlaşması yapmak zorunda kalmıştır. Bunun üzerine finans piyasalarından kredi alma olanakları artmış ve borçlanmaya başlanmıştır.

Diğer yandan ABD ile çok iyi siyasi ilişkiler kurulmuş, bu sebeple sağlanan Türk-Yunan yakınlaşması meyvelerini vermeye başlamıştır. Türk ve Yunan hükümetlerinin yapmış oldukları karşılıklı görüşmeler sonucunda AET ve EFTA gibi Avrupa Ekonomik kuruluşlarına katılıp katılmama konusunda işbirliği yapmaları kararlaştırılmıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Batı'da meydana gelen bu gelişmelere paralel olarak Türkiye'nin batılılaşma hareketleri ve denge arayışları gelişerek devam etmiş ve bu arada İngiltere'de sürdürülen Avrupa Serbest Ticaret Alanı görüşmelerine davet edilmeyen Yunanistan; bu hareketten olumsuz yönde etkilenmiş ve o tarihlerde yeni üye kabulüne daha açık olan AET'ye 15 Temmuz 1959 tarihinde başvuruda bulunmuştur. Daha önce kararlaştırılan "birlikte hareket etme ve işbirliği yapma" esaslarına uygun olarak bu başvuru Yunanistan tarafından Türkiye'ye bildirilmiştir.

Gerek siyasi ve gerek askeri yönden AET ülkeleri ile daha sıkı ilişkiler içinde bulunan Türkiye'nin; ekonomik yönden de en önemli partneri AET ülkeleridir. Bu gelişmelerin ışığı altında, zamanın siyasi iktidarı gerekli kararı oluşturup, Yunanistan'ın başvurusundan iki hafta sonra 31 Temmuz 1959 tarihinde AET'ye resmen başvurarak ortaklık talebinde bulunmuştur(Çimen, 1996:123-125)

Türkiye'nin öncelikle AET'ye bağlanma isteğinin iki önemli nedeni bulunduğu, zamanın Türk yetkililerince aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Ataum, 1996: 212)

"Türkiye, uzun dönemde Batı Avrupa'da kurulabilecek siyasal bir birliğin dışında kalmak istememektedir. Öte yandan, Türkiye, Gümrük Birliği içinde Yunanistan'a verilecek tavizlerden yoksun kalmamak amacındadır."

Türkiye ile AET arasındaki görüşmeler dört yıl sürmüş ve taraflar arasında bir ortaklık kurmuş olan Ankara Anlaşması, 12 Eylül 1963 tarihinde imzalanarak, 1 Aralık 1964 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir.

Ankara Antlaşması'nın 1963'de imzalanması ve 1964'de yürürlüğe girmesiyle başlamış olan bu ilişkiler, 1973'de yürürlüğe giren Katma Protokol çerçevesinde sürdürülmektedir (DPT, 1995:70)

Avrupa Topluluğu ile Türkiye arasında 6 Mart 1995 tarihinde alınan Ortaklık Konseyi Kararına göre, 1 Ocak 1996'da Gümrük Birliği'nin gerçekleştirilmesiyle birlikte Avrupa Birliği ülkelerinden gelen mallar Türkiye'ye, gümrük vergisi, miktar kısıtlaması gibi engeller kaldırılacağından serbestçe girebilecek ve Avrupa Birliği'nin üçüncü ülkelere tanıdığı ayrıcalıklar nedeniyle

Türk sanayinin Üçüncü ülkelerle de rekabet etmesi gerekecektir. Rekabetin artması karşısında daha ucuza ve daha kaliteli mal ihracatı ve ithalatı gerçekleşecektir.

Türkiyenin AB'ye üyeliğinin son aşamasına gelindiği 1997 yılında AB tarafından alınan bir kararla Türkiye, İngiltere, Fransa, İtalya, Hollanda'nın desteklemelerine rağmen AB'ye tam üyelik için başvurusu reddedilmiştir.

V-ULUSLARARASI EKONOMİK BİRLEŞMELER VE GÜMRÜK BİRLİĞİ

a-Uluslararası Ekonomik Birleşmelerin Tanımı ve Nedenleri

Uluslararası ekonomik birleşme (economic integration) terimi, literatürde çeşitli ekonomik birleşme türlerini kapsayan genel bir terim olarak kabul edilmektedir. Latince "integratio" kelimesinden türetilen "integration" kelimesinin tam anlamı "bütünleşme" olmakla birlikte, Türkçe literatürde daha çok "birleşme" şeklinde kullanıldığı için, bu ikinci ifade tercih edilmiştir. Ekonomik birleşme konusuna ilk defa 31 Ekim 1949 tarihinde OEEC (Avrupa Ekonomik ve İşbirliği Teşkilatı) Konseyin de Paul Hoffman tarafından verilen bir tebliğde yer verilmiştir (Karluk, 1995:233). Bu kullanımdan sonra ekonomik birleşme teriminin süreç içinde farklı tanımları yapılmış ve konu ile ilgilenen iktisatçılar bazı temel noktalarda anlaşmaya varabilmişlerdir (Balkır vd, 1988:8). Jan Tinbergen'e göre uluslararası ekonomik birleşme, uluslararası ekonomik işbirliğinin optimumlaştırılmasıdır (Tinbergen, 1965:3). Halil Seyidoğlu ekonomik birleşmeyi, "dünyanın belirli bir bölgesinde, birbirleriyle yakın ilişkide bulunan ülkelerin aralarında ticareti serbestleştirerek bir birlik oluşturmak" olarak tanımlamakta ve uluslararası ulaştırma ve haberleşme olanaklarının günümüzde kazandığı boyutların, ülkeler arasındaki ilişkileri yoğunlaştırarak iktisadi birleşmeler için gerekli ortam hazırlayacağını belirtmektedir (Seyidoğlu, 1980:421). G. Myrdal birleşme terimini biraz daha açarak birleşmenin, birleşen ekonomiler arasında ticaret ve üretim faktörlerinin hareket serbestisini sağlamanın yanında, sosyal sınıflar, bölgeler ve üye ülkeler bakımından "fırsat eşitliği"ni de gerçekleştirmiş olmasını gerekli görmektedir (Karluk, 1978:2). Erol İyibozkurt'a göre ekonomik birleşme, "serbest ticaretin ülkelerin kaynaklarını ve dolayısıyla dünya kaynaklarını en etkin şekilde değerlendireceği noktadan hareketle, dünya ulusları arasında ticareti kısıtlayan tarife ve benzeri engelleri ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar"dır (İyibozkurt, 1995:208). C. P. Kindleberger ise ekonomik birleşmeyi, "üretim faktörleri fiyatlarının eşit bir duruma getirilmesi" olarak tanımlamaktadır (Kindleberger, 1970:223). Kindleberger kendinden önceki iktisatçılar tarafından yapılan ekonomik birleşme tanımlarına karşı eleştiriler getirmiştir :

O'na göre, tam ekonomik birleşme faktör fiyat eşitliğini gerçek olarak sağlamakla özdeştir. Çünkü serbest ticaret, ulaştırma maliyetlerinin yokluğu gibi rekabet ile ilgili belli varsayımlar altında faktör fiyat eşitliği sağlar.

En genel tanımıyla uluslararası ekonomik birleşme, birleşmeye giden ekonomilerde mal ve hizmet akımlarına serbesti sağlayıp ticarete engel olan kısıtlamaları ortadan kaldırarak bir ortak pazar yaratmaktır. Böylece ekonomik birleşme ile daha geniş bir pazara üretim yapmak ve büyük çapta üretimin sağlayacağı imkanlardan yararlanmak olanağı doğar (Karluk, 1978:233).Ekonomistler tarafından ekonomik birleşme kavramında ortaya konulan bu belirsizliğe karşın üzerinde anlaşmaya vardıkları üç temel nokta vardır :

1- Ekonomik birleşme temelde işbölümüne dayanır.

2- Ekonomik birleşmenin ileri aşamasında malların, hizmetlerin ve üretim faktörlerinin serbestçe dolaşımı öngörülmektedir.

3- Ekonomik birleşme, mal ve hizmetlerin ve üretim faktörlerinin, kaynağa ve gideceği bölgeye göre ayrıcalıklı olmayan uygulama görmesini içerir.

Jacob Viner ve J. E. Meade ekonomik birleşmeyi, Gümrük Birlikleri teorisi ile açıklamaya çalışmışlardır. Viner'in "The Customs Union Issue" Meade'nin "Problems Of Economic Union" ve "The Theory Of Customs Union" adlı eserleri gümrük birlikleri teorisinde temel eserler olarak kabul edilmiştir. Daha sonra gelen iktisatçılar sorunu değişik biçimlerde ortaya koymuşlardır. Viner ve Meade'in eserlerinde, Gümrük Birliğini oluşturan ekonomiler arasında, mal hareketlerini sınırlayan tarifeler ve diğer kısıtlamalar ortadan kaldırıldığında ve Gümrük Birliği dışında kalan ekonomilere karşı da birleştirilmiş tek bir gümrük rejimi uygulandığında ortaya çıkabilecek değişiklikler incelenmiştir. İnceleme konusunu iki grupta toplamak mümkündür :

Gümrüklerin ortadan kaldırılması ile meydana gelen,

- Yeni ticaret yaratılması,
- Ticaretin yön değiştirmesidir.

Viner ve Meade'nin ortaya koydukları gümrük birlikleri teorisi statik bir yapıya sahiptir ve Gümrük Birliği içerisinde ihtisaslaşmada, Klasik İktisatçılardan beri süre gelen "Mukayeseli Üstünlükleri" esas olarak almaktadır.

Günümüz ekonomistlerinin üzerinde görüş birliğine vardıkları diğer bir konu ekonomik birleşmenin aşağıda belirtilen üç şekilde görüleceğidir (Balkır vd.,1988:9) Bir ülke sınırları içinde farklı bölgelerin bütünleşmesini amaçlayan "Ulusal Bütünleşme"

- Farklı ülkelerin bir bölge içinde birleşmesini amaçlayan "Uluslararası Ekonomik Birleşme"

• Farklı bölgesel gurupların birleşmesi ve tek bir ekonomik ve politik birim haline dönüşmesini amaçlayan "Dünya Bütünleşmesi" dir.

b-Uluslararası Ekonomik Birleşme Şekilleri

Uluslararası ekonomik birleşme şekillerini yapılarına ve derecelerine göre beş ana başlıkta toplayabiliriz :

- 1 - Gümrük Birliği (Customs Union),
- 2 - Ekonomik Birlik (Economic Union),
- 3 - Serbest Ticaret Bölgeleri (Free Trade Area),
- 4 - Ortak Pazar (Common Market),
- 5 - Tam Ekonomik Birleşmeler (Total Economic Integration).

c-Gümrük Birliği (Customs Union)

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde Batı Avrupa Ülkeleri, savaşın acı tecrübelerinden kurtulmak ve barışı sağlamak için, askeri ve siyasi alanda kurulan yakınlaşmaların yanısıra ekonomik alanda da ülkeler arasında yakınlaşmalara ihtiyaç olduğunun farkına varmışlardır. Böylece, uluslararası mal, para, emek ve ödeme akışını engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılarak tek ve büyük bir dünya pazarının oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durulmaya başlanmıştır (Eker, 1995:13). Anlaşmayla üye ülkeler arasında; mal, emek, hizmet ve sermaye serbestçe dolaşabilecek, ortak para ve maliye, ortak dış ticaret, ve ortak tarım politikası izleyebileceklerdir. Bu gelişmelere bağlı olarak üye ülkeler Gümrük Birliği'nin oluşmasının gerekliliği görüşünde birleşmişlerdir.

Gümrük Birliği modeli içinde yer alan ülkeler öncelikle üç temel noktada anlaşma yoluna gitmek zorundadırlar (İstanbul Ticaret Odası, 1994:112).

1-Gümrük Birliği ülkeleri, öncelikle kendi aralarındaki ticareti serbesleştirmek yükümlülüğü ile karşı karşıyadırlar. Bunun için yapmaları gereken üç temel işlem vardır :

- Birbirlerine karşı uyguladıkları gümrük vergilerini kaldırmak.
- Birbirlerine karşı uyguladıkları gümrük vergileri ile eş etkili vergileri kaldırmak.

• Birbirlerine karşı uyguladıkları mal ticaretindeki miktar kısıtlamaları ile eş etkili önlemleri ya da diğer ifadesi ile ticaretteki teknik engelleri kaldırmak.

Bu üç temel işlem gerçekleştirildiğinde toerik olarak, ülkeler arasındaki ticaret tam olarak serbestleşmiş olacaktır.

2- Gümrük Birliği ülkeleri, üçüncü ülkelere karşı ortak bir ticaret politikası uygularlar. Bunun sonuçları ise şu şekildedir :

- Gümrük Birliği'ni oluşturan ülkeler arasında birlik dışında kalan üçüncü ülkelere karşı ortak bir gümrük tarifesi belirlenir, birlik içinde yer alan bütün ülkeler aynı gümrük vergi oranlarını uygularlar.

- Üçüncü ülkelerle kota anlaşmaları yapılır ve bu üye ülkeler arasında paylaşılır.

- Üçüncü ülkelerle ticaret müzakereleri tek bir elden yönetilir, hak ve yükümlülükler global olarak değerlendirilir ve paylaşılır.

- Üçüncü ülkelere karşı ortak korunma önlemleri alınır ve uygulanır. Bu çerçevede özellikle anti-damping ve anti-sübvansiyon uygulaması esastır.

3- Gümrük Birliği'ne üye ülkeler arasındaki üçüncü unsur, rekabet hukukuna bağlı alt yapının uyumlu hale getirilmesi ve bu sayede Gümrük Birliği içinde yer alan ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerde dengenin birbirlerinin aleyhine ya da lehine gelişmesinin önüne geçilmesidir. Bu çerçevede özellikle teşviklerin düzenlenmesi, işletmelerin davranışlarının piyasada tekelleşmeyi önleyecek şekilde ayarlanması, haksız rekabet fiilini oluşturan temel başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanısıra fikri ve şahsi mülkiyetin korunması, patent, bröve hukukî statülerinin düzenlenmesi yine aynı düşünce zincirlerinin halkaları olarak şekillenmektedir.

La Haye Uluslararası Daimi Adalet Divanı'nın bir kararındaki Gümrük Birliği tanımı şöyledir : **Gümrük Birliği**, akit tarafların hepsinde tek bir tarifenin uygulandığı, Birliğe üye olmayan devletlere tek bir ortak gümrük barajının var olduğu, Birlik içinde üyeler arasındaki mal alış verişlerinde uygulanan gümrük vergilerinin tamamen ortadan kaldırıldığı, üçüncü ülkelere gelen mallardan alınan vergilerin üyeler arasında paylaşıldığı bir birliktir (Gökderc, 1989:9).

Ne var ki gümrük birliklerinde, yalnızca mallar için ortak bir piyasa yaratılır. Üretim faktörlerinin birlik içinde serbest dolaşımı öngörülmemiştir.

Gümrük Birliği, iki veya daha fazla ülkenin kendi toprakları arasında malların serbest dolaşımını sağlamaları, yani gümrük vergilerini kaldırmaları ve birlik dışında kalan ülkelere aynı gümrük vergilerini uygulamalarıdır. Gümrük Birliği'ni kuran ülkelerin iç sınırlarında gümrükler kalkar, ancak diğer ülkelere gelen mallara gümrük uygulanır. Uygulanan gümrük tarifesi de bütün Gümrük Birliği'ne dahil ülkelere ortaktır, yani üçüncü ülkelere karşı aynı tarife uygulanır, buna **Ortak Gümrük Tarifesi (OGT)** adı verilir. Gümrük Birliği'ne üye devletler arasında gümrük vergilerinin ve eş etkili vergilerin kaldırılması tek başına hiç bir anlam ifade etmemektedir. Gerçekten bu devletler, Gümrük Birliği dışında kalan ülkelere (üçüncü ülkeler) yapacakları ithalatta ulusal gümrük tarifelerini

uygulamaya devam ederlerse ortak bir pazar gerçekleşemez. Çünkü, bu durumda ulusal gümrük tarifesi yüksek olan ülkelerin ithalatçıları, ithalatı gümrük duvarı en düşük üye ülke üzerinden gerçekleştirecekler, birliğe üye ülkeler arasındaki gümrük duvarında kalktığı için, sadece nakliye ücreti ödeyerek malı kendi pazarına sokabileceklerdir. İşte bu nedenle Roma Anlaşması'na göre sistemin işleyişini sağlamak için ortak bir gümrük tarifesine gidilmesine karar verilmiştir. Ortak gümrük tarifesinin belirlenmesinde ilk aşama, birliğe üye her devletin her bir sanayi ürününe uyguladığı ulusal gümrük oranlarının aritmetik ortalamasının alınmasıdır.

Malların serbest dolaşımını engelleyici her türlü kısıtlama ve korumacı önlemler Gümrük Birliği uygulanan ülkeler arasında ortadan kalkar. Gümrük Birliği'ne dahil olan taraflar, birbirlerine gümrük vergisi gibi eş etkili başka vergiler uygulayamazlar. Ayrıca malların serbestçe dolaşımını engelleyici miktar kısıtlaması veya kota türü sınırlamalar getiremezler. Böylelikle Gümrük Birliği'ne taraf iki veya daha fazla ülkeden herhangi birinin topraklarına gümrüklenecek giren mal, tüm taraf ülkelerin gümrük sınırlamaları içinde serbestçe dolaşabilmektedir.

En geniş tanımıyla Gümrük Birliği; mal ve hizmetlerin serbest dolaşımı çerçevesinde üye ülkeler arasında her türlü gümrük vergisi, resim ve harç ya da miktar kısıtlamalarının kaldırılması, bundan sonra da bu tür uygulamalara gidilmeyeceğinin taraflarca taahhüt edilmesi, bunun yanında birliğe üye olmayan üçüncü ülkelere karşı da ortak bir gümrük tarifesi uygulanması ve bu hususların söz konusu ülkeler arasında imzalanacak bir sözleşme yoluyla yasallaştırılmasıdır (Tatlıdil, 1995:2).

Gümrük Birliği'nin özünde, ulusal ekonomi güçlerinin birbirlerine yaklaştırılarak daha büyük bir ekonomi potansiyelinden yararlanmak düşüncesi yatmaktadır. Gümrük Birlikleri'nin en önemli ve güncel örneği Avrupa Birliği'dir (AB). Avrupa Birliği'ni kuran Roma Anlaşması'nın 9. maddesi'nde AB'nin, üzerine ortak pazarı oluşturmaya yönelik politikalarında gerçekleştirebileceği bir Gümrük Birliği temeline dayandırılacağını ve bu birliğin tüm mallar üzerindeki serbest ticareti kapsamı öngörülmüştür (Eker, 1995:13-14).

Bağımsız devletler arasındaki ekonomik birleşme biçimleri ve özellikleri Tablo-1 de gösterilmiştir.

Tablo : 1

Ekonomik Birleşme Biçimleri ve Özellikleri

<i>Birleşme Biçimi</i>	<i>Üyeler Arasında Serbet Ticaret</i>	<i>Ortak Gümrük Tarifesi</i>	<i>Üretim Faktörlerinin Serbest Dolaşımı</i>	<i>Ekonomi Politikalarının Uyumlaştırılması</i>
1. Serbest Ticaret Bölgesi	X			
2. Gümrük Birliği	X	X		
3. Ortak Pazar	X	X	X	
4. Ekonomik Birlik	X	X	X	
5. Tam Ekonomik Birleşme	X	X	X	X

VI-GÜMRÜK BİRLİĞİ'NİN TÜRK EKONOMİSİNE ETKİLERİ

a-Gümrük Birliği'nin Türk Ekonomisine Sağlayacağı Faydalar

Avrupa Birliği ile Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne gitmesi halinde, Gümrük Birliği'nin Türk Ekonomisine sağlayacağı faydalar şöyle sıralanabilir :

- Türk sanayi büyük bir pazara (dış ticaret korumasına tabii olmadan) ihracat yapabilecek ve pazarın durgun olmaması ayrıca satılan malların gelir elastikiyetinin yüksek olması halinde ihracat artacaktır (Kazgan, 1994:18)
- Sabit sermaye yatırımlarının artması ve teknolojinin yenilenmesi ile üretim kapasitesi ve kalitesi artacak, üretim teknikleri hızla gelişecek, pazar büyüyecek sonuçta ihracat artacaktır.
- Türk sanayinin üçüncü ülkelerle serbestçe rekabet etmesi sonucunda daha kaliteli ve daha ucuza mal ithalatı ve ihracatı gerçekleşecektir.
- Üretimde kullanılan ithal girdilerin ucuzlaması sonucunda Türk sanayine teknoloji transferi hızlanacaktır.
- Gümrük Birliği ile enflasyonu makul bir düzeye indirme işi el birliği ile yapılırken Türk Ekonomisi kendini disiplin altına alma ihtiyacı hissedecektir.
- Siyasi ve ekonomik baskılar azalıp, zaman içinde kalkacaktır.
- İhracatın hızlanması, yurt içi yatırımların artmasına ve teknolojik değişime ivme kazandıracaktır. Ayrıca dış dünyadan firmalar birlik pazarına serbest girişten yararlanabilmek için bu ülkeye yatırım yapacak, ülkede dolaysız yabancı yatırımlar artacaktır.
- Know-how ve patent konusunda yararlar sağlayacaktır.
- Gümrük Birliği ile mal ve hizmetlerin kalitesi artacak, daha ucuza tüketiciye sunulabilecek ve tüketicinin seçim imkânları da artacaktır (Eker, 1995:40)

- Ucuz ve kaliteli hammadde elde etme imkanı artınca, hem maliyetler azalacak, hem de rekabet artacaktır. Bu sonuç kapasite de artış, üründe bolluk ve çeşit fazlalığı getirecektir.

- Sanayiciler, Gümrük Birliği ile çıkarılan tüketiciyi koruma yasaları sayesinde tüketici denetimine tabi tutularak üretimlerinde kalite, çeşit ve fiyat yönünden tüketicileri istismar edemeyeceklerdir.

- Daha ucuz finansman imkanı doğacak, iç pazarda ucuz mal bulunacaktır.

- Gümrük Birliği sayesinde çıkarılan anti-tröst ve fiyat yasaları sonucunda sektörlerde fiyat kartelleri ve tekelleşmeler önlenecektir.

- Orta ve uzun vadeli finansman imkanları artacaktır.

- Ülkede kalifiye insan gücü sayısının artmasına katkıda bulunacaktır.

- Üretimde standardizasyon, T.S.E. ve kalite belgesi Avrupa Birliği mevzuatına uyum sağlayacaktır.

- Makina ve teçhizat alımlarında gelecek kolaylık, teknoloji yenileme imkanını çabuklaştıracaktır. Dolayısı ile teknoloji transferide hızlanacaktır.

- Toplumda siyasal istikrarın teminine yönelik yönetime katılmayı kısıtlayan engellerin kalkması ve demokratik kitle örgütlerinin Avrupa Birliği üyesi ülkelerin örgütleriyle işbirliğinin artması sonucu insan hakları konusunda ve demokratikleşmeyi önleyen mevzuat ve anlayışlar ortadan kalkacaktır.

- Gümrük vergisi ve fonların kalkması sonucunda ithal edilecek makine ve teçhizatın maliyetini düşürecek sabit sermaye yatırımlarının hacmi artacaktır(Kır, 1994:209)

b-Gümrük Birliği'nin Türk Ekonomisinde Sebep Olacağı Zararlar

Gümrük Birliği ile küçük, orta ve büyük işletmelerimizin karşılaşacağı sorunları şöyle özetleyebiliriz :

- Yüksek enflasyon sebebiyle girdi maliyetlerinin yüksek olmasının firmaların rekabet gücünü zorlaması,

- Büyük sermaye grupları ile rekabet güçlüğü, hammadde imkânlarının çetsizliği, teknoloji, alt yapı ve bilgi birikimi eksikliği,

- Teknoloji yetersizliği, düşük kalite, mal ve hizmet çeşidi azlığı,

- Sanayinin ihtiyaç duyduğu sermaye ihtiyacının pahalı olması,

- KOBİ (Küçük ve Orta Boy İşletmeler)'lerin Gümrük Birliği'ne hazırlıksız olması,

- Kalifiye işgücü yetersizliği,

- Gümrük Birliği ile birlikte uygulanacak ortak gümrük politikası nedeniyle Rusya, Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ve Doğu Avrupa ülkelerinden yapılacak ithalatın pahalılaşması,

- İLO (Uluslararası Çalışma Örgütü) standardına geçilmesi ile birlikte işgücü maliyetinin artması,
- Rekabet gücümüzü etkileyen faktörler içinde en büyük avantaja sahip olduğumuz iş gücü maliyeti giderek yükselecek, bu avantajımız azalacaktır,
- Devletin gümrük vergisi ve fonlar yolu ile sağlayacağı gelir kaybına uğraması,
- Kalifiye işgücü bulma zorluğu karşımıza çıkacaktır,
- Rekabet nedeniyle kolay kar sağlama olanağının ve işletmelerin cirolarının azalması sonucu devletin vergi kaybının artması,
- Halkın marka imajı ve yabancı mala tutkunluk sebebiyle özellikle tüketim malları sektöründe rekabetin yıkıcı olması,
- Mali kaynak yaratmadaki zorluklar, finansman maliyetindeki dar boğazlar daha büyüyüp zorlaşarak işletmelerin büyümesini engelleyecektir,
- Döviz kuru ayarlamalarının enflasyonun altında kalması sonucu ihracatın ve dolayısıyla ödemeler dengesinin olumsuz etkilenmesi,
- Türk Teşvik Sistemi Avrupa Birliği ülkelerinde uygulanan sisteme uyumlu hale getirilmezse rekabet gücünün kaybolması,
- Enflasyon ve fiyatlardaki istikrarsızlık, rekabet gücünü menfi yönde etkileyecektir.
- ISO 9000 Kalite Sistem Standardı Belgesi, Çevre Yönetim Standardı belgesi ve ürünlerde "CE" markasının olraması,
- Ortak gümrük tarifesi nedeniyle Bağımsız Devletler Topluluğu'ndan ithalat pahahlaşacaktır,
- Rekabete dayanamayan sektörlerden dolayı işsizliğin artması ve üretimin daralması,
- Ülkemizde marka imajı ve yabancı mala olan ilgi nedeni ile bazı sektörlerin rekabet sorunları büyüyecektir,
- İthal edilen tüketim malları doğru kur politikası uygulanmadığı takdirde, artacak ve ucuzlayacaktır. Bunun sonucunda dış ticaret açığı büyüyecek, bu da sonuç da döviz rezervlerini olumsuz yönde etkileyecektir,
- Güçlü sermaye grupları ile rekabet edememe, hammadde imkanlarının eşitsiz dağılımı, teknoloji ve bilgi çışsizliği özellikle küçük işyerlerinin sermaye zayıflığı, Gümrük Birliği sonucunda hazır olmayan kuruluşları etkileyecektir,
- Türkiye'de ki teşvikler AB düzeyine getirilmediği sürece, AB'nin kendi üreticisine sağladığı teşvikler, rekabet şansımızı zayıflatacaktır,
- İthalatın artması ile dış ticaret açığının büyümesi ve dışa bağımlılığın artması.

c-Devlet Açısından Gümrük Birliği'nden Doğacak Sorunlar

Türkiye ile Avrupa Birliği arasında Gümrük Birliği'nin kurulması ile sadece Türk sanayii için değil, aynı zamanda Türk Devleti içinde önemli boyutlarda ekonomik finansman sorunları oluşacaktır.

Devlet böyle bir durumda gümrük vergilerinden ve toplu konut fonu için alınan ithalat harçlarından vazgeçmek zorunda kalacak ve kamu finansman yapısı olumsuz bir hale gelecektir. Hazine bu kaybı 3.000.000.000 \$ olarak hesaplamaktadır. Gelirlerin bu şekilde kesilmesi, maliyenin devlet gelirlerini arttırmak için genel ekonomiyi canlandırmaya çalıştığı devrelerde büyük sorunlar yaratacaktır. Yukarıdaki rakam abartılmış olsa bile, oluşan gelir kesintisinin artan ithalat sonucunda K.D.V.'den beklenen ek gelire dengelenemeyeceği açıktır. Bütçe, devlet finansmanlarının Gümrük Birliği ile etkin bir şekilde konsolide edilmesi yönünde, 1994 Nisan'ın da başlatılan politika ile olumsuz yönde etkilenmiştir.

Bunun dışında, en azından geçici olarak ödeme dengesinde bir bozulma söz konusudur. Mevcut gümrük ve diğer ticari engellerin kaldırılması sureti ile oluşan ithalat artışı karşı bir ihracat büyümesi ile dengelenememektedir. Ticaret bilançosu açığının başta turizm sektörü olmak üzere hizmet sektöründeki gelirlerin artırılması yoluyla kapatılması, politik düzeydeki istikrarsızlık sürdürüldüğü ve terör gruplarının tehditleri arttıkça mümkün olmayacaktır.

Ucuz ithal mallar, yerli fiyat artışlarını dizginleyememektedir, ancak diğer taraftan böyle bir durumda kasalar boş olduğu için finansman ihtiyacı doğacak ve faizler yukarı çekilecektir. Üstelik dış borçlanma yolu, genel ekonomik durum kötü olması sebebiyle önemli ölçüde kapanmıştır (Tosyöv, 1995:21)

Türkiye ile Avrupa Birliği arasında devlet açısından çözümsüz gözüken olguların başında, Avrupa Birliği'ndeki yetkililerin sık sık ileri sürdükleri "kültür farklılığı" yani din farkı ve bundan kaynaklanan sosyal değerler sistemi gelmektedir.

Almanya'da İktidardaki Hıristiyan Demokrat Partileri Meclis Grubu Başkanı Wolfgang Schaeuble, işadamlarına yaptığı konuşmada din kaynaklı kültür farkının Türkiye'nin Avrupa Birliği üyeliğinde bile önemli bir sorun olacağını şöyle açıklamaktadır (Kazgan, 1994:248)

"Türkiye'ye kesinlikle Avrupa Birliği tam üyesi olamayacağı söylenmelidir. Böylece Türkiye'ye iyilik yapmış oluruz. Türkiye'nin kökten dinci olmayan politikalarını destekleyelim. Avrupa'nın birleşmesinden doğan ekonomik avantajlardan Türkiye'nin yararlanması taraftarıyım. Türkiye'nin Avrupa Konseyi üyeliğini de memnuniyetle karşılıyorum. Fakat Avrupa Birliği adayları olarak sadece Avrupa - Hıristiyan geleneğine sahip olan ülkeler söz

konusu olabilir. Müslüman Türkiye ve Asyalı Rusya, Avrupa Birliği üyesi olamaz (Akyol, Hıristiyan Avrupa, Milliyet Gazetesi, 13 Mayıs 1995)”

Devletin Avrupa Birliği ile gerçekleştirmiş olduğu Gümrük Birliği'nden istediği sonuçları alabilmesi ve Avrupa'ya entegrasyonunu sağlayabilmesi için demokratikleşmeyi ön plana almalı ve yasal düzenlemeleri yapmalıdır. Demokratikleşmenin sadece bir yönetim biçimi olması anlayışının terk edilerek toplumun ve kamunun her departmanında kendini hissettirir bir yaşam biçimi haline gelmesini sağlaması gerekir.

VII-TÜRK SANAYİNİN REKABET GÜCÜNÜ REKABET GÜCÜNÜ AÇIKLAMAYA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR VE GÖRÜŞLER

a- Uluslararası Rekabet Gücü Kavramı

Ulusal ekonominin rekabet gücü her ülkedeki hükümet ve sanayi kuruluşlarının temel uğraşı konusu haline gelmiştir. Bu konudaki tüm görüş, tartışma ve yazılanlara rağmen ulusal ekonominin rekabet gücünü açıklayan inandırıcı bir teori bulunamamıştır. Hatta rekabet gücünün uluslararası boyutta herkesçe kabul edilmiş bir tanımı bile yoktur. Rekabet gücünün tanımına yönelik aşağıdaki görüşler öne sürülmüştür.

Bazı iktisatçılara göre “ulusal ekonominin rekabet gücü makro ekonomik bir olay olup döviz kurları, faizler ve bütçe açıkları gibi faktörlerce belirlenmektedir”. Fakat Japonya, İtalya ve Güney Kore, bütçe açıklarına, Almanya ve İtalya hızla artan döviz kurlarına, İtalya ve Kore ise yüksek faiz oranlarına rağmen hızla yükselen bir yaşam standartlarına ulaşmışlardır.

Diğer bir kısım ekonomistler, rekabet gücüne ucuz ve bol işgücüne sahip olmakla ulaşılabileceği görüşündedirler. Fakat Almanya ve İsviçre yüksek ücretlere ve işgücü kıtlığına rağmen rekabet gücü bakımından oldukça ileridedir.

Başka bir bakış açısı ise rekabet gücünü bol miktarda doğal kaynağa sahip olmakla açıklamaya çalışmaktadır. Fakat o zaman Almanya, Japonya, İsviçre, İtalya ve Güney Kore gibi kısıtlı doğal kaynaklara sahip ülkelerin başarısını açıklamak zordur.

Bir tanım vermek gerekirse rekabet gücü, “bir sanayinin ve sanayiye oluşturan firmaların kalite, maliyet, hızlı teslimat, pazarlama gücü, mali güç içinde çalışılan ortama bağlı olarak oluşan “nispî sanayi verimliliği ve nispî maliyet üstünlüğü” olarak tanımlanabilir (Ertürk, 1996:208).

Yukarıda ileri sürülen görüşler, özde karşılaştırmalı üstünlükler teorisine dayanmaktadır. A. Smith'de ileri sürülen dış ticarete mutlak üstünlük tezi, daha

sonra Ricardo ve diğerkleri tarafından faktör donanımından kaynaklanan "Karşılaştırmalı Üstünlük Tezi" olarak ortaya konulmuştur. Ancak karşılaştırmalı faktör avantajı tezi daha çok 18. ve 19. yüzyılın koşullarını yansıtmaktadır. Üretimin ağırlıklı olarak, doğal kaynaklara ve sermayeye dayandığı bu dönemde işgücünün niteliği ön plana çıkmamıştır. Karşılaştırmalı üstünlükler teorisi daha sonra, "Faktör Donanım Teorisi" olarak Hecsher ve Ohlin ile Samuelson tarafından yeniden yorumlanmıştır.

Son yıllarda, rekabet gücünün hükümet politikaları ile yönlendirilebileceği yönünde görüşler ağırlık kazanmaktadır. Nitekim hükümet hedefleri, koruma önlemleri, ihracat teşvikleri ve yardımları, Japonya ve Güney Kore otomotiv, çelik, gemi inşa ve yarı iletken endüstrilerini uluslararası üstünlüğe taşımıştır.

En son kabul edilen yaklaşım ise ulusal ekonominin rekabet gücünün yönetici-çalışan ilişkilerini de içeren yönetim şekli ile açıklanabileceği şeklindedir. Buradaki sorun, değişik endüstri dallarının değişik yönetim biçimlerine gereksinimi olmasıdır. Örneğin İtalya'da ayakkabı, tekstil ve mücevherat üretimi yapan küçük aile şirketlerindeki yönetim biçimi Alman kimya ve oto endüstrilerindeki şirketlere, İsviçre'de ki ilaç üreticilerine veya Amerikan havacılık endüstrisinde uygulandığında bir yönetim faciası ile karşılaşılması mümkündür. Aynı şekilde yönetici-çalışan ilişkilerini de genellemek mümkün değildir. Güçlü sendikaların varlığının mukayeseli üstünlüğü olumsuz yönde etkileyeceği yönünde görüşler olmasına karşın, sendikaların güçlü olduğu Almanya ve İsveç uluslararası üstünlüğe sahip firmalara sahiptirler.

Uluslararası alanda rekabet gücünün tek anlamlı kavramı verimliliktir. Her ülkenin temel görevi vatandaşları için yüksek bir gelir seviyesi sağlamaktır. Bunu yapabilmek becerisi, o ülkenin işgücü ve sermayesinin verimli kullanılıp kullanılmadığına bağlıdır. Verimlilik her birim işgücü ve sermaye kullanılarak yapılan üretimin değeri ile ölçülür ve hem ürünlerin kalitesine, özelliklerine, hem de üretimin etkinliğine bağlıdır.

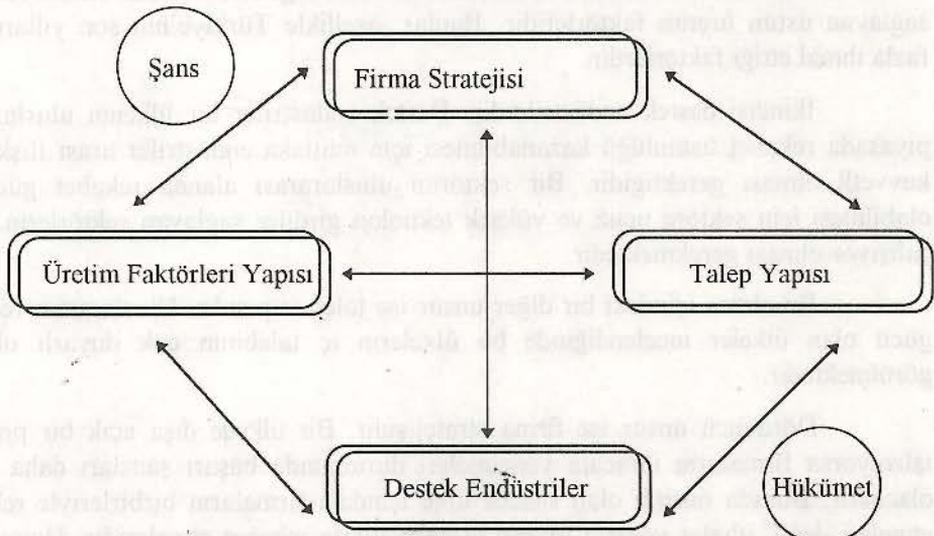
Bir ülkenin yaşam standardı o ülkedeki firmaların yüksek verimlilik seviyelerine ulaşabilme kapasitesine ve verimliliği zaman içinde arttırabilmesine bağlıdır. Devamlı verimlilik artışı için bir ekonominin kendini sürekli yenilemesi gerekir. Bir ülkedeki firmalar var olan endüstrilerdeki verimliliği ürün kalitesini arttırarak, yeni özellikler ekleyerek, üretim teknolojisini geliştirerek veya üretim etkinliğini artırarak geliştirebilirler.

Uluslararası ticaret ve yabancı yatırımlar bir ülkedeki üretimin verimliliğini geliştirici ya da tehdit edici yönde etkileyebilirler. Bu iki unsur bir ülkedeki üretim verimliliğini, o ülkedeki firmaların daha verimli üretim yapılan

sektörlerde uzmanlaşmasını ve üretimin daha az verimli olduğu sektörlerde de ithalat yaparak artırabilir. Bununla birlikte uluslararası ticaret ve yabancı yatırımlar aynı zamanda verimlilikteki artışı da tehdit edebilir. Bu iki unsur ülkedeki endüstrilerdeki üretim verimliliğinin uluslararası standartlarda olup olmadığını test edilmesine sebep olurlar. Eğer bir endüstrideki üretim verimliliği rekabet edilen yabancı firmalardan yüksek değilse, işgücü maliyet avantajına sahip olsa dahi bu ülke kaybedecektir. Eğer bir ülke yüksek üretim verimliliği olan, yüksek ücretli endüstrilerin bir çoğunda rekabet gücünü kaybederse o ülkedeki yaşam standardı tehdit altındadır. O zaman bir ülkedeki rekabet gücünün araştırılması için firmalarının belirli alanlarda rekabet gücüne sahip olan bir ülkenin ne gibi özelliklere sahip olduğunun belirlenmesi gerekir. Özellikle yüksek ve gelişen verimliliğin göstergeleri olan teknoloji ve nitelikli işgücü yoğun sanayi ve yan sanayi dallarındaki uluslararası başarının belirleyicilerini bulmak gerekir.

Neden bazı ülkelerdeki bir kısım firmalar devamlı yenilik yapabilmektedirler ? Neden durmaksızın mevcut durumlarını geliştirmek ve gittikçe daha karmaşık konularda rekabet üstünlüğüne sahip olma çabası içindedirler ? Bunun cevabı bir ülkenin bireysel olarak ve birlikte **“rekabet gücü elması”** dikdörtgenini oluşturan, her ülkenin kendi endüstrileri için oluşturduğu ve işlettiği dört temel niteliğinde bulunabilir.

Rekabet Gücü Elması



Kaynak : M.E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990, s. 72

Üretim Faktörleri Yapısı : Ülkenin nitelikli işgücü veya alt yapı gibi belirli sektörlerde rekabet edebilmesini sağlayan üretim faktörlerinin durumu.

Talep Yapısı : Belirli bir endüstrinin ürününe veya bu endüstrinin sunduğu hizmete ülke sınırları içerisindeki talebin yapısı.

Destek Endüstriler : Bir ülkedeki uluslararası rekabet gücüne sahip destek endüstrilerin varlığı veya yokluğu.

Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Koşulları : Bir ülkedeki firmaların kuruluşunu, yapısını, yönetiliş şeklini ve yurt içi rekabet durumunu etkileyen koşullar.

Bu nitelikler firmaların doğru rekabet etmeyi öğrendikleri ortamı oluşturmaktadır. Bu elmas dikdörtgenindeki her nokta ve elmas dikdörtgeni bir bütün olarak uluslararası rekabet üstünlüğü sağlayacak olan faktörleri etkiler. Bu faktörler arasında kaynak ve nitelikli işgücü bulunabilirliği; firmaların algıladığı fırsatları şekillendiren ve kaynaklar ile işgücü niteliklerini kanalize eden bilgiler, firma sahiplerinin, yöneticilerinin ve çalışanlarının hedefleri ve her şeyden önemlisi, firmalar üzerindeki yatırım yapmak ve yenilikler geliştirmek yönündeki eğilimler sayılabilir.

Bu faktörlerden üretim faktörlerinin yapısı ile kastedilen iki tür faktör vardır. Bunlardan bir kısmı temel üretim faktörleri, diğerleri ise esas olarak rekabeti sağlayan üstün üretim faktörleridir. Bunlar, özellikle Türkiye'nin son yıllarda en fazla ihmal ettiği faktörlerdir.

İkincisi destek endüstrilerdir. Destek endüstriler bir ülkenin uluslararası piyasada rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için mutlaka endüstriler arası ilişkilerin kuvvetli olması gerektirir. Bir sektörün uluslararası alanda rekabet gücünün olabilmesi için sektöre ucuz ve yüksek teknoloji girdiler sağlayan sektörlerin etkin çalışıyor olması gerekmektedir.

Bu elmas içindeki bir diğer unsur ise talep yapısıdır. Uluslararası rekabet gücü olan ülkeler incelendiğinde bu ülkelerin iç talebinin çok duyarlı olduğu görülmektedir.

Dördüncü unsur ise firma stratejisidir. Bir ülkede dışa açık bir politika izleniyorsa firmaların ihracata yönelmeleri durumunda başarı şansları daha fazla olacaktır. Burada önemli olan sadece ülke içindeki firmaların birbirleriyle rekabet etmeleri değil, ithalat yoluyla ülkeye giren mallarla rekabet etmeleridir. Hatta ülke içindeki firmalar oligopolcü veya monopolcü olabilirler. Örneğin bir ülkede 20

tane otomobil fabrikası yoktur. Fakat çok düşük gümrük vergileriyle gelen çok sayıda Alman ve Japon otomobilleri vardır. Dolayısıyla Amerikan yerli otomobil sanayi bunlarla rekabet etme durumundadır. Ülke içindeki bu rekabet ülkeye uluslararası alanlarda otomobil sanayiinde rekabet gücü kazandırır.

b-Türkiye - AB Sanayi Rekabet Gücü'nün Ekonometrik İncelenmesi

Tablo-2: 1984-1993 Yılları Arasında Seçilmiş Avrupa Birliği (AB) Ülkeleri ve Türkiye Verileri

Yıllar	Seçilmiş Avrupa Birliği (AB) Ülkeleri *1.000 \$, **1.000.000 \$, *** 1 ABD \$'ı Karşılığı					
	Veriler	Almanya	İngiltere	Danimarka	İspanya	Türkiye
1984	İhracat*	171735	93881	15980	23508	7133.60
	İthalat*	153022	104725	16613	28881	10756.90
	Ser. Har.*	10733	-14172	1351	2799	193
	Döviz Kur.***	2.846	1.336	10.357	160.76	364.85
1985	İhracat	183933	101252	17090	24247	7958
	İthalat	158488	108957	18245	29963	11343.40
	Ser. Har.	-16131	-7443	4289	-5126	1050
	Döviz Kur.	2.944	1.296	10.596	170.04	518.34
1986	İhracat	243326	107093	21286	27206	4756.70
	İthalat	190872	126330	22878	35057	11104.80
	Ser. Har.	-38540	6054	2511	-1621	2128
	Döviz Kur.	2.172	1.467	8.091	140.05	669.40
1987	İhracat	249369	131257	25675	34192	10190
	İthalat	228441	154407	25499	49113	14157.80
	Ser. Har.	-25933	1709	7445	12938	1891
	Döviz Kur.	1.797	1.639	6.840	123.48	855.69
1988	İhracat	323323	145161	27653	40341	11622
	İthalat	250467	189340	25941	59643	14335.40
	Ser. Har.	-69191	28043	2656	12201	-958
	Döviz Kur.	1.756	1.781	6.732	116.49	1420.76
1989	İhracat	341231	152345	28107	44492	11624
	İthalat	269702	197731	26690	71469	15792.10
	Ser. Har.	-68312	21565	-2704	15649	780
	Döviz Kur.	1.880	1.640	7.310	118.38	2120
1990	İhracat	410104	185172	35133	55642	12959.30
	İthalat	346153	222997	32228	87715	22302.10
	Ser. Har.	-40329	29597	2003	23781	4037
	Döviz Kur.	1.616	1.785	6.189	101.93	2607.62
1991	İhracat	402843	184964	36001	60177	13593.50
	İthalat	389908	209947	32402	93306	21047
	Ser. Har.	-20908	28099	-5441	30859	-2397
	Döviz Kur.	1.660	1.769	6.396	103.91	4169.85
1992	İhracat	422271	190003	39633	64334	14714.70
	İthalat	402441	221551	33659	99758	22879.90
	Ser. Har.	65137	11616	-5048	1009	3648
	Döviz Kur.	1.562	1.766	6.036	102.38	6887.51
1993	İhracat	362064	180180	37034	63100	15345.10
	İthalat	326981	205390	30498	82361	29428.40
	Ser. Har.	8124	6441	-1495	1507	8963
	Döviz Kur.	1.653	1.502	6.484	127.26	10985.96

Kaynak : Aylık Bülten, Sermaye Piyasası Kurulu, Kasım - 1996, s. 22

Model I

1984-1993 yılları arasında ihracat ile ithalat ve sermaye hareketleri arasındaki ilişkiler:

$$X = b_0 + b_1 M + b_2 S$$

regresyon denklemi, seçilmiş Avrupa Birliği (AB) ülkeleri ve Türkiye bazında incelendiğinde,

X = Toplam İhracat

M = Toplam İthalat

S = Sermaye hareketlerini göstermektedir.

Ülkeler için regresyon denklemleri sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

Almanya için;

$$X = 29130.41 + 1.0208M + (-0.4659)S$$

$$(0.0669) \quad (0.1524)$$

$$r^2 = 0.9711$$

$$r = 0.9854$$

$$F = 117.55$$

$$SD = 2/7$$

Durbin-Watson Testi = 2.2985

İngiltere için;

$$X = (-9147.027) + 0.9314M + (-0.5309)S$$

$$(0.0951) \quad (0.2862)$$

$$r^2 = 0.9679$$

$$r = 0.9838$$

$$F = 105.447$$

$$SD = 2/7$$

Durbin-Watson Testi = 1.5790

İspanya için;

$$X = 5122.8908 + 0.6324M + (-0.1306)S$$

(0.0449) (0.1034)

$$r^2 = 0.9726$$

$$r = 0.9862$$

$$F = 124.367$$

$$SD = 2/7$$

$$\text{Durbin-Watson Testi} = 2.2516$$

Danimarka için;

$$X = (-6682.8465) + 1.3281M + (-0.1903)S$$

(0.1099) (0.1570)

$$r^2 = 0.9730$$

$$r = 0.9864$$

$$F = 125.951$$

$$SD = 2/7$$

$$\text{Durbin-Watson Testi} = 1.2535$$

Türkiye için;

$$X = 961.8154 + 0.6247 M + (-0.4078)S$$

(0.954) (0.1904)

$$r^2 = 0.8781$$

$$r = 0.9371$$

$$F = 25.217$$

$$SD = 2/7$$

$$\text{Durbin-Watson Testi} = 2.3096$$

Bu verilere göre Almanya da ihracatın %97.11'i, İngiltere de %96.79'u, İspanya da %97.26'sı, Danimarka da %97.30'u ve Türkiye de %87.81'i modeldeki değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tüm ülkeler için değişkenler arasında aynı yönde güçlü bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Bu oranlar sırasıyla, Danimarka'da 0.9864, İspanya'da 0.9862, Almanya'da 0.9854, İngiltere'de 0.9838, Türkiye'de 0.9371'dir.

İhracatın ithalata göre esnekliği Almanya'da 0.8788, İngiltere'de 1.1023, Danimarka'da 1.2394, İspanya'da 0.9219 ve Türkiye'de 0.9842 olarak hesaplanmıştır. Bu verilerin ışığı altında ithalatta meydana gelecek %1'lik bir artış ihracatı, Almanya'da %0.8788, İngiltere'de %1.1023, Danimarka'da %1.2394, İspanya'da %0.9219 ve Türkiye'de %0.9842 oranında arttıracaktır.

Modelde belirlediğimiz AB üyesi olan dört ülkede ithalattaki değişimin ihracatı etkilemesinin nedeni bu ülkeler arasında üretim faktörlerinin serbest dolaşımına izin verilmesidir. Bu nedenle diğer ülkelerden ithal edilen girdiler Avrupa Birliği'nin ticareti artırıcı etkilerinden dolayı en başta üretimi daha sonra ihracatı arttıracaktır. Türkiye'nin esneklik katsayısı Almanya ve İspanya ile karşılaştırıldığında, bu ülkelere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ülkemizin dış ticaret hacmini oluşturan ihracatın %51.2'sini ve ithalatının %47.2'sini AB üyesi ülkelerle yapıldığı göz önüne alındığında Gümrük Birliği sürecinde yapılacak ithalatın ihracat üzerindeki etkisi gözardı edilemez. Başka bir deyişle Türkiye'nin AB ülkeleri ile gerçekleştirdiği Gümrük Birliği'nde rekabet şansı oldukça yüksektir.

İhracatın sermaye hareketlerine göre esnekliği, Almanya'da 0.0288, İngiltere'de -0.0402, Danimarka'da -0.0037, İspanya'da -0.0388 ve Türkiye'de -0.07174 olarak hesaplanmıştır. Bu verilerin sonuçları itibariyle sermaye hareketinde meydana gelecek %1'lik artış ihracatı Almanya'da %0.0288 oranında artırırken, İngiltere'de %0.0402, Danimarka'da %0.0037, İspanya'da %0.0388 ve Türkiye'de %0.07174 oranında azaltmaktadır.

Almanya'nın ihracat miktarının ithalattan fazla olması dış ticaret bilançosu fazlasına neden olmaktadır. Bu fazlalık ülke dışına sermaye hareketi olarak çıktığında Almanya'nın diğer ülkelerde gerçekleştirdiği yatırımlar artmakta ve buda ihracata yansımaktadır. Modeldeki diğer AB ülkeleri ve Türkiye açısından ise ithalatlardan ihracattan fazla olması dış ticaret bilançosu açıklarına neden olurken yatırımlar için sermaye hareketleri ülkelere yönelmektedir. Bu da ülkelerin ihracat miktarlarını azaltmaktadır. Bu açıdan Türkiye ve modeldeki AB üyesi ülkeler arasında benzer ilişkilerin bulunması Gümrük Birliği'nde ki rekabet şansımızı arttırmaktadır.

Modelde kullanılan ülkelerdeki değişkenlerin hepsi ayrı ayrı %5 anlamlılık düzeyinde " t-testine " tabi tutulduğunda değişkenlerin anlamlı olduğu belirlenmiş ve uygulanan otokorelasyon testi sonucunda hata terimleri arasında otokorelasyonun olmadığı saptanmıştır.

Modellerin hepsi %1 anlamlılık düzeyinde topluca teste tabi tutulduğunda modellerin anlamlı olduğu görülmüştür.

Almanya için,	$F_{\text{Hesaplanan}} (117.55)$	$>$	$F_{\text{Tablo}} (9.55)$
İngiltere için,	$F_{\text{Hesaplanan}} (105.47)$	$>$	$F_{\text{Tablo}} (9.55)$
İspanya için,	$F_{\text{Hesaplanan}} (124.367)$	$>$	$F_{\text{Tablo}} (9.55)$
Danimarka için,	$F_{\text{Hesaplanan}} (125.951)$	$>$	$F_{\text{Tablo}} (9.55)$
Türkiye için,	$F_{\text{Hesaplanan}} (25.217)$	$>$	$F_{\text{Tablo}} (9.55)$ olarak bulunmuştur.

Model II

1984-1993 yılları arasında ithalat ile ihracat ve sermaye hareketleri aşağıdaki regresyon denklemi ile gösterilmiştir.

$$M = b_0 + b_1 X + b_2 S$$

denkleminde,

M = Toplam İthalat

X = Toplam İhracat

S= Sermaye Hareketleri'ni göstermektedir.

Almanya için,

$$M = -19383.22 + 0.9511 X + 0.4630 S$$

$$(0.0623) \quad (0.1411)$$

$$r^2 = 0.9734$$

$$r = 0.9866$$

$$F = 128.037$$

$$SD = 2/7$$

$$\text{Durbin-Watson Testi} = 2.3052$$

İngiltere için,

$$M = 19135.38 + 1.0005 X + 0.6988 S$$

$$(0.1022) \quad (0.2480)$$

$$r^2 = 0.9776$$

$$r = 0.9887$$

$$F = 152.412$$

$$SD = 2/7$$

$$\text{Durbin-Watson Testi} = 1.8374$$

İspanya için;

$$M = -6057.48 + 1.5274X + 0.31865 S$$

$$(0.1084) \quad (0.1503)$$

$$r^2 = 0.9761$$

$$r = 0.9880$$

$$F = 142.754$$

$$SD = 2/7$$

$$\text{Durbin-Watson Testi} = 2.4927$$

Türkiye için;

$$M = 755.43 + 1.3762 X + 0.7424 S$$

$$(0.2101) \quad (0.2312)$$

$$r^2 = 0.9184$$

$$r = 0.9583$$

$$F = 39.394$$

$$SD = 2/7$$

$$\text{Durbin-Watson Testi} = 2.1979$$

Regresyon denklemi sonucunda elde ettiğimiz verilere göre ithalatın Almanya'da %97.34'ü, İngiltere'de %97.76'sı, İspanya'da %97.61'i ve Türkiye'de %91.84'ü modeldeki değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Modeldeki tüm ülkeler için değişkenler arasında aynı yönde güçlü bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Bu

ilişkiler sırasıyla, Almanya'da 0.9866, İngiltere'de 0.9887, İspanya'da 0.9880, Türkiye'de 0.9583 olarak hesaplanmıştır.

İthalatın ihracata göre esnekliği Almanya'da 1.1047, İngiltere'de 0.8453, İspanya'da 1.0476 ve Türkiye'de 0.8734 olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre ihracatta meydana gelecek %1'lik bir artış Almanya'da %1.1047, İngiltere'de %0.8453, İspanya'da %1.0476 ve Türkiye'de %0.8734 oranında ithalatı arttıracaktır.

İhracat gelirden bağımsız bir fonksiyondur. Bundan dolayı ihracatta meydana gelecek bir artış ulusal geliri arttıracaktır. Ulusal gelirdeki bu artış, marjinal ithalat eğilimine bağlı olarak toplam ithalatı pozitif yönde etkileyecektir. Bu nedenle ihracatta meydana gelecek artış ülkelerin ara malları ve yatırım malları talebini arttıracığı için ithalatı da olumlu yönde etkileyecektir. Türkiye'nin ihracatında meydana gelecek değişimin ithalat üzerinde ki etkisi, modeldeki AB ülkeleri ile karşılaştırıldığında yeni üretim olanaklarının yaratılmasına yönelik etki açısından rekabet şansımızı olumlu olarak etkileyecektir.

İthalatın sermaye hareketlerine göre esneklikleri ise Almanya'da -0.033, İngiltere'de 0.0447, İspanya'da 0.0466 ve Türkiye'de 0.0829 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlardan hareketle sermaye hareketlerinde meydana gelecek %100'lük bir artış Almanya'da ithalatı %3.3 azaltırken, İngiltere'de %4.47, İspanya'da %4.66 ve Türkiye'de %8.29 oranında arttırmaktadır. Sermaye hareketlerinde meydana gelen artışın Almanya'da ithalatı azaltmasının nedeni dış ticaret dengesi fazlalığının sermaye hareketi olarak ülke dışına çıkmasıdır. Böylece ekonomi içinde yeni yatırımlar yerine diğer ülkelerde yatırımların artmasından dolayı ithalat azalacaktır. İngiltere, İspanya ve Türkiye'de ise sermaye hareketlerinde meydana gelen bir artışın ithalatı arttırmasının nedeni, ithalatın sermaye hareketlerindeki artış sonucu ara ve yatırım mallarında yoğunlaşarak yeni üretim alanlarına bu ithalatı yöneltmesidir. Bu nedenle Türkiye'nin sermaye hareketi ve ithalat arasında ki ilişki Almanya dışında modeldeki diğer AB ülkeleri ile benzer ilişkileri göstermesi Gümrük Birliği sürecinde ülkemizin rekabet gücünün olacağını göstermektedir.

Modelde kullanılan tüm değişkenler %5 anlamlılık seviyesinde t-testine tabii tutulduğunda değişkenlerin anlamlı olduğu ve uygulanan otokorelasyon testi sonucunda hata terimleri arasında otokorelasyonun olmadığı bulunmuştur. Model bir bütün olarak %1 anlamlılık düzeyinde F-testine tabii tutulduğunda $F_{hes} > F_{Tab}$ olduğu için modellerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Almanya için,	$F_{\text{Hesaplanan}} (128.037)$	>	$F_{\text{Tablo}} (9.55)$
İngiltere için,	$F_{\text{Hesaplanan}} (152.412)$	>	$F_{\text{Tablo}} (9.55)$
İspanya için,	$F_{\text{Hesaplanan}} (142.754)$	>	$F_{\text{Tablo}} (9.55)$
Türkiye için,	$F_{\text{Hesaplanan}} (39.394)$	>	$F_{\text{Tablo}} (9.55)$ olarak bulunmuştur.

Model III

1984-1993 yılları arasında Türkiye'nin ithalatını ihracat, sermaye hareketleri ve döviz kurlarına bağlı olarak regresyon analizine tabi tuttuğumuzda;

$$M = b_0 + b_1 X + b_2 S + b_{DK}$$

X = Türkiye'nin Toplam İhracatını

M = Türkiye'nin Toplam İthalatı

S = Türkiye'nin Sermaye Hareketleri

DK = Türkiye'nin Ortalama Döviz Kuru'nu ifade etmektedir.

$$M = 3945.80 + 0.9576 X + 0.3716 S + 0.6951 DK$$

$$(0.3089) \quad (0.2985) \quad (0.4089)$$

$$r^2 = 0.9449$$

$$r = 0.9721$$

$$F = 34.314$$

$$SD = 3/6$$

$$\text{Durbin-Watson Testi} = 1.9184$$

Bu verilere göre Türkiye'nin ithalatında meydana gelen değişmelerin %94.49'u modelde kullanılan değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Modeldeki değişkenler arasında aynı yönde güçlü bir ilişki vardır (0.9721).

İthalatın ihracata göre esnekliği 0.8734 olarak hesaplanmıştır. Bu bilgiye göre ihracatta meydana gelecek %1'lik bir artış ithalatı marjinal ithalat eğiliminin etkisiyle %0.8734 oranında arttıracaktır.

İthalatın sermaye hareketlerine göre esnekliği hesaplandığında bu oran 0.7174 olarak bulunmuştur. Sermaye hareketlerinde meydana gelecek %1'lik bir artışın ithalatı %0.07174 oranında arttırmasının nedeni yeni yatırımlara yönelmesidir.

İthalatın döviz kurlarına göre esnekliği 0.1228'dir. Bu verilere göre döviz kurunda meydana gelecek %1'lik bir artış ithalatı %0.1228 oranında arttıracaktır. Döviz kurlarında meydana gelecek değişimin imalat sanayi üretiminde kullanılan yatırım ve ara malı ithal girdilerinin fiyatlarını etkilemesi, ara ve yatırım malı temin eden firmaların dolaylı olarak karlarını arttıracak ithalattaki bu genişleme yeni yatırımlara ve ihracata yansiyacaktır.

Modeldeki değişkenlerin her biri ayrı ayrı %5 anlamlılık düzeyinde t testine tabii tutulduğunda kullanılan tüm değişkenlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Modelin bir bütün olarak anlamlılığını belirlemek amacıyla uygulanan F testinde %1 anlamlılık düzeyinde model anlamlı bulunmuştur.

Türkiye için, $F_{\text{Hesaplanan}} (34.314) > F_{\text{Tablo}} (9.78)$

Hata terimleri arasında otokorelasyonun olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan Durbin-Watson Testi sonucunda değişkenler arasında otokorelasyonun bulunmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ülkelerin ilk kuruluş tarihlerinden itibaren, ticaret daima ülke sınırlarını aşarak hudutlar ötesine taşınmıştır. Kitlelerin hareketlilik kazanarak, bölgeler ve kıtalar arası gelişen göç olgusu, ihtiyaçları daha da çeşitlendirmiş, uluslararası ticaretin gelişmesine neden olmuştur. Üretim faktörlerinden kaynaklanan doğal üstünlükler, komşu ülkeler arası ticareti mümkün kılmıştır. Diğer taraftan askeri işgaller ve sömürgecilik eğilimleri de, sömürgeleşen ülkelerle işgalci ülkeler arasında yapay entegrasyona neden olmuştur.

Bu tür zorlayıcı ekonomik birleşmeler 1940'lı yıllara kadar sürmüş, İkinci Dünya Savaşı sonrası hemen hemen ortadan kalkmıştır. Bu gelişmelerin istisnaları olarak Sovyetler Birliği ve Çin Halk Cumhuriyeti gösterilebilir. Sovyetler Birliği ekonomik birleşmeyi Doğu Avrupa ve Orta Asya'ya empoze ederken, Çin Halk Cumhuriyeti benzer bir uygulamayı Orta Asya'nın doğusunda yerleştirmiştir. Sovyetler Birliği ve Çin Halk Cumhuriyeti, savaş öncesi sınırlarına ulaşmakla kalmamış, önemli gelişmeler elde etmiştir. Diğer sömürgeci uluslardan Fransa, Belçika, İtalya, Hollanda ve İngiltere ise yavaş yavaş sömürgelerini ellerinden çıkarmak mecburiyetinde kalarak, önemli ticaret avantajları sağlayan kaynaklardan yoksun kalmışlardır.

Bu gelişmeler sonucunda, süratle sömürgelerini kaybeden altı Batı Avrupa ülkesi, Sovyetler Birliği'nin Avrupa'daki zorlayıcı ekonomik entegrasyonuna ve üstün ekonomik düzeyi ile ABD'ye karşı birleşmek amacıyla, yeni bir blok oluşturma çabasına girmiştir. Fransa ve Almanya'nın öncülüğünde başlatılan

birleşme hareketi, daha sonraları İtalya, Belçika, Hollanda ve Lüksembourg'un katılımı ile 1958 tarihinde AET'nin doğmasına neden olmuştur.

Batı Avrupa tarihi içerisindeki bu gelişme, ilk barışçıl ekonomik birleşme örneğini oluşturmuştur. Batı Avrupa ülkelerinin bu tarihlerdeki birleşme hareketi daha çok güven artırma çabalarının güçlendirildiği bir dönem olarak tanımlanabilir. 1958 yılında AET'nin kurulmasıyla başlayan ve EFTA, Körfez İşbirliği Konseyi gibi kuruluşlarla devam eden ekonomik gruplaşma, 20. yüzyılın sonlarında süratle yaygınlaşma ve genişleme eğilimi içerisinde girmiştir.

1958 yılında altı Batı Avrupa Ülkesinin ekonomik ve siyasal entegrasyonu amaçlayarak kurdukları AET'ye katılma iradesini daha 1960'lı yılların başında ortaya koyan Türkiye, 30 yılın üstünde bir zaman dilimi olmasına rağmen henüz nihai hedefi olan tam üyeliği gerçekleştirilememiştir. Türkiye, Batı Avrupa ülkelerinin birleşme hareketine 1959 tarihinde üye olmak üzere başvurmuş ve ekonomik ve siyasal birleşme süreci 12 Eylül 1963 tarihli Ankara Anlaşmasıyla resmen yürürlüğe girmiştir.

Türkiye 14 Nisan 1987 tarihinde tam üyelik (tam ekonomik birlik) için başvurmuştur. Topluluk ile yürütülen müzakerelerde ve yapılan anlaşma ve protokollerde Türkiye'nin 1 Ocak 1996 tarihinden itibaren Avrupa Birliği ile bir Gümrük Birliği'nin oluşturulmasına izin verilmiş ve gerekli anlaşmalar yapılmıştır.

Türkiye Gümrük Birliği'nin kendisi için tam üyeliğe bir geçiş yolu olmasını arzularken; Avrupa Birliği, Türkiye için Gümrük Birliği'ni son durak olarak görmektedir. Bunun sebebi AB'nin Türkiye'yi tam üyelik için ekonomik ve siyasi yönden bir yük olarak görmesidir. Dünya politik konjonktüründeki değişimler de AB'yi bu yönde düşünmeye zorlamıştır. Türkiye'nin içinde bulunduğu hızlı nüfus artışı, enflasyon, işsizlik, tarım sektörünün ekonomideki ağırlığı, siyasi istikrarsızlık AB'ye üye ülkelere bir yük olarak görülmektedir. Ancak, AB yönünden Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne katılması uygundur. Çünkü Türkiye'nin 60 milyonluk alıcı kitlesine sahip pazarı, AB'ye üye ülkelere açılacaktır ve AB bu yolla Orta Doğu ve Orta Asya ülkelerine yönelebilecektir. Böylece tam üyelik halinde Türkiye'nin sebep olacağı düşünüldüğü olumsuz etkilerden kaçınılmış olacak ve ekonomik avantajlardan yararlanabilecektir.

Türkiye için tam üyelik Gümrük Birliği'ne göre daha tercih edilebilir niteliktedir. Çünkü Gümrük Birliği'nin getireceği avantaj ve dezavantajları tam üyelik halinde zaten oluşacaktır. Ancak tam üyelik halinde Türkiye, AB'nin bir çok yardım ve kredilerinden yararlanabilecek, sosyal güvenlik, para, bütçe politikalarında istikrar sağlanacak, demokrasisini düzeltebilecek, batı ülkeleri ile entegrasyonunu tamamlayabilecektir. Diğer taraftan Gümrük Birliği halinde tam

üyelik için dahi tartışmalı olan işgücünün serbest dolaşımı garanti altına alınabilecektir.

Öte yandan Türkiye'nin AB'ye tam üye olmadan Gümrük Birliği'ne üye bir ülke olarak kalması durumunda ortaya çıkması muhtemel milliyetçilik, kültür ve din uyuşmazlığı söz konusu olmayacaktır.

Türkiye AB'ye tam üye olmadan Gümrük Birliği'ne giren tek ülkedir. Gümrük Birliği'ne tam üyelikle giren ülkeler AB'nin yardım ve kredilerinden faydalanabildikleri halde Türkiye, bazı yardımlar istemesine rağmen AB bu yardımları yerine tam olarak getirmemiştir.

Türkiye, AB ile Gümrük Birliği oluştururken kabul edilmiş tek ve birleştirilmiş ortak gümrük tarife politikasıyla AB'nin özel anlaşmalar yaptığı Afrika, Pasifik, Karayip ülkeleri, Mısır, Malta ve Kıbrıs'a karşılıksız ödümler vermek zorunda kalacaktır. Ayrıca EFTA ile kurulan serbest ticaret bölgeleri çerçevesinde karşılıklı gümrük indirimleri ve liberasyon uygulanacaktır.

Türkiye'nin AB ile Gümrük Birliği sonucunda bazı sektörlerde üretimi azalırken bazı sektörlerde üretimi artacaktır. Üretimin azaldığı sektörlerde işsizlik artarken üretimi artan sektörler işsizliğin arttığı sektörlerdeki işgücü fazlasını emecektir.

Çeşitli sektörlerde üretimin değişmesi nispi fiyat yapısını değiştireceğinden tüketim yapısı da değişecektir. Ülkemizce ki üretim, işsizlik, tüketim, ticaret ve gelir dağılımı etkileri hangi sektörümüzün rekabet edebilir olmasına bağlıdır.

AB'ye üye ülkelerin asıl hareket noktası rekabete dayalı bir ekonomik sistemdir. Bundan dolayı Avrupa Birliği'ne üye olacak olan ülkelerin Birlik üyesi diğer ülke ekonomileri ile yarışabilecek bir düzeye ulaşmış olması gerekmektedir.

Türk Sanayi'nin Avrupa Birliği ülkeleri karşısında rekabet gücünü araştıran önemli çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu araştırmalarda, bazı kriterlerden hareket edilerek, Avrupa Birliği ile rekabet edebilecek veya rekabet edemeyecek sanayi dalları belirlenmeye çalışılmıştır. Türkiye'nin Avrupa Birliği karşısındaki durumunun araştırıldığı çalışmalarda Türk İmalat Sanayi'nin Avrupa Birliği karşısındaki rekabet edebilme gücü üçlü bir sınıflandırma ile ortaya konulmuştur.

- Avrupa Birliği ile rekabet edebilme şansı yüksek görülen sanayi dalları şunlardır : Un, bitkisel yağ, pamuklu ve dokuma giyim eşyası, el halısı ve deri giyim, selüloz, petrol rafineri, cam, çimento, ticari taşıtlar, demir cevheri çıkarımı, hayvansal yağlar, şeker, besin maddeleri, tekstil, deri ve kürk ürünleri, kimyasal gübreler, diğer kimyasal maddeler, petrol arıtımı, diğer petrol ve kömür ürünleri, plastik, çelik, diğer taşıma araçları, diğer imalat sanayidir.

- Rekabet edebilme şansı orta derecede görülen ve rekabet şanslarının yükseltilmesi için bazı tedbirlere ihtiyaç duyulan sanayi dalları ise şunlardır : Bisküvi, zeytinyağı, meyve suları, alkollü içecekler, sigara, yünlü dokuma ve giyim eşyasi, makine halısı, ayakkabı, kağıt, demir elik sanayi ve bakır işleme sanayidir.

- Avrupa Birliği karşısında rekabet şansı çok zayıf görülen sanayi dallarına gelince; bu kategoride et ve süt mamulleri, konserve, şekerli maddeler, şarap, hayvansal yem, ahşap ambalaj, boya, tarımsal ilaçlar sanayi yer almaktadır.

Türk sanayinde çok yaygın bir tekelleşme söz konusudur. Bir çok sanayi dalında kısmi ve mutlak oligopol şartları hakimdir. Bu sanayi dalları yüksek kar marjları ile çalışmaktadır. Avrupa Birliği ile gerçekleştirilen Gümrük Birliği sürecinde imalat sanayinin dışa açılması ile birlikte fiyatlarda bir düşme oluşurken kalite ve kantite de artacaktır.

Türkiye ile Avrupa Birliği'ne  ye seçilmiş bazı Avrupa  lkeleri (Almanya, İngiltere, Danimarka, İşpanya)'nin ihracat, ithalat, sermaye hareketleri ve döviz kuru açısından karşılaştırılmaları sonucu da, bu ülkelerle Türkiye'nin ekonomik y nden benzerlik gösterdiği görülmüştür. Dolayısıyla, Türk Sanayi'nin Avrupa Birliği  lkeleri İmalat Sanayileri ile rekabet edebilme şansının oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Gümrük Birliği sonucunda Avrupa Birliği'ne  ye ülke firmaları ile karşı karşıya kalan Türk firmaları yeni arayışlara yönelecek ve Gümrük Birliği'nin itici gücü, rekabet şansı zayıf olan firmaları harekete geçirecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası; Enflasyon Muhasebesi Sistemi ve AB Gümrük Birliği ve Türkiye Toplantıları, Antalya-1995.

ATAUM (Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü) Yay. İstanbul-1996.

BALKIR, Canan-DEMİRCİ, Muzaffer; Uluslararası Ekonomik Bütünleşme ve Avrupa Topluluğu, İzmir-1988.

BAYBURTLU, Mustafa; Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, TOBB Yayını, Ankara-1995.

BİRAND, Mehmet Ali; Türkiye'nin Gümrük Birliği Macerası, Milliyet Yayınları, İstanbul-1996.

BOARCHARDT, Klaus-Dieter; Avrupa Bütünleşmesi, Avrupa Topluluğu Yay., Ankara-1996.

ÇİMEN, Ahmet ; Gümrük Birliği ve Avrupa Topluluğu Türkiye İlişkileri, Ankara-1996.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) Yay., Türkiye ve Avrupa Entegrasyonu Alt Komisyonu Raporu, Yay. No : DPT 2377-ÖİK 441, Ankara-1995.

EKER, Aytaç; Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Teşvik Sistemleri ve Teşvik Politikaları, Doğu Matbaacılık, Ankara-1995.

ERKAN, Canan; Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye'nin Rekabet Yeteneği, Takav Matbaası, İzmir-1993.

ERTÜRK, Emin; Ekonomik Entegrasyon Teorisi ve Türkiye'nin İçinde Bulunduğu Entegrasyonlar, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa-1991.

FONTAINE, Pascal; Europa In Ten Lesson, Office For Official Publications Of The Communities, Luxemburg-1995.

GÖKDERE; Ahmet; Avrupa Topluluğu ve Türkiye İlişkileri, Avrupa Topluluğu Araştırma ve Uygulama Merkezi Yay. No: 2, Ankara-1989.

GÜNUĞUR Haluk, Avrupa Birliği Bütünleşmesinin Tarihsel Gelişimi, Türkiye Cum. Merkez Bankası Yayını, Ankara-1995.

GÜNUĞUR, Haluk; Avrupa Birliği El Kitabı, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Yayınları, Ankara-1991.

İSKENDER, Cemil-ŞEBER, Akın-AKINCI, Refik; Gümrük Birliği ve Türkiye'nin Rekabet Olanakları, Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası A.Ş., Ocak-Ankara-1995.

İTO (İstanbul Ticaret Odası), Avrupa Topluluğu ve Gümrük Birliği'ne Türkiye'nin Uyumu Ve Sorunları, İTO Yay. No: 30, İstanbul-1994.

İYİBOZKURT, Erol; Türkiye-AT Gümrük Birliği, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa-1994.

İYİBOZKURT, Erol; Uluslararası İktisat, Ezgi Kitabevi Yay., Bursa - 1995.

KARLUK, Rıdvan; Ekonomik Birleşmeler Teorisi Yönünden Türkiye'nin AET Üyeliği ve Sanayileşme Sorunu, Avrupa Top. Enst. Yay. No: 13, Eskişehir İk. ve Tic İl. Ak. Basımevi, Eskişehir-1995.

KARLUK, Rıdvan; Türkiye Ekonomisi Tarihsel Gelişim -Yapısal Değişim, Beta A.Ş. Yay., Eskişehir-1995.

KARLUK, Rıdvan; Uluslararası Ekonomi, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul-1995.

KAZGAN Gülten; Avrupa Topluluğu'na Tam Üyelik Açısından Türkiye'nin Rekabet Gücü, DPT Yayını, İstanbul-1988.

KAZGAN, Gülten; Yeni Ekonomik Düzen'de Türkiye'nin Yeri, Altın Kitaplar Basımevi, İstanbul 1994.

KINDLEBERGER, C.P.; Uluslararası İktisat, Çev. Necdet SERİN, Sevinç Matb. Ankara-1970.

KIR, Yavuz; Yeni Türkiye Dergisi, Nisan-1994.

M.E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990.

MANİSALI, Erol; Avrupa Birliği'ne Alınmayan Türkiye'yi Gümrük Birliği'nde Bekleyen Sorunlar, Bağlam Yayıncılık, İstanbul-1994.

MANİSALI, Erol; Gümrük Birliğinin Siyasal ve Ekonomik Bedeli, Bağlam Yayıncılık, İstanbul-1996

MANİSALI, Erol; Uluslararası Ekonomi Gümrük Birlikleri ve Dinamik Entegrasyon Teorisi, Sermet Matbaası, İstanbul-1971.

ÖZLENEN, Sezer; Avrupa Topluluğu ve Türkiye İlişkileri, İTO, Yay. No: 1990-16, İstanbul-1990.

SEYİDOĞLU, Halil; Uluslararası İktisat, Turhan Kitabevi, Ankara-1980

TATLIDİl, Rezan; Türkiye-AB İlişkileri ve Gümrük Birliği Sürecinde Sektörlerimiz, İzmir Ticaret Odası Yay. No: 13, İzmir-1995.

TİNBERGEN, J.; International Economic Integration, Elsevier Publishing Co., Amsterdam-1965.

TÖRE, Nihat; Avrupa Birliği El Kitabı, Merkez Bankası Yayını, Ankara-1995.

HİZMET PAZARLAMASINDA İLİŞKİ DEĞİŞİMİ VE DEĞİŞİMİN ETKİNLİĞİNİ ARTIRMADA İLİŞKİ PAZARLAMASININ ROLÜ

*Yrd.Doç.Dr. Berrin YÜKSEL

I- GİRİŞ

Günümüzde işletmeler;şu yeni kavramları öğrenmeye çalışmaktadırlar:"teklifsiz dostluk (intimacy)", "karşılıklı etkileşim (interaction)", "sadakat (loyalty)" ve belki de en önemlisi "ortaklık (partnership)". Bu kavramlar işletmelerin, müşteriye yönelme, müşteriyle ortak olma ve müşteriyle uzun vadeli kalıcı ilişkiler kurma ve sürdürme gibi pazarlama yaklaşımlarına yoğun ilginin de bir nedeni sayılabilir. Bu ilgi, bir yandan çağdaş pazarlama anlayışının gereklerini yansıtmakla beraber bir yandan da zorlayıcı bazı faktörlerin etkisiyle olmaktadır. Özellikle globalleşme, teknolojik yenilikler, alıcı pazarlarına geri dönüş, değişen yaşam tarzları, bilgisayar ve iletişim alanındaki baş döndürücü değişiklikler vb. gibi pek çok faktör işletmeleri müşteri yönlü olmak ve bunun da üzerine çıkmak konusunda zorlamaktadır.

Üretim ve hizmet işletmelerinin müşteri yönlü olma konusunda aynı oranda duyarlı davranışlar sergilemesi başarılı olmak için temeldir. Ancak somut bir ürünün pazarlanmasında önem arzeden ürünün kendisidir. Fakat soyut hizmetlerin pazarlanmasında kişiler her zaman ön planda yer almaktadır. Bu da hizmete özgü bazı niteliklerin telafisinin olmamasından dolayı hem verilen hizmet kalitesini hem de müşteri tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Bilindiği gibi müşteriye verilen başarılı bir hizmet, çoğunlukla müşterinin yeniden işletmeyi tercih sebebini oluştururken, tavsiyeleri de beraberinde getirecektir. Kötü hizmet ya da bu şekilde algılanan bir hizmet ise, müşterilerin tekrar hizmeti talep etmesini engelleyebileceği gibi onları başka kişilere karşı hizmeti kötüleyen veya talep edilmemesi yönünde etkileyen kişiler haline bile getirebilecektir. Dolayısıyla hizmet pazarlamasında müşteri ile kurulacak ve sürdürülecek uzun vadeli ve iyi ilişkiler hizmet kalitesini ve beraberinde müşteri sadakatini artırmayı sağlayacak önemli uygulamalardan bir tanesidir.

Hizmet pazarlaması sürecinde hizmeti veren ile hizmeti alan arasında gerçekleşen etkileşimi olumlu kılmamanın yollarından biri, müşterilere ilişki yönlü bir

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. , İşletme Bölümü

pazarlama perspektifiyle yaklaşmaktır. 1990 yılından sonra ortaya çıkan ve pazarlamada müşteri yönlü anlayışın önemli aşamalarından biri olarak açıklanabilecek ilişki pazarlaması kavramı, bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla ilk olarak hizmet pazarlamasının kendine özgü özellikleri üzerinde öncelikle durulacaktır. Daha sonra müşteri ile işletme arasında ilişki faktörünün büyük önem taşıdığı hizmet sektöründe başarının önemli ölçüde insana bağlı olmasının bir sonucu olarak kurulacak iyi ve kalıcı ilişkiler, ilişki pazarlaması perspektifiyle vurgulanmaya çalışılacaktır. Bu noktalardan hareketle ilişki pazarlaması yoluyla sadık müşteriler kazanmanın yeni müşteriler elde etmeden hem daha az maliyetli olduğu gerçeği hem de kalıcı başarılar sağlamadaki katkıları da incelenmiş olacaktır.

II-HİZMET PAZARLAMASINA ÖZGÜ ÖZELLİKLER

Pazarlamanın rolü ve yapısı, hizmetler için farklılık arz eder. Hem hizmet pazarlaması hem de ürün pazarlamasında pazarlama süreci, ihtiyaç tesbiti ve ürünün dizayn, hizmetinde sunuş fonksiyonları ile başlamakla birlikte ürünler genellikle satılmadan önce üretilirler. Hizmetler ise ürünlerin aksine üretilmeden önce satılmaktadırlar.

Hizmetler soyut ürünlerdir. Bu da hizmetin dokunulmazlık özelliğini belirtmektedir. Dokunulmazlık hizmetleri müşterilerde arzu uyandırma veya hayal güçlerini harekete geçirmede ürünlere göre daha zorlaştırmaktadır. Müşteriler dokunulmaz hizmetleri gerçek olarak algılamak için onları denemelidirler. Çünkü hizmetlere dokunulamaz, koklanamaz, tadılamaz ve satın almadan önce denenemez(Berry, Parasuraman, 1991; s.10). Oysa ürünlerin pazarlanmasında satın almadan önce müşterileri etkileyecek; ambalaj, promosyon, fiyat ve dağıtım gibi marka tercihinin müşterileri yönlendirebilecek pek çok somut pazarlama aracından yararlanmak olasıdır. Dolayısıyla hizmeti değerlendirme ve anlama süreci ürünlere göre müşteri açısından oldukça zor olabilecektir. Bu nedenle müşteriye hizmeti görünür, dokunulur hale getirmek, hiç kuşkusuz iyi bir davranışla mümkün hale gelebilecektir.

Hizmet pazarlamasında ürünün dokunulmazlığından doğan çeşitli sonuçlara ulaşmak mümkündür. Bunlardan bazıları hizmetlere hakim olan dokunulmaz ürün gerçeğinden ortaya çıkan direk sonuçlardır. Diğer, müşteri üzerinde hizmetin dokunulmazlığının etkilerinden meydana gelen sonuçlardır. Bir diğeri hizmet pazarlamacısının dokunulmaz ürünü yönetmesi üzerindeki etkiden doğan sonuçlardır. Hizmet pazarlamasında bu sonuçlar; ürün, fiyat, promosyon, yer, planlama ve kontrol ile bütünleştirilen geleneksel kontrol edilebilir karar alanlarına yönelik farklı değerlendirme ve incelemelerin yapılmasını da gerektirmektedir(Rushton, Carson, 1989; s. 33).

Hizmetlerin önemli bir özelliği de eş zamanlı üretim ve tüketimi gerektirmesidir. Bu özelliğin önemli bir sonucu müşterinin bizzat hizmet üretim sürecinde yer almasından kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı hizmet pazarlamasında başarı veya başarısızlık hizmeti üreten ile satılan arasında gelişecek ilişkiye göre şekillenecektir. İlişkinin niteliği başarıyı doğrudan etkileyecektir(Erkut, 1995; s. 34). Bir başka deyişle hizmet, insanlar arasında gelişen ilişkilerle ilgili olmasından dolayı bir ilişki yönetimi anlamını da taşımaktadır(Erkut, 1995; s. 36). Müşteriye yakınlık ve uzun vadeli-kalıcı ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi anlayışı, hizmet pazarlamasının önemli köşetaşlarından biri olarak günümüz pazarlama literatüründe yerini almıştır.

Hizmetlere özgü bu özelliklerin yanında stoklanamaması, heterojen olması, mülkiyet değişiminin olmaması gibi çeşitli özelliklerde(Rushton, Carson, 1989; s. 27) hizmetlere pazarlama açısından farklı yaklaşmayı gerekli kılmaktadır. Hizmet pazarlamasının insana ve insanlar arasında kurulacak ilişkilere duyarlı olan yapısının, günümüzde gerekli kıldığı yerli bir pazarlama yaklaşımı olarak ilişki pazarlamasını göstermek mümkündür.

III-İLİŞKİ PAZARLAMASI YAKLAŞIMI(Relationship Marketing)

Pazarlama bir değişim eylemidir. Bu değişim somut bir ürüne özgü olabilmemesinin yanında hizmetlerde olduğu gibi ilişki değişimi olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bu ilişkide esas olan pazarlama, kalite ve müşteri hizmeti arasındaki bağlardır. Müşteri potansiyelini korumak, müşterileri tatmin etmek ve onları elde tutmak için bu bağların çok iyi bir şekilde kurulması ve işlenmesi gerekmektedir.

Pazarlama; işletme, müşterileri, kalite ve müşteri hizmetleri arasında anahtar bağları kuran ilişki değişimi ile ilgilenmektedir. Bir başka deyişle uzun dönemli ilişkiyi ve toplam müşteri tatminini sağlamak amacıyla kullanılması zorunlu olan, pazarlama, kalite ve müşteri hizmetleri arasındaki bağlar ilişki pazarlamasının kritik bağlantı elemanlarıdır(Christopher, Payne, Ballantyne; 1991, s. 4). Geçmişte bu üç kavramın birbirinden ayrı ve ilişkisiz olarak ele alınması işletmelerin müşteri ile uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler kurma ve sürdürmelerine imkan tanımamıştır. Bu üç kavramın birarada ele alınmamasının bir sonucu olarak ilişki pazarlaması kavramı, pazar yönlü bir anlayışla kaliteyi ve müşteri hizmetlerini bütünleştiren yeni bir odak noktası olarak doğmuştur. İlişki pazarlaması yaklaşımı, müşterileri ele geçirme ve onları muhafaza etme gibi çift yönlü bir amaç üzerinde odaklaşmayı gerektirmektedir. Geleneksel pazarlama müşterileri muhafaza etmekten ziyade müşterileri ele geçirme yönlüdür. İlişki pazarlaması bu açığı kapatmayı amaçlayan bir yaklaşım tarzıdır(Christopher, Payne, Ballantyne; 1991, s. 4).

Pazarlamanın gelişim süreci içerisinde üzerinde önemle durulan odak noktalara bakıldığında en yeni pazarlama yaklaşımı olarak ilişki pazarlamasını görmek mümkündür. 1950' lerde pazarlamanın ilgi alanı öncelikle tüketim malları üzerinde odaklaşmaktaydı. 1960'larda artan ilgi, endüstriyel pazarlara doğru yönelmeye başladı. 1970' lerde ilgi alanı kar amacı gütmeyen örgütler ve sosyal pazarlamaydı. 1980' de dikkatler hizmet sektörüne yönelmeye başladı. 1990' larda ise artan ilgi hizmet pazarlamasındaki gelişmeler çerçevesinde öne çıkan ilişki pazarlamasıdır(Christopher, Payne, Ballantyne; 1991, s. 8). Müşterinin değişmesiyle karşılıklı ilişkilerin yapısında değiştiğinin farkedilmesi pazarlamayı, müşterilerle kısa vadeli iş yapan noktadan bir ilişki noktasına doğru kaydırmıştır.

Değerleri sürekli değişen bir ekonomik ve toplumsal yapı içinde müşterilere kusursuz, kaliteli ve onları önemseyen tarzda hizmetler vermek günümüz işletmelerinin başarısında çok önemli bir rol oynamaktadır. Her ne kadar kalite, ürün veya hizmetin önemli bir parçası olsa da müşteriye hizmet sadece kaliteye önem verme anlamına gelmemektedir. Müşteriyi ele geçirmek için öncelikle kaliteli ürün veya hizmet vermek, ikinci adımda onlara müşteri tatmin noktasında ötesinde olağanüstü hizmetler vererek ilişkiyi sürekli kılmak esas hareket noktası olmalıdır(Gerson; 1997, s. 9). Çünkü hiç bir işletme müşteri kaybedip sonra da yeni müşteri bulma çabası içine girmek istemeyecektir. Dolayısıyla müşteriye sunulan hizmetleri kalite ve pazarlama ile birlikte ele alarak müşteriyi muhafaza etme yönlü çalışmalara dönüştürmek en iyi yol olabilecektir.

Bu noktadan hareketle işletmelerin öncelikle cevaplaması gereken önemli bir soru vardır. Bu; önce satış mı yoksa ilişkimi bizim için daha değerlidir? sorusudur. Bu soruyu cevaplamak için geleneksel ve bütünsel pazarlama ilişkilerine yönelik bir karşılaştırmanın yapılması ve tercih edilen pazarlama yaklaşımının geleneksel mi yoksa ilişki mi olacağına karar verilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla satış merkeze alan değil müşteri ile sürekli ilişki kurmayı merkeze alan bir yaklaşım ilişki pazarlaması yaklaşımı olarak açıklanabilmektedir.

Tablo 1- ÖNCE SATIŞ MI YOKSA İLİŞKİ Mİ?

GELENEKSEL PAZARLAMA
İLİŞKİLERİBÜTÜNSEL PAZARLAMA
İLİŞKİLERİ

Satış	İlişki
İşlevlerarası ilişkilerin belirsiz olduğu yapılanma	İşlevlerarası ilişkilerin tanımlandığı yapılanma
Uzmanlaşma	Temel uzmanlık
Kitlesel pazarlama	Bilgi yönelimli pazarlama
3. şirketlerle çalışma şirketle çalışma	3. şirketleri organize eden bir
Müşteriler	İlişki çevreleri
Kitlesel mecra	Amaçlı etkileşim
Reklam ve promosyon	Stratejik tutarlılık
Amaç pazarlama	Misyon pazarlama
Önceki planı revize etmek	Sıfır tabanlı planlama

Kaynak: Hıdır GEVİŞ, " Müşteriyle Hayat Boyu Flört" **Power Dergisi**, Yıl: 3, Sayı 2 (Şubat 1997), s.83.

Geleneksel pazarlama kavramının hedefi, satış yapmaktır. Oysa yeni bir pazarlama yaklaşımı olarak ilişki pazarlamasının hedefi, müşteri ilişkilerini kurmak ve geliştirmektir. Burada müşteri uzun bir dönem için stratejik bir işletme varlığı olarak görülmektedir. Müşteri ilişkileri ve müşteri ortaklığı, kısa dönemli iş yapma faaliyetlerinin yerini alarak pazarlamanın hedefini uzun dönemli bir müşteri bağlılığına(sadakati) yönelmektedir(Webster; 1994, s. 254). Bu pazarlama yaklaşımı, işletmelerin esas ilişkiyi satıştan sonra geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Hatta satış olayını müşteri ile işletme arasında yapılan nişana benzetmekte

mümkündür. Dolayısıyla nişanlılığı kalıcı ve mutlu bir evliliğe dönüştürmek için sıcak, samimi ve etkin ilişkilerin sürdürülmesine ihtiyaç duyulması söz konusu olmaktadır (Demirel; 1996, s. 154). İşte bu nedenle işletme ve müşteri evliliklerinde, ilişkilerin sağlam, kalıcı ve sürekli temeller üzerine oturtulması işletmelerin başarısında büyük rol oynayacaktır. Bir defa satış yapılan müşteriye ikinci kez hatta yüzlerce kez satış yapmak, yeni bir müşteri bulmaktan daha ucuz ve kolay bir yoldur. Bundan dolayı işletmeler bir kere satış yaptığı müşteriye elde tutmanın temel yolu olarak kalıcı ilişkiler kurmanın yollarını arayıp bulmak zorundadırlar.

Pazarlamanın evrimsel süreci içinde günümüz açısından ulaşılan stratejik süreç aşamalarını, Tablo 2 özetlemektedir.

Tabloya göre, ilişki pazarlamanın geleneksel işlem pazarlamasından; uygulanan pazarlama eylemlerine, süreye, yaklaşım tarzlarına, bütünlüğe, müşteri geri bildirim sistemlerine, kalite boyutuna, fiyat duyarlılıklarına, içsel pazarlamaya ve hizmetlere verilen stratejik öneme ilişkin konularda önemli farklılıklar arz ettiğinden söz etmek mümkündür.

IV- İLİŞKİ DEĞİŞİM SÜRECİNDE BÜTÜNLEŞİK BİR PAZARLAMA ARACI OLARAK İLİŞKİ PAZARLAMASININ ROLÜ

A- HİZMET PAZARLAMASINDA MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN BÜTÜNLEŞİK BİR PAZARLAMA SÜRECİ İÇİNDE İNCELENME GEREĞİ

Hizmet pazarlamanın özü, hizmettir. Etkili hizmet pazarlaması, mükemmel bir şekilde, arzu edilen hizmetin yerine getirilmesi yanında iyi bir şekilde sunulan güçlü bir hizmet anlayışında ifade etmektedir (Berry, Parasuraman, 1991; s. 4). Bu da yüksek kaliteli hizmetleri müşterilerine sunan hizmet işletmelerinin, etkili bir pazarlama faaliyeti içinde olduğunu göstermektedir.

Müşterilerle kurulan iyi hizmet ilişkileri artık "sosyal sermaye" olarak nitelendirilmekte ve bu ilişkiler kaynak olarak hizmet işletmelerine geri dönmektedir. Çünkü, işletmelerin ekonomik yönlü başarısını, birbirine bağlı üç güçlü kaynağa dayandırmak mümkündür. Bunlar (Koç, 1994; s. 20).

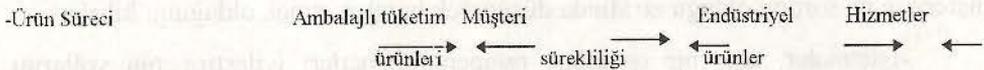
-İnsan Kaynakları

-Sosyal Kaynaklar

-Finansal Kaynaklar

Tablo 2- PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN GELİŞME SÜRECİ

Strateji Süreci	İşlem Pazarlaması	İlişki Pazarlaması
-Zaman Perspektifi	-Kısa döneme odaklı	Uzun döneme odaklı
-Dominant Pazarlama Fonksiyonu	-Pazarlama Kırması	-Karşılıklı Etkileşim Pazarlaması(Pazarlama Kırması Elemanları ile desteklenmiş)
-Fiyat Elastikiyeti	-Müşteriler, fiyata karşı daha duyarlıdır.	-Müşteriler fiyata karşı daha az duyarlıdır.
-Dominant Kalite Boyutu	-Çıktı kalitesi(teknik kalite boyutu) hakimdir.	-Karşılıklı etkileşim kalitesi (fonksiyonel kalite boyutu) hakimdir.
-Müşteri Tatmininin Ölçümü	-Pazar Payını İzleme (Endirekt Yaklaşım)	-Müşteri Temeline Göre Yönetim(Direkt Yaklaşım)
-Müşteri Bilgi Sistemi	-Anlık(Kısa süreli) Müşteri Tatmin Araştırmaları	-Doğru Zamanlı Müşteri Geri Bildirim Sistemi
-Pazarlama, Faaliyetler ve Personel Arasında Karşılıklı Dayanışma	-Dayanışmaya, sınırlı ya da hiç stratejik önem verilmez.	-Dayanışmaya, temel olarak stratejik önem verilir.
-İşsel Pazarlamamın Rolü	-İşsel pazarlamaya ya hiç önem verilmez ya da başarı için sınırlı bir önemi vardır.	-İşsel pazarlamaya başarı için gerçek değerinde stratejik bir önem verilir.



Kaynak:"From Marketing Mix to Relationship Marketing:Towards a Paradigm Shift in Marketing" **Management Decision**, Vol. 32, No. 2.(1994), s. 8-9.

Yüksek kaliteli müşteri hizmetlerini müşteri yönlü pazarlama anlayışı ile bütünleştiren ilişki pazarlaması stratejisi, bu üç kaynaktan yararlanarak ilişki değişimini etkin kılmaktadır. Bir başka ifadeyle yüksek kaliteli müşteri hizmetlerinin iki boyutu, ilişki değişiminin etkinliğini artırmada bu üç kaynağa sıkı sıkıya bağlıdır. Yüksek kaliteli müşteri hizmetlerinin iki boyutu şunlardır(Martin, 1997: s. 29).

1- İşlemsel Boyut

Özü itibarıyla sistematik bir hizmet boyutudur. Hizmet sunum sistemleri ile ilgilidir ve işlerin yapılma süreçlerini kapsamaktadır. Müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını saptayan işlem mekanizmalarını ve araçlarını bir araya getirir. Bir başka deyişle hizmetin bu yönü, müşteri hizmetlerinin işlemsel boyutunu oluşturmaktadır.

Dolayısıyla sosyal ve finansal kaynakların güçlülüğünün, müşteri hizmetlerinin işlemsel boyutunun etkinliğini artırmada önemli bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür.

2- Kişisel Boyut

Hizmetin insani boyutudur. Özü itibarıyla kişiler arasında gerçekleşir ve her kişisel hizmet etkileşiminde bulunan tutumları, davranışları ve sözel yetenekleri kapsar. Bir başka deyişle hizmetin bu yönü, müşteri hizmetlerinin kişisel boyutunu oluşturmaktadır.

Dolayısıyla insan kaynaklarının güçlülüğünün, müşteri hizmetlerinin kişisel boyutunun etkinliğini artırmada önemli olduğunu vurgulamak mümkündür.

Bu boyutlar, müşteri yönlü işletmelerin yüksek kaliteli müşteri hizmetleri sunma başarısını sürdürmede bir "tüm işletme" yaklaşım şemsiyesi altında aşağıdaki temel noktalara uygun hareket etmesi ile etkinlik kazanabilecektir(Macaulay, Cook, 1993; s. 9).

-İşletmeler, ne söylediklerinin değil ne yaptıklarının müşterinin gözünde daha önemli olduğunu bilerek hizmet sunarlar.

-İşletmeler, çok fazla ayrıntıya kendilerini kaptırmadan önceliklerinin müşterinin ne sorunu olduğu etrafında düşünerek hareket etmek olduğunu bilirler.

-İşletmeler, ağır bir işyüküne rağmen, hizmetleri iyileştirmenin yollarını arayıp bulurlar.

-İşletmeler, müşteri hizmetlerinin bir insan eylemi olduğunu unutmazlar. Müşterilerle olumlu kişisel ilişki kurma yeteneğini geliştirmek ve bu ilişkiyi kuracak

çalışanlara işletme içinde diğer bütün çalışanların aktif desteğini verme garantisini sağlamak önemlidir.

-Birlikte başarılı bir şekilde çalışan iyi eğitilmiş ve motive edilmiş personel, hizmet ettikleri müşterilere hizmetlerini daha rahat ve iyi bir şekilde sunacaklardır.

Yüksek kaliteli bir hizmeti sunma çabaları, öncelikle sunulmakta olan hizmetin özelliklerini anlamayı, müşterilerin işletmeden tam olarak ne beklediğini ve onların sunulan hizmetlerden ilk defa yararlandıklarında işletmeyi nasıl algıladıklarını fark etmeyi gerektirmektedir. Bunlar ilişki pazarlaması uygulamasında beş stratejik elemanlar bütünü olarak gösterilmektedir(Berry, 1995; s. 236).

-Müşteri ilişkisi kurma çerçevesinde öz bir hizmet geliştirme

-Müşterilere yönelik ilişkileri bireyselleştirme

-Ekstra yararlarla öz hizmetin kalitesini artırma

-Müşteri sadakatini kuvvetlendirme yönlü hizmetleri fiyatlama

-İşsel pazarlama kavramını harekete geçirme

Yüksek kaliteli müşteri hizmetleri sunma yeteneği için yaşamsal önemde olan bu kilit elemanlar, sunulmakta olunan öz hizmetleri ve esas hedeflenen müşteri nişini öncelikle belirlemeyi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle sunulan hizmetlerin özelliklerinin tam olarak anlaşılması, müşterilerin hizmeti nasıl değerlendirdiklerini anlamak açısından yararlı olacaktır.

Hizmetlerin somut ürünlere göre farklılık arz etme özellikleri yanında kendi içinde de farklı özelliklere sahip olmaları sözkonusudur. Hizmetleri birbirinden farklı kılan özellikler şunlardır(Martin, 1997; s. 15-17).

1- İnsan/Eşya Yönelimi

Sunulan hizmetin, daha çok insana mı, yoksa eşyaya mı(makine teknoloji vs.) yönelik olma özelliğini belirtmektedir.

2-Yüksek Teknoloji/Düşük Teknoloji

Hizmet sunumunda teknoloji gerekiyorsa bu yeni, gelişmiş bir teknoloji mi, yoksa geleneksel düşük teknolojiye sahip araçlar veya sistemler mi kullanılıp kullanılmadığına yönelik bir özelliği belirtmektedir.

3-Kişisel Etkileşim

Bu özellik üç boyutta ayrılmaktadır.

-Fiziksel: Hizmet sürecine katılan tarafların birbirlerini görmelerinin gerekip gerekmediğinin, gerekiyorsa ne boyutta iletişim kurmalarının ve ne tür bir ilişki gerektiğinin belirlenmesini açıklayan bir özelliktir.

-Ussal: Hizmet sürecinde gerçekleşen bu etkileşimin, sürece katılan tarafların düşünce, kavrama ve çözümleme güçlerini ne derece harekete geçirdiğini belirten bir özelliği açıklamaktadır.

-Duyusal: Taraflar arasında gerçekleşen etkileşimin, ne derecede duygusal tepki ve/veya ilişki gerektirdiğini belirten bir özelliktir.

4-Zaman İhtiyacı

Hizmete olan ihtiyacın ne sıklıkta ortaya çıktığına ve hizmetin verilmesi için ne kadarlık bir süre gerektiğine yönelik bir özelliktir.

5-Konum

Hizmetin nerede verildiğine (Müşterinin yerinde mi, kendi yerinde mi yoksa başka bir yerde mi) ilişkin bir özelliği belirtmektedir.

6-Karmaşıklık

-Gerçekte: Sunulan hizmetin ve sunum araçlarının karmaşık olup olmadığını, eğer karmaşıksa karmaşıklık düzeyini belirten bir özelliktir.

-Görünürde: Sunulan hizmetin müşteri gözünde karmaşıklık düzeyini belirtmesi yanında karmaşık olduğu halde müşteri tarafından çok basit olarak görünüp görünmediğini ortaya çıkarmaya çalışan bir özelliği belirtmektedir.

7-Esneklik

Hizmet sunum sistemlerinin ne ölçüde esnek ve uyarlanabilir olup olmadığını ve farklı ve bireysel müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılama ne düzeyde ayarlanabileceğini belirtmektedir.

8-İşlem Başına Sunulan Hizmet Sayısı

Bir tek işlemle kaç müşteriye (bir mi, iki mi, küçük bir gruba mı, yüzlercesi veya binlercesine mi) hizmet sunulmakta olduğunu belirten bir özelliktir.

9-Eğitim

Hizmet sunumu için gerekli eğitim, öğretim ve uzmanlık düzeylerinin yanında özel bir eğitim faaliyetine ihtiyaç gösterip göstermediğini ifade eden bir özelliktir.

10-Gözetim

Hizmet sunum sisteminin ne kadarlık bir gözetim gerektirip gerektirmediğini bu özellik belirtmektedir.

Bu özelliklerin herbiri sunulan hizmetin profilini ortaya çıkarmak açısından yararlıdır. Hizmeti sunanla alan arasında kurulacak uzun vadeli ilişkiler için, ilişkinin yoğunluğunun önceden ne olacağını tahmin edilmesi, ilişkinin başlangıcında ortaya çıkabilecek sorunların çözümlenmesi, müşterinin özel ihtiyaçlarının işletmeyle uyumlaştırılması ve müşteri beklentilerinin öğrenilmesine ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç bilhassa karmaşık hizmetler için (hukuki, tıbbi, eğitim vb.), yüksek ego bağlılığı olan hizmetler için (kuaför, güzellik salonları, jimnastik vb.) ve büyük sermaye yatırımlarını gerektiren hizmetler için (banka, sigorta, havayolu vb.) çok büyük önem arz etmektedir (Bitner, 1995; s. 249). Çünkü artık günümüzde müşteriler (Gürkan, Özdemir, 1997; s. 1);

- Hizmette yaratıcılık bekliyor ve standart ve ruhsuz hizmet istemiyorlar,
- İlişkiye teknolojiden daha çok önem veriyorlar,
- İyi ürün veya hizmete daha çok fiyat ödemeye istekli davranıyorlar,
- İyi hizmeti takdir ediyorlar,
- Bireysel hizmete önem veriyorlar,
- İlginin ve ilişkinin satış sonrası kesilmesini istemiyorlar,
- Satın alma kararlarını baskı altında vermek istemiyorlar,
- Problemlerinin anında çözülmesini istiyorlar,
- Ürün veya hizmet alışverişlerini hızlı bir şekilde yapmak istiyorlar.

Müşteriler geçmişe göre daha eğitilmiş, harcamalarında daha dikkatli kısaca paralarının tam karşılığını almak isteyen bir yapıda işletmelerin karşısına çıkmaktadırlar. Bunun yanı sıra daha iyi hizmet almaya ve bunun karşılığını da fazlasıyla ödemeye istekli bir tutum sergilemektedirler.

B- İLİŞKİ DÜZEYLERİ VE MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN YÖNÜ

Bir işletmenin ürün veya hizmetlerini satın alan müşterilerin şekillendirebildiği beş farklı ilişki düzeyi vardır (Kotler, Armstrong, 1994; s. 561).

1-Temel(Basic) İlişki: İşletme satış elemanının ürün veya hizmeti satması ve herhangi bir şekilde sonucunu takip etmemesidir.

2-Tepkisel(Reactive) İlişki: Satış elemanının ürün veya hizmeti satması ve müşterinin herhangi bir sorunu ortaya çıkarsa her zaman kendisini çağırabileceği hususunda müşteriyi cesaretlendirmesidir.

3-Sorumlu(Accountable) İlişki: Satış elemanının, ürün veya sunulan hizmetin müşterinin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını öğrenmek için satıştan kısa bir süre sonra müşteriyi telefonla aramasıdır. Satış elemanı müşteriden, ürün veya hizmet kalitesini iyileştirme önerilerini, varsa şikayetlerini ve hayal kırıklıklarını bildirmelerini isteyerek bu bilginin işletmenin sunularını sürekli iyileştirmede yardımcı olacağını söylemesidir.

4-İleri Derecede Aktif(Proactive) İlişki: Satış elemanının veya işletmede çalışan başka kişilerin müşterilere zaman zaman telefon açmaları ve onlardan iyileştirilmiş ürün veya hizmetlerin kullanımı veya yeni ürün veya hizmetin yararlı yönleri hakkında önerilerini almasıdır.

5-Ortaklık(Partnership) İlişki: İşletmenin müşterilerine veya diğer müşterilere daha iyi değerler sunmak için yollar bulmada onlarla birlikte çalışmasıdır.

Bu ilişki düzeyleri müşteriye sunulan hizmet düzeylerini de aynı zamanda açıklamaktadır. Müşteri ile kurulan ilişki düzeyine göre müşteri hizmeti iki yönlüdür(Gerson, 1997; s. 28).

-Reaktif Müşteri Hizmeti: Müşterinin bir sorunla karşılaşması halinde şikayetini iletebileceği ve değerlendirileceği bir birimin olmasını istemesi sonucu gelişen bir yöndür.

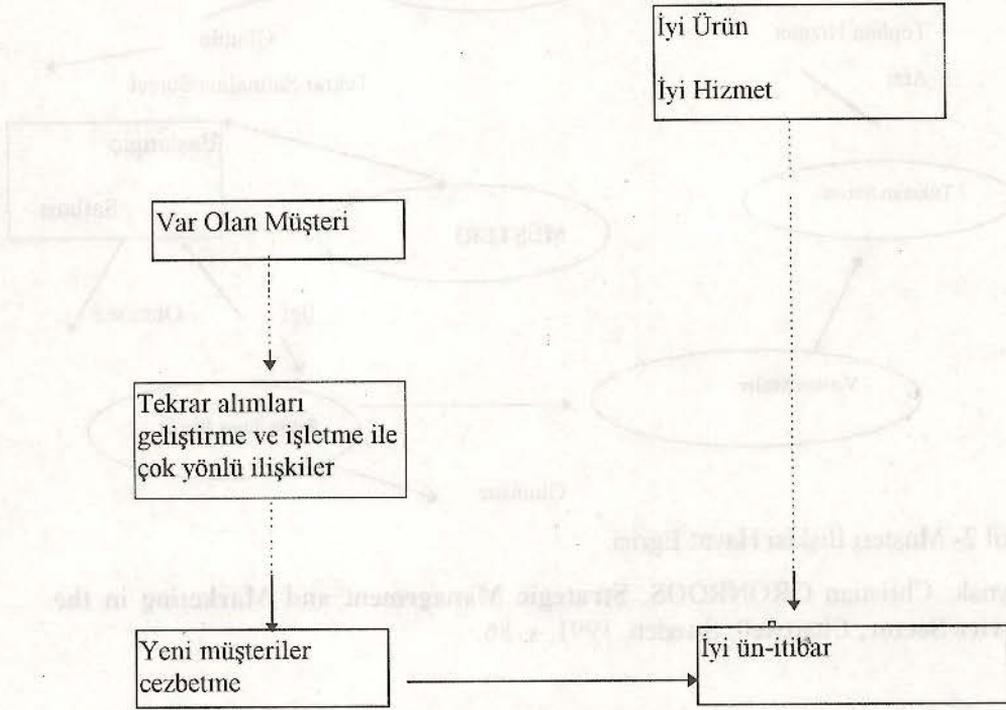
Bu tepkisel(Reaktif) ilişki düzeyi içinde incelenmektedir.

-Aktif Müşteri Hizmeti: Müşterinin işletmeye gelmeden çok önce başlatılan ve sürdürülen hizmetlerdir. Müşterilerin satın alma süreçlerini olduğunca kolaylaştırmak, onların arzuladığı hizmetleri daha yüksek kalitelere onlara sunmak için müşterinin aktif katılımını gerekli kılan hizmet yönüdür.

Bu ileri derecede aktif (Proactive)hatta ortaklık (Partnership) ilişki düzeyi içinde incelenmektedir.

Hizmetlerin telafisinin olmama özelliği, müşteriye sunulan hizmetlerin aktif olma yönünün işletmeler için çok önemli olduğunu da ortaya koymaktadır. Kusurlu bir hizmet alan müşteri kararını bir daha o hizmet işletmesinden tekrar alışveriş yapmama şeklinde verebilecek ve kolaylıkla rakip işletmelere kayabilecektir. Oysa

işletmeler açısından müşteriyi memnun etmemenin ve kusurlu hizmetlerle onu elden kaçırmamanın maliyeti çok yüksek olabilecektir. Çoğu işletme yeni müşteriler kazanmak için pek çok pazarlama çabasına ve maliyetine katlanır. Ancak var olan bir müşteriyi elden kaçırmamak için çok fazla çaba sarfetmezler. Aslında kusurlu hizmetin pahalı olduğunu ve yeni bir müşteri kazanmak için katlanılacak maliyetlerin mevcut, eski müşterilerle iş yapmanın gerektirdiği maliyetlerden beş altı kat daha fazla olduğunu gözden kaçırmaktadırlar. İşte bu nedenlerden dolayı yeni müşteriler kazanmanın en ucuz yolu, mevcut müşterilerin iyi hizmet sunan işletmeler hakkında yakın çevresine bir kaç iyi söz söylemeleri olacaktır. Şekil 2, var olan müşterilerin gücünü göstermektedir. Sadık müşteriler kazanmak ve onlar aracılığıyla yeni müşteriler ele geçirme avantajını yakalayabilmek için müşteriyi sürekli kılacak ve onlarla kişisel ilişkiler geliştirecek bütünleyici bir pazarlama aracına her zaman ihtiyaç duyulacaktır.

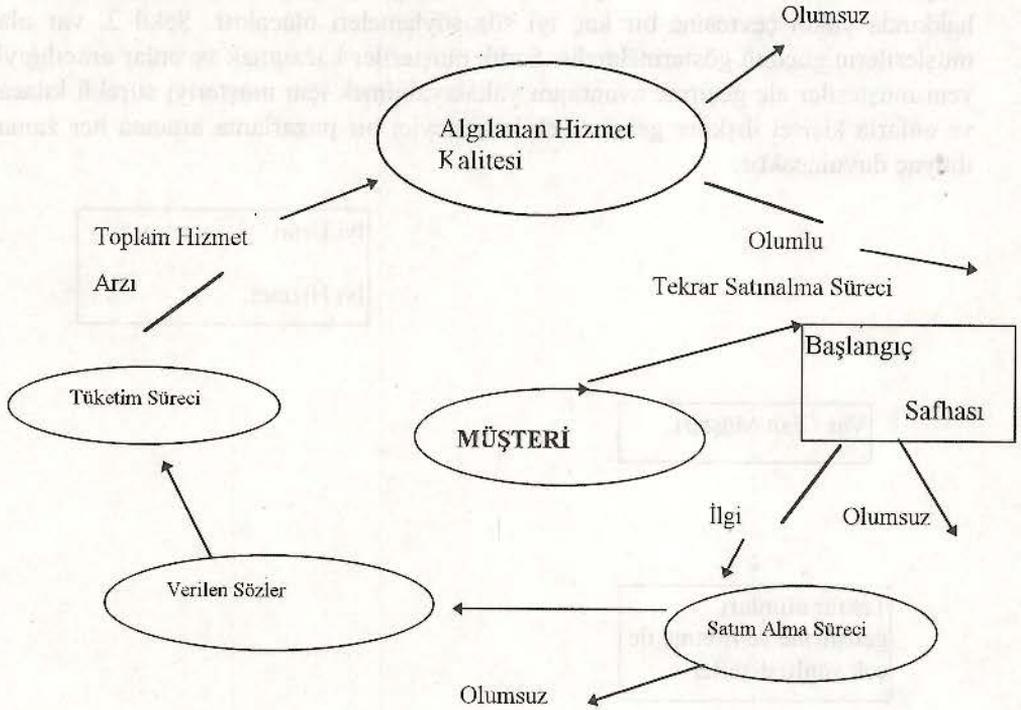


Şekil 1- Var Olan Mevcut Müşterilerin Gücü

Kaynak: Sarah COOK, **Customer Care**, Revised Edition, London, 1994, s. 18.

C- İLİŞKİ DEĞİŞİM SÜRECİNDE İLİŞKİ SKALASI

Pazarlamanın dinamik bir süreç olması özellikle müşteriyle yüzyüze ilişki kurmak durumunda olan hizmet işletmeleri için sürekli pazarlama çabalarının yapılmasını gerektirmektedir. Bu çabalar, müşteri ile başlangıçta kurulacak iyi hizmet ilişkilerinden başlayarak hizmetin satın alınması süreci içinde gelişecek olumlu ilişki değişimleri sağlama ve sürdürme şeklinde açıklanabilen müşteri ilişkisi hayat eğrisi ile daha da somutlaştırılabilir.



Şekil 2- Müşteri İlişkisi Hayat Eğrisi

Kaynak: Christian GRÖNROOS, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Chartwell, Sweden, 1991, s. 86.

Müşteri ilişkisi hayat eğrisine göre; bir hizmet işletmesinin ve sunduğu hizmetlerinin farkında olmayan potansiyel bir müşteri, müşteri ilişkisi yaşam eğrisinin başlangıç safhasında bulunmaktadır. Müşteri ancak bir ihtiyacı ortaya çıktığında ihtiyacını karşılayacak bir işletme arayacak ve bu şekilde işletmenin sunduğu hizmetleri fark edecektir. Böylece müşteri, hayat eğrisinin satın alma süreci olan ikinci safhasına geçecektir. Potansiyel müşteriler bu safhada sunulan hizmete

beklentilerine uygun olup olmama niteliğine göre değer biçeceklerdir. Eğer sonuç olumlu ise hizmeti denemeye karar verecekler ve ilk satın alma eylemini gerçekleştireceklerdir. Bu müşterileri eğrinin son ve üçüncü safhası olan tüketim sürecine götürecektir. Müşteri bu safhada işletmeyi müşteri sorunlarına eğilme ve çözüme becerisine göre değerlendirmekte ve değerlendirmeleri sonucunda tatmin oldukları sonucuna karar verirlerse müşteri ilişkisinin sürme ihtimali daha fazla olabilecektir. Ayrıca tüketim süreci sonunda müşteriler, aynı ihtiyaç bir daha ortaya çıktığında aynı işletmeden tekrar aynı hizmeti satın alıp almayacaklarına da karar vermiş olacaktırlar.

Müşteri ilişkisi hayat eğrisi safhaları farklı pazarlama hedefleri, fonksiyonları ve ihtiyaç analizi yapmayı zorunlu kılmaktadır. Tablo 3, her bir safha için ihtiyaç duyulan hedefler, fonksiyonlar ve analizler konusunda bilgi vermektedir.

Başlangıç safhası işletme ve hizmetler için ilgi yaratıcı geleneksel pazarlama eylemlerine (reklam, promosyon, dizayn vb.) ve pazar analizlerine ihtiyaç gösterirken ikinci safha olan satın alma sürecinde geleneksel olmanın yanında farklı pazarlama eylemlerine ve analizlerine geçildiği görülmektedir. Son safha tüketim sürecinde artık tamamen farklı bir pazarlama hedefi ve eylemlerinin yapılması sözkonusudur. Bu da karşılıklı etkileşime, sürekli ilişki kurma ve sürdürme yönlü pazarlama eylemlerinin, müşteriyi tekrar satın alma sürecine geri döndürmede bir başka deyişle sadık müşteriler kazanmada ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

D- İLİŞKİ YÖNLÜ BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA EYLEMLERİ

İlişki pazarlamasında, yararlı bir hizmet ilişkisinin temelini oluşturan ve bütünleşik olarak ele alınması zorunlu olan üç temel pazarlama eylemi vardır. Bu pazarlama eylemlerini, ilişki skalasında üç değişik boyutla bütünleştirmek mümkündür.

1- Sözler Verme(Dışsal Pazarlama Eylemleri) - Müşteriyi Kazanma

Müşteriyi kazanma, potansiyel müşterilerin ve işletmelerin var olma nedenlerinin ayrıntılı bir analizi ile başlar. Müşteriler kimlerdir, genelde neye sahip olmak istiyorlar, satın alma kararlarını nasıl veriyorlar, onlara hizmet etmenin maliyeti ne kadar ve en önemlisi onlara hizmet etmek ne kadar karlı olacaktır?(Wayland, Cole, 1994; s. 23) gibi sorular hizmet sözleri verilirken dikkate alınmalıdır.

Tablo 3- MÜŞTERİ İLİŞKİSİ HAYAT EĞRİSİNİN FARKLI SAFHALARI İÇİN İHTİYAÇ DUYULAN PAZARLAMA HEDEFLERİ, FONKSİYONLARI VE ANALİZLERİ

SAFHA	PAZARLAMA HEDEFİ	PAZARLAMA FONKSİYONU	İHTİYAÇ DUYULAN PAZAR ANALİZLERİ
BAŞLANGIÇ SAFHASI	İşletme ve hizmetler için ilgi yaratma	Geleneksel pazarlama fonksiyonu	Geleneksel pazar analizleri
SATIN ALMA SÜRECİ	Genel ilgiyi satışa çevirmek	Geleneksel ve karşılıklı etkileşime dayalı pazarlama fonksiyonu	Müşteri problemlerinin ve ihtiyaçlarının ayrıntılı analizi
TÜKETİM SÜRECİ	Yeni satışlar yaratmak ve sürekli ve kalıcı müşteri ilişkileri kurmak	Karşılıklı etkileşime dayanan pazarlama fonksiyonu	Alternatif satış fırsat analizleri ve sürekli kalite kontrol

kaynak: Christian GRÖNROOS, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Chartwell Bratt, Sweden, 1991, s. 88.

Sözler verme, bir hizmet işletmesinin dışsal pazarlama araçları ile hizmeti alacaklara, işletmeden neler bekleyebileceklerini ve bu beklentilerin nasıl karşılanacağı konusunda çeşitli sözler vermesidir. Reklam, kişisel satış, özel promosyonlar ve fiyatlar aracılığıyla bu sözler müşterilere iletilmektedir (Bitner, 1995; s. 247). Bu geleneksel pazarlama araçları dışında hizmet sürecinde çalışanlar, ortam, dekor ve hizmet sürecinin kalitesi, müşteri beklentileri oluşturmada yardımcı araçlardır.

2- Verilen Sözleri Tutmayı Mümkün Kılma (İçsel Pazarlama) - Müşteri Geliştirme

Müşteri geliştirme, müşterilerini anlayan işletmelere karlı bir ilişki için daha büyük fırsatlar sunar ve bireysel ilişkilerin değerini maksimize etmek için doğru pazarlama araçlarının kullanılmasıyla başarılı (Wayland, Cole, 1994; s. 23).

Verilen sözleri tutmayı mümkün kılacak bütün şartlar öncelikle işletme içinde oluşturulmalıdır. Bunun için de hizmet sistemleri ve çalışanlar, gerekli

yetenek, beceri, motivasyon ve araçlar ile donatılmalıdır(Bitner, 1995; s. 247). Bir ilişki stratejisini sürdürmek için insan kaynaklarını öncelikle geliştirmek gereklidir. Sözler kolay verilir ancak bu sözleri belirli müşterilerle bireysel ilişkiler kurma ve sürdürmede yerine getirecek şekilde çalışanlar eğitilmez yapılan iyi hizmetler için ödüllendirilmez. iç sistem uygun araçlara donatılmazsa sözler tutulamayacaktır.

Hizmet pazarlaması literatüründe, hizmet sunum sürecinde çalışanların yönetimi üç perspektiften incelenmektedir. Her bir perspektif kapsamında çok farklı inceleme konuları ele alınmaktadır. Bunlar(Hartline, Ferrell, 1996; s. 52);

1-Yönetici-Çalışan Perspektifi: Bu, müşteri ile ilişki içinde olan çalışanların davranışlarının yönetimini kapsayan eylemler ve insan kaynakları yönetim konuları ile ilgili bir bakışı yansıtır. Bu bakış içinde hizmet kalitesine yönetimin katkıları, yetkilendirme, çalışanın sosyalizasyonu, geleneksel yönetsel fonksiyonlar, çalışanın ödüllendirme politikaları ve içsel pazarlama gibi konular incelenmektedir.

2-Çalışan-Rol Perspektifi: Müşteri ile ilişki içinde bulunan çalışanların davranışları, tepkileri ve tutumları arasındaki ilişkilerle ilgili bir bakıştır. Kapsamına, rol belirsizliğinin ve rol karmaşıklığının etkileri, çalışanın kendi başına iş başarma yeteneği, uyum kabiliyeti, çalışanın gücü ve iş tatmini arasındaki ilişkiler, hizmetin verilmesinde bilme ve kavrama yeteneğinin kullanımı gibi konular girmektedir.

3-Çalışan-Müşteri Perspektifi: Hizmet karşılaşmaları süresince çalışan-müşteri arasındaki etkileşimlerle bir başka deyişle yaşanan ilişki değişimi ile ilgili alanı ifade etmektedir. Kapsamında müşteri ile ilişkili çalışanların davranışsal ve tutumsal tepkileri ve hizmet karşılaşmalarında müşteri algılamaları arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Bu perspektiflerin her birinin bütünsel bir çerçeve içinde ele alınması, çalışanların sunulan hizmet kalitesinin artırılması yanında müşterilere verilen sözlerin müşteri ilişkili çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirilebileceğini de açıklamaktadır.

3- Sözleri Tutma (Etkileyici Pazarlama) - Müşteriyi Elde Tutma (Sadık Müşteriler Kazanma)

Müşteriyi elde tutma, standart müşteri tatmin amacının ötesinde hareket etmeyi gerekli kılmaktadır. Bilgi teknolojisinin gerektirdiği bütün imkanlar burada kullanılmalı ve hizmeti tekrar satın alan müşterilerle ilgili bütün bilgiler ele geçirilmeye çalışılmalıdır(Mullin, 1997; s. 23).

Sözleri tutma, müşteri açısından ilişkileri devam ettirmede en önemli olan kritik karar alma aşamasıdır. Müşteri perspektifinden hizmet ilişkileri, ilişki değişiminin yaşandığı bu noktada kurulmaktadır. İşletme perspektifinden ise her bir ilişki değişiminin yaşandığı bu aşamalar, kaliteli bir hizmet vermek, güven oluşturmak, müşteri sadakatini sağlamak kısaca ilişki değişiminin etkinlik potansiyelini artırmak için bir fırsat sunmaktadır.

Hizmetin aynı müşteriye tekrar verilmesi açısından gelişen ilişkiler şekil 4'de gösterilmektedir.

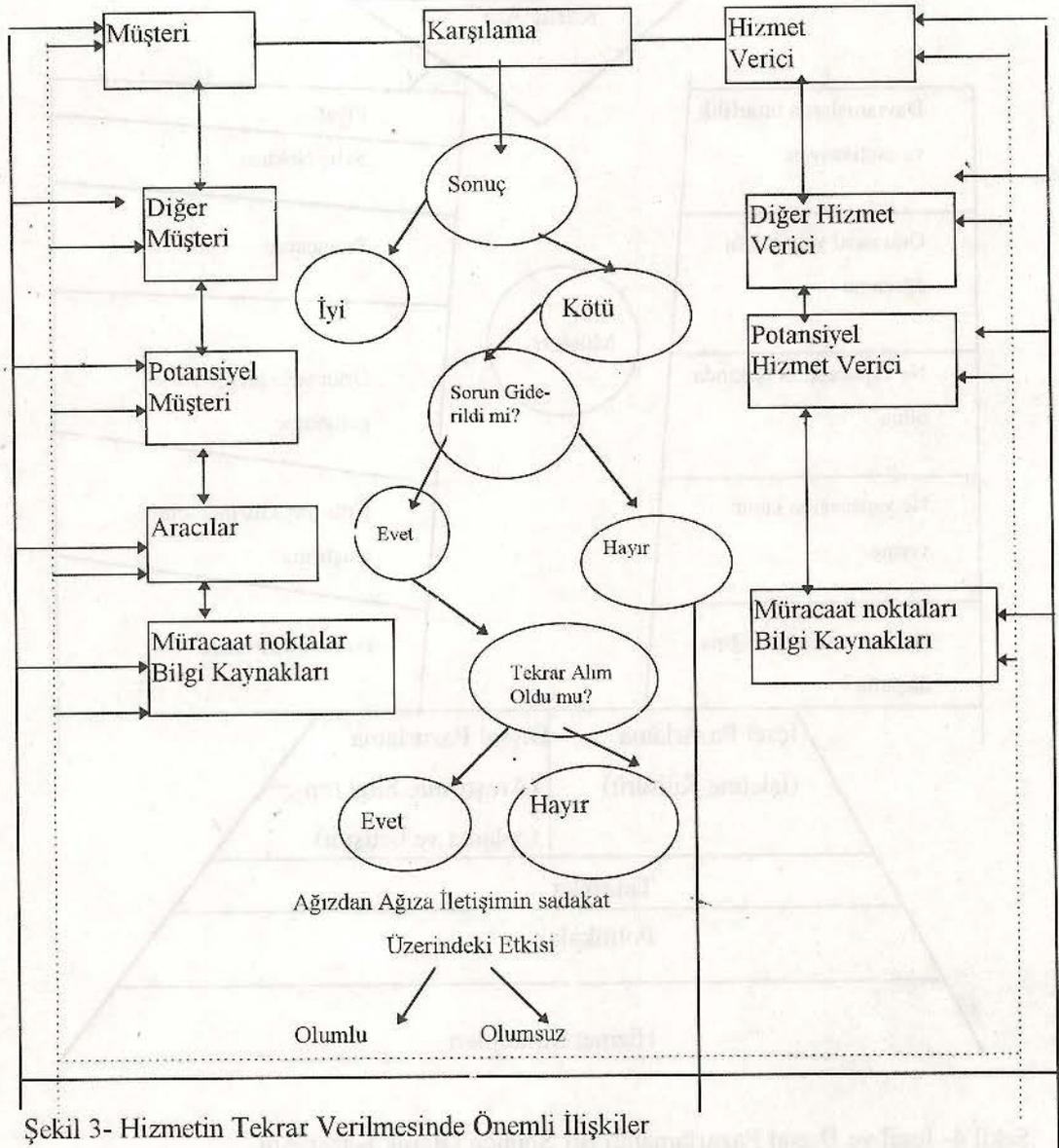
Şekil'e göre hizmetin verilmesi sürecinde oluşan karar anında üç önemli nokta vardır. (1).Hizmet iyi veya kötü olarak verilir, (2).Hizmetin kötü verilmesi halinde müşteriden gelen şikayete hizmeti veren ya cevap verir ya da cevap vermez, (3).Şikayete cevap verildiğinde hizmet verici etkili olarak yeniden hizmet vermeyi ya başarır ya da başaramaz. Bu aşamaların herbirinde tatmin olmuş ya da olmamış müşteriler, diğer müşterilere, potansiyel müşterilere, hizmet araçlarına ve hizmetlere ilişkin tavsiyelerde bulunacağı diğer kişilere, diğer hizmet vericilerine ve hizmet işletmesinin potansiyel müşterilerine düşüncelerini anlatabilirler.

Bundan dolayı sadık müşteriler kazanmak ve onları başka müşteriler ele geçirmede bir ortak rolüyle işletmeye dahil etmek için bilgi teknolojisi aracılığıyla yukarıda sözü edilen bütünsel pazarlama eylemleri kısaca ilişki pazarlaması stratejisinin kullanılması zorunluluk arz etmektedir. Çünkü müşteriler hem içsel hem de dışsal pazarlama arasında bir denge ve uyumun sağlandığı durumlarda kararlarını daha rasyonel vermektedirler. Şekil 5, müşterilerin karar anını göstermektedir.

E- HİZMET STRATEJİLERİ

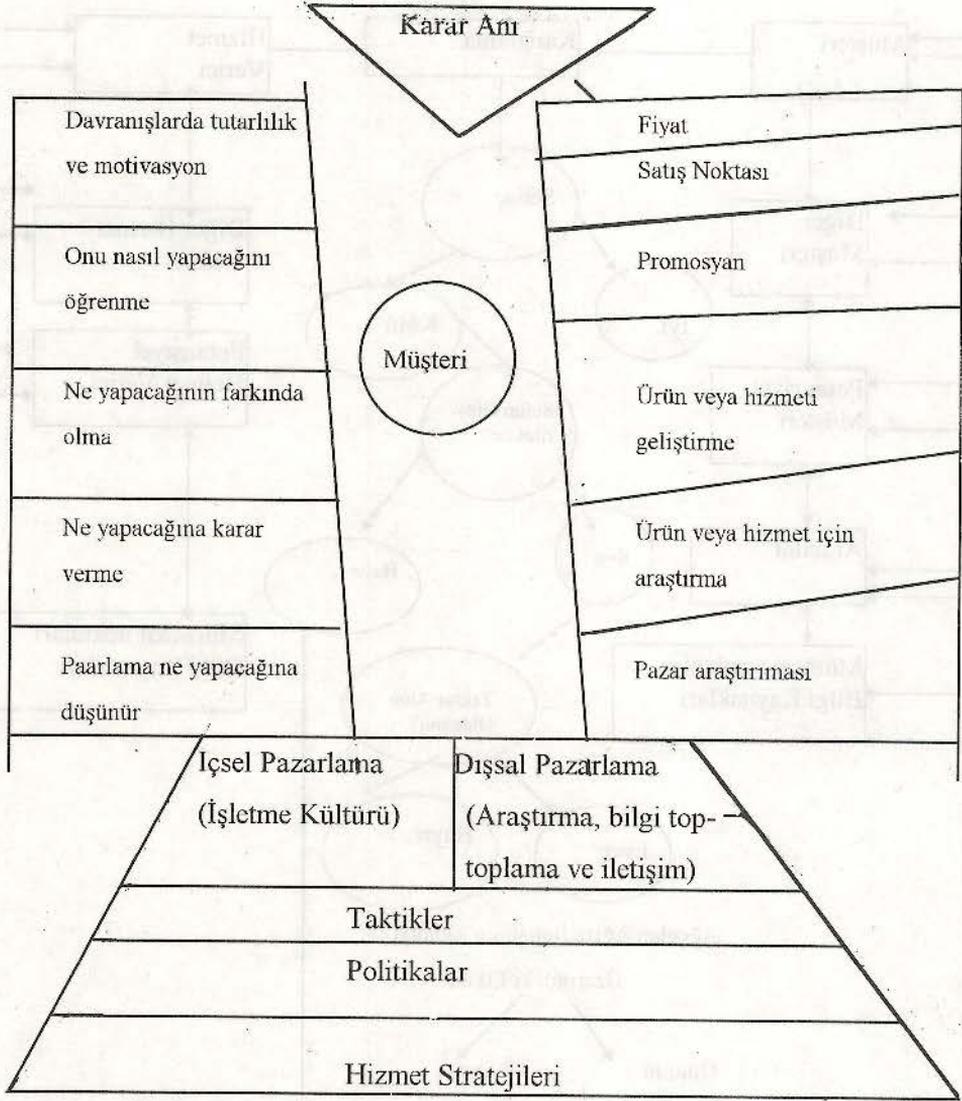
Müşteri karar anı, içsel ve dışsal pazarlamanın uyumu sonucu şekillenmektedir. Bu uyum beraberinde dört tür hizmet stratejisinin geliştirilmesine yol göstermektedir. Bunlar(Deadrick, McAfee, Glassman, 1997; s. 13);

1- İlişki Temeline Dayanan Hizmet Stratejisi: Bu strateji öz olarak, müşteriyle yaşamak (customer for life) şeklinde ifade edilebilir. Hem içsel hem de dışsal pazarlama amaçları uyumlu ve birbirini bütünleyicidir. Müşterilerle çok yönlü hizmet ilişkileri kurulur. Hem müşteriye hemde hizmet çalışanları na birer yatırım gözüyle bakılır ve ilişkiler her zaman için uzun vadeli olur.



Şekil 3- Hizmetin Tekrar Verilmesinde Önemli İlişkiler

Kaynak: James L. HESKETT, W Earl SASSER, Christopher W. L. HART, *Service Breakthroughs Changing the Rules of the Game*, Maxwell, MacMillan Sydney, 1990, s. 103.



Şekil 4- İçsel ve Dışsal Pazarlamanın Bir Sonucu Olarak Karar Amı

Kaynak: Franco D'EGIDIO, *The Service Era, Leadership in a Global Environment* Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1990, s. 41.

2- Kısa Dönemli İş Yapma Temeline Dayanan Hizmet Stratejisi: Bu, hizmetlere kütleli üretim yaklaşımı ile bakmayı gerektiren bir stratejidir. Müşteriyle bir kerelik hizmet karşılaşmasının yaşanacağı temeline göre belirlenir. Satıştan sonra müşteri ile ilişki kurmanın önemli olduğunu varsaymamaktadır. Çalışanlar açısından da benzer bir yaklaşım sözkonusudur. İçsel pazarlama açısından önemli olan hizmetin etkinliği bir başka deyişle hizmetin hacmi ve hızıdır. Her bir çalışan bir kaç hizmet ilişkili görevi eğitim almadan yerine getirmeye çalışır. Dolayısıyla hem iç hem de dış müşterilerle ilişkiler kısa vadeli.

3- Karma Strateji:Müşteri ile Kısa vadeli/Çalışanlarla İlişki Temeline Dayanan Hizmet Stratejisi: Müşterilere kısa vadeli iş yapma temeline dayanan bir yaklaşımla bakmayı gerekli kılan bu stratejide müşteriler birbirleriyle değiştirilebilir. Bunun için belirli müşterilerle gelecekte iş ilişkisi içinde olunacağını beklemek gereksizdir. Buna göre pazarlama amaçları müşteriyle hızlı ve etkin iş yapma üzerinde odaklanmalıdır. Çalışanlara yönelik ilişki yaklaşımı ise aksine çalışanları işletmenin değerli bir ortağı olarak görmeyi ve gelecekte işletme ile uzun vadeli bir ilişkiye girmelerini gerektirmektedir. İyi ücretlerle ve eğitim çalışmalarıyla çalışanların işletmeye bağlanması amaçlanmaktadır.

4- Karma Strateji:Müşteri ile İlişki/Çalışanlarla Kısa Vadeli İş Yapma Temeline Dayanan Hizmet Stratejisi: Müşteriyle yaşamak öngörüsü müşteri ile ilişki kurma temeline dayanan bu stratejide de geçerlidir. Ancak burada çalışanlara kısa vadeli yaklaşıldığı için hizmetle ilgili yetkilendirme, eğitime olmadan, motive edilmeden çalışanlardan müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmalarını beklemek doğru olmayacaktır. Verilen hizmetler yüzeysel olacaktır. Bundan dolayı çalışanlarla ilgili strateji yanlıştır ve işletmeyi uzun vadeli müşteri ilişkileri kurma amaçlarına ulaştırmayacaktır.

V- İLİŞKİ YÖNETİMİ

İlişki, müşterinin kendisini ifade edebilmesi ile başlayan bir süreçtir. Müşterileri ile sürekli bir ilişki kurmayı amaçlayan işletmelerin bu ilişkiyi etkili bir şekilde yönetmeleri şarttır. Bu nedenle müşteri sadakatini sağlamak ve bunu etkili bir şekilde yönetmek için beş anahtar adım vardır(Fredericks, Salter, 1995; s.31-32).

1. Adım; Müşterilerle iletişim kurma ve işletmenin hedeflerini açıkça tanımlama

Öncelikle işletmenin hedefleri kesin ve açık bir şekilde belirlenmelidir. Aksi halde müşteri sadakatini sağlamak için yapılan çabalar bu belirsizlik içinde kaybolup gidecektir. İşletmeler müşterilerine sunacakları değer paketinin boyutlarını bilmek isterler. Yeni müşteriler kazanmada ya da müşterileri elde tutmada değer paketinin sınırlarını müşteri ihtiyaçlarını şekillendirmek için arttırmak mümkün

müdür? Bu çabaları yapmak için ne tür bilgilere ihtiyaç vardır? Bu bilgiler müşteri sadakat yönetim programları içinde kullanıldığı ölçüde başlangıçta açık ve net belirlenen hedeflere ulaşmak mümkün olabilecektir.

2. Adım; Müşterileri kalite, fiyat, imaj ve değer kriter tanımlamalarıyla kendi ağızlarından tanımlama

Müşterinin ihtiyaçları hakkında kendi hükümleri ve niteliksel değerlendirmeleri ele geçirilmelidir. İyi bir performans sağlamak, müşterilere iyi bir hizmet vermek için müşterinin temel ihtiyaçları öncelikle kendilerinden öğrenilmeli ve müşterinin işletmeyi tercih nedenini sürdürmek için ona sunulacak uygun ihtiyaç yarar demeti ile sağlanmalıdır.

3. Adım; Önemli bir ihtiyaç ve değer takdir ederek müşteri sadakatini yönetme

Müşteri sadakatini etkileyecek olan imaj, fiyat, yenilik, kalite gibi boyutların nisbi önemini tayin ederek önemli müşteri ihtiyaçlarından oluşan bir set belirlenmelidir. Bu, kantitatif araştırmalar, telefon, posta, kişisel görüşme yollarıyla dikkatli bir şekilde dizayn edilerek başarılabilir. Burada başarı veya başarısızlık, iyi bir şekilde farklılaştırılmış müşteri önceliklerini belirlemekle meydana gelmektedir.

4. Adım; Bir eylem planı geliştirme ve planı yürütme

Müşterilerle ilişki içinde bulunan bir işletmede herkes müşteri ihtiyaçlarına göre hareket eder ve başarılı eylem planları da müşteri ihtiyaçları temeline göre oluşturulur. Böylece müşterinin ihtiyaçlarını yansıtmayan eylemler elimine edilir ve müşterinin öncelikleri ve var olan eylemlerin iyileştirilmesi yoluyla plan değerlendirilir.

5. Adım; Pazaryerlerini izleme ve sonuçları düzenleme

Müşteri sadakatini yönetmek, sadece belli bir zaman diliminde yapılmaz. Sadakat yaratan bütün müşteri değer parçalarına ihtiyaç vardır. Bu da sürekli olarak müşterilerin izlenmesini ve değişiklik varsa eylem planında da gerekli değişikliklerin yapılmasını gerektirmektedir.

Özetle işletmeler müşterileriyle uzun vadeli kalıcı ilişkiler kurmak istiyorsa; bilgi stratejisini; müşterilerle ilişkiyi başlatmak ve onların önceliklerini öğrenmek için, ürün/hizmet teslim stratejisini; bireysel müşterilerle ilgili işletmenin ne öğrenmek istediğini başarmak için, örgütsel stratejiyi; hem müşterileri hem de yetenekleri yönetmek için, değerlendirme stratejisini; performansı değerlendirmek için belirlemelidirler(Pine II, Peppers, Rogers, 1995; s.110).

Müşteriyle uzun vadeli ilişkiler kurma ve müşteri sadakatini sağlama, ilişki pazarlamasının en önemli boyutudur. Müşteri işletme ilişkisi daha büyük bir etkinliğe yol açtığından dolayı (Sheth, Parvatiyar, 1995; s. 264), ister üretim işletmesi olsun ister hizmet işletmesi olsun her tür işletme için geçerli bir pazarlama stratejisidir. Çünkü etkinlik, müşterilere en büyük değerler sağlamaya yönelik pazarlama kaynaklarının uygun bir şekilde yönetilmesiyle başarılmaktadır. Bu da bireysel ilişkilerin ağır bastığı hizmet işletmeleri açısından ilişki değişiminin etkinliğinin ancak ilişki pazarlaması stratejisi çerçevesinde hareket edilerek başarılabilirliğini göstermektedir. İlişki pazarlaması hizmet karşılaşmalarının aynı zamanda sosyal bir karşılaşma olduğu gerçeğinden yola çıkmaktadır. Sosyal bağlar, ilişkilerin bireyselleştirilmesini ve hizmetin kusurlu sunulmasında bile müşterilerin daha hoşgörü ile davranmasını beraberinde getirebilmektedir.

V- SONUÇ

Müşterilere mükemmel hizmet sağlama ihtiyacı işletmeler tarafından daha yeni keşfedilmeye başlanmıştır. Oysa müşteri üzerinde odaklaşma bir zorunluluk olması yanında potansiyel tehlikeleri de uzaklaştıran bir rol sahiptir. Müşteri yönlü olma arzusu işletmelerin, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yeni yaklaşım ve programları uygulamaya koymasına neden olmuştur. Bu yaklaşımlardan birisi de ilişki pazarlamasıdır.

İlişki pazarlamasının odak noktası, müşteriler ve işletmeler arasında karşılıklı etkileşime dayanan yararlı ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri uzun bir döneme yayarak müşteri sadakatini sağlamaktır. Bireysel müşterilerin ihtiyaçlarının daha iyi bir şekilde belirlenmesi, müşterilere daha büyük tutulabilecek sözler verilmesi kısaca farklı müşteri değerlerinin kabul edilmesi ve tanınması pazarlamanın değişim sürecindeki etkinliğini daha da fazla artıracaktır.

Hizmet pazarlamasının ürün pazarlamasına göre taşıdığı dezavantajlarda dikkate alındığında bu dezavantajları en aza indirmenin yolu ilişki pazarlaması yaklaşımıdır. Görünmeyen, telafi edilmesi mümkün olmayan hizmetleri çözümlenmiş müşteri hizmetleri sunarak ve bireysel ilişkileri geliştirerek görünür kılmak ilişki pazarlaması ile mümkün olabilecektir. Unutulmalıdır ki müşterinin güvenini sarsacak kusurlu hizmetler ve tutulmayan sözler, bir daha asla o müşteriyi tekrar hizmeti satın alan konumuna getirmeyecektir. Bundan dolayı yararlı ilişki değişimleri yaratmak ve sürdürmenin önemli olduğu günümüzde işletmelerin üzerinde durması gereken stratejik pazarlama yaklaşımının ilişki pazarlaması olduğu söylenebilir. Mevcut müşterilerin sadakatini sağlayacak ilişki pazarlaması yaklaşımının artık işletmelerin

öncelikli pazarlama alanlarından olduğu gerçeği yanında bir başarı kriteri olarak da performansı değerlendirmede etkili bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

- BERRY, Leonard L. : "Relationship Marketing of Servives-Growing Interest, Emerging Perspectives" **Journal of the Academy of Marketing Science**, V. 23, N. 4 (1995).
- BERRY, Leonard L.- A.: **Marketing Services, Competing Through Quality**, PARASURAMAN The Free Press, Newyork, 1991.
- BİTNER, Mary J. : "Building Service Relationship:It's All About Promises" **Journal of the Academy of Marketing Science**, V. 23, N. 4, (: 995).
- CHRİSTOPHER, Martin:-**Relationship Marketing**,Butter Worth-Heinemann, Adrian PAYNE- David Oxford, 1991.
- BALLANTYNE
- COOK, Sarah :**Customer Care**,Revised Edition, London, 1994.
- DEADRİCK, Diana L.- : "Customers For Life: Does It Fit Your Culture?" Bruce MCAFEE- Myron **Business Horizons**, (July-August, 1997).
- GLASSMAN
- D'EGİDİO, Franco :**The Service Era, Leadership in a Global Environment** Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1990.
- DEMİREL, Gülşen : "İlişkisel Pazarlama Dönemi Başlıyor", **Capital**,Y. 4, S. 1 (Kasım 1996).
- ERKUT, Haluk :**Hizmet Yönetimi**, Toplam Kalite Yönetim Dizisi, Yayın No: 1, İstanbul, 1995.
- FREDERİCKS, Joan O.-: "Beyond Customer Satisfaction", **Management Review**,

- James M. SALTER (May 1995).
- GERSON, Richard F. :**Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- GEVİŞ, Hıdır : "Müşteriyle Hayat Boyu Flört", **Power**, Y. 3, S. 2 (Şubat 1997).
- GRÖNROOS, Christian: **Strategic Management and Marketing in the Service Sector**, Chartwell Sweden, 1991.
- GÜRKAN, Erkan- Şuayip: **Pazarlama Yönetimi-Müşteri İle İletişim**, KOSGEB, ÖZDEMİR Ankara Eğitim Merkezi, 1997.
- HARTLINE, Michael D.-: The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, (October 1996).
- HESKETT, James L.- :**Service Breakthroughs Changing the Rules of the Game**, Maxwell, McMillan Sydney, 1990.
W. Earl SASSER-
Christopher W. L. HART
- KOÇ, Zinnur : "Bankalar Niçin Reklam Yapmalı?", **İş Dergisi** (Mayıs 1997).
- KOTLER, Philip- Gary : **Principles of Marketing**, Prentice-Hall, International ARMSTRONG Inc., Sixth Edition, New Jersey, 1994.
- MACAULAY, Steve- : "Seven Essentials for Managing Superior Customer Sarah COOK Service", **Training for Quality**, V. 1, N. 2, 1993.
- MARTİN, William B. : **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- MULLİN, Rick : "Taking Customer Relations to the Next Level", **Journal of Business Strategy** (January-February 1997).
- PİNE II, Joseph B.-Don : "Do You Want to Keep Your Customers Forever", PEPPERS-Martha ROGERS **Harvard Business Review** (March-April 1995).

- RUSHTON, Angela M.- : "The Marketing of Services: Managing the
David J. CARSON Intangibles", **European Journal of Marketing**,
23, 8, 1989.
- SHETH, Jagolish N.- : "Relationship Marketing in Consumer Markets:
Atecedents and Consequences", **Journal of the
Academy of Marketing Science**, V. 23, N. 4,
1995.
- WAYLAND, Robert E.- : "Turn Customer Service into Customer
Paul M. COLE Profitability", **Management Review** (July 1994).
- WEBSTER, Frederick E. : **Market Driven Management Using the new
Marketing Concept to Create a Customer
Oriented Company**,
John Wiley Sons Inc., Newyork, 1994.
-
- _____ : "From Marketing Mix to Relationship Marketing
Towards a Paradigm Shift in Marketing",
Management Decision, V. 32, N. 2 (1994).

